



Co-funded by
the European Union



Recommandation politique d'EntrePubl : Cultiver les compétences entrepreneuriales dans le secteur public.

Document de recommandation politique

Préparé par la municipalité de Galati

Version finale /10.02.2025

Référence 2022-1-BE02-KA220-VET-000089555



Contenu

I. Résumé	3
II. Description du problème (justification)	3
III. Aperçu de la recherche et de l'expérience EntrePubl	7
IV. Les politiques actuelles de l'UE	13
V. Recommandations politiques d'EntrePubl	14
VI. Annexes et sources	19



Résumé

Le projet EntrePubl a été mis sur pied pour relever les défis cruciaux de la promotion de l'entrepreneuriat dans le secteur public, en reconnaissant son potentiel à stimuler l'innovation, l'efficacité et l'amélioration de la prestation des services publics. Ces défis, bien qu'ils varient en termes de degré et de spécificité selon les contextes, partagent des thèmes sous-jacents qui résonnent universellement. Pour résoudre ces problèmes, cette recommandation politique souligne l'importance de cultiver les compétences entrepreneuriales au sein du secteur public. Les principales constatations soulignent la nécessité d'améliorer l'innovation, l'adaptabilité et la résilience pour mieux servir les communautés et répondre aux demandes sociétales modernes. Les mesures recommandées comprennent la promotion d'une culture de créativité, la mise en œuvre de programmes de formation pour les compétences entrepreneuriales et l'encouragement de la collaboration intersectorielle pour favoriser un changement transformateur dans les organisations du secteur public. Ce document de recommandation politique consolide nos conclusions et propose une feuille de route pour combler le fossé entre les défis actuels et un secteur public entrepreneurial florissant. L'objectif est d'inspirer les décideurs et les praticiens à libérer le plein potentiel du secteur public pour s'adapter et innover efficacement dans l'intérêt de tous.

Description du problème (justification)

Les défis auxquels est confronté l'entrepreneuriat dans le secteur public sont divers et multidimensionnels, comme l'ont révélé des recherches approfondies et la mobilisation des parties prenantes. Ces défis, bien qu'ils varient en termes de degré et de spécificité selon les contextes, partagent des thèmes sous-jacents qui résonnent universellement. Pour mieux comprendre les nuances de ces obstacles, il est utile d'explorer comment ils se manifestent dans des contextes locaux spécifiques, comme nous le verrons dans la section suivante.

L'une des activités fondamentales du projet « ENTREpreneurial skills in the PUBLIC : a digital approach (EntrePubl) » a été la mise en place de laboratoires locaux dans chaque pays partenaire. Ces laboratoires locaux ont servi d'espaces interactifs et participatifs pour étudier et définir les principales lacunes en matière de littératie numérique et de pensée entrepreneuriale dans le secteur public. Grâce à cette méthodologie, le projet visait à s'assurer que le développement de solutions était profondément ancré dans les défis et les besoins spécifiques rencontrés dans différents contextes.

Chaque laboratoire local a mobilisé au moins cinq formateurs de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) et cinq agents publics, représentant à la fois l'expertise



et l'expérience de ceux qui travaillent en étroite collaboration avec les politiques et les services publics. En consultant ces principaux groupes cibles et bénéficiaires finaux, les partenaires du projet ont pu recueillir des informations critiques et des retours d'information directs, dressant ainsi un tableau complet des compétences actuelles et des domaines nécessitant une croissance.

Les résultats obtenus par l'intermédiaire des laboratoires locaux ont fourni une base de données solide qui a façonné le contenu du programme éducatif EntrePubl. Les modules de formation qui ont suivi ont été explicitement conçus pour combler les lacunes identifiées, en veillant à ce que le programme offre à la fois pertinence et applicabilité pratique pour améliorer les compétences entrepreneuriales dans le secteur public. Grâce à cette approche collaborative et contextuelle, nous avons été en mesure d'adapter notre stratégie pour relever divers défis d'une manière qui trouve un écho dans tous les pays partenaires du projet.

Défis identifiés

Ces défis, tels qu'ils ont été identifiés par les Local Labs d'EntrePubl, peuvent être catégorisés comme suit :

1. Résistance aux outils numériques

Les employés du secteur public hésitent souvent à adopter des outils de transformation numérique, ce qui compromet les efforts de modernisation des lieux de travail du secteur public. Dans certains cas, la double charge de travail oblige les employés à tenir des registres numériques et physiques, ce qui entraîne des inefficacités.

2. Manque de temps pour les programmes de formation

Les fonctionnaires sont submergés par les tâches quotidiennes, les délais et les procédures normalisées. Cela laisse peu ou pas de place au développement professionnel et à la formation. Les programmes de formation ne sont pas perçus comme prioritaires en raison de leur caractère non obligatoire.

3. Sous-utilisation des compétences entrepreneuriales dans la formation

Les programmes de formation et de développement existants dans le secteur public n'incluent souvent pas ou ne donnent pas la priorité aux compétences traditionnellement associées à l'entrepreneuriat. Cette omission se traduit par un manque de capacité à penser de manière innovante, à s'adapter aux défis et à mettre en œuvre des solutions efficacement.

4. Réticence à adopter la pensée entrepreneuriale

La pensée entrepreneuriale, souvent associée au secteur privé, se heurte au scepticisme, voire à une résistance pure et simple, parmi les employés du secteur public. La peur de l'inconnu, le manque de clarté quant à sa pertinence et l'interprétation erronée



potentielle de termes tels que « créativité » ou « esprit d'entreprise » exacerbent cette réticence.

