



# Fonction publique et gestion des ressources humaines

## Sommaire

<b>1</b>	<b>La gestion des ressources humaines dans la fonction publique .....</b>	<b>3</b>
1.1	GRH, valorisation des connaissances et des compétences .....	3
1.2	Anticiper ou la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) .....	15
1.3	Recruter .....	17
1.4	Favoriser la mobilité.....	19
1.5	Prendre en compte le mérite et la performance.....	22
<b>2</b>	<b>La gestion des ressources humaines dans l'administration d'autres pays.....</b>	<b>25</b>
<b>3</b>	<b>Suivi de l'actualité de la GRH dans la fonction publique .....</b>	<b>31</b>

Pensez également à consulter sur le site de l'ENA

- [nos bibliographies sur la fonction publique et la GRH](#), en particulier, celles sur :

- l'ouverture sociale et la diversité,
- la déontologie dans la fonction publique

- la page de veille( Scoop-it) [Fonction publique d'Etat](#) réalisée par le Centre de ressources

## Introduction

Afin d'offrir un service public capable de répondre au mieux aux besoins des citoyens, les administrations ont mené ces vingt dernières années de profondes réformes de leur système de gestion des ressources humaines (GRH). Accroître l'efficacité des effectifs de l'administration publique tout en améliorant le niveau des compétences demeure une préoccupation majeure des pouvoirs publics. Pour répondre à cet objectif, plusieurs stratégies sont mises en œuvre visant à recruter, former, promouvoir mais également faire évoluer et renouveler ses employés.

La littérature sur la question s'attache d'une part à décrire ces processus de réformes, mais aussi à en évaluer l'efficacité pour identifier les facteurs clés de succès et les échecs. Un regard porté sur les situations à l'international permet également d'apporter un éclairage riche en enseignements sur le sujet.

Récemment, le Gouvernement a engagé une réforme de sa politique de ressources humaines visant à affirmer le caractère stratégique de la gestion des ressources humaines au sein de l'Etat et en améliorer l'efficacité par une nouvelle gouvernance. Une nouvelle organisation, suite au [décret du 22 décembre 2016](#), est mise en place au 1er janvier 2017. La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) est renforcée dans ses missions de pilotage et de coordination et assure les missions de direction des ressources humaines (DRH) de l'Etat ; tandis que les directions des ressources humaines de chaque ministère sont confortées dans leur rôle de pilotage des politiques de ressources humaines au sein des ministères. Elle a élaboré en 2018 avec l'ensemble des ministères un [schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie](#) des agents de l'Etat pour la période 2018-2020 et une feuille de route de transformation numérique de la fonction RH ([SIRH 2022](#)).

Un des chantiers dits « transverses » conduit dans le cadre du [programme Action Publique 2022](#) vise à rénover le cadre des ressources humaines. Il faut pour faire bouger les politiques publiques, selon le Premier ministre, donner plus de souplesse à la gestion des ressources humaines de l'administration. Un « nouveau contrat social » avec les agents publics est à établir. Une concertation sur 4 chantiers de transformation est lancée visant à :

- redonner au dialogue social son efficacité,
- proposer une rémunération plus individualisée,
- renforcer l'accompagnement d'évolution de carrière,
- et élargir les possibilités de recours au contrat.

La [loi n°2019-828 de transformation de la fonction publique](#), promulguée le 6 août 2019, opère une profonde simplification du cadre de gestion des agents publics. Elle vise à transformer et améliorer les pratiques de gestion de la fonction publique et rénover la fonction ressources humaines de l'Etat.

# 1 La gestion des ressources humaines dans la fonction publique

## 1.1 GRH, valorisation des connaissances et des compétences

### Ouvrages



Assemblée nationale

[Projet de loi de finances pour 2021. Tome III : Annexe 25 : Gestion des finances publiques Transformation et fonction publiques](#) / par Laurent Saint-Martin ; Alexandre Holroyd, rapporteur spécial ; au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire

Paris : Assemblée nationale, 2020. - 102 p. ; 24 cm. - (Rapport AN ;3399 )



Assemblée nationale

[Projet de loi de finances pour 2020. Tome III : Annexe 26 : Gestion des finances publiques et des ressources humaines : fonction publiques, crédits non répartis](#) / par Joël Giraud, rapporteur spécial ; Philippe Chassaing et Valérie Petit au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire

Paris : Assemblée nationale, 2019. - 45 p. ; 24 cm. - (Rapport AN ;2301 )

Voir les parties : La DGFAP, véritable direction des ressources humaines de l'Etat ? / Les évolutions apportées par la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique : Vers une véritable politique des ressources humaines de l'Etat



Association des maires de France

[Le maire, employeur territorial : définir la stratégie et piloter les politiques RH de sa collectivité](#) / Association des maires de France (AMF), Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), Fédération nationale des centres de gestion de la fonction publique territoriale (FNCDG)

A jour au 1er mars 2021.. - Paris : AMF, 2021. - 249 p. ; 30 cm

Ce guide aborde le cadre général de la fonction publique et la politique RH autour des thématiques : organisation et conditions de travail ; entrée en fonction ; conditions d'exercice des fonctions ; parcours professionnels et cessation de fonction.



Belenet, Arnaud de ; Savatier, Jacques

[Formation et gestion des carrières des agents des collectivités territoriales](#) : renforcer et optimiser la fonction et les outils RH des collectivités pour accompagner les transitions territoriales et professionnelles

Paris : Premier Ministre, 2019 – 80 p.



[HoRHizons 2020 : Tendances de l'emploi territorial et politiques RH des collectivités et des intercommunalités](#) / Assemblée des départements de France, Association des maires de France, Régions de France , ... [et al.]

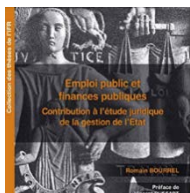
2021. - 47 p. ; 30 cm



Boston Consulting group

[Baromètre des Ressources Humaines du secteur public](#)

Etudes, présentation des résultats, 2e édition, octobre 2018 – 22 p.



Bourrel, Romain ; Dussart, Vincent (préf.)

**Emploi public et finances publiques : contribution à l'étude juridique de la gestion de l'Etat**

Toulouse : Presses de l'Université de Toulouse 1 Capitole, 2015. - 833 p. ; 23 cm. - ( Collection des thèses de l'IFR. Droit public)

Après avoir identifié les aspects financiers de l'emploi public, l'auteur se livre à une analyse complète des réformes qui ont affecté l'emploi public à l'aune des enjeux financiers (LOLF, RéATE, RGPP, réformes managériales, ...).

52.6 BOU



**Collin, Anne**

**Les ressources humaines dans la fonction publique : l'essentiel à connaître**

Levallois-Perret : Studyrama , 2020. - 317 p. ; 24 cm. - (Cible concours) - Bibliogr. p. 317-332  
352.63 COL



**Colin, Frédéric**

**Gestion des ressources humaines dans la fonction publique : catégories A+, A et B**

4<sup>e</sup> édition. - Paris : Gualino, 2021. - 142 p. ; 22 x 16 cm. - (Fonction publique)- Bibliogr. p. 139-142.  
352.6 COL



**Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics**

**Coût et organisation de la gestion des ressources humaines dans l'administration : rapport d'enquête et conclusions du Comité**

Paris : Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics, 2006. - 109 p. ; 30 cm.  
352.63 COU



**Conseil économique, social et environnemental**

**L'évolution de la fonction publique et des principes qui la régissent : avis / du Conseil économique, social et environnemental présenté par Michel Badré et Nicole Verdier Naves, au nom de la commission temporaire fonction publique, séance du 24 janvier 2017.**

Paris : Ed. des Journaux officiels, 2017. - 100 p. ; 24 cm. - (Avis et rapports du Conseil économique, social et environnemental ; 2017-03)  
352.63 EVO



**Conseil économique et social**

**Evolution des métiers de la fonction publique : avis / du Conseil économique et social présenté par Michel Badré et Pierre-Antoine Gailly, rapporteurs au nom de la Commission temporaire, séance du 11 décembre 2018**

Paris : Ed. des Journaux officiels, 2018. - 91 p. ; 24 cm. - (Avis du Conseil économique, social et environnemental ; 2018-31)

Le CESE identifie des leviers concrets, visant à assurer une gestion des ressources humaines respectueuse des métiers, des qualifications et des compétences des personnels. Il s'agit d'assurer la formation tout au long de la vie et de faciliter les mobilités professionnelles sans perdre de vue les missions dont la fonction publique a la charge. En particulier, l'avis met l'accent sur les missions d'avenir du service public dans une phase de transition numérique et écologique. [Source CESE].



**Cour des comptes**

**La masse salariale de l'Etat : Enjeux et leviers : Communication à la Commission des Finances du Sénat**

Juillet 2015. - 150 p. ; 30 cm.

La masse salariale représente une part importante des dépenses des administrations publiques. Celle de l'État, premier employeur de France avec deux millions d'agents, s'élève à 120,8 M d'euros pour le budget général en 2014. L'enquête de la Cour vise à éclairer les enjeux et les évolutions récentes de cette dépense et à identifier les leviers qui pourraient être mobilisés pour permettre une gestion dynamique des ressources humaines tout en respectant les objectifs d'évolution des dépenses publiques fixés par le Parlement.



**Cour des comptes**

**Les services déconcentrés de l'Etat : clarifier leurs missions, adapter leur organisation, leur faire confiance : rapport public thématique**

Paris : La Documentation française, 2017. - 38 p. ; 24 cm.

