



# La compétence, nouveau moteur silencieux du service public local



KPMG. Pour Faire la Différence.





# Sommaire

<b>01. De la connaissance à l'action : quand le savoir devient pouvoir collectif</b>	<b>8</b>
1.1. Du savoir à la compétence : une distinction qui change tout 1.2. Pourquoi la compétence est le vrai moteur du service public	
<b>02. Les occasions manquées : comment les collectivités laissent filer leurs compétences</b>	<b>14</b>
2.1. Former, remplacer, recommencer : la spirale du court terme 2.2. Le tuilage oublié : chaque départ non transmis coûte cher 2.3. Sortir du catalogue : penser la formation comme un levier collectif 2.4. Recruter pour apprendre, pas seulement pour remplacer	
<b>03. Vers une compétence durable : faire de l'apprentissage une culture</b>	<b>18</b>
3.1. De la mise à jour des savoirs à l'organisation apprenante 3.2. Construire une politique de la compétence, pas une simple GPEC 3.3. Les 7 piliers d'une politique RH vraiment apprenante	
<b>04. Monter en puissance : les trois niveaux de maturité d'une collectivité apprenante</b>	<b>20</b>
4.1. Niveau 1 - Réactif : sécuriser l'essentiel 4.2. Niveau 2 - Structuré : faire du développement un levier collectif 4.3. Niveau 3 - Innovant : l'organisation apprenante	
<b>05. Conclusion : les 5 gestes de bons sens pour passer à l'action en 24 mois</b>	<b>22</b>





Et si la véritable richesse des collectivités ne résidait pas dans leurs budgets, leurs infrastructures ou leurs technologies, mais dans leur capacité à apprendre ?

Face à la vague des départs à la retraite et à la montée des transitions numériques, écologiques et sociales, les collectivités doivent renforcer le mouvement qui concilie logique de gestion et culture du développement.

Ce texte propose une lecture lucide et prescriptive : comment transformer la compétence, individuelle et collective, en levier durable de performance publique.

# 1. De la connaissance à l'action : quand le savoir devient pouvoir collectif

1.1

## Du savoir à la compétence : une distinction qui change tout

« **Savoir c'est pouvoir** » affirmait Francis Bacon à la Renaissance. L'Histoire, la littérature, la pensée politique ont incessamment souligné le fondement que constituent la connaissance et la maîtrise des savoirs pour l'action. Mais la condition n'est pas suffisante et dans un environnement complexe, volatile, dont les changements sont désormais continus, c'est une connaissance vivante, mobilisable, agile, évolutive sur laquelle l'action s'appuie impérativement.

Cette réalité se manifeste avec force dans les collectivités territoriales, où l'action, l'efficacité et l'efficience ne peuvent pas reposer sur des connaissances figées – « savoir par cœur n'est pas savoir » avertissait Montaigne – mais sur la capacité des agents à traduire leur expérience en action, sur la capacité des décideurs publics à ajuster les savoir-faire aux exigences et aux nécessités qu'impose la complexité de l'action publique.

Il convient d'écarter une première confusion, fréquente dans le langage courant, qui conduit à amalgamer savoir, connaissance, expertise et compétence.

- **Le savoir** renvoie d'abord à l'ensemble des faits, principes, concepts et règles acquis par l'étude, l'expérience ou la transmission : il constitue le socle cognitif, le contenu de ce que l'on sait.
- **La connaissance**, elle, engage une autre dimension : elle n'est pas seulement accumulation de savoirs mais suppose compréhension, interprétation, appropriation — « la connaissance comme rapport d'un sujet à un objet », écrivait Kant.
- **L'expertise**, quant à elle, désigne un haut degré de maîtrise, fondé sur une expérience approfondie et reconnue socialement dans un domaine donné : elle conjugue savoirs spécialisés, discernement et légitimité.

- Enfin, **la compétence** dépasse chacune de ces dimensions sans les nier : elle réside dans la faculté de combiner, dans une situation donnée, différents savoirs, savoir-faire et savoir-être pour agir de manière efficace et pertinente.

Le propos est donc de se pencher sur ce mouvement selon lequel un individu ou une organisation mobilise, dans une situation donnée, un ensemble de savoirs, de connaissances et parfois d'expertises pour produire une action pertinente.

**La compétence ne se confond ainsi avec aucune des autres dimensions, bien qu'elle les englobe toutes** : elle n'est ni simple connaissance, ni simple expertise, ni simple maîtrise. Elle est ce geste vivant qui relie toutes ces dimensions pour les mettre au service de l'action. L'intelligence en mouvement.