5. Manque de soutien aux initiatives et aux nouvelles idées

Les initiatives individuelles des collaborateurs sont souvent contraintes par un manque d'intégration dans les pratiques organisationnelles ou par l'absence de cadres ou d'incitations pour les soutenir à long terme.

6. Rigidité hiérarchique

Les organisations du secteur public fonctionnent au sein de structures administratives rigides et à plusieurs niveaux qui entravent l'expérimentation, l'innovation et l'adoption de nouvelles pratiques. Il y a un manque de culture encourageant l'apprentissage entre pairs, la collaboration ou la reconnaissance des erreurs (et l'apprentissage de celles-ci).

7. Cadres institutionnels limités et barrières culturelles

L'innovation est souvent entravée dans les entités publiques en raison de cadres institutionnels restrictifs et de normes culturelles bien ancrées. Ces obstacles découragent la prise de risque, l'expérimentation et l'adoption d'approches entrepreneuriales, laissant peu de place à la créativité et à l'innovation.

8. Occasions manquées de meilleures pratiques

Des études de cas réussies dans des initiatives comparables montrent que l'intégration de la pensée entrepreneuriale dans la prestation des services publics améliore non seulement l'efficacité, mais favorise également la résolution proactive des problèmes. Cependant, l'absence d'approches systématiques pour intégrer ces informations empêche leur réplication et leur mise à l'échelle.

Les laboratoires locaux ont fourni des informations cruciales sur les défis distincts rencontrés dans divers pays. En examinant chaque pays individuellement, nous pouvons identifier à la fois des obstacles uniques et des difficultés communes qui façonnent le paysage de l'entrepreneuriat. Ces comparaisons mettent non seulement en évidence la diversité des expériences, mais offrent également des opportunités d'apprendre des stratégies locales. Les données recueillies auprès des participants aux laboratoires locaux approfondissent notre compréhension.

Commentaires des laboratoires locaux

Les retours d'expérience des laboratoires locaux ont révélé des nuances spécifiques dans les défis à relever dans différents pays :

Roumanie:

- Les départements axés sur des tâches répétitives manquent d'adaptabilité à des concepts tels que l'entrepreneuriat.



- La réticence à adopter une terminologie entrepreneuriale, considérée comme non pertinente ou spécifique au secteur privé, souligne la nécessité d'approches adaptées.
- Il est essentiel de profiler les employés avant la formation pour adapter le contenu à leurs rôles et niveaux de compétences spécifiques.

Belgique:

- La charge de travail écrasante et le manque de temps sont les principaux obstacles à la participation aux programmes de formation.
- La résistance à l'innovation et à la créativité découle d'une culture du secteur public qui privilégie le maintien du statu quo plutôt que le changement proactif.
- Les mécanismes d'évaluation et de retour d'information sont sous-utilisés pour favoriser une culture de réflexion et d'amélioration.

Grèce:

- La formation doit tenir compte de la diversité géographique et organisationnelle en adoptant des conceptions hybrides (en ligne et sur site).
- Le manque d'acceptation de la diversité nécessite une formation comportementale pour l'inclusion dans le cadre de l'ensemble des compétences entrepreneuriales.
- Il est essentiel de simplifier des concepts complexes et de les aligner sur les réalités du secteur public pour une adoption efficace.

Italie:

- La « pensée entrepreneuriale » est souvent mal comprise ou perçue comme une privatisation plutôt que comme une innovation.
- Les programmes de formation devraient trouver un équilibre entre le renforcement des compétences techniques et la promotion des compétences en leadership et en relations interpersonnelles afin de combler les écarts hiérarchiques.
- Les enseignants se heurtent à un scepticisme considérable quant à la pertinence de la formation.

Chypre:

- Les compétences numériques, en particulier chez les femmes, sont plus faibles, ce qui nécessite des conceptions de formation adaptées au contexte.
- Un langage simplifié, des exercices pratiques et des supports visuellement attrayants sont essentiels pour l'acceptation et l'impact de la formation.

Slovaquie:

- Les fonctionnaires se sentent sous-estimés, et leurs efforts de formation ne reçoivent que peu de reconnaissance ou d'avantages.
- Une mauvaise communication au sein des équipes et de la direction diminue le moral et entrave la croissance professionnelle.
- La surcharge de travail entraîne une résistance à participer à des initiatives de formation non obligatoires.

S'appuyant sur les perspectives spécifiques à chaque pays, les résultats de l'enquête de tous les laboratoires locaux offrent une base empirique pour évaluer les défis auxquels sont confrontés les entrepreneurs publics. Ces résultats mettent en lumière des tendances clés tout en validant les expériences vécues partagées lors des discussions du laboratoire local. Ensemble, les données quantitatives et qualitatives dressent un tableau complet du problème, qui sert de base essentielle aux recommandations stratégiques ultérieures du présent rapport. Les résultats de l'évaluation des laboratoires locaux mettent en évidence à la fois des obstacles systémiques et des défis individuels qui entravent l'adoption de compétences entrepreneuriales dans le secteur public. Les répondants de tous les pays ont exprimé leur intérêt pour le programme d'EntrePubl, le décrivant comme une initiative ambitieuse et indispensable. Cependant, ils ont recommandé des ajustements pour s'assurer qu'il soit pratique dans divers environnements du secteur public. Environ 80 % des participants ont cité le manque de temps, les obstacles hiérarchiques et le manque d'alignement du contenu de la formation avec les tâches professionnelles quotidiennes comme les principaux obstacles. La résistance à la pensée entrepreneuriale et aux outils numériques s'est classée en bonne place, les participants soulignant la nécessité de disposer d'exemples pratiques et concrets de réussite pour illustrer leur potentiel. La nécessité de disposer d'études de cas localisées, d'un langage simplifié et d'outils adaptés au lieu de travail a été constamment soulignée. Les formats de formation interactifs, tels que les ateliers, la résolution de problèmes réels et les projets d'équipe, ont été identifiés comme essentiels à l'engagement des employés.

