

Année univ. :	2019-2020
Formation :	Master Management de l'Innovation en secteur public
Enseignement :	Gestion des ressources humaines en contexte public local
Intervenant :	Fatéma SAFY-GODINEAU, Maitre de Conférences IAE PAU-BAYONNE

CONTEXTE

Les réformes de modernisation du service public, amorcées depuis les années 1980, placent les collectivités territoriales au cœur d'une nouvelle régulation publique. Exigence, efficacité, efficience, performance et adaptabilité constituent dès lors les maîtres-mots d'une nouvelle gestion publique (Emery & Giaque, 2005), obligeant les collectivités territoriales à faire preuve d'innovation, afin de relever simultanément les défis de la maîtrise budgétaire de leurs dépenses de fonctionnement et de l'amélioration continue de la qualité du service public, dans un contexte de raréfaction de leurs ressources et d'accroissement de leurs compétences (Bartoli, 2006).

Afin de satisfaire ces multiples exigences, les collectivités territoriales ont dû faire preuve d'innovations, organisationnelles et managériales, qui sont venues modifier leur mode de fonctionnement et organisation interne, ainsi que leur technique de gestion (Chomienne & Pupion, 2009 ; Laoukili, 2009 ; Bartoli & Chomienne, 2011). Bien que nécessaire, ces innovations sont, cependant, source d'inquiétude, d'incertitude, de résistances et d'insatisfaction des agents territoriaux (Emery & Giaque, 2012). Dans cette veine, les constats d'une détérioration du bien-être des agents territoriaux et d'un accroissement de l'absentéisme dans la fonction publique territoriale témoigneraient de cette fragilisation sociale (Enquêtes « Bien-être au travail dans la fonction publique territoriale », 2014, 2015, 2016 ; Sofaxis, 2016 ; ADRH GCL, 2017).

Face à ce contexte en mouvance, une question se pose : *quels moyens mettre en œuvre pour mener la réforme de l'administration territoriale tout en préservant la performance globale des collectivités locales et la performance individuelle et collective des agents territoriaux ?* Parmi les moyens à disposition, la Gestion des Ressources Humaines semble être l'une des solutions, à conditions de se poser une question essentielle : *De quelle GRH parle-t-on ?* (Guérard et Scaillez, 2008).

OBJECTIFS DU COURS

- **Appréhender les contours de la GRH** : En effet, la GRH ne se borne plus aujourd'hui à son seul aspect de gestion administrative du personnel, mais s'intègre comme une véritable fonction support dans la démarche stratégique des collectivités. De ce point de vue, la GRH peut être placée au service de la performance en mettant en cohérence les besoins d'évolution de la collectivité et les besoins d'évolution/d'accompagnement des agents territoriaux. Ce premier objectif permet de mettre l'accent sur la diversité des champs d'intervention de la GRH pour permettre aux collectivités territoriales de mieux négocier leurs évolutions.
- **Connaitre les outils de la GRH et leur modalité de fonctionnement** : Chaque champ d'intervention de la GRH est conditionné par un ensemble de leviers d'actions mobilisables au regard des

contextes, problématiques et objectifs organisationnels. Il convient ici de connaître l'utilité de chacun de ces leviers d'action, leurs enjeux et modalités de mise en œuvre. Dans ce sens, nous verrons que les procédures et processus de la GRH sont conditionnés d'une part, par des modalités statutaires propres à la fonction publique territoriale et, d'autre part, par une démarche processuelle. Si ces deux conditionnements de la GRH peuvent être complémentaires, ils peuvent également s'opposer, posant la nécessaire question de la finalité des outils de la GRH, et au-delà, des nouveaux rôles des managers publics locaux.

- **Acquérir du savoir-faire méthodologique** : Savoir identifier les avantages et écueils des pratiques de GRH, proposer une méthodologie opérationnelle performante de la GRH selon les procédures et processus abordés.