Dans le champ professionnel et dans un registre opérationnel, la compétence s'exprime plus concrètement à travers la combinaison de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Ce sont d'ailleurs les trois chapitres autour desquels sont régulièrement organisées les fiches de poste et les annonces publiées lors des recrutements :

NB : dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État avec la définition suivante : « la compétence résulte d'une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés pour agir de manière adaptée, face à une situation professionnelle donnée ». **Le savoir** renvoie alors aux connaissances théoriques et techniques mobilisables dans l'action ;

**le savoir-faire**, à la mise en œuvre pratique, à la capacité d'agir efficacement dans des situations réelles ;

et **le savoir-être**, aux attitudes, postures et comportements qui conditionnent la qualité de la relation et de la coopération au travail.





## 1.2 Pourquoi la compétence est le vrai moteur du service public

La compétence dans une organisation est cependant plus que le résultat d'une combinaison : elle est levier puissant de responsabilité territoriale et de l'action publique de plusieurs points de vue :

- **Stratégique** : la compétence est une ressource de l'autonomie décisionnelle : sans elle, l'autonomie des collectivités est fictive, puisqu'elles dépendent d'acteurs extérieurs.
- **Organisationnel** : la compétence garantit aux élus la capacité de l'administration à conduire avec efficacité les politiques publiques qu'ils ont décidé, ainsi que la capacité à s'inscrire dans l'adaptabilité (lois de Rolland), l'un des piliers socle du service public.
- **Managérial** : objet d'attention, de travail et d'accompagnement : elle se pilote, se développe, se partage, se cultive, au même titre que les ressources financières ou matérielles.
- **Social** : la compétence et son développement sont leviers de l'émancipation de chacun, des levier de reconnaissance individuelle et collective.

La compétence ne vit jamais seule. Elle se forme dans la rencontre, se renforce dans l'échange, se prolonge dans la coopération. Ce qui vaut pour l'individu vaut plus encore pour les organisations : nul ne détient à lui seul la compétence, elle circule, se partage, s'assemble.

Dès lors, **il faut lever une seconde confusion : celle qui dissout la compétence collective dans la somme des compétences individuelles.**

Pour relever les défis complexes qui se présentent à elles, les organisations publiques — et en particulier les collectivités territoriales — ne doivent pas seulement rechercher des experts isolés, des « titulaires de compétences » que l'employeur aurait pour mission de développer, conserver ou renouveler.

Penser le pilotage des compétences territoriales, ce n'est pas additionner des formations ni dresser des listes de postes à pourvoir : c'est envisager la compétence comme un **capital collectif**, qui se nourrit du passé, se transforme au présent et prépare l'avenir.

Faire de la compétence **un actif durable** de l'organisation, c'est se donner les moyens non seulement de répondre aux besoins immédiats des citoyens, mais aussi de durer, d'innover et de transmettre.

Les collectivités doivent alors affronter un paradoxe de plus en plus marqué :

- d'une part, un capital immatériel – une compétence individuelle et collective – précieux et indispensable pour mener à bien les transformations qu'exige l'action publique ;
- d'autre part, une érosion constante de ce capital fragilisé par des vagues de départs massifs à la retraite, des difficultés de recrutement inédites (désaffection des concours, etc.), concurrence croissante avec le secteur privé et entre collectivités, pression technologique, émergence de compétences nouvelles ou encore mal définies liées au développement de l'IA ou encore au changement climatique.

La question de la compétence, hier implicite, secondaire et déléguée, souvent cantonnées aux besoins de recrutements, aux plans de formation ou aux entretiens d'évaluation, devient aujourd'hui un enjeu stratégique majeur.

L'urgence est grande : il ne s'agit plus de considérer la compétence comme une ressource qui s'épuise et qu'il faudrait simplement renouveler — une affaire de gestion de stock — mais comme **un levier durable de performance, de résilience, d'attractivité et d'innovation de l'action publique.**

# 2. Les occasions manquées : comment les collectivités laissent filer leurs compétences

## 2.1 Former, remplacer, recommencer : la spirale du court terme

Les défis d'hier ne sont pas ceux d'aujourd'hui. Qu'il s'agisse par exemple de répondre à des urgences inédites (réchauffement climatique, inclusion numérique, sécurité des données, participation citoyenne), d'accompagner une population vieillissante ou de rendre la ville plus inclusive et les services publics plus accessibles, la compétence est devenue la condition pratique, la clé de la continuité, de la qualité et de l'efficacité du service public.