Les défis décrits dans ce chapitre révèlent des lacunes importantes en matière de littératie numérique et de pensée entrepreneuriale parmi les employés publics et les professionnels de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) dans les pays participants. Ces résultats soulignent la nécessité d'interventions ciblées pour remédier à ces déficits, qui constituent la base du développement du programme d'éducation EntrePubl. Le chapitre suivant fournit un compte rendu détaillé des résultats du projet et des expériences pratiques.

Aperçu de la recherche et de l'expérience EntrePubl

En présentant un éventail d'exemples de réussite de la Roumanie, de la Slovaquie, de la Grèce, de l'Espagne et de l'Italie, le chapitre met en lumière des approches innovantes pour favoriser l'entrepreneuriat, la numérisation, le développement des entreprises sociales et les programmes éducatifs. Chaque histoire de réussite est analysée pour mettre en valeur les contributions uniques des partenaires d'EntrePubl, ce qui permet de mieux comprendre les efforts de collaboration qui ont conduit à ces réalisations. De plus, les leçons tirées de ces expériences sont distillées pour éclairer les efforts futurs, en veillant à ce que les connaissances et les pratiques émergeant d'EntrePubl continuent d'inspirer et de guider l'innovation du secteur public dans divers contextes.



Réussites

Roumanie

Just Pitch était un événement de deux éditions à Galati, organisé initialement par la municipalité de Galati, qui promouvait l'entrepreneuriat local par le biais d'un concours où les participants présentaient des idées d'entreprise à un panel d'entrepreneurs et d'experts du monde des affaires. Les participants ont reçu des commentaires instantanés, ce qui leur a permis d'affiner leurs idées et d'encourager la culture des start-ups à Galati.

Lien : <https://openhub.ro/justpitch/>

Le BluAct Hackathon (Danube Growth Initiative), qui fait partie du projet BluAct, était une initiative axée sur l'innovation dans l'économie bleue, la protection de l'environnement, les industries alimentaires et le tourisme par le biais d'une incubation d'idées basée sur un hackathon. BluAct est un réseau de transfert de 7 villes portuaires européennes, dont Le Pirée, Mataro, Ostende, Galati, Matosinhos, Burgas et Salerne, visant à partager les bonnes pratiques en matière d'entrepreneuriat de l'économie bleue. Le projet fait suite au succès de l'Initiative de croissance bleue du Pirée, un concours d'entrepreneuriat qui offre des services d'incubation aux entreprises locales, stimulant l'innovation et la création d'emplois. Grâce à une approche de création de groupes de soutien locaux Urbact et d'implication des parties prenantes locales et d'autres parties intéressées, dans le but ultime de démarrer l'économie bleue, BluAct vise à obtenir des résultats de grande portée dans les villes partenaires respectives. Des institutions publiques ont co-organisé l'événement Blue Hackaton, mettant en valeur leur rôle dans la promotion de l'entrepreneuriat conformément aux objectifs de développement économique.

Lien : <https://urbact.eu/networks/bluact>

Un séminaire sur le **changement de mentalité dans le leadership** a été organisé par l'Institut des villes visionnaires de Galați pour encourager les dirigeants municipaux à adopter des stratégies entrepreneuriales en matière de gouvernance. Ce programme portait sur le marketing stratégique et l'image de marque des lieux afin d'améliorer la compétitivité régionale.

Slovaquie

Les **entreprises sociales municipales (MPE)** illustrent l'application des principes de l'entrepreneuriat et de l'économie sociale dans la gouvernance publique. Les MPE répondent aux besoins de la communauté, tels que le logement abordable ou l'entretien des espaces publics, tout en créant des opportunités d'emploi. Ce modèle soutient le développement des compétences entrepreneuriales chez les employés municipaux qui participent à la gestion de ces entreprises.

Lien : <https://zilina.sk/organizacia/mestsky-socialny-podnik-zilina-s-r-o/>



L'Agence slovaque pour les entreprises (SBA) soutient depuis longtemps le développement des compétences entrepreneuriales non seulement dans le secteur privé, mais aussi plus largement, y compris dans les institutions publiques. La SBA se concentre sur la création de méthodologies et de programmes éducatifs qui peuvent être mis en œuvre dans les écoles ainsi que dans les cours de commerce des institutions publiques. L'une des initiatives de la SBA a été d'élargir les possibilités d'implication du secteur public dans les programmes éducatifs axés sur l'entrepreneuriat et les compétences numériques. Dans le cadre de ses activités, la SBA a mis en œuvre plusieurs projets pilotes qui ont contribué à renforcer l'esprit d'entreprise et la créativité. De plus, l'agence a développé un soutien systémique aux entités entrepreneuriales qui ont décidé de contribuer à changer le système éducatif et de transmettre leur expérience pratique aux générations futures.