Chapitre III I - Une gestion rigide et inadaptée des ressources humaines

## Cour des comptes



### [Les agents contractuels dans la fonction publique : exercice 2010-2019 : rapport public thématique](#)

Paris : Cour des comptes, 2020. - 177 p. ; 24 cm.  
352.63 AGE

## Direction générale de l'administration et de la fonction publique



### [Bilan d'activité 2018 des plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines \[PFRH\]](#)

Paris : DGAFP, 2019. - 41-5 p. : ill. en coul. ; 30 cm. - (Outils de la GRH)

Le présent document rend compte de l'activité menée au cours de l'année 2018 par les quinze plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH). Ces structures légères placées au sein des secrétariats généraux pour les affaires régionales (SGAR) sont compétentes en matière de mutualisation de l'offre de formation transverse, d'organisation d'un marché de l'emploi public local et d'accompagnement de la mobilité, de gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'État en région, d'action sociale interministérielle et d'environnement professionnel, ainsi que d'organisation du travail et conduite du changement.



## Direction générale de l'administration et de la fonction publique

### [Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines : organisation des fiches par thématiques](#)

Paris : DGAFP, 2016 - 90 p. ; 30 cm. - ( Outils de la grh)

1. Organisation et modernisation de la fonction RH. 2. Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences. 3. Accompagnement des parcours professionnels. 4. Gestion des cadres. 5. Formation. 6. Actions en faveur de l'égalité professionnelle, de la diversité et lutte contre les discriminations. 7. Qualité de vie au travail et prévention des RPS. Cette édition prend également en compte les fonctions publiques hospitalières et territoriales.



## Direction générale de l'administration et de la fonction publique

### [Evaluation des politiques de ressources humaines](#)

Paris : DGAFP, 2014. - 40 p. - (Outils de la GRH)



## Direction générale de l'administration et de la fonction publique

### [Mener à bien la transformation d'un service : acteurs, étapes et méthodologies RH pour conduire et accompagner le changement](#)

Paris : DGAFP, 2018. - 72 p. : ill. en coul. ; 30 cm. - (Cadres de la fonction publique)

Ce guide s'adresse aux encadrants chargés de mener à bien la transformation d'un service en administration centrale ou en service déconcentré. Il décrit plus particulièrement les rôles de chacun et les actions que les services RH mènent en collaboration avec les encadrants et directions métier pour répondre au mieux aux enjeux RH. Il a été construit en s'appuyant sur le savoir-faire de la communauté ministérielle et les retours d'expériences et publications existantes. Des "fiches exemple" synthétisent des cas réels et montrent les principaux enjeux RH auxquels ont dû répondre les encadrants en charge de la transformation. Ce guide a vocation à s'enrichir au fil du temps, au gré des évolutions juridiques et réglementaires nécessaires pour mener à bien ces changements, des remarques et commentaires des lecteurs et des cas concrets rencontrés dans les périmètres ministériels. [Source DGAFP]



## Direction générale de l'administration et de la fonction publique

### [Oser l'innovation RH : concevoir et animer un atelier RH avec ses collaborateurs](#)

Paris : DGAFP, 2018. - 71 p. : ill., tabl. ; 24 cm



## Direction générale de l'administration et de la fonction publique

### [Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2020 : politiques et pratiques de ressources humaines, faits et chiffres / Ministère de la transformation et de la fonction publique, Direction générale de l'administration et de la fonction publique \(DGAFP\)](#)

Paris : DGAFP, 2020. - 689 p. : ill., graph., tabl. ; 24 cm ". - (Rapport annuel)  
352.63 RAP



**Direction générale de l'administration et de la fonction publique**

**Transformation de la fonction RH : Panorama et perspectives**

Paris : DGAFP, 2019. - 68 p. - (Outils de la GRH)



**Fonction(s) publiques(s) : le défi du changement / coordination Delphine Espagno-Abadie, Adrien Peneranda ; préface d'Olivier Schrameck**

Rennes : Presses de l'EHESP, 2018. - 190 p. ; 21 x 14 cm. - (Profession cadre service public, 2105-9691)-

Bibliogr. p. 189-[191]. Glossaire.

352.63 FON



**Transformation et fonction publiques : budget général : mission interministérielle : projets annuels de performances : annexe au projet de loi de finances pour 2021**

S.l. : s.n., 2020. - 100 p. ; 30 cm. - (Bleu budgétaire)

Présentation des actions prioritaires de la DGAFP pour 2021 (p.182 et suivantes)



**Inspection générale de l'administration, Contrôle général économique et financier**

**Actes de gestion en matière de ressources humaines des collectivités territoriales**

Paris : IGA : CGefi, 2017. - 142 p. : ill. ; 30 cm. - (Revue des dépenses 2017)



**Maury, Suzanne**

**La GRH dans la fonction publique**

Paris : La Documentation française, 2017. - 216 p. ; 18 cm. - (Formation administration concours (FAC). Mémo) - Bibliogr. p. 215-216. Glossaire

352.6 MAU



**Organisation de coopération et de développement économiques**

**La RGPP et les réformes de la gestion des ressources humaines de l'État**

Extrait de l'ouvrage : Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique : France : une perspective internationale sur la Révision générale des politiques publiques

Paris : OCDE, 2012 - p.183- 229

Passé en revue les réformes menées dans le cadre de la RGPP en vue de moderniser la gestion des ressources humaines de l'État. Une première partie examine les efforts faits pour optimiser la taille et le coût de l'emploi dans l'État. La deuxième partie analyse la transition amorcée par la RGPP pour rendre la fonction publique plus agile, comprenant notamment les mesures visant à favoriser la mobilité et la performance des agents et la modernisation du recrutement.



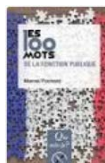
**Pêcheur, Bernard**

**Rapport à Monsieur le Premier ministre sur la fonction publique / présenté par Bernard Pêcheur ; réalisé avec l'assistance de Pascal Trouilly et Nicolas Labruno**

[S.l.] : [s.n.], [2013]. - 241 p. : graph. ; 30 cm

Bernard Pêcheur a mené une mission de réflexion sur l'évolution de la fonction publique. Il lui a été demandé d'identifier les enjeux majeurs auxquels sera confrontée la fonction publique dans les années à venir, et de proposer des évolutions des modes de recrutement, de rémunération, de gestion et d'organisation des carrières ainsi que des parcours professionnels, dans l'optique d'une gestion plus qualitative des personnels.

352.63 PEC



**Pochard, Marcel**

**Les 100 mots de la fonction publique**

Paris : PUF, 2021. - 127 p. ; 18 x 12 cm. - (Que sais-je ?, 3919)

352.63 POC



**Rouban, Luc**

***Quel avenir pour la fonction publique ?***

Paris : La Documentation française, 2017. - 186 p. ; 18 x 11 cm. - (Doc' en poche, 2263-8482. Place au débat, 2263-8490)

352.63 ROU



**Sénat ; Albéric de Montgolfier**

***La maîtrise de la masse salariale de l'Etat : rapport d'information sur l'enquête de la Cour des comptes relative à la masse salariale de l'Etat / fait au nom de la commission des finances.***

Paris : Sénat, 2015. - 37-150 p. ; 24 cm. - (Les rapports du Sénat ; 675)



**Silicani, Jean-Ludovic**

***Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique un atout pour la France***

Paris : La Documentation française, 2008 - 238 p. ; 24 cm

352.63 SIL



**Taquet, François**

***Les statuts des agents de la fonction publique : gérer les carrières des agents titulaires et contractuels / François Taquet ; avec la contribution de Nicolas Taquet.***

Le Mans : Gereso, 2020. - 245 p. ; 23 x 15 cm. - (L'essentiel pour agir, 2606-1554. Droit du travail, 1763-9808)

352.63 TAQ



**Taskin, Laurent ; De Mortier, Fabienne ; Kempinaire, Philippe ; Verweyen, Yves.**

***De la gestion des ressources humaines au management humain: les enjeux des transformations de la gestion des personnes et du travail dans le secteur public [Livre blanc].***

2019 - 19 pages

## Articles

**Alber, Alex**

***Les nouveaux fonctionnaires***

In : la Vie des idées, 6 février 2018

***L'avenir incertain de la fonction publique : [dossier]***

In : L'Actualité juridique. Droit administratif (AJDA) , n°40, 2019, 25 novembre, p. 2342-2380

Contient : Le dialogue social dans la loi du 6 août 2019/ Clément Chauvet. Le contrat, avenir de la fonction publique ?/ Emmanuel Aubin. Déontologie et égalité professionnelle après la loi Dussopt/ Antony Taillefait. La loi du 6 août 2019 et le déroulement de la carrière des agents publics. Une pierre managériale supplémentaire dans l'édifice statutaire/ Charles Froger. La loi du 6 août fera-t-elle date ?/Fabrice Melleray. L'apport du Sénat à la loi/ Marie-Christine de Montecler

Depuis le début de la concertation sur sa réforme de la fonction publique, le gouvernement affirme ne pas vouloir mettre fin au statut mais l'assouplir. Au bout du parcours parlementaire de la loi du 6 août 2019, on constate que, de l'attrition des instances de dialogue social à l'ouverture large au recrutement par contrat, la conception française de la fonction publique ne sort pas intacte de la réforme. Même s'il faut attendre non seulement les ordonnances et les décrets que prévoit la loi, mais aussi l'application concrète qui en sera faite par les administrations d'Etat, territoriales et hospitalières, pour déterminer quels effets aura ce texte. En toute hypothèse, il remet en cause de façon certaine le "compromis de 1946".

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



**Ba, Amadou Yaya ; Pons, Yannig**  
[L'emploi dans la fonction publique en 2018](#)  
In : Point stat , n° 35, 2020, juin, 14 p.