Et pourtant le pilotage des compétences demeure trop souvent prisonnier d'une logique réactive : on forme à la marge, on remplace dans l'urgence, on se contente d'un plan de formation davantage administratif que stratégique. Si la fragilité est si grande, c'est aussi parce que les collectivités ont longtemps sous-estimé l'enjeu que représente la compétence.

La liste est conséquente, celle des 'occasions manquées' où un vrai pilotage aurait pu renforcer la collectivité, mais où, faute de stratégie, on se contente tant bien que mal de gérer les risques à court ou moyen terme.

## 2.2 Le tuilage oublié : chaque départ non transmis coûte cher

Le départ à la retraite, trop souvent vécu comme une simple vacance de poste, constitue souvent une perte sèche pour l'organisation. Lorsqu'un agent expérimenté quitte la collectivité, son départ est administratif, parfois festif. On loue son engagement, on regrette son savoir-faire, puis l'on réalise, au fil du quotidien, combien « beaucoup de choses étaient dans sa tête ».

Ce qui paraissait diffus devient tangible : une compétence s'en est allée, et son absence se traduit par une perte d'efficacité.

Le tuilage entre celui qui part et celui qui arrive est rarement organisé, souvent même empêché : la contrainte budgétaire interdit tout doublon, le temps manque, les process ne le prévoient pas.

Résultat : les savoir-faire ne se transmettent pas, le nouvel agent réapprend, le manager réexplique, et l'organisation recommence.

Aujourd'hui, personne ne mesure les effets de l'absence de dispositif de transmission : désorganisation, insécurité, perte de repères, tensions. Chaque prise de poste sans tuilage est une perte silencieuse de performance : l'agent reconstruit son réseau, ses process, son savoir informel. Le coût existe, mais n'est jamais évalué.

La maladie ou l'absence d'un agent révèlent d'ailleurs la même fragilité : faute de transversalité et de documentation, le service dépend souvent d'une seule personne, et son absence désorganise l'ensemble.

Enfin, la démission devient un nouveau révélateur. De plus en plus de collectivités constatent un turn-over accru, des départs plus précoces, un attachement au territoire moins fort. Les causes sont connues : recrutements longs, attractivité salariale limitée, intégration insuffisante, perspectives floues. Chaque départ est une perte d'investissement, un signe de fragilisation du capital de compétences.



## 2.3 Sortir du catalogue : penser la formation comme un levier collectif

Trop souvent, la formation reste un outil sous-exploité. Les plans sont conçus comme des catalogues, déconnectés du projet de la collectivité. Les entretiens professionnels, censés être un moment fort de dialogue sur les compétences, se résument à des cases à cocher. La formation devient un droit individuel, rarement un levier collectif.

La traduction concrète des besoins exprimés dans les services se heurte à des délais trop longs : le temps du besoin n'est pas celui de la réponse. Parfois, les formations effectivement organisées n'ont plus rien à voir avec les enjeux initiaux.

Les agents et les managers eux-mêmes connaissent mal les dispositifs existants, ne sont pas informés du suivi de leurs demandes, et peinent à relier les formations à leur évolution professionnelle.

Peu de collectivités disposent d'une véritable **politique de formation** articulée à une stratégie et à un plan de développement des compétences. Ces trois notions doivent coexister :

- la politique fixe le cadre et les valeurs – c'est la boussole ;
- la stratégie définit la trajectoire et les priorités – c'est la carte ;
- le plan met en œuvre les actions concrètes – c'est le chemin.

Mais l'enjeu dépasse désormais la « formation » au sens strict : il s'agit de penser le **développement des compétences**, c'est-à-dire l'ensemble des actions – formation, tutorat, analyse de pratiques, mobilité, apprentissage entre pairs – qui permettent aux agents d'évoluer et à la collectivité de progresser.



## 2.4 Recruter pour apprendre, pas seulement pour remplacer

Le recrutement reste souvent une logique de substitution plutôt que de vision. On recrute pour remplacer, rarement pour anticiper. La démarche demeure comptable : combler une vacance, repositionner un agent.

Pourtant, chaque recrutement pourrait être un acte stratégique, un levier d'enrichissement des compétences collectives. Quand une collectivité passe d'une gestion des stocks à un pilotage des flux de compétences, le recrutement devient une composante essentielle du management de la performance collective.