Lien : <https://www.sbagency.sk/>

JA Slovaquie est l'un des acteurs les plus importants dans le domaine de l'éducation entrepreneuriale en Slovaquie. Depuis plus de 26 ans, elle aide les étudiants à développer des compétences entrepreneuriales à travers des programmes intégrés dans le système éducatif scolaire. Par exemple, le programme JA Applied Economics permet aux étudiants de créer leurs propres entreprises fictives, acquérant ainsi une expérience pratique de l'entrepreneuriat et de la gestion de projet. Bien que les programmes de JA Slovaquie ciblent principalement les jeunes, leur succès peut également servir d'inspiration pour le secteur public. La collaboration avec les écoles et les entreprises des régions permet de développer non seulement des compétences entrepreneuriales, mais aussi le travail d'équipe, l'initiative et la résolution créative de problèmes, compétences qui sont tout aussi importantes pour l'administration publique. Ce modèle pourrait également être appliqué aux employés du secteur public, où des formations et des programmes similaires favoriseraient l'innovation et une gestion plus efficace des ressources publiques.

Lien : <https://www.jaslovensko.sk/>

Grèce

L'**initiative SYNATHINA** est conçue pour favoriser l'engagement civique par le biais d'une plateforme numérique reliant les citoyens aux ressources municipales, ce centre entrepreneurial aligne les efforts du secteur public local sur les besoins de la communauté.

Lien : <https://www.synathina.gr/en/>

La « **Stratégie biblique de la transformation numérique 2020-2025** » est un cadre stratégique complet qui identifie une variété de projets spécifiques, classés à court et moyen terme. La liste des projets permet d'accéder directement et facilement à toutes les actions ciblées mises en œuvre, à des domaines d'intervention spécifiques qui se spécialisent en fonction des besoins spécifiques de chaque domaine politique (par exemple, domaines horizontaux, stratégiques, secteurs de l'économie, etc.). Il se concentre sur les réformes numériques dans tous les domaines des politiques publiques, tels que la santé et l'éducation, en s'appuyant sur des projets spécifiques.

Lien : <https://digitalstrategy.gov.gr/>



Le plan de relance « **Grèce 2.0** », soutenu par l'Union européenne, comprend de vastes réformes dans le secteur public pour favoriser un climat entrepreneurial. Ce plan prévoit un soutien financier, de la formation et des améliorations aux infrastructures numériques qui permettent au secteur public de mieux soutenir les PME. Cette approche a renforcé l'écosystème entrepreneurial grec, en particulier dans les régions qui manquaient auparavant d'infrastructures numériques ou entrepreneuriales importantes.

Lien : <https://greece20.gov.gr/en/>

Espagne

Les programmes **Cultura Emprendedora** de la Junte d'Estrémadure unissent les efforts de tous les secteurs administratifs pour promouvoir l'innovation, l'inclusion, l'entrepreneuriat et la réussite éducative à tous les niveaux de l'éducation, de la petite enfance à l'université. Alignés sur le cadre européen EntreComp, ces programmes visent à développer des compétences entrepreneuriales, permettant aux individus d'identifier les opportunités et de transformer les idées en réalités précieuses. La Direction générale de la politique universitaire se concentre spécifiquement sur le renforcement de ces compétences chez les étudiants de l'enseignement supérieur lors de leur transition vers le monde du travail, en coordonnant des projets visant à mettre en relation les talents universitaires avec les secteurs productifs et socio-économiques.

Lien : <https://culturaemprededora.extremaduraempresarial.es/que-es-ce-universidad/>

Italie

Commune de Valsamoggia – Branding territorial participatif

La municipalité de Valsamoggia est située dans la région d'Émilie-Romagne, au nord de l'Italie, entre Bologne et Modène. Créée en 2014 par la fusion de cinq petites municipalités, elle représente l'un des cas de fusion administrative les plus significatifs en Italie. Cette unification relativement récente a offert une occasion unique de renforcer la cohésion territoriale et de développer des initiatives innovantes, notamment une approche participative de l'image de marque territoriale. Enraciné dans un processus participatif, le projet a impliqué des ateliers et des collaborations avec des associations commerciales, des municipalités et des groupes civiques afin de concevoir une identité visuelle cohérente reflétant la diversité et la richesse culturelle de la région. Financée par des subventions régionales, l'initiative visait à renforcer l'attractivité externe de Valsamoggia tout en favorisant un sentiment d'appartenance chez les résidents.

Lien : <https://invalsamoggia.it>

Le **projet « Bureaux de proximité »** est un exemple notable d'entrepreneuriat public, transformant l'engagement civique de base en une initiative nationale structurée. Il a vu le jour en réponse à la réforme judiciaire qui a considérablement remodelé la géographie des services de justice, en fermant de nombreux bureaux périphériques et en créant des obstacles pour les citoyens, en particulier les groupes vulnérables, pour accéder à la justice.



Les premières expériences locales, telles que le « Tavolo della Giustizia » à Monza et Brescia et l'initiative pilote à Moncalieri, ont montré comment les autorités locales pouvaient tirer parti des outils numériques et de la collaboration interinstitutionnelle pour rapprocher les services de justice de la communauté. S'inspirant de ces modèles locaux, le ministère de la Justice a formalisé le projet en un programme national, financé par les fonds structurels européens au titre du programme opérationnel pour la gouvernance et les capacités institutionnelles 2014-2020. L'initiative vise à établir un réseau de bureaux offrant des services judiciaires dans des espaces accessibles et familiers, tels que les bâtiments municipaux, en mettant l'accent sur les procédures de juridiction volontaire qui n'exigent pas de représentation juridique. En outre, il favorise la numérisation des processus judiciaires afin de réduire la fracture numérique et d'améliorer l'efficacité du système. À ce jour, le projet a ouvert 85 bureaux dans 16 régions italiennes, soutenus par 217 accords signés pour de nouvelles expansions. Ces bureaux fournissent des conseils et de l'aide aux citoyens tout en allégeant la pression sur les tribunaux et en améliorant l'accès à la justice à l'échelle nationale.