**Bartoli Annie**  
***Les nouvelles perspectives de la GRH dans la fonction publique***  
In : Les cahiers français, n°333, 2006, juillet-août, p. 30-37

**Bartoli, Annie**  
***Pour un management des ressources humaines tout en dosage***  
In : Administration et éducation : revue de l'association française des administrateurs de l'éducation, n° 138, 2013, juin, p. 35-42

**Bouhadana, Irène**  
***Les fonctionnaires face au développement de la performance de l'action publique en France***  
In : Canadian public administration, vol. 54, n° 4, 2011, décembre, p. 583-594  
La fonction publique en France connaît actuellement une évolution importante. L'activité des fonctionnaires se trouve exposée à des transformations majeures qui tiennent aux exigences issues de la mise en œuvre de la performance de l'action publique, ainsi qu'à l'émergence d'instruments visant à mesurer une telle performance. Parallèlement, la gestion des ressources humaines dans le secteur public se modernise en développant notamment des outils d'évaluation de la performance.

**Bouillon, Henri**  
[La gestion des agents préfectoraux au miroir des rapports de stage des élèves de l'ENA \(2014-2017\)](#)  
In : Les papiers de recherche de l'ENA, Collection AGP administration et gestion publique, n° 4, 2018, 35 p.  
La gestion des ressources humaines connaît, dans les services préfectoraux, quelques maux. Outre la baisse des effectifs, les réformes successives aggravent le hiatus existant entre les compétences des agents et les besoins du service, dont les missions sont sans cesse renouvelées par les réformes.

**Chevallier Jacques**  
[Révision générale des politiques publiques et gestion des ressources humaines](#)  
In : Revue française d'administration publique, n° 136, 2010, p. 907-918

**Clérici, David**  
***Evolution des structures et gestion des ressources humaines***  
In : Les Cahiers de la fonction publique et de l'administration, n° 296, 2010, janvier, p. 22-24

**Le contrat de projet**  
in : Les Informations administratives et juridiques = IAJ , n° 4, 2020, avril, p. 22-26

**Coste, Frédéric**  
***RH des armées : stabiliser (enfin) les objectifs***  
In : Revue Défense Nationale, n° 808, 2018, mars, p. 47-52

**Crouzatier-Durand, Florence**  
***Performance, efficacité : le personnel de la fonction publique en mutation***  
In : Droit administratif, n° 3, 2012, mars, p. 9-15

Accès réservé aux publics de l'Ecole :





Debar, Anne

**[La gestion des hommes dans l'administration territoriale de l'État : entre bricolage gestionnaire et travail sur le sens](#)**

In : Revue française d'administration publique, n° 132, 2009, p. 757-770

L'article étudie la manière dont les responsables départementaux de services de l'État adaptent leurs ressources humaines au moment où la révision générale des politiques publiques (RGPP) réforme profondément l'administration territoriale de l'État. Les dispositifs mis en place pour faire évoluer le suivi budgétaire et la gestion des personnels ne suffisent pas à provoquer les mouvements de main d'œuvre attendus. Les responsables doivent par conséquent optimiser les ressources existantes et faire évoluer les métiers de ces fonctionnaires, en travaillant notamment sur les questions du "sens de l'action" afin d'emporter leur adhésion.

Desmarais, Céline ; Dubouloz, Sandra ; Bichon, Arnaud

***L'hybridation des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la fonction publique territoriale française***

In : Revue internationale des sciences administratives (RISA), vol. 87, n°1, 2021, mars, p. 175-193 - Bibliogr. p. 191-193

Les pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations publiques sont le résultat composite d'un ensemble de logiques différentes, voire contradictoires : logique d'individualisation, de contractualisation, de formalisation et de politisation. Dans les collectivités territoriales françaises, on n'observe pas une évolution commune vers un nouveau modèle unique de GRH. Ce sont principalement des dynamiques internes entre les acteurs (élus, professionnels des ressources humaines, directions...) qui expliquent la combinaison, toujours différente, de ces logiques.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



***La DGAFP souhaite donner davantage de contenu qualitatif à la politique de ressources humaines : [entretien avec] Nathalie Colin, DGAFP***

In : AEF info, 29 mars 2021

***Enjeux RH de la transformation numérique de l'État : dossier***

Acteurs publics – Juin 2018

Comprend les articles :

- 1 - Transformation numérique : comment l'État attire les bons profils - 04/06/2018
- 2 - À l'assaut d'une GRH pour les métiers du numérique - 04/06/2018
- 3 - Numérique : l'État cherche sa marque-employeur - 05/06/2018
- 4 - À La Poste, des développeurs « faits maison » - 05/06/2018
- 5 - De l'ouverture des « chakras numériques » du top management - 06/06/2018

***Existe-t-il une politique des ressources humaines à l'Education nationale ? : [dossier]***

In : Administration et éducation : revue de l'association française des administrateurs de l'éducation, n° 163, 2019, septembre, p. 3-165

***Fonctions publiques : [dossier]***

In : La semaine juridique. Administrations et collectivités territoriales, n°29, 2019, 22 juillet, p. 31-45

Contient : Quelle(s) gestion(s) des contractuels en ressources humaines dans la fonction publique ? / Jean-François Boudet suivi de Questionnements autour la gestion des contractuels dans la fonction publique. La gestion des contractuels en ressources humaines dans la fonction publique d'Etat : l'expérience d'un secrétaire général de sous-préfecture / Mohammed Abdoune. La gestion au sein de la fonction publique territoriale : l'expérience d'un directeur général des services / Stéphane Autin. La gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique hospitalière : l'expérience d'un directeur / Franck Masurelle. Le contentieux des agents contractuels - point de vue de l'avocat / Laurie Freger. Le contentieux des agents contractuels - point de vue du juge / Laurent Dimongo.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



### ***La gestion des emplois et de la masse salariale sous l'empire de la LOLF***

In : IGPDE Concours interne et troisième concours d'entrée à l'Ecole nationale d'administration, n° 1, 2021, p. 370-375

### ***La gestion des ressources humaines dans la fonction publique : dossier***

In : Les Cahiers de la fonction publique et de l'administration n° 330, 2013, mars, p. 14-31

Le défi permanent auquel sont confrontés les managers de l'administration tient à la nécessité de faire évoluer les outils à leur disposition, tout en préservant les spécificités des fonctionnaires ainsi que les garanties propres à leur statut. Comment améliorer les modalités de recrutement sans altérer le principe du concours, garant des principes de neutralité et d'égalité ? Comment rémunérer les agents publics de manière plus incitative dans un contexte de pénurie budgétaire ? Comment procéder aux affectations les plus appropriées en ménageant un juste équilibre entre l'intérêt du service et les légitimes aspirations individuelles à la mobilité et à la promotion ? Autant de questions abordées dans ce dossier.

**Habchi, Hadi**

### ***Gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales : les enseignements des rapports d'observations des CRC***

In : La semaine juridique Administrations et collectivités territoriales, n°45, 2018, 12 novembre, p. 2308

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



**Hernu Paul**

### ***L'avenir du contrat dans la gestion des agents du service public***

In : Gestion & Finances Publiques, 2019/2 (N° 2), p. 80-86.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



**Holcman, Robert**

### ***Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion des ressources humaines***

In : Revue française d'administration publique, n° 123, 2007, p. 409-421

### ***L'innovation managériale dans les collectivités locales***

In : Revue du gestionnaire public, n° 2, mai 2018, p. 8-20

Majoritairement innovations en RH

**Jean-Pierre, Didier**

### ***1946-2006 : du statut général des fonctionnaires à la gestion des ressources humaines dans la fonction publique : étude***

In : La semaine juridique. Administrations et collectivités territoriales, n° 42, 2006, 16 octobre, p. 1336-1341

Le statut général de la fonction publique a 60 ans. Après quelques rappels historiques, cette étude présente les raisons et perspectives d'évolution de ce statut sous l'impulsion de la LOLF et de la GPEEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). La question de l'évolution se pose sur divers plans : loi ou contrat ?, droit public ou droit privé ? et droit interne ou droit européen ? Les effets de la LOLF sont étudiés tant pour ce qui concerne le recrutement des fonctionnaires, mais aussi leur carrière.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



**Larribau, Denis ; Larue, Marc**

***Les centres de gestion de la fonction publique territoriale vus par les juridictions financières***

In : Revue du gestionnaire public , n° 3, Septembre 2020, p. 27-31

Les centres de gestion de la fonction publique territoriale se caractérisent par une dispersion des missions exercées et un fonctionnement souvent insuffisamment transparent et générateur d'excédents qui remettent en cause leur cadre territorial départemental et leurs articulations avec le CNFPT.

**MagnaVal, Olivier ; Brière, Maud**

***La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique revisite largement les dispositions statutaires pour les employeurs et agents publics des trois versants (1re partie)***

In : La semaine juridique. Administrations et collectivités territoriales, n° 35, 2019, 2 septembre, p. 5-9.

La loi de transformation de la fonction publique, sans remettre en cause les grands principes qui gouvernent la fonction publique, réforme en profondeur le dialogue social, élargit la possibilité de recruter des agents contractuels et comporte de nombreuses dispositions, d'importance inégale, pour simplifier la gestion des ressources humaines publiques, fluidifier les parcours professionnels et favoriser l'égalité professionnelle. - Le texte, qui est passé de 36 à 95 articles, pour lequel une cinquantaine de décrets d'application sont nécessaires, initie aussi d'importantes réformes qui seront prises par voie d'ordonnances (accords collectifs, formation des agents publics, protection sociale, codification). - Le Conseil constitutionnel, dans sa décision n° 2019-790 DC du 1er août 2019, a déclaré conformes à la Constitution les dispositions dont il avait été saisi. - Analyse des articles 1 à 57 de la loi

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



**Marcovici, Emilie**

***Quel bilan de la modernisation de l'action publique en matière de gestion des personnels publics ? : entre optimisation et incohérences***

In : Droit administratif, n°7, juillet 2018, p. 16-23.