Enfin, la compétence pourrait être mise au cœur de l'attractivité. Dire « Travailler pour notre collectivité, c'est progresser, apprendre, transmettre » serait une promesse forte. Trop souvent, la collectivité se contente de présenter un poste, une grille indiciaire, sans valoriser l'expérience humaine et professionnelle qu'elle peut offrir, ou dans un propos générique, dénué d'illustration et de preuve concrète de la richesse que promet l'annonce. Or aujourd'hui, qu'il s'agisse des candidats ou des agents en poste, les baromètres illustrent une attente massive dans la projection qu'ils pourront avoir à moyen terme de leurs compétences et in fine de leur « employabilité ».

Elle ne se limite plus à la probabilité d'occuper un emploi, mais s'entend comme une aptitude à demeurer acteur de son parcours professionnel, en s'appuyant sur un ensemble de ressources : savoirs, savoir-faire, savoir-être, mais aussi réflexivité, adaptabilité, curiosité et ouverture au changement.

L'employabilité n'est donc pas une propriété individuelle isolée ; elle est le produit d'une relation entre la personne, l'organisation et le marché du travail. Elle dépend à la fois :

- **des compétences transférables**, c'est-à-dire celles qui conservent leur valeur au-delà d'un poste ou d'un métier précis ;
- **des opportunités offertes par l'organisation** (formation, mobilité, apprentissage, reconnaissance de l'expérience) ;
- et du **capital d'expérience** que l'agent construit et sait mobiliser dans des contextes nouveaux.

C'est cette capacité à transformer son expérience présente en ressource pour l'avenir qu'il faut arriver à transmettre dans la marque employeur. Et avant cela, c'est cette capacité qu'il faut arriver à incarner dans la collectivité.

Au bout du compte, faute de pilotage, faute de stratégie construite, de « politique de la compétence » au sein de la collectivité, celles-ci, confrontées à ces occasions manquées, ces moments où la question de la compétence, de son animation et de son développement aurait pu contribuer d'une réponse construite, n'apportent au contraire que réponses partielles et ponctuelles.

C'est bien un *aggiornamento* du pilotage des compétences qu'il faut engager. Non pas une réforme cosmétique, mais une transformation culturelle : penser la compétence comme un actif collectif, une ressource stratégique et durable au service de l'action publique.

Des organisations privées l'ont déjà fait et ont installé et confirmé la question de la compétence comme l'un de levier majeur, discriminant de leur performance.

Vous avez dit privé ? Les différences sont-elles si majeures sur cette question ? Les collectivités ne sont-elles pas tenues elles aussi à des résultats probants pour le citoyen, ne sont-elles pas obligées de faire face à un environnement de risque et de concurrence, ne doivent-elles pas elles également penser à leur efficience ? **Quand le privé nomme ce mouvement « upskilling », le monde public pensera « compétence durable » mais au fond le mouvement sera commun : un investissement construit et majeur dans la compétence collective comme dans celle de chacun.**





# 3. Vers une compétence durable : faire de l'apprentissage une culture

## 3.1 De la mise à jour des savoirs à l'organisation apprenante

Derrière ce terme anglo-saxon d'upskilling, souvent réduit à une simple montée en compétences, se cache une dynamique bien plus vaste, bien plus profonde. Car apprendre, aujourd'hui, ne relève plus seulement de l'individu : c'est l'organisation tout entière qui est convoquée à se réinventer et à poser le socle et les repères, les pratiques et les outils d'un mouvement qui placent la compétence en son centre.

Le postulat est simple : à l'heure où l'incertitude est devenue norme, les organisations les plus résilientes ne sont pas celles qui savent, mais celles qui savent apprendre, qu'elles soient privées ou publiques.

L'upskilling ne se limite pas à la simple actualisation des savoirs techniques. Il s'agit d'un processus collectif, stratégique et culturel, qui vise à faire de l'apprentissage un réflexe organisationnel.

Tel que défini par Petitbon, Bastianutti et Montaner dans leur ouvrage *Upskilling – Les dix règles d'or des entreprises qui apprennent vite*, le terme désigne ainsi l'acquisition de nouvelles aptitudes pour répondre aux évolutions des métiers, des technologies ou des besoins de l'organisation.

La démarche ne se limite pas à une mise à jour technique. Elle devient un processus stratégique, culturel et collectif, une manière d'être et de faire, qui irrigue l'ensemble de l'organisation. Il s'agit moins d'ajouter des compétences que de cultiver une posture d'apprenant, partagée, incarnée, vivante.