PLAN – ORGANISATION DU COURS

N° étape	Libellé et contenu	Validation par l'étudiant
1	<u>Introduction</u> Analyse du contexte public Définitions préalables Interaction Management et GRH Evolution et nouveaux défis de la GRH	Evaluation 1 : questions ouvertes de cours et de réflexion
2	<u>Chapitre 1. Le recrutement dans la FPT</u> Connaître l'organisation des emplois dans FPT, la diversité des pratiques de recrutement et leurs limites, le processus formalisé de recrutement et ses outils <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Le cadre statutaire du recrutement</i> 2. <i>Le processus formalisé du recrutement</i> : les étapes indispensables et outils clés du recrutement : DVE, entretien de fiche de poste, élaboration des fiches de poste, mobilité interne, grille de sélection des CV, fiche synthèse de la décision finale de recrutement 	Evaluation 2 : Questions de cours et de réflexion Evaluation 3 : exercice pratique Evaluation 4 : exercice pratique / questions de réflexion
3.	<u>Chapitre 2. Les ruptures de contrat dans la FPT</u> Appréhender les divers dispositifs de rupture de contrats dans la FPT et leur modalité de mise en œuvre <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>La démission</i> 2. <i>Le licenciement</i> 	Evaluation 5 : questions de cours et de réflexion

<p>4.</p>	<p><u>Chapitre 3. Système de rémunération</u> Comprendre le fonctionnement statutaire de la rémunération et son évolution, ses différentes composantes et techniques, ses écueils et avantages.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cadre statutaire de la rémunération</i> 2. <i>Le nouveau régime indemnitaire : RIFSEEP</i> 3. <i>Enjeux de l'individualisation des rémunérations</i> 	<p>Evaluation 6 : exercice pratique / questions de réflexion</p> <p>Evaluation 7 : questions de réflexion sur l'actualité des dispositifs de rémunération dans la FPT</p>
<p>5.</p>	<p><u>Chapitre 4. La formation</u> Appréhender les enjeux et nouvelles logiques de la réforme de la formation professionnelle au sein de la FPT ; connaître les différentes catégories de formation professionnelle</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les différents dispositifs de formation professionnelle : statutaires et facultatifs 2. Organisation de la formation : stratégie d'élaboration du plan de formation (étapes clés) et outils indispensables (fiche de recueil des besoins en compétences, tableau de hiérarchisation des besoins de formation, formalisation du plan de formation, tableau de bord de suivi du plan de formation et des actions de formation) 	<p>Evaluation 8 : Exercice pratique</p> <p>Evaluation 9 : Exercice pratique</p> <p>Evaluation 10 : Exercice pratique / Etude de cas</p>
<p>6.</p>	<p><u>Chapitre 5. Information sociale</u> Appréhender la diversité de l'information sociale, connaître ses objectifs, ses outils et comprendre ses enjeux</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La communication interpersonnelle : définition et modalités pratiques 2. La communication légale : focale sur le Rapport d'Etat des collectivités et Bilan Social 3. La communication sociale : focale sur les démarches d'audit RH et les labellisations 	<p>Evaluation 11 : Exercice pratique</p> <p>Evaluation 12 : Exercice pratique</p>
<p>7.</p>	<p><u>Chapitre 6. Santé au travail</u> Appréhender les dispositions légales en matière de santé et sécurité au travail (SST) dans la FPT, comprendre la notion de risque professionnel pour pouvoir identifier, évaluer et prévenir les risques physiques et prévenir les risques physiques et psychosociaux au travail</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Les dispositions législatives applicables à la FPT en matière de SST</i> : dispositions privées et publiques 	<p>Evaluation 13 : Exercice pratique</p> <p>Evaluation 14 : Exercice pratique</p> <p>Evaluation 15 : Exercice pratique</p>

	<p>2. Définition et enjeux du risque professionnel : d'une logique curative à une logique préventive</p> <p>3. Le risque physique : définition, enjeux et évaluation (classification INRS, indicateurs de suivi et tableau de bord par la méthode de l'analyse des effets critiques)</p> <p>4. Le risque psychosocial : définition, enjeux et évaluation (indicateurs de suivi et grille d'identification et d'évaluation du risque psychosocial de la circulaire du 27 juillet 2014)</p> <p>5. Prévention du risque professionnel</p>	<p>Evaluation 16 : Questions de réflexion</p>
8.	<p>Chapitre 7. Gestion de la carrière publique</p> <p>Connaitre les dispositifs statutaires de la gestion de carrière, appréhender la gestion stratégique des carrières et un de ses outils : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)</p> <p>1. Les dispositifs statutaires de la gestion de carrière : mobilité interne, mobilité externe et avancement (définition et modalités de mise en œuvre)</p> <p>2. La gestion stratégique des carrières : d'une logique emploi à une logique compétence</p> <p>3. La GPEC : définition, démarche globale et focale sur les outils (construction référentiel métier, référentiel compétence, fiche métier, fiche compétence, etc...)</p>	<p>Evaluation 17 : Etude de cas</p> <p>Evaluation 18 : Exercice pratique</p> <p>Evaluation 19 : Exercice pratique</p>
9.	<p>Conclusion</p>	<p>Evaluation 20 : Dossier</p>