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



**Melleray, Fabrice**

***La gestion des emplois des fonctionnaires***

In : Droit social , n° 3, mars 2020, p. 208-213

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



**Moniolle Carole**

***Droit de la fonction publique et gestion des ressources humaines : entre complémentarité et opposition***

In : L'Actualité juridique. Fonctions publiques (AJFP), n° 5, 2010, septembre-octobre, p. 234-240

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



**Pochard, Marcel**

***L'emploi dans la gestion des ressources humaines de la fonction publique***

In : Revue française d'administration publique, n° 132, 2009, p. 689-700

Au cours des dernières années, un effort sans précédent a été conduit pour développer dans la fonction publique en France une gestion des ressources humaines dégagée de la pesanteur des corps et grades, et centrée sur les emplois, les compétences et la performance, tout en respectant les grands principes de la fonction publique. On peut craindre toutefois que les résultats ne soient pas à la mesure, faute d'une refonte de l'architecture statutaire assurant un nouvel équilibre entre le grade et l'emploi et du recours à de nouvelles règles de gestion, comme le

contrat, outil incontournable d'une gestion personnalisée, et faute d'une meilleure articulation progressive avec le droit commun du travail.

**Pochard, Marcel**

***Les personnels de Bercy. Entre excellence, corporatismes et hubris***

In : Pouvoirs, 2019/1, n°168, p. 73-90.

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



**Rouban, Luc**

***De nouvelles perspectives pour la gestion des ressources humaines dans la fonction publique***

In : Regards sur l'actualité, n° 323, 2006, août-septembre, p. 75-84

**Sternenberg, Frédéric**

***Le pilotage des effectifs et de la masse salariale en secteur public : entre Compostelle et Sisyphe, un enjeu stratégique***

In : Revue française de finances publiques, n° 145, 2019, février, p. [217]-235.

***La transformation de la fonction publique : dossier***

In : Revue française de droit administratif (RFDA) , n° 2, 2020, mars-avril, p. 261-290.

Contient : La déontologie et l'égalité professionnelle / O. Dord. La gestion des "ressources humaines" / Antony Taillefait. Les nouveaux habits du dialogue social / S. Niquège. La mobilité et les transitions professionnelles : continuum ou changement de paradigme ? / E. Aubin.

On dit d'elle qu'elle prépare la travaillisation du droit de la fonction publique. C'est la raison pour laquelle la RFDA revient sur les points marquants de la loi de Transformation de la fonction publique du 6 août 2019. [Source éditeur]

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



**Thill, Nicolas**

**[Les politiques d'optimisation des ressources humaines](#)**

In : Fiche, Wikiterritorial, janvier 2020

**Schuffenecker Dominique**

***La rénovation de la gestion des ressources humaines de l'Etat en France : enjeux et perspectives***

Extrait de l'ouvrage : « Reform von Staat und verwaltung in Europa : Jenseits von New Public Management = Réforme de l'État et de l'administration en Europe : au-delà de la Nouvelle Gestion Publique / sous la direction de Joachim Beck et Fabrice Larat », 2011, p. 433-440. - Cote 351 REF

**Winicki, Pierre**

**[La loi organique relative aux lois de finances \(LOLF\), gestion des ressources humaines et nouvelles compétences managériales](#)**

In : Revue française d'administration publique, n° 117, 2006, p. 117-129

Analyse l'impact de la LOLF sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique de l'État. Il indique tout d'abord par quels mécanismes la LOLF est porteuse de conséquences en termes de management du personnel et comment ses conséquences doivent être expliquées au personnel. La LOLF n'a ni pour but ni pour effet de remettre en cause le statut. En revanche, elle ouvre de grandes marges de manœuvre aux gestionnaires publics qui devraient en tirer de larges bénéfices s'ils savent présenter la réforme et dire que son objectif est de remédier aux problèmes existants, du moment que tous s'impliquent pour faire clairement émerger ces problèmes.

## Actualité normative et jurisprudentielle en droit de la fonction publique

### Sur le portail de la fonction publique

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/actualite-normative-et-jurisprudentielle-droit-de-la-fonction-publique>

### L'essentiel de la jurisprudence du droit de la fonction publique

Recueil de commentaires de jurisprudences applicables aux agents publics

Ce recueil est le fruit du travail d'un groupe de membres du Conseil d'Etat appuyé par les équipes de la DGAFP. Il rassemble 95 fiches commentées couvrant un large spectre des questions RH : l'organisation générale et la gestion des corps et cadres d'emplois, les droits et obligations des fonctionnaires, le recrutement, la carrière et le parcours professionnel, les modalités d'emploi et les droits sociaux, les agents contractuels dans la fonction publique, ainsi que des spécificités du contentieux de la fonction publique

### Textes récents

[Décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique](#)

[Arrêté du 16 mars 2017 relatif à l'organisation de la direction générale de l'administration et de la fonction publique](#)

[Circulaire n° 5917/SG du 16 mars 2017 relative à la stratégie interministérielle de ressources humaines de l'État pour 2017-2019 et son annexe](#)

### Sites Internet

- [Portail de la fonction publique](#)  
Site incontournable : publications, dossiers

Comprend notamment :

[La bibliothèque des initiatives RH](#). Elle a vocation à diffuser les initiatives RH réalisées par les administrations pour transformer les services, des projets innovants sur des thématiques RH très variées (management, conduite du changement, mobilité, qualité de vie au travail...) et une carte interactive pour localiser des projets menés dans chaque région.

[L'Atelier de la transformation RH du 19 novembre 2020](#) : Comment accompagner au mieux les managers et agents de la fonction publique dans le déploiement du télétravail ?

- [Loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique - Dossier](#)  
Vie publique, 7 août 2019
- [L'impact de la LOLF sur les ressources humaines de l'Etat](#)  
Vie publique, mise à jour en 2017
- [La politique des ressources humaines de l'Etat](#)  
Conseil des ministres 7 décembre 2016
- [Le recours aux contractuels élargi par la loi de transformation de la fonction publique](#)  
Vie publique, 22 Janvier 2021

## Vidéos

[Conférence en ligne EMRH du 8 avril 2021 sur le thème « La formation professionnelle comme levier de transformation de la fonction publique : quelle organisation pour mieux intégrer la formation tout au long de la vie des agents ? »](#)

[Journée EMRH du 27 juin 2019 - Vidéos des Directions de Bercy](#)

L'École du management et des ressources humaines (EMRH) a organisé le 27 juin 2019 une journée de travail sur le thème du manager public de demain, quelles compétences pour quels nouveaux défis ?

- [Introduction par Olivier Dussopt, secrétaire d'État](#)
- [Parole d'acteur : le rôle des managers dans la transformation RH](#)  
Intervention de Caroline Gardette, directrice des ressources humaines du ministère de la Culture.
- [Parole d'experte : quelles compétences managériales demain ? -](#)  
Intervention d'Aline Scouarnec, professeure des universités, auteure de plusieurs études prospectives sur l'évolution du management.
- [Thierry Le Goff, DGAFP](#)
- [Focus OCDE par Stéphane Jacobzone](#)
- [Table ronde : De quel accompagnement le manager a-t-il besoin face au défi de modernisation ?](#)
- [Restitution des ateliers](#)
- [Conclusion par Xavier Maire sous-directeur à la DGAFP](#)

- [La DRH de l'Etat en infographie](#)  
[Vidéo] – DGAFP - 11 juillet 2017

- [Comment améliorer la performance RH ?](#)  
[Vidéo] – DGAFP - 7 juillet 2017

Thierry Le Goff, directeur de la DGAFP, Sophie Thibault, conseillère maître à la Cour des comptes, Michèle Kirry, ancienne DRH de la police nationale, et Michel Derdevet, secrétaire général d'Enedis ont échangé sur le thème "Comment améliorer la performance RH ?" dans le cadre des Rencontres des Acteurs publics, le 6 juillet 2017.

## 1.2 Anticiper ou la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)

### Ouvrages



**Centre national de la fonction publique territoriale**

**[Les pratiques de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences \(GPEEC\) dans les collectivités territoriales](#)**

Paris : CNFPT, 2014. - 35 p. ; 30 cm

352.63 PRA



**Chatel, Valérie ; Paradás. Clarence**

***Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences : le guide pratique de votre démarche***

Territorial éditions, 2019. - 187 p. : tabl. ; 30 x 21 cm. - (Dossier d'experts, 1623-8869 ; 767)

352.6 CHA



**Cour des comptes**

**[La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les collectivités territoriales](#)**

Extrait du Rapport public annuel 2012 de la Cour des comptes, p. 805-894



**Direction générale de l'administration et de la fonction publique**

**[La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'État : guides pratiques](#)**

Paris : DGAFP, 2016. - 95 p. : ill. en coul. ; 30 cm. - (Outils de la GRH)

352.63 GES



**Dussutour, Aurélie**

***La GPEEC d'une administration face aux évolutions réglementaires***

Poitiers : Université de Poitiers, Institut d'administration des entreprises, 2008 - 66+X p. ; 28 cm - Mémoire : Master 1 sciences du management-GRH : Poitiers : 2008

914.463 DUS



**[Gestion dynamique de la fonction publique : une méthode : rapport du groupe thématique "Gestion prévisionnelle des emplois : outils et structures" / président Serge Vallemont ; rapp. Bertrand du Marais ; Commissariat général du Plan.](#)**

[s.l.] : [s.n.], 2000 - 171 p. ; 30 cm.