Chaque collaborateur devient acteur de son développement, mais aussi contributeur à celui des autres. Les managers jouent un rôle central : ils deviennent facilitateurs, coachs, garants des conditions favorables à l'apprentissage.

L'organisation, quant à elle, doit créer un environnement apprenant : rituels, espaces d'échange, culture du feedback, tolérance à l'erreur. Le leadership doit incarner l'apprentissage, en montrant l'exemple et en pilotant la transformation.

Dans cette logique, les ressources humaines ne sont plus un service support, mais un **acteur stratégique de la transformation d'une organisation qui devient apprenante et qui fait de la compétence un moteur**

### **fondamental de qualité et de l'efficacité de son action.**

Elles orchestrent les parcours, anticipent les besoins, accompagnent les transitions.

Le DRH devient un **architecte du changement**, artisan de la culture apprenante.

## 3.2 Construire une politique de la compétence, pas une simple GPEC

Bien-sûr les collectivités territoriales et plus largement les organisations publiques ont initié de nombreuses approches. Mais elles sont souvent ponctuelles pas toujours abouties et pas toujours efficaces : combien de temps passé sur une démarche GPEC qui n'a pas produit les effets qu'on en attendait ? combien de formations demandées, programmées, suivies... à moins que l'agent concerné ne soit déjà parti ? Des initiatives plus innovantes ont été conduites : le legs de compétences par exemple. Mais il privilégie le terreau de l'individu quand l'enjeu est celui collectif.

Théorisé au Canada dans le secteur public, « le legs de compétences » consiste à organiser, de manière formalisée, la transmission des savoirs et savoir-faire détenus par un agent avant son départ (retraite, mobilité, changement de fonction). Le legs s'appuie sur une logique de capitalisation active : il ne s'agit pas simplement de documenter ou de former à la volée, mais de créer un temps dédié où l'agent transmet ses pratiques, ses réseaux, ses réflexes métier à un ou plusieurs collègues. Ce processus suppose un cadrage managérial clair (poste ciblé, compétences critiques identifiées), des outils de formalisation (grille de compétences, fiches pratiques, entretiens d'explicitation), et une reconnaissance du temps de transmission comme un investissement organisationnel. Cette logique inverse le regard porté sur le départ d'un agent : il ne s'agit plus d'une perte sèche, mais d'un moment stratégique où l'on enrichit le capital collectif.

Rares sont cependant les collectivités qui ont déployé une stratégie, une politique de la compétence. Déjà en termes

de sémantique, passer de la formation au développement des compétences témoigne d'un changement de paradigme. Le terme de plan de formation appartient à une logique de gestion centrée sur l'offre de formation et sur les obligations de l'employeur.

À l'inverse, le plan de développement des compétences traduit un changement de perspective : il ne s'agit plus seulement de former les agents, mais de développer leurs capacités à apprendre, à évoluer et à agir dans des environnements professionnels en transformation constante.

Le développement des compétences mobilise donc un registre beaucoup plus large que la seule formation formelle. Il inclut l'analyse de pratiques, l'accompagnement managérial, le tutorat, la mobilité, les projets transverses, le mentorat, les retours d'expérience ou encore les communautés d'apprentissage.

Parler de développement plutôt que de formation, c'est affirmer que la compétence ne se « transmet » pas uniquement : elle se construit dans l'expérience, la coopération et la réflexivité. C'est aussi replacer la responsabilité du développement au cœur du triptyque agent – manager – organisation, et faire du plan non plus un inventaire d'actions, mais un levier de transformation au service du projet de sa collectivité, de sa direction ou de son service.

## 3.3 Les 7 piliers d'une politique RH vraiment apprenante

Dès lors, quels pourraient « briques » d'une stratégie de la compétence durable conduite par une collectivité apprenante.

Celle-ci repose sur 7 piliers :

1. **Vision stratégique alignée** : l'articulation avec les enjeux stratégiques de la collectivité, une vision d'ensemble qui donne du sens, un plan de développement des compétences qui répond aux priorités de l'organisation et irrigue l'ensemble des pratiques RH.
2. **Connaissance fine du territoire des compétences** : connaître et analyser les tendances d'évolution des métiers, diagnostiquer les besoins de demain et d'après-demain, observer et documenter les pratiques émergentes, écouter les managers sur les réalités du terrain.
3. **Anticipation organisée des transitions** : anticiper les départs à la retraite, les mobilités internes ou externes, les transformations des métiers, et déployer les dispositifs qui permettent de sécuriser ces passages : tuilage organisé, transmission structurée des savoirs

critiques, continuité garantie du service public.