MODALITES D'EVALUATION

Les étudiants sont notés :

- Sur la base d'une étude de cas
- Sur la base d'exercices pratiques
- Sur la base de questions de cours et de réflexion
- Sur la base d'un dossier sur une thématique d'actualité en GRH dans la FPT

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- ADRH GCT (2016), *L'absentéisme dans les collectivités territoriales : mesures et pratiques*, Dossier de Presse
- Atkinson, M.M., Fulton, M., et Kim, B (2014). « Why do governments use pay for performance ? Contrasting theories and interview evidence », *Canadian public administration*, Vol. 57 (3), 435-458
- Bartoli, A. (2006). « *Les nouvelles perspectives de la GRH dans la fonction publique* », *Les cahiers français*, n°333, 30-37
- Bartoli, A. (2006). *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.
- Bartoli, A. et Chomienne, H. (2007). « Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? », *Les cahiers français n°339, Les services publics*, La Documentation Française.
- Bartoli, A., Keramidas, O., Larat, F. et Mazouz, B. (2011). « Vers un management public éthique et performant », *Revue française d'administration publique*, 140 (4), 629-639.
- Bartoli, A. (2013). « *Pour un management des ressources humaines tout en dosage* », *Administration et éducation*, n° 138, 35-42
- Bonder, A., ; Bouchard, G., et Bellemare, G. (2011). "Competency-based management: an integrated approach to human resource management in the canadian public sector", *Public personnel management*, Vol. 40 (1), 1-9
- Bouchikhi, H., & Kimberly, J. (1992). « Le management bureauganique ou comment réconcilier le clan et la bureaucratie », *Gérer et comprendre*, 29, 4-16
- Bouhadana, I. (2011). « *Les fonctionnaires face au développement de la performance de l'action publique en France* », *Canadian public administration*, vol. 54 (4), 583-594
- Brillet, F. et Hullin, A. (2010). « *Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective* », *Management & avenir*, n°36, 245-262
- Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L., Pichault, F., Rousseau, A. et Warnotte, G. (1997). *Management Humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*, De Boeck.
- Chanut, V. (2015). « *L'évolution de la gestion publique des ressources humaines* », In Gérald Orange, *Enjeux et dimensions du management public*, CNDP, 12-18
- Chemla-Lafay, A. (2015). « La rémunération à la performance est-elle efficace dans l'administration ? », *Cadres CFDT*, n° 463, 23-28
- Chomienne, H. et Pupion, P.C. (2009). *Autonomie et responsabilité des cadres publics : une mutation managériale*, CNDP.

- Colin, F. (2018). *La gestion des ressources humaines dans la fonction publique*, Eds. Gualino
- Collin, A. (2017). *Fonction publique et gestion des ressources humaines*, Studyrama.
- Damanpour, F. et Schneider, M. (2006). « Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers », *British Journal of Management*, 17, 215-236.
- Damanpour, F. et Schneider, M. (2008). « Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (3), 495-522.
- Direction générale de l'administration et de la fonction publique (2016). *Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines*, Paris : DGAF
- Donzel, D. et Iacono, G. (2013). *La gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales. Quels défis pour le management public ? Quels enjeux pour le service public ?*, Eds. Gualino.
- *Dossier spécial : « La gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences » (2009)*, *Les Cahiers de la fonction publique et de l'administration*, n° 293, 7-24
- *Dossier spécial : « emploi public et GRH » (2010)*, *Revue française de finances publiques*, n° 111, 205-248
- *Dossier spécial « Génération RH » (2011)*, *Pouvoirs locaux*, n° 89, 37-117
- *Dossier spécial « La gestion des ressources humaines dans la fonction publique » (2012)*, *Les Cahiers de la fonction publique et de l'administration*, n° 330, 14-31
- *Dossier spécial « Les défis contemporains de la gestion des ressources humaines dans le secteur public : une perspective internationale » (2012)*, *Management international*, Vol. 16 (3), 1-91
- Edgar, F. et Geare, A. (2005). « HRM practice and employee attitudes: different measures – different results », *Personnel Review*, 5, 534-549
- Emery, Y. (2004). « Rémunérer la performance des agents publics par des primes d'équipe : constats, analyses et recommandations », *Revue internationale des sciences administratives*, Vol. 70 (1), 167-178
- Emery, Y. et Giauque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, L'Harmattan.
- Emery, Y. et Giauque, D. (2007). *Dilemmes de la GRH publique*, Le Mont-sur-Lausanne : LEP