Lien : <http://www.pongovernance1420.gov.it/it/evento-11-aprile-2024/>

Leçons apprises

La promotion d'une **culture de l'entrepreneuriat** est apparue comme la pierre angulaire du développement socio-économique. Des programmes tels que les concours d'entrepreneuriat en Roumanie et les initiatives d'entreprises sociales en Slovaquie illustrent comment les institutions publiques peuvent semer les graines de l'innovation en impliquant les communautés locales dans des activités entrepreneuriales. La promotion de la pensée créative, de la prise de risque et de la collaboration inculque l'état d'esprit entrepreneurial nécessaire à une croissance durable. Les gouvernements locaux peuvent jouer un rôle essentiel en créant des plateformes où les idées sont non seulement encouragées, mais aussi activement soutenues, ouvrant ainsi la voie à un écosystème de start-ups florissant. La participation communautaire à de telles initiatives renforce les capacités individuelles et collectives, créant ainsi des possibilités de croissance économique adaptées aux besoins locaux.

Les initiatives réussies soulignent l'importance de mécanismes de **soutien dédiés** qui nourrissent les idées entrepreneuriales émergentes. Il s'agit notamment de programmes d'incubation structurés, de cadres de formation et de mentorat sur mesure, comme ceux mis en évidence en Espagne et en Italie. L'incubation facilite la transition d'idées innovantes à des projets percutants et durables. L'accès à des outils pratiques, à des ressources et à des conseils permet aux entrepreneurs de relever les défis du monde réel tout en s'alignant sur des objectifs économiques et sociétaux plus larges.

Le leadership joue un rôle décisif dans l'intégration de l'entrepreneuriat dans l'administration publique. Les initiatives mentionnées ci-dessus démontrent qu'il est essentiel de faire évoluer l'état d'esprit des décideurs politiques et des dirigeants de la gouvernance vers une approche entrepreneuriale et visionnaire. Le leadership

entrepreneurial encourage les institutions publiques à aller au-delà des modèles bureaucratiques traditionnels, ce qui leur permet d'adopter l'innovation, l'agilité et la collaboration. Ce changement culturel au sein de la gouvernance renforce la réactivité institutionnelle, la gestion des ressources et la confiance, jetant ainsi les bases d'une élaboration de politiques plus dynamique et plus résiliente.

L'esprit d'entreprise au sein de l'administration publique est essentiel à la mise en place d'administrations locales efficaces qui répondent efficacement aux besoins des communautés. L'éducation à l'entrepreneuriat en Slovaquie et l'utilisation d'outils numériques en Grèce soulignent l'importance de favoriser la créativité, l'adaptabilité et la résolution de problèmes chez les professionnels du secteur public. De telles capacités permettent aux gouvernements de réinventer la façon dont les ressources publiques sont gérées et mobilisées dans l'intérêt de la communauté. Les approches entrepreneuriales assurent également un meilleur alignement entre les besoins des citoyens et les initiatives publiques, ce qui renforce la transparence et la confiance. Cette méthode offre des avantages à long terme en faisant évoluer les stratégies du secteur public vers une gouvernance durable et percutante.

L'entrepreneuriat social est apparu comme un puissant instrument d'engagement communautaire et de renforcement de la confiance. Les entreprises sociales municipales de Slovaquie et les cadres participatifs italiens illustrent comment l'association d'objectifs publics et de pratiques entrepreneuriales peut résoudre des problèmes sociaux urgents. Cette harmonisation accroît la confiance du public en veillant à ce que les initiatives soient pertinentes, inclusives et adaptées aux priorités communautaires.

Des solutions innovantes à des problèmes publics nécessitent une **collaboration étroite entre les institutions publiques et les acteurs privés**. Les stratégies participatives et de cohésion territoriale en Italie démontrent qu'une collaboration efficace tire parti des forces de toutes les parties impliquées tout en favorisant la vitalité économique et la rénovation urbaine. Les décideurs politiques doivent reconnaître le potentiel de ces partenariats pour développer l'innovation, optimiser la gestion des ressources et améliorer la fourniture de biens et de services publics. Des cadres de gouvernance clairs et la confiance mutuelle sont essentiels pour assurer la durabilité de ces collaborations.

Néanmoins, l'innovation en matière de gouvernance s'appuie de plus en plus sur **les outils** et les infrastructures numériques pour favoriser l'entrepreneuriat et améliorer la prestation de services. L'accent mis par la Grèce sur la transformation numérique illustre le potentiel de la technologie pour renforcer l'engagement civique, rationaliser les services publics et soutenir les économies locales. En investissant dans les compétences et les systèmes numériques, les gouvernements peuvent créer des institutions plus inclusives, efficaces et réactives. Les décideurs politiques doivent donner la priorité à la culture numérique, à l'automatisation et au développement de plateformes en tant que composantes intégrantes de la modernisation pour soutenir l'entrepreneuriat public et la participation civique.