352.63 GES



**Vallemont, Serge**

***La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques***

Paris : Berger-Levrault, 1998 - 229 p. ; 22 cm. - (Gestion publique. Guides d'action)

352.6 VAL

## Articles

**Arnaud Bichon, Céline Desmarais et Sandra Dubouloz**

[\*Les barrières à l'adoption d'une innovation managériale au niveau du territoire. Le cas d'une GPEC territoriale au sein de la fonction publique\*](#)

In : Finance Contrôle Stratégie, mis en ligne le 09 janvier 2020

**Brillet Franck, Hulin Annabelle**

[\*Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective\*](#)

In : Management & Avenir, 2010, n° 6, p. 245-262.

**Brillet Franck, Sauviat Isabelle**

[\*L'avenir incertain des dispositifs d'anticipation RH au sein des universités françaises : entre recherche de sens et perte de sens\*](#)

In : Gestion et management public, 2/2016, Volume 4, n° 4, p. 99-120.

**Brillet Franck ; Hulin Annabelle**

[\*Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective\*](#)

In : Management & avenir, n°36, 2010, p. 245-262

***La gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences: dossier***

In : Les Cahiers de la fonction publique et de l'administration, 2009, n° 293, p. 7-24

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) est devenue une priorité pour l'administration. Elle se trouve au cœur du management public. Ce dossier s'attache à expliquer le contexte et la finalité de la démarche GPEEC. Il présente également les outils associés à la conduite de cette démarche. Il est complété par quelques exemples de mise en place de GPEEC dans des collectivités territoriales et au centre hospitalier intercommunal Robert-Ballanger (CHIRB) d'Aulnay-sous-Bois (93), ces expériences faisant apparaître les points forts et les points faibles de la démarche.

**Jeannot, Gilles**

[\*De la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences \(GPEEC\) aux cadres statutaires : la progressive émergence de la notion de "métier" dans la fonction publique d'État française\*](#)

In : Revue française d'administration publique, n° 116, 2005, p. 595-608

**Pénot, Sylvie**

[\*La mise en oeuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines au ministère des Armées : enjeux et perspectives\*](#)

In : Revue Défense Nationale n° 808, 2018, mars p. 40-46

***La prospective métiers : une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique territoriale***

In : Revue du gestionnaire public n° 2 Mai 2018 p. 28-34

**Soret-Virolle, Claude**

***GPE(E)C : mythe ou réalité ?***

In : Revue du gestionnaire public n° 2, mai 2018, p. 21-27



## Sites Internet

- [La GPEC intercommunale](#) – CNFPT  
2012 ?
- [La gestion prévisionnelle des ressources humaines \(GPRH\)](#) –Portail de la fonction publique  
Les conférences ont pour objectif principal d'examiner la traduction des grandes orientations interministérielles en matière de ressources humaine  
Vidéos en ligne des journées annuelles GPEEC
- [Répertoire interministériel des métiers de l'Etat \(RIME\)](#) - Portail de la fonction publique

## 1.3 Recruter

### Ouvrages



**Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics**  
[L'organisation et le pilotage des recrutements au sein de la fonction publique/ rapport présenté par Marine Dorne-Corraze, Francis Alvado-Vinay, Corinne Desforges ... \[et al.\]](#).  
Paris : Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics, 2008. -153 p. ; 30 cm  
352.65 ORG



**Desforges, Corinne ; Chalvron, Jean-Guy de- ; Blais, Nicolas (collab.)**  
[Rapport de la mission préparatoire au réexamen général du contenu des concours d'accès à la fonction publique de l'État](#)  
Paris : IGA, 2008. - 46 p. ; 29 cm  
351.076 DES



**Direction générale de l'administration et de la fonction publique**  
[Comment mieux recruter dans le secteur public ? Éléments préparatoires au plan interministériel de transformation de la fonction recrutement : Panorama des bonnes pratiques, méthodes et outils](#)  
Paris : DGAFP, 2020. -92 p. ; 30 cm. - (Collection Transformation RH)



**Direction générale de l'administration et de la fonction publique**  
[Être recruté dans la fonction publique](#)  
Paris : DGAFP, 2016. -51 p. ; 30 cm. - (Collection les essentiels)  
352.65 ETR



**Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Conseil d'orientation des politiques de ressources humaines**  
[Mixité sociale, diversité et principe d'égal accès aux emplois publics : quelle ouverture des recrutements dans la fonction publique ? : dossier documentaire](#)  
Paris : DGAFP, 2017. - 58 p. : ill. en coul. ; 30 cm. -(Outils de la GRH)  
352.63 MIX



**École nationale d'administration, Centre d'expertise et de recherche administrative (CERA) ; Dreyfus, Françoise (dir.) ; Eymeri-Douzans, Jean-Michel (dir.)**  
[Les concours administratifs en questions](#)  
Strasbourg ; Paris : ENA, 2012. - p. 303-611 ; 24 cm. - (Revue française d'administration publique ; 142)  
351.076 CON



**École nationale d'administration, Centre d'expertise et de recherche administrative (CERA) ; Larat, François (dir.) ; Edel, Frédéric (dir.)**

**Les emplois publics sont-ils accessibles à tous ?**

Strasbourg ; Paris : ENA, 2015. - p.5-212 ; 24 x 16 cm. - (Revue française d'administration publique ; 153)

S'interroger sur l'accessibilité aux emplois publics peut paraître surprenant si on se réfère au seul cadre juridique relatif à l'accès au service de l'Etat. En effet, le principe méritocratique n'est-il pas censé assurer à travers les concours administratifs un recrutement sur la seule base des talents et capacités ? La réalité est cependant toute autre d'un point de vue sociologique, particulièrement pour les hauts fonctionnaires. Les contributions au présent numéro traitent des différentes formes d'inégalités des chances lors de l'entrée dans la fonction publique, via les concours, ainsi qu'au cours de la carrière.

352.64 EMP



**L'Horty, Yannick**

**Les discriminations dans l'accès à l'emploi public : rapport au Premier ministre**

[S.l.] : [s.n.], 2016. - 103 p. : tabl. ; 30 cm. -Bibliogr. p. 89-95.

La mission d'évaluation porte sur le risque de discrimination pour les différentes voies de recrutement (concours, recrutement sans concours, voie contractuelle) dans les trois versants de la fonction publique (fonction publique d'Etat, fonction publique hospitalière et fonction publique territoriale). La mission a examiné les différents modes de recrutements et organisé une campagne de testing. L'exploitation des données des concours dans la fonction publique d'Etat indique des inégalités fortes pour les candidats. La campagne de testing montre des situations de discriminations dans la fonction publique territoriale et dans la fonction publique hospitalière Cette campagne a mis en évidence que les discriminations à l'embauche sont selon les professions tantôt plus fortes dans le public que dans le privé, tantôt moins fortes.

352.608 LHO



**Le recrutement dans les collectivités territoriales : étude /Centre national de la fonction publique territoriale ; Association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités territoriales**

Paris : CNFPT, 2018. - 87 p. ; 30 x 21 cm. - (Etude)

## Articles

**Derboulles, Laurent**

***Recrutement des agents contractuels sur emplois permanents : "plus" et "autrement"***

In : L'Actualité juridique. Fonctions publiques (AJFP) , n° 3, Mai-juin 2020, p. 132-137

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 ouvre l'accès dérogatoire, par contrat, aux emplois permanents de la fonction publique. Le déroulement de la procédure formalisée de recrutement est structuré par une première phase de publicité du recrutement et de recueil des candidatures puis par une phase de sélection des candidats et de choix. Les candidats non fonctionnaires préselectionnés recevront une "information relative aux obligations déontologiques".

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



**Espagno, Delphine**

**Le droit français des concours entre permanence et évolution**

In : Revue française d'administration publique n° 142, 2012 p. 369-381

Les concours administratifs constituent une étape nécessaire au recrutement dans la fonction publique française. Soumis à de nombreux principes juridiques, l'organisation et le déroulement des concours supposent le respect des règles de droit sous l'œil attentif de la juridiction administrative. La modernisation des concours administratifs, liée à l'évolution de la fonction publique et de ses modes de recrutement, entraîne une adaptation des épreuves et des règles applicables en la matière. Parfois sévèrement remis en cause, le concours demeure toutefois le meilleur outil de recrutement dans la fonction publique.

### **La fin des concours ? : Dossier**

In : Les Cahiers de la fonction publique et de l'administration n° 290, 2009, juin p. 7-25

Pourquoi organiser des concours de recrutement dans la fonction publique ? Le concours est-il encore le meilleur mode de recrutement ? Quelles sont les dérogations à la règle du concours ? Les réformes des modes de recrutements respectent-elles les principes républicains ? Quels sont les quatre axes de réforme de l'École nationale d'administration (ENA) ? Qu'en est-il de la diversité dans la fonction publique ? Quelle est la pratique des recrutements dans la fonction publique territoriale ? Qu'en est-il du principe de libre administration des collectivités territoriales qui impose de leur laisser le libre choix de leurs collaborateurs ? Ce dossier s'attache à répondre à ces questions.

### **Les recrutements de fonctionnaires de l'État en 2018**

In : Stats rapides, n° 62, 2020, 19 juin, 12 p.

## **Sources en ligne**

- **[SCORE Concours – Portail de la fonction publique](#)**
- **[Fonction publique : des clefs pour ouvrir les recrutements](#)**  
Vidéo – Acteurs publics- 19'41 – 03 mai 2018  
Invités de ce débat, Laurent Chambaud, directeur de l'École des hautes études en santé publique, et Didier Del Prete, président de la Conférence nationale des directeurs d'Ipag-CPAG, saluent les mesures initiées ces dernières années en faveur de l'ouverture des recrutements et des concours de la fonction publique. Mais ils estiment qu'il faut aller encore plus loin pour que la fonction publique soit davantage représentative de l'ensemble de la société, notamment en faisant plus souvent travailler ensemble universités et grandes écoles.
- **["Pour muter, l'administration doit recruter différemment"](#)**  
Vidéo – Acteurs publics- 9'40 – 21 août 2017  
Intervention de Laura Létourneau, ingénieure des Mines et coauteure avec Clément Bertholet de Ubérisons l'État (Armand Colin). "

## **1.4 Favoriser la mobilité**

### **Ouvrages**



**[Affectation et mobilité des fonctionnaires sur le territoire : rapport](#)** / établi par Jérôme Fournel, Corinne Desforges, Frédéric Salas, ... [et al.] ; Inspection générale des finances, Inspection général de l'administration, Inspection générale des affaires sociales.