- Emery, Y. et Giauque, D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*, Presses de l'Université de Laval.
- Empain, P-M (2001). « La G.R.H. : tentative d'application à une collectivité locale, la commune de Jette », *Pyramides*, 4 [la motivation au travail dans les services publics], 181-197.
- Forest, V (2008). « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française », *Revue internationale des sciences administratives*, Vol. 74 (2), 345-359
- Forest, V. et Verchère, A. (2012). « L'individualisation des modes de rémunérations dans le secteur public hospitalier français : portée et limites d'une pratique gestionnaire », *Management international*, Vol. 16 (3), 64–74
- Guérard, S. (2008). *La GRH publique en questions : une perspective internationale*, Paris : L'Harmattan
- Guérard, S. et Scaillerez, A. (2008). « La GRH est-elle au service d'une gestion publique performante ? », *Annuaire des collectivités locales, Où en est la gestion locale ?*, Tome 28, 27-41.
- Huron, D. (1998). « Le management public local au regard de la spécificité territoriale française », *Actes des XIVèmes Journées Nationales des IAE*, Nantes
- Huteau S. (2008). *La nouvelle gestion publique locale*, Eds. Le moniteur
- Laoukili, A. (2009). « Les collectivités territoriales à l'épreuve du management », *Connexions*, 91 (1), 103-121
- Louart P. (1991), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Eyrolles.
- Mahe de Boislandelle, H. et Brute de Remur, I. (2009), *Les nouveaux défis du manager public : conduire le changement, maîtriser la gestion, dynamiser le territoire*, L'Harmattan
- Martinet, A.C. et Payaud, M.A. (2006). « Absorption de l'incertitude, enrichissement de la stratégie et cadres intermédiaires : Une modélisation ago-antagoniste », *Revue Management International*, 10 (2), 29-42.
- Maury, S. (2015). « Les leviers de la mobilité des fonctionnaires », *Cahiers français*, n° 384, 25-31
- Maury, S. (2018). *La GRH dans la fonction publique*, La Documentation Française.
- Mazzilli, I. (2011). *Construire la GRH territoriale: une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau*, Thèse de Doctorat, Université de Grenoble.

- Simon, A., Fall, A. et Carassus, D. (2015). « La construction d'un baromètre pour mesurer la "performance RH" en milieu public : une application dans le contexte local », *Revue Gestion et Management Public*, 3 (3), 5-31.
- Thevenet, M. et Vachette, J.L. (1992). *Culture et comportements*, Vuibert.
- Thevenet, M. (2009). *Manager en temps de crise*, Paris, Éd. d'Organisation
- Vallemont, S. (1998). *La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques*, Paris : Berger-Levrault

ASSISTANCE PEDAGOGIQUE ET TECHNIQUE

Des moyens d'organisation, d'accompagnement ou d'assistance, pédagogique et technique sont mis à disposition du stagiaire/étudiant.

Un suivi pédagogique interactif sera proposé, permettant aux stagiaires/étudiants d'échanger avec leurs enseignants et entre apprenants.

Le pôle ARTICE s'engage à apporter des réponses aux apprenants sur des dysfonctionnements ou des questions techniques tels que : les méthodes d'accès à la plateforme pédagogique et aux contenus, les comportements des activités d'apprentissage et les paramétrages, les comportements non désirés et mauvaises manipulations.

Cette assistance se traduit par un forum mis à disposition des stagiaires/étudiants sur chaque espace cours. Un moyen rapide, pratique et facile d'usage pour mieux accompagner les stagiaires/étudiants.