Politiques actuelles de l'UE

Stratégie européenne en matière de compétences (2020)

La stratégie européenne en matière de compétences met l'accent sur le recyclage et le perfectionnement des citoyens dans l'ensemble de l'UE, afin de favoriser l'apprentissage tout au long de la vie et d'améliorer l'employabilité. Bien que le cadre mette l'accent sur les compétences entrepreneuriales, il ne s'adresse pas distinctement aux fonctionnaires. Sa pertinence pour les employés du secteur public réside dans ses objectifs plus larges de favoriser l'innovation et l'adaptabilité. Le programme soutient les stratégies intersectorielles en matière de compétences et promeut un esprit d'entreprise qui peut avoir un impact indirect sur les rôles de la fonction publique.

Plan d'action en matière d'éducation numérique (2021-2027)

Cette politique vise à renforcer les compétences et la littératie numériques dans l'ensemble de l'UE, la formation à l'entrepreneuriat étant intégrée dans le cadre plus large des compétences numériques. Pour les fonctionnaires, le plan contribue indirectement à l'esprit d'entreprise en favorisant l'adoption de l'innovation et en favorisant les outils de collaboration pertinents pour l'administration publique. Parmi les principales initiatives, mentionnons l'amélioration de la formation en littératie numérique et l'amélioration de l'accès aux plateformes éducatives pour les employés de la fonction publique.

Programme de l'UE pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI)

L'EaSI est un instrument financier qui soutient les réformes de l'emploi et des politiques sociales. Il encourage les outils et les stratégies visant à favoriser le renforcement des capacités et la modernisation des services de l'emploi, bien qu'ils ne se concentrent pas directement sur le développement des compétences entrepreneuriales dans le secteur public. Cependant, les administrateurs publics peuvent utiliser des projets financés par l'EaSI pour créer des voies innovantes visant à encourager indirectement l'entrepreneuriat.

Missions et partenariats d'Horizon Europe

Horizon Europe soutient des projets d'innovation multidisciplinaires, y compris dans le domaine de la modernisation du secteur public, par le biais de missions et de partenariats. Indirectement, les attitudes entrepreneuriales sont cultivées en encourageant la collaboration entre les parties prenantes privées et publiques, le transfert de connaissances et l'innovation dans les processus administratifs. Les employés du secteur public qui participent à de tels projets acquièrent des compétences entrepreneuriales et une pensée novatrice.

Erasmus+

Erasmus+ privilégie la promotion de l'éducation et de la formation, y compris les initiatives destinées au secteur public. Des programmes spécifiques mettent l'accent sur la collaboration, le leadership et l'échange de pratiques, stimulant indirectement la pensée



entrepreneuriale chez les fonctionnaires. Des activités telles que les échanges professionnels et les modèles de formation innovants contribuent au développement entrepreneurial des administrateurs publics.

À l'heure actuelle, l'Union européenne privilégie les politiques qui mettent l'accent sur l'innovation, la transformation numérique et le renforcement général des compétences. Cependant, ces politiques négligent souvent les compétences entrepreneuriales uniques dont les employés du secteur public ont besoin pour mener à bien des réformes au sein de l'administration publique. Des compétences spécifiques, telles que la prise de risque, le leadership dans le lancement d'efforts de réforme publique et la promotion d'une culture de type start-up dans les environnements du secteur public, restent considérablement sous-développées. Cet écart entrave la capacité de l'administration publique à tirer pleinement parti des solutions novatrices et à s'adapter aux demandes sociétales en évolution rapide.

Malgré ces efforts considérables, les politiques existantes présentent des insuffisances notables. Premièrement, il n'existe pas de cadres sectoriels conçus pour incuber l'entrepreneuriat au sein des services publics. De tels cadres sont essentiels pour créer un environnement clair et structuré qui soutient les initiatives entrepreneuriales dans le secteur public. En outre, il n'existe actuellement aucun repère concret permettant de mesurer les progrès accomplis dans le renforcement des capacités entrepreneuriales au sein de l'administration publique, ce qui rend difficile l'évaluation de l'efficacité des réformes dans ce domaine. À ces problèmes s'ajoute l'incohérence et souvent l'instabilité du financement alloué aux initiatives de formation en partenariat public-privé, qui sont essentielles pour favoriser la collaboration et le partage de pratiques novatrices. Enfin, les stratégies existantes ne parviennent pas à répondre de manière adéquate à la résistance aux changements culturels au sein des systèmes traditionnels du secteur public, qui considèrent souvent la pensée entrepreneuriale comme incompatible avec les normes et les processus établis. Pour relever ces défis, il est urgent d'adopter des politiques nouvelles et ciblées.

Recommandations de la politique d'EntrePubl

Sur la base des recommandations politiques du Consortium et étayées par les commentaires des décideurs politiques et la consultation en ligne.

Les recommandations politiques suivantes ont été élaborées sur la base des propositions et des commentaires des partenaires du projet. Ces recommandations visent à favoriser les synergies entre les écosystèmes publics et EFP, à promouvoir l'esprit d'entreprise, à renforcer les compétences numériques et à stimuler l'innovation dans le secteur public. En s'attaquant aux défis actuels, ces stratégies proposent des solutions pratiques pour moderniser l'administration publique et améliorer la prestation de services.