Paris : IGA : IGF : IGAS, 2013. - Pagination multiple [228] p. ; 30 cm.  
352.63 AFF



**Cour des comptes**

**[L'affectation et la mobilité des fonctionnaires de l'État : pour une gestion plus active afin de mieux répondre aux besoins des usagers : rapport public thématique](#)**

Paris : Cour des comptes, 2019. - 140 p. ; 24 cm



**Direction générale de l'administration et de la fonction publique**

**[Agir pour son projet de mobilité professionnelle : guide repères des agents de la fonction publique](#)** /

**Ministère de la transformation et de la fonction publique, Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)**

Paris : DGAFP, 2020. - 167 p. ; 30 cm. - (Outils de la GRH)



**Direction générale de l'administration et de la fonction publique**

**[Le conseil en mobilité-carrière et l'accompagnement personnalisé des agents dans les services de l'État. Guides pratiques](#)**

Paris : DGAFP, 2016. - 32 p. ; 30 cm. - (Politiques d'emploi public)  
352.6 CON



**Institut national des études territoriales**

**[Les mobilités : un levier de management ? Guide managérial](#) : étude réalisée par les élèves-administrateurs territoriaux de la promotion Simone de Beauvoir / ; pour l'Observatoire social territorial (OST) de la Mutuelle nationale territoriale (MNT), en partenariat avec l'Institut National des études territoriales (INET) et l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF)**

Paris : Mutuelle nationale territoriale, 2014. - 171 p. ; 21 cm. - (Les cahiers de l'observatoire social territorial ; 2014, n° 12, juin)  
352.632 14 MOB



**Secrétariat général des affaires européennes**

**[Accompagner et renforcer la mobilité des agents de la fonction publique de l'État en Europe / Secrétariat général des affaires européennes \(SGAE\), Direction générale de l'administration de la fonction publique \(DGAFP\).](#) –**

Paris : SGAE : DGAFP, 2019. - 36 p. : fig. ; 30 cm. - (Guide pratique)



**Serman, Patricia (dir.) ; Cannac, Yves (dir.) ; Despres, Charles (dir)**

***Pour une fonction publique plus mobile : recommandations et solutions pratiques***

Paris : L'Harmattan, 2016. - 254 p. ; 22 x 14 cm.

Des responsables du public et du privé se fondent sur leurs expériences de terrain pour apporter un point de vue comparatif sur la mobilité dans l'administration française. Ils formulent des recommandations et des pistes de réflexion afin que les agents se préparent à la mobilité et puissent passer aisément d'une administration à l'autre, voire travailler dans la sphère privée. Les réalités du terrain sont appréciées par le biais d'exemples divers : directions départementales interministérielles ou DDI, mobilité au sein d'un ministère (éducation nationale, défense), mobilité inter fonctions publiques (Nord Pas-de-Calais, Normandie), fonction publique hospitalière, PFRH, mobilité des cadres etc.

352.63 POU

## Articles

**Aubin Emmanuelle**

***La mobilité et les transitions professionnelles : continuum ou changement de paradigme ?***

In : Revue française de droit administratif (RFDA) , n° 2, 2020, mars-avril, p. 283-290

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



**Ba, Amadou Yaya**

**[La mobilité géographique des fonctionnaires civils](#)**

In : Point stat n° 32, mars 2019, 13 p.

**Fialaire, Jacques**

***La mobilité et les transitions professionnelles dans la loi de « transformation » de la fonction publique***

In : L'Actualité juridique. Fonctions publiques (AJFP), n°5, 2019, p. 258-263

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



**Font, Nicolas**

***De l'usage du pluriel et du singulier : à propos de l'ordonnance du 13 avril 2017 portant diverses mesures relatives à la mobilité dans la fonction publique***

In : L'Actualité juridique. Fonctions publiques (AJFP) n° 1, janvier-février 2018 p. 12-16

L'ordonnance du 13 avril 2017 se présente comme une réforme de la gestion des personnels des administrations, permettant de décloisonner les trois fonctions publiques. Derrière l'incantation managériale, on peut y entrevoir un mouvement plus profond qui réinterroge une vieille question de la fonction publique : faut-il parler de fonction(s) publique(s) au singulier ou au pluriel ? Le balancement entre unité et diversité est constitutif de notre fonction publique à trois versants et illustre l'ajustement permanent du droit des fonctionnaires à notre Etat, par principe unitaire et attaché à la tradition jacobine, mais promouvant la décentralisation de la République comme la gestion autonome des services publics. Par la mise en place de dispositifs statutaires communs à des agents relevant de fonctions publiques différentes, l'ordonnance du 13 avril 2017 semble faire triompher le singulier.

*Accès réservé aux publics de l'Ecole :*



***La mobilité au cœur de la réforme de l'État : dossier***

In : Les Cahiers de la fonction publique et de l'administration, n° 310, 2011, avril, p. 5-26

Contient : La mobilité dans la fonction publique / Jean-Charles Savignac. L'accord sur la sécurisation des parcours professionnels des contractuels / Jean-Charles Savignac. De la mobilité choisie à la mobilité subie au sein de la fonction publique / Audrey Bayle. Les emplois fonctionnels de direction / Bruno Malhey. La fusion des corps / Serge Salon. Allègements des interdictions liées au cumul d'activités / Serge Salon.

Près de deux ans après son entrée en vigueur la loi n° 2009-972 du 3 août 2009, ce dossier fait un point sur le cœur de ce texte et sur divers aspects plus récents du concept de mobilité appliqué à la fonction publique, en particulier sur l'accord relatif à la sécurisation des parcours professionnels des contractuels, sur la mobilité choisie et la mobilité subie, sur les emplois fonctionnels de direction, sur la fusion des corps, sur les allègements des interdictions liées au cumul d'activités.

***La mobilité dans la fonction publique : [dossier]***

In : L'Actualité juridique. Droit administratif (AJDA) n°10, 2018, 19 mars p. 545-570

Contient les articles suivants : Existe-t-il un droit à la mobilité ? / Emmanuel Aubin. La mobilité dans le droit de la fonction publique territoriale / Guillaume Glénard. La mobilité entre le secteur public et le secteur privé : évolution ou agitation ? / Antony Taillefait. La priorité au retour des fonctionnaires "ultramarins" / Mathieu Maisonneuve.

*Accès réservé aux publics de l'Ecole :*



**Morvan, Guy**

***Mobilité et parcours professionnels : avancement des réformes et préconisations***

In : Les Cahiers de la fonction publique et de l'administration, n° 302, 2010, juillet-août, p. 27-30

La politique publique de mobilité dans la fonction publique a sa loi du 3 août 2009 (n° 2009-972) et sa circulaire d'application du 19 novembre 2009. L'auteur fait ici le point sur l'avancement de cette réforme de la mobilité des fonctionnaires. Puis, il s'interroge sur la façon de développer une conception "vertueuse" des parcours professionnels profitant à la fois aux agents, aux gestionnaires des ressources humaines et au service public en général.

**Site Internet**

- ***Le site du ministère de la fonction publique – [Rubrique mobilité](#)***

## Textes législatifs et réglementaires

[Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique](#)

Voir notamment Titre IV : Favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents publics

[Ordonnance n° 2017-543 du 13 avril 2017 portant diverses mesures relatives à la mobilité dans la fonction publique](#)

Voir également le [Compte rendu du Conseil des ministres du 4 octobre 2017](#)

[Loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires](#)

[Loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction](#)

### Dossier législatif

- [Fonction publique : mobilité et parcours professionnel](#) - Assemblée nationale
- [Loi relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique](#) – Sénat

## 1.5 Prendre en compte le mérite et la performance

### Ouvrages



**Diefenbacher, Michel**

[L'intéressement collectif dans la fonction publique : rapport au Premier ministre](#)

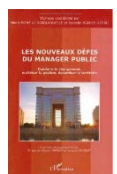
Paris : La Documentation française, 2009 - 86 p. ; 24 x 16 cm. - (Collection des rapports officiels)  
352.67 DIE



**Direction générale de l'administration et de la fonction publique**

[GRH et LOLF : gestion et reconnaissance de la performance](#)

Paris : DGAFP, 2005. - 87 p. ; 30 cm. - (Collection statistiques. Ressources humaines)  
352.63 GRH



**Mahé de Boislandelle, Henri (dir.) ; Bories-Azeau, Isabelle (dir.)**

[Les nouveaux défis du manager public : conduire le changement, maîtriser la gestion, dynamiser le territoire](#)

Paris : L'Harmattan, 2009. - 387 p. : illustrations en noir et blanc ; 24 x 16 cm. - (Management public)  
Contient notamment les articles suivants : GRH et performance dans le secteur public / Isabelle Bories-Azeau, Henri Mahé de Boislandelle. Rémunération au mérite et motivation au travail / Virginie Forest.  
352.3 NOU



**Organisation de coopération et de développement économiques**

[La rémunération liée aux performances dans l'administration](#)

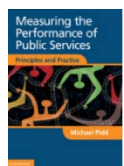
Paris : OCDE, 2005. - 249 p. ; 23 cm

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



Pays couverts : Allemagne, Canada, Chili, Corée, Danemark, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Italie, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

352.67 REM



**Pidd, Michael**

[Measuring the performance of public services: principles and practice](#)

Cambridge: University Press, 2012. - xv-316 p. : ill. ; 26 cm - Bibliogr. p. 300-311. Index.