4. **Gestion prévisionnelle et pilotée** : une gestion des compétences pensée comme démarche prospective plutôt que comme réponse dans l'urgence, des parcours professionnels accompagnés dans la durée, une vision pluriannuelle qui dépasse la seule année N.
5. **Dispositifs de développement connectés aux besoins réels** : des plans interactifs et réactifs qui répondent aux besoins identifiés, des écarts maîtrisés entre l'expression du besoin et la mise en œuvre des actions, une transformation de la conception même du développement : la formation devient un moyen parmi d'autres (tutorat, codéveloppement, mise en situation, projet apprenant...) au service de la progression individuelle et collective.
6. **Dialogue permanent sur les compétences** : des entretiens professionnels organisés et animés comme des moments privilégiés d'échange sur les compétences actuelles et à développer (et non traités rapidement en fin d'entretien), des espaces de dialogue réguliers entre managers et collaborateurs sur les besoins, les aspirations et les parcours à construire ensemble.

7. **Valorisation des compétences collectives et transversales** : le développement et la reconnaissance des compétences collectives, transversales et comportementales (capacité à coopérer, à s'adapter, à innover), essentielles pour naviguer dans un environnement complexe, incertain et en mutation permanente.

Le mouvement est simple et pourtant il ne va pas de soi. Il suppose – comme souvent – le temps et l'énergie, le soutien des décideurs, les ressources et les moyens qui permettront de conduire jusqu'au bout cette transformation de la culture et du management de la compétence. Il suppose aussi de l'impulsion et du volontarisme.

Le chemin est en effet étroit entre :

- les managers déléguant largement la question RH à la direction qui leur est dédiée ;
- des DRH accaparée par le quotidien, la gestion et les urgences ;
- et des directions inquiètes des équilibres budgétaires et accaparées par les priorités des politiques publiques.

Pour autant, ce mouvement est possible si de « signes en signes » et de « petits pas en petits pas » la démonstration est faite du levier que constitue un investissement collectif dans la conception et l'animation d'une organisation qui apprend.





## 4. Monter en puissance : les trois niveaux de maturité d'une collectivité apprenante

Dans un environnement marqué par des transitions technologiques, numériques ou climatiques incessantes, ainsi que par un fort turn-over démographique (notamment 34 % des agents territoriaux partiront en retraite d'ici 10 ans) les organisations publiques doivent évoluer d'une logique réactive vers un modèle d'organisation apprenante. Cette évolution s'opère en plusieurs paliers de maturité. Nous décrivons ci-dessous trois niveaux progressifs, en insistant sur les gains (ROI) attendus à chaque étape et en évoquant les outils pragmatiques pour les atteindre.

### 4.1 Niveau 1 – Réactif : sécuriser l'essentiel

Au stade initial, la collectivité reconnaît la nécessité de prendre en compte les compétences, mais agit encore principalement en **réaction** aux besoins urgents. La gestion est focalisée sur la continuité de service et la transmission à court terme.

**Objectifs clés** : identifier les postes critiques, limiter les ruptures de compétences et assurer la transmission des savoirs stratégiques. L'investisseur public doit comprendre que chaque euro dépensé en prévention (tutorat, doublonnages de poste, documentation) équivaut à éviter un coup de frein coûteux sur un projet ou service. C'est un **ROI défensif** : prévenir les ruptures maintient la qualité et l'efficacité du service public.

#### Actions concrètes :

- *Repérer les postes à risque* – cartographie sommaire des compétences clés et des postes dont le titulaire partira bientôt à la retraite (par exemple, 34 % des effectifs FPT en 2025).
- *Organiser la transmission* – mettre en place des dispositifs de tuilage, binômes et mentorats sur ces postes, en valorisant explicitement le temps consacré à former un successeur.
- *Capitaliser les savoirs* – développer des outils simples de capitalisation : fiches de poste partagées, registres des compétences clés ou bases de données internes. Bien que coûteuse en temps, cette formalisation réduit les pertes d'informations critiques lors des départs.

**Outils associés** : registre des compétences / carnet de poste (partagés sur l'intranet), procédures de tuilage, outils de GED légère.