1. Développer des programmes continus de formation aux compétences entrepreneuriales et numériques



Description : Cette politique vise à doter les employés du secteur public d'un état d'esprit entrepreneurial et de compétences numériques par le biais de programmes de formation continue. Ces programmes comprendront des ateliers, des modules d'apprentissage en ligne et des possibilités de mentorat adaptées pour améliorer les compétences en matière de résolution de problèmes, d'adaptabilité et d'innovation au sein de la main-d'œuvre. L'intégration des compétences entrepreneuriales et numériques dans les évaluations du rendement au travail, le cas échéant, incitera les employés à adopter et à appliquer ces capacités dans leurs rôles.

Justification : Compte tenu du rythme rapide de l'innovation technologique et de l'évolution des besoins du public, les employés du secteur public doivent posséder les compétences nécessaires pour s'adapter et innover. Cela garantit une prestation de services efficace, améliore la satisfaction au travail et favorise la résilience face à des défis complexes.

Principales étapes de mise en œuvre :

- Effectuer une évaluation des compétences pour identifier les lacunes dans les capacités entrepreneuriales et numériques.
- Concevoir des programmes de formation en partenariat avec des établissements d'enseignement et des innovateurs du secteur privé.
- Testez les programmes de formation dans certains départements avant de les mettre à l'échelle.
- Intégrer les résultats de la formation dans les évaluations de performance.
- Créer un cadre d'apprentissage continu, y compris des mises à jour périodiques des modules de formation.

2. Lancer des feuilles de route de transformation numérique

Description : Cette politique implique la création de feuilles de route détaillées et spécifiques à chaque service pour moderniser les opérations du secteur public. Ces feuilles de route décriront les objectifs, les calendriers, les technologies requises et les stratégies pour une mise en œuvre sans faille.

Justification : Une stratégie de transformation numérique claire garantit que les ressources et les efforts sont alignés sur les objectifs de l'organisation. Il minimise le gaspillage et les doublons tout en favorisant une approche cohérente de la modernisation entre les départements.

Principales étapes de mise en œuvre :

- Mettre sur pied un groupe de travail sur la transformation numérique pour évaluer les capacités actuelles.
- Identifiez les principaux points faibles qui peuvent bénéficier des interventions numériques.
- Rédigez des objectifs numériques et des calendriers spécifiques au département.
- Obtenir du financement et des partenariats pour les technologies nécessaires et les ressources de mise en œuvre.
- Suivez les progrès et ajustez les feuilles de route grâce à des examens périodiques.

3. Créer des outils numériques expérimentaux et des sandbox de solutions



Description : Établissez des « bacs à sable numériques » où les équipes peuvent tester de nouveaux outils, applications et processus numériques dans un environnement contrôlé à faible risque. Ces bacs à sable simuleront des conditions réelles et permettront d'expérimenter sans perturber les processus de base.

Justification : Encourager l'expérimentation réduit la peur de l'échec et favorise l'innovation dans le secteur public. Les sandbox permettent aux décideurs d'apprendre du prototypage et d'améliorer les résultats avant la mise en œuvre à grande échelle.

Principales étapes de mise en œuvre :

- Identifiez les zones appropriées pour les environnements de bac à sable (par exemple, les outils d'e-gouvernance, les applications d'IA).
- Élaborer des lignes directrices pour la sélection et la mise à l'essai d'outils numériques dans les bacs à sable.
- Fournissez une formation aux équipes sur l'utilisation efficace de l'infrastructure de sandbox.
- Évaluez les outils testés et adaptez les projets réussis à des applications plus larges.

4. Mettre en place des équipes d'innovation interdépartementales et interdisciplinaires

Description : Former des équipes composées de représentants de plusieurs départements et de diverses disciplines pour collaborer à la résolution de défis complexes et à l'élaboration de solutions novatrices. Ces équipes fonctionneront avec une autonomie décisionnelle et viseront à briser les silos dans les flux de travail du secteur public.

Justification : Les problèmes complexes nécessitent souvent une expertise dans plusieurs domaines. Les équipes interministérielles apportent des points de vue diversifiés et favorisent la collaboration, ce qui permet de trouver des solutions holistiques aux défis du secteur public.

Principales étapes de mise en œuvre :

- Identifier les domaines prioritaires nécessitant une contribution interdisciplinaire.
- Créez des critères de sélection des équipes et recrutez des collaborateurs aux compétences complémentaires.
- Offrir des formations sur les méthodologies de collaboration et les processus d'innovation.
- Allouer des ressources et une structure hiérarchique formalisée pour soutenir les équipes.
- Évaluez régulièrement les résultats de l'équipe et intégrez les apprentissages dans les politiques organisationnelles.

5. Promouvoir l'intrapreneuriat grâce à des systèmes de récompense

Description : Encouragez les employés à proposer et à mettre en œuvre des idées novatrices au sein de leur service en récompensant le succès au moyen d'incitatifs monétaires, de programmes de reconnaissance ou d'occasions de perfectionnement professionnel.



Justification : L'intrapreneuriat tire parti de la créativité et des compétences des employés en matière de résolution de problèmes tout en favorisant une culture d'appropriation et d'innovation dans les organisations publiques.

Principales étapes de mise en œuvre :

- Définir les cotisations « intrapreneuriales » qui donnent droit à des récompenses.
- Établissez des critères d'évaluation transparents pour les idées proposées.
- Concevoir et lancer un concours ou un programme d'intrapreneuriat.
- Fournir du financement de projet et du mentorat pour des idées novatrices prometteuses.
- Célébrez et amplifiez les résultats positifs par le biais d'événements de reconnaissance publique.