352.35 PID

## Articles

**Atkinson, Michael M.; Fulton, Murray ; Kim, Boa**

***Why do governments use pay for performance? Contrasting theories and interview evidence***

In : Canadian public administration vol. 57 n° 3, 2014, septembre p. 435-458

Pourquoi les systèmes de rémunération au rendement (PFP) pour indemniser les hauts fonctionnaires de la fonction publique continuent à être adoptés malgré les arguments et les preuves mettant en question leur efficacité dans le secteur public. Cet article analyse le modèle de la rémunération au rendement au Canada. Il examine pourquoi la rémunération au rendement gagne en popularité malgré ses limitations reconnues. Les auteurs, via l'analyse de témoignages avec des fonctionnaires clés, apporte des connaissances en matière d'innovations en gestion en révélant la variété des motivations à l'origine de la rémunération au rendement.

**Bouhadana, Irène**

***Les fonctionnaires face au développement de la performance de l'action publique en France***

In : Canadian public administration, vol. 54, n° 4, 2011, décembre, p. 583-594

**Chemla-Lafay, Annie**

***La rémunération à la performance est-elle efficace dans l'administration ?***

In : Cadres CFDT n° 463, mars 2015 p. 23-28

La rémunération à la performance se heurte aux valeurs des agents qui expriment comme première motivation au travail leur mission de service public.

**Conseil général économique et financier**

***Organismes publics et performance : définir et mesurer la performance pour mieux piloter l'action publique***

In : Gestion & finances publiques : la revue, n° 1, 2010, janvier, p. 39-46

**Emery, Yves**

***Rémunérer la performance des agents publics par des primes d'équipe : constats, analyses et recommandations***

In : Revue internationale des sciences administratives (RISA), vol. 70, n° 1, 2004, mars, p. 167-178.

La rémunération à la performance au sein de l'administration publique se développe, cependant les effets réels exercés par ce système demeurent controversés. A partir d'une enquête réalisée au sein d'organisations publiques suisses, cet article démontre la contradiction existant entre un discours managérial mettant l'accent sur l'équipe et les performances collectives d'un côté, et l'utilisation d'outils d'évaluation et de reconnaissance avant tout individuels de l'autre.

**Forest, Virginie**

***Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française***

In : Revue internationale des sciences administratives (RISA), vol. 74, n° 2, 2008, juin, p. 345-359

En France, la fonction publique a fait le choix de rémunérer une partie de ses agents en fonction de leur performance. L'auteure montre en quoi ces pratiques salariales individualisées peuvent à terme nuire aux motivations de service public qu'éprouvent certains fonctionnaires. Elle appuie son raisonnement sur les résultats empiriques obtenus aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne.

**Hartley, Jean; Downe, James**

***The shining lights ? Public service awards as an approach to service improvement***

In: Public administration, vol. 85, n° 2, 2007, p. 329-353

Afin d'améliorer les performances du secteur public, des systèmes de récompense ont été développés à travers le monde. Les auteurs étudient leur essor, leur fonctionnement, leur efficacité et la manière dont ils sont perçus par les individus visés. Analyse notamment le "Beacon Scheme", système de récompense au mérite mis en place en Angleterre.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :

**Wiley Online Library**

Join-Lambert, Odile ; Lochard, Yves

***Construire le mérite dans la fonction publique d'Etat : l'exemple de la Culture (1880-1980)***

In : Sociologie du travail, vol. 52, n° 2, 2010, avril-juin, p. 151-171

Lerique, Florence

***La performance, une nouvelle valeur pour rémunérer les fonctionnaires ?***

In : Droit administratif, n° 2, 2013, février, p. 9-14

La rémunération à la performance témoigne d'une volonté de moderniser le lien d'emploi et la gestion des ressources humaines dans le secteur public. Elle traduit également une vision nouvelle de l'Etat et de la légitimité de l'action publique.

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



***Le mérite dans la fonction publique : dossier***

In : Les Cahiers de la fonction publique et de l'administration, n° 241, 2005, janvier, p. 3-12

Michaud, Yves

***[Le point sur... : le mérite, une approche conceptuelle](#)***

In : Revue française d'administration publique n° 153, 2015 p.5-13

Moniolle, Carole

***Rémunération et performance dans la fonction publique***

In : Gestion & finances publiques : la revue, n° 5, 2012, mai, p. 30-33

Etude critique de la rémunération liée à la performance dans la fonction publique (RLP). L'auteur s'intéresse notamment aux origines de la RLP, à la modulation des primes en fonction des résultats et aux premières réalisations, à la lumière d'expériences étrangères.

***La prise en compte du mérite et de la performance***

In : IGPDE Concours interne et troisième concours d'entrée à l'École nationale d'administration, n° 5, tome 1, 2013, p. 63-74

***La rémunération des agents publics : [dossier]***

In : L'Actualité juridique. Droit administratif (AJDA) n°7, 2017, 27 février p. 382-410

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



Rouban, Luc

***[Le point sur la rémunération au mérite](#)***

In : Revue française d'administration publique, n° 112, 2004, p. 804-810

La question de la rémunération au mérite a focalisé l'attention des commentateurs depuis son institutionnalisation à l'automne 2004. Cette réforme constitue l'un des éléments-clés d'une mise en œuvre réussie de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : à quoi servirait en effet de mettre en place des programmes et des critères d'évaluation si les fonctionnaires n'étaient directement impliqués par leur rémunération dans les résultats obtenus ? L'auteur fait le bilan des questions qui sont soulevées par cette rémunération au mérite dans la fonction publique.

St-Onge, Sylvie ; Buisson, Marie-Laure

***La rémunération au mérite dans le secteur public : bilan des connaissances et avenues de recherche***

In : Management international vol. 16, n° 3, 2012, printemps, p.75-91



Volut, Dominique

**Le remplacement de la notation par l'entretien individuel : un coup d'épée dans l'eau ?**

In : L'Actualité juridique. Fonctions publiques (AJFP) n° 6, 2013, novembre-décembre p. 307-313

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



## Site Internet

- [Indemnités et primes](#) - Site du ministère de la fonction publique

## 2 La gestion des ressources humaines dans l'administration d'autres pays

### Ouvrages



Beck Jachim (Dir) ; Larat, Fabrice (Dir)

**Reform von Staat und Verwaltung in Europa : Jenseits von New Public Management = Réforme de l'Etat et de l'administration en Europe : au-delà de la Nouvelle Gestion Publique**

Baden-Baden : Nomos ; Zurich : Dike Verlag, 2011. - 461 p. ; 24 cm

Notamment le chapitre 10 consacré à la modernisation des ressources humaines qui comporte les articles suivants : Concepts et grandes lignes de la gestion des ressources humaines dans les administrations allemandes / Gert Fieguth. La rénovation de la gestion des ressources humaines de l'Etat en France : enjeux et perspectives / Dominique Schuffenecker. La modernisation de la gestion du personnel dans l'administration fédérale suisse / Thomas Schmutz, Sibylle Schmid, Thierry Borel.

351 REF



Bossaert, Danielle

**The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors: three priority areas to invest in future HRM / Danielle Bossaert ; in cooperation with Christoph Demmke, Timo Moilanen ; [edited by the] European institute of public administration (EIPA) .**

Maastricht : EIPA, 2012. - 53 p. : ill. ; 30 cm. - (Working paper ; 2012/W/01)

352.6 BOS



**The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected European Union countries / Civil Service Section, Ministry of the Interior Prague ; European social Fund, operational programme employment.**

2020. - 226 p. ; 30 cm



Emery, Yves (dir.) ; Giauque David (dir.)

**Dilemmes de la GRH publique**

Le Mont-sur-Lausanne : LEP, 2007 - 304 p. ; 24 cm.

Les aspects de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique dans les pays de l'OCDE autour de sept grands axes : le statut de la fonction publique en mutation, l'identité des agents face aux réformes publiques, les dilemmes posés par la motivation des fonctionnaires, le recrutement des agents publics : entre concours d'entrée et évaluation des compétences, les pièges de la gestion des performances et gouvernance du secteur public, les systèmes d'incitation entre cultures nationales et régulations professionnelles et l'éthique des agents publics.

352.63 DIL



**Guérard, Stéphane (dir.)**

***La GRH publique en questions : une perspective internationale***

Paris : L'Harmattan, 2008 - 538 p. ; 24 x 16 cm. - ( Recemap)

352.63 GRH



**Lemire, Louise ; Martel, Gaétan ; Charest, Eric**

***L'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXIe siècle***

Québec : Presses de l'université du Québec, 2015. - 380 p. ; 23 cm

Dernière partie consacrée aux tendances émergentes ne matière de gestion des ressources humaines.

352.6 LEM



**Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique**

**Performance de la fonction ressources humaines : définitions et cadre d'analyse : étude préparatoire / Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE) ; réalisée par Annie-Chemla-Lafay, Marie-Thérèse Deleplace, Claire le Flécher... [et al.]**

Mars 2008. - Paris : DGAFP, 2008. - 111 p. ; 30 cm. - (Etudes et perspectives)

L'étude examine la problématique actuelle de la gestion des ressources humaines (GRH) dans les fonctions publiques des pays développés. Elle analyse le partage de la gouvernance des fonctions "ressources humaines" entre les structures centrales, du type DGAFP française, les ministères, et les lieux où se réalise la prestation du service public (agences ou services déconcentrés). Elle décrit les systèmes de mesure de la performance utilisés par les directions de ressources humaines. Elle détaille également chaque processus RH (recrutement, formation, évaluation des agents, rémunérations, gestion des compétences, gestion de l'encadrement supérieur). A partir de cette étude, une réflexion va être engagée quant à la faisabilité d'un référentiel d'auto-évaluation européen sur la gestion des ressources humaines.