À ce stade, le pilotage des compétences est **primaire** : il rassure sur la continuité (ROI = maintien du service)

mais n'alimente pas encore une stratégie globale de développement. L'enjeu est surtout de **sécuriser la compétence dans la durée**, en acceptant qu'il faille « lâcher du lest » budgétairement sur certains doublonnages de postes prioritaires.

### 4.2 Niveau 2 – Structuré : faire du développement un levier collectif

Au second niveau, la collectivité se dote d'une démarche structurée et proactive. Elle passe d'un « plan de formation » statique à un plan de développement des compétences articulé au projet local. Le pilotage devient plus collectif, impliquant étroitement agents, managers et RH.

**Objectifs clés** : élargir le focus de la formation au développement continu ; renforcer la montée en compétences transversales ; et faire de l'apprentissage une pratique partagée. Le ROI s'exprime en gains d'efficacité interne et de motivation : un agent qui apprend efficacement apporte plus de valeur et reste mobilisé.

#### Actions concrètes :

- Transformer le plan de formation – passer à un plan triennal dynamique (« plan de développement ») qui inclut mobilités internes, tutorat, projets transversaux, AFEST, codéveloppement, etc. Capter les compétences à travers l'expérience et l'échange, pas seulement les cours magistraux.
- Valoriser le tutorat et le mentorat – reconnaître dans les parcours et entretiens professionnels le rôle des tuteurs/mentors. Cela crée un climat d'apprentissage continu et multiplie les retours sur investissement : le tuteur gagne en leadership, le tuteuré gagne en autonomie.



- **Ouverture des opportunités** – construire une « carte des opportunités de développement » claire (intranet, brochure ou plateforme) où chaque agent voit les parcours, modules et formations accessibles. La transparence renforce l’engagement et aide le pilotage stratégique (les RH voient qui capitalise sur quelles formations).
- **Mobiliser les managers** – sensibiliser et former les chefs de service au pilotage RH : leur donner des outils simples de suivi des compétences (grilles de compétences, fiches de poste enrichies) pour identifier les écarts et prioriser les actions. Inscrire les compétences dans les entretiens professionnels – passer d’un bilan d’activité à un dialogue sur l’apprentissage et la progression.

**Outils associés** : logiciels RH/GPEC pour cartographie des compétences, plateformes e-learning modulaires (microlearning, MOOC territoriaux), groupes de co-développement. Chartes ou entretiens annuels formalisés centrés sur les compétences.

Ici, le pilotage devient **prescriptif** et collectif. On relie la montée en compétences aux projets de la collectivité. Le **ROI stratégique** se fait sentir en termes de performance : des équipes mieux formées résolvent les problèmes plus vite, innover plus. En démontrant les premiers succès (parcours complétés, certification terrain, projets réussis), on convainc les décideurs d’investir davantage. L’accent est mis sur l’évolution de la culture organisationnelle : la compétence n’est plus perçue comme dépense, mais comme levier d’efficacité quotidienne.

### 4.3 Niveau 3 – Innovant : l’organisation apprenante

Au troisième niveau, la collectivité est mûre : le **développement des compétences est intégré à son ADN**. Elle devient une organisation apprenante, où chaque collaborateur et chaque collectivité participe activement à l’enrichissement des compétences collectives.

**Objectifs clés** : anticiper les transitions (climat, digital, technologie) de manière structurée, et optimiser le capital humain comme actif durable. Le ROI se voit en **résilience institutionnelle** : capacité à innover, à s’adapter, à attirer et retenir les talents (par exemple, en tant qu’« employeur formateur » attractif).

#### Actions concrètes :

- **Stratégie RH alignée** – formaliser une politique de compétence à long terme, alignée sur la stratégie politique et les enjeux territoriaux (pour l’énergie ou le numérique, par exemple). Cela inclut l’anticipation systématique des évolutions métiers (réfèrent “smart city”, responsable de transition écologique...) et la planification d’actions de montée en compétence.
- **Recrutement par écosystème** – considérer chaque recrutement non comme un remplacement de poste, mais comme un renforcement de l’écosystème de compétences. On valorise les compétences transposables (ex : mobilité privée territoriale). Chaque embauche doit servir l’orientation stratégique (e.g. compétences numériques, pilotage de données...).
- **Culture et réseau** – créer un écosystème apprenant territorial en capitalisant sur les partenariats locaux (universités, CNFPT, associations, autres collectivités). Les communautés de métiers inter-collectivités permettent d’échanger bonnes pratiques et mutualiser ressources. Favoriser la mobilité entre collectivités, pour partager les compétences et ouvrir les horizons professionnels des agents.
- **Leadership exemplaire** – les élus et dirigeants incarnent la démarche : ils apprennent avec leurs agents, participent aux sessions, valorisent l’erreur pédagogique. Le DRH passe de gestionnaire à architecte du changement, nourrissant une dynamique où chaque agent, manager et direction se sentent responsables de leur capital compétences.