6. Favoriser les partenariats public-privé (PPP)

Description : Renforcer la collaboration entre les entités publiques et les entreprises privées afin d'élaborer conjointement des solutions novatrices, de financer des projets de grande envergure et de partager l'expertise technologique. Ces partenariats seront axés sur des domaines tels que l'infrastructure, la prestation de services numériques et le renforcement des capacités.

Justification : Les PPP permettent aux organismes du secteur public de bénéficier des ressources, de l'agilité et des technologies de pointe du secteur privé, garantissant ainsi des solutions durables et efficaces.

Principales étapes de mise en œuvre :

- Identifier les domaines où la collaboration public-privé aura un impact significatif.
- Élaborer un cadre transparent pour la mise en œuvre des projets PPP.
- Faire participer les parties prenantes des deux secteurs à la conception conjointe de projets.
- Surveiller les résultats du partenariat et assurer des avantages mutuels pour toutes les parties.

7. Créer un programme de leadership entrepreneurial dans le secteur public

Description : Élaborer des programmes de formation destinés aux dirigeants du secteur public afin de cultiver la pensée entrepreneuriale, la gestion des risques et le leadership du changement. Ce programme comprendra du coaching exécutif, des ateliers d'apprentissage par les pairs et une exposition à des études de cas réussies.

Justification : Le changement transformationnel dans le secteur public nécessite des leaders forts et visionnaires qui peuvent penser entrepreneurial et inspirer l'innovation au sein de leurs équipes.

Principales étapes de mise en œuvre :

- Identifier les compétences de leadership alignées sur les principes de l'intrapreneuriat.
- Associez-vous à des institutions académiques pour concevoir un programme sur mesure.
- Pilotez le programme avec une cohorte de cadres intermédiaires et supérieurs.



- Offrir des séances de coaching de suivi pour assurer l'application des compétences acquises.

8. Construire une plateforme de partage des connaissances et une communauté de pratique

Description : *Établir* un réseau de partage des connaissances au sein des organisations du secteur public et entre celles-ci, en mettant l'accent sur l'innovation et les pratiques exemplaires. Cette communauté facilitera l'échange d'idées, de leçons apprises et de stratégies réussies.

Justification : Une plateforme structurée de partage des connaissances accélère l'innovation et évite la répétition des erreurs entre les organisations, ce qui permet d'économiser des ressources et d'améliorer l'efficacité globale des politiques.

Principales étapes de mise en œuvre :

- Définir la portée de la communauté (p. ex., transformation numérique, prestation de services).
- Mettez en place un réseau ou un forum en ligne pour faciliter le partage d'informations.
- Organisez régulièrement des événements en personne ou virtuels pour l'échange de connaissances.
- Documenter et diffuser des études de cas d'initiatives réussies.

9. Établir une culture axée sur le retour d'information dans le secteur public

Description : *Élaborer* des mécanismes pour recueillir, analyser et donner suite à la rétroaction des citoyens et des employés du secteur public afin de peaufiner continuellement les politiques, les processus et les services.

Justification : Une culture axée sur la rétroaction permet de répondre aux besoins du public et de renforcer la confiance dans le gouvernement. Cela permet également aux employés de participer à l'élaboration positive de leur environnement de travail.

Principales étapes de mise en œuvre :

- Concevoir des outils conviviaux de collecte de rétroaction (p. ex., sondages, groupes de discussion).
- Créez des canaux pour que les employés puissent faire des suggestions régulières.
- Développer un système d'analyse et de hiérarchisation des retours d'expérience.
- Récompensez les services et les employés qui agissent efficacement en fonction des informations de feedback.

10. Favoriser la collaboration intersectorielle pour l'innovation

Description : *Encourager* les initiatives de collaboration entre les secteurs public, privé, sans but lucratif et universitaire afin de trouver des solutions novatrices aux défis sociétaux. Ces collaborations pourraient porter sur des domaines tels que la durabilité, la santé et la sécurité publique.



Justification : La collaboration intersectorielle tire parti d'une expertise et de ressources diversifiées, ce qui permet de trouver des solutions holistiques et durables à des problèmes sociétaux complexes.

Principales étapes de mise en œuvre :

- Mettre en place des forums d'innovation intersectoriels pour identifier des objectifs communs.
- Financer des projets pilotes élaborés conjointement par de multiples intervenants.
- Surveiller et évaluer l'évolutivité des initiatives conjointes.
- Diffuser les résultats et les leçons apprises pour assurer un impact plus large.

Annexes et sources

Plan d'action en matière d'éducation numérique (2021-2027)

Lien : <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/digital-education-action-plan>

Erasmus+

Lien : <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>

Programme de l'UE pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI)

Lien : <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>

Commission européenne, Étude sur l'élaboration d'un cadre européen pour les aptitudes et les compétences d'interopérabilité dans le secteur public (EIFISC)

Lien : <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4e07a84f-abbf-11eb-927e-01aa75ed71a1>

Stratégie européenne en matière de compétences (2020)

Lien : <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>

Projet phare d'appui technique - Pilier I - Compétences pour les systèmes d'administration publique

Lien : https://reform-support.ec.europa.eu/our-projects/flagship-technical-support-projects_en

Missions et partenariats d'Horizon Europe

Lien : <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>

Appuyer les politiques à l'aide de preuves scientifiques – Cadre de compétences pour l'élaboration de politiques novatrices

Lien : https://knowledge4policy.ec.europa.eu/projects-activities/competence-frameworks-policy-makers-researchers_en