**Outils associés** plateformes d’analyse RH (permettant de suivre et d’anticiper l’évolution des compétences), coopératives d’inter-collectivités, observatoires territoriaux des métiers, laboratoires d’innovation interne, budgets participatifs dédiés aux projets d’amélioration des pratiques. C’est l’étape où l’on investit durablement dans des outils à fort impact (p. ex. LMS d’entreprise, simulations métiers, gamification de la formation, partenariats universitaires) car le retour se matérialise en performances visibles (service public de qualité, attractivité accrue de la collectivité comme employeur, meilleure gestion budgétaire via l’optimisation RH).

Ce niveau de maturité fait de la **compétence un capital vivant**, source d’attractivité et de résilience : la collectivité avance en confiance sur les transitions. En témoigne la réflexion : « Pilotage des compétences plutôt qu’obligations de formation » – on déploie une vision transversale où le capital humain est mesuré et cultive l’innovation, bien au-delà de la gestion du court terme.

## 5 Conclusion : les 5 gestes de bon sens pour passer à l’action en 24 mois

Si certaines collectivités manquent de temps pour un déploiement progressif, voici **cinq actions rapides (18–24 mois)** à mettre en œuvre prioritairement. Ce sont des « basiques » efficaces pour amorcer la démarche, fondés sur le « bon sens » :

- **Sécuriser les savoirs critiques** : Lister immédiatement les postes à fort risque (dépendance à un expert, départ imminent). Mettre en œuvre un protocole de transmission (binôme d’accompagnement, documentation du poste). Coût bas (temps interne, interventions ciblées), ROI immédiat (continuité du service).
- **Décloisonner le plan de formation** : Transformer le traditionnel plan de formation en plan de développement. Intégrer mobilité interne, tutorat, codéveloppement et communautés de pratique comme leviers. Le coût logistique (organisation de parcours, suivi) est minoré par l’impact sur la polyvalence et l’engagement.
- **Mettre les managers à contribution** : Former rapidement (par des modules courts ou ateliers) les chefs de service au pilotage des compétences : comment détecter les gaps, coacher, et encourager la montée en compétences de leur équipe. L’investissement en formation de managers est rentable : les équipes deviennent plus autonomes, réduisant le management réactif.
- **Recruter autrement** : Lors de chaque recrutement, penser au-delà du descriptif de poste : identifier quelles compétences du collectif on veut renforcer. Favoriser les compétences transférables (ex : gestion de projet numérique, leadership) même hors secteur public. Repositionner l’offre de la collectivité : communiquer sur son rôle de « développeur de talents », ce qui attire des candidats motivés. Cela multiplie le ROI du recrutement (on gagne en diversité de compétences et en image de marque).
- **Mesurer et communiquer** : Instaurer un petit tableau de bord des compétences clés (taux de postes couverts, réalisation du plan de développement, mobilité interne). Valoriser chaque avancée (agents certifiés, projets transverses réussis, retours terrain) via des communications internes. Le coût est faible (mise en place d’indicateurs simples), et le ROI élevé : cela renforce la culture du succès et l’adhésion de tous.

En synthèse, faire de la gestion des compétences un investissement stratégique n’est pas une « charge » mais un **levier de performance** : face à l’enjeu démographique et aux transitions, la collectivité qui pilote ses compétences est plus agile, innovante et attrayante. Ce pilotage progressif, étalonné en maturité, assure des retours concrets (qualité du service, continuité, attractivité) qui excèdent largement l’effort consenti.





# Contacts



**Thomas Straub**

Directeur Associé,  
KPMG Secteur public  
+33 6 09 01 08 47  
tstraub@kpmg.fr



**Philippe-Emmanuel Goussard**

Directeur,  
KPMG Secteur public  
+33 6 20 92 24 86  
pgoussard@kpmg.fr



**Marie Chenal**

Directrice,  
KPMG Secteur public  
+33 26 93 73 18  
mchenal@kpmg.fr

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



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG ADVISORY est l'un des membres français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2025 KPMG ADVISORY, société par actions simplifiée, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.