352.63 PER



**Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique**

**Performance de la fonction ressources humaines : perspectives et approches opérationnelles : enquête auprès d'administrations publiques européennes**

Paris : DGAFP, 2008 - 91 p. ; 30 cm. - ( Etudes et perspectives)

L'étude, menée à la demande de la Présidence française de l'Union européenne (PFUE), offre un panorama des évolutions de la fonction ressources humaines des administrations publiques dans l'Union européenne et propose des éléments de prospective. Elle s'appuie sur les résultats d'un questionnaire soumis en septembre 2008 et auquel ont répondu plus de 300 cadres des administrations de 26 pays européens (la Grande-Bretagne n'a pas pu participer). Les processus RH étudiés sont : le recrutement, la formation professionnelle, l'évaluation individuelle des agents, la gestion des compétences et des carrières, la rémunération, la gestion de l'encadrement supérieur.

352.630 94 PER



**Organisation de coopération et de développement économiques**

***Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service***

Paris, Éditions OCDE, 2016 – (OECD Public Governance Reviews)

Comment les gouvernements peuvent-ils réduire les coûts salariaux tout en garantissant le maintien de l'engagement et de la productivité des fonctionnaires ? Les administrations font face à des défis notamment comment réduire le volume et le coût tout en continuant d'attirer et de retenir des talents professionnels de haut niveau. La première partie analyse la pression exercée sur les administrations centrales en vue de la réduction des coûts a conduit de nombreux pays de l'OCDE à des réductions budgétaires et leurs conséquences négatives sur la confiance, la motivation et l'engagement des personnels. La deuxième partie examine la façon dont certains pays de l'OCDE utilisent des enquêtes de satisfaction des personnels en tant qu'outil de leadership destiné à une meilleure gestion de l'engagement des agents, lequel est lié à l'amélioration de la performance au travail, l'engagement organisationnel, la productivité et l'innovation du secteur public. L'engagement des agents peut être un puissant moyen de contrebalancer les mesures d'austérité.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :





**Organisation de coopération et de développement économiques**  
***Panorama des administrations publiques 2019***

Paris : OCDE, 2019. - 222 p. : illustrations en couleur ; 30 cm.

Voir la chapitre 6 « Gestion des ressources humaines » consacré aux conditions d'emploi des fonctionnaires et autres agents publics ; à l'apprentissage et perfectionnement dans la fonction publique et à la gestion de la performance des cadres de haut niveau de la fonction publique

351 PAN

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



**Organisation de coopération et de développement économiques**  
***Moderniser l'Etat : la route à suivre***

Paris : OCDE, 2005 - 268 p. ; 23 cm

Fait le bilan de deux décennies de modernisation du secteur public dans les pays de l'OCDE. Il examine certains leviers essentiels de la gestion publique : rendre l'administration plus réceptive, transparente et accessible ; insuffler une logique de performance dans le secteur public ; modifier les systèmes de responsabilité et de contrôle ; faciliter la réaffectation des ressources et la restructuration; organiser et motiver les agents du secteur public ; et inscrire le marché au cœur de la réforme.

352.367 MOD

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



**Sénat, Commission des finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation ; Braun, Gérard**

***La réforme de l'Etat à l'étranger : rapport d'information sur une étude comparative portant sur la réforme de l'Etat à l'étranger***

Paris : Sénat, 2001 - 107 p. ; 24 cm. - ( Les rapports du Sénat ; 348)

Un chapitre est consacré à la gestion des ressources humaines. Les exemples sont empruntés à de nombreux pays : Italie, Allemagne, Canada, Nouvelle-Zélande, Grèce, Japon, Danemark, Etats-Unis, Finlande, Pays-Bas, Belgique, etc.

352.367 REF

## Articles

**Behrens, Beatrix**

***Une politique des ressources humaines liée à la démographie : le "management diversifié"***

In : Revue française d'administration publique, n° 131, 2009, p. 573-582

L'auteur analyse ici l'exemple allemand de l'Agence fédérale de l'emploi (AFE) qui a développé une politique de gestion du personnel nommée "management diversifié". Cette politique cherche à prendre en compte les deux principales caractéristiques démographiques du personnel. Premièrement, sa féminisation qui nécessite des aménagements en matière de maternité. Deuxièmement, son âge de plus en plus élevé qui entraîne, entre autres, une politique de formation continue poussée.

**Bonder, Arieh; Bouchard and Bellemare Guy**

***Competency-based management: an integrated approach to human resource management in the canadian public sector***

In: Public personnel management, vol. 40, n° 1, spring 2011, p. 1-9

**Roche, William K. ; O'Riordan, Joanna**

**[The reform of human resource management in the Irish public service](#)**

In : Administration : Journal of the Institute of Public Administration of Ireland , Vol. 68, n°4, 2020, december, p. 97-119 - Bibliogr. p. 116-119

Ce document passe en revue les réformes de la gestion des ressources humaines (GRH) engagées dans la fonction publique irlandaise ces vingt-cinq dernières années. Elles sont axées autour de cinq thèmes : la gestion des performances, les carrières dans la fonction publique, le leadership, la GRH stratégique et les relations de travail.

**Bouzas Lorenzo, Ramón y Enrique José Varela Alvarez**

**[Caminos paralelos, deficiencias comunes : aproximación a los modelos públicos de recursos humanos en España y Portugal](#)**

In : Gestión y análisis de políticas públicas, n° 32, 2005, enero-abril, p. 61-78

Cet article se penche sur l'évolution du modèle de la fonction publique en Espagne et au Portugal. Avant d'analyser plus particulièrement les mesures adoptées en matière de management des ressources humaines, il s'attache à décrire l'influence plus globale de la mise en œuvre de programmes de réforme des administrations sur ces modèles de fonction publique. Il s'agit d'identifier tant les transformations des pratiques managériales que la nature des défis de modernisation auxquelles les administrations sont confrontées.

**Burns John P., Zhiren Zhou**

**[Performance management in the government of the people's republic of China: accountability and control in the implementation of public policy](#)**

In : OECD Journal on budgeting, n° 2, 2010, p. 7-34

Le gouvernement chinois a adopté le concept de management par la performance. Des expérimentations depuis le début des années 1990, plus particulièrement au niveau local ont été développées. Plusieurs aspects sont étudiés : les restructurations organisationnelles, la gestion des ressources humaines dans le secteur public, la mise en œuvre d'un management par le résultat et la responsabilisation et les efforts en faveur d'une efficacité accrue et de l'obligation de rendre compte dans les services publics. La participation des citoyens est également examinée.

**[Les défis contemporains de la gestion des ressources humaines dans le secteur public : une perspective internationale. : \[Dossier\]](#)**

In : Management international, vol. 16, n° 3, 2012, printemps, p.1-91

Examine les réformes menées de manière convergente par la plupart des pays de l'OCDE sur la "nouvelle gestion publique des ressources humaines" et analyse les incidences positives et négatives des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur public.

**Demers, Jacynthe James Iain Gow**

***Gestion des ressources humaines et nouveau management public : opinions de gestionnaires fédéraux et québécois***

In : Canadian public administration, vol. 45, n° 4, 2002, winter, p. 512-537

**Demmke, Christoph**

**[Réforme de la fonction publique en Europe : quel avenir pour la gestion des ressources humaines ?](#)**

In : Action publique. Recherche & pratiques, n°3, printemps 2019, p. 12-22.

**[Función pública : calidad e Innovación en la administración pública : \[dossier\]](#)**

In : Revista centroamericana de administración pública, n° 58-59, 2010, enero-diciembre, p. 9-451

Ce numéro s'intéresse aux processus de modernisation des administrations en Amérique centrale et plus particulièrement à l'introduction de la dimension qualité dans les services publics et au renouveau en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

**Giaque, David et Daniel J. Caron**

**[Réformes administratives et gestion des ressources humaines : comparaison de la Suisse et du Canada](#)**

In : Revue internationale de politique comparée, vol 11, n°2, 2004, 225-240

**Hockey, Julia; P. Kakabadse, Andrew; Kakabadse, Nada K.**

**[Développer le système de leadership pour le 21<sup>e</sup> siècle : étude de cas sur le perfectionnement des cadres dans la nouvelle fonction publique britannique](#)**

In : Revue internationale des sciences administratives (RISA), vol. 71, n° 1, 2005, mars, p. 87-104

Présente les conclusions d'une étude qui met en évidence les problèmes d'harmonisation en Grande-Bretagne entre la stratégie de gestion des ressources humaines et la stratégie organisationnelle dans le cadre d'une configuration de la fonction publique décentralisée.

**Huerta Melchor, Oscar**

***The government workforce of the future: innovation in strategic workforce planning in OECD countries***

In: OECD working papers on public governance, n° 21, 2013, 41 p., Bibliogr. p. 39-41

La planification et l'aménagement stratégique du personnel sont devenus des enjeux de gestion incontournables et une priorité pour la majorité des pays de l'OCDE et de leur secteur public. Dans le contexte de contrainte budgétaire qui est le leur, les administrations doivent pouvoir opérer une gestion stratégique des ressources humaines afin de garantir un service public de qualité tout en diminuant les coûts. Les expériences en termes de gestion stratégique du personnel étant encore peu nombreuses et limitées dans le temps, les études se doivent d'être pragmatiques et de prendre en compte le contexte national. Afin de mettre en adéquation les besoins en moyens humains et financiers avec les programmes gouvernementaux, la gestion stratégique du personnel devrait systématiquement être liée aux processus budgétaires. Son succès dépend de la coopération entre les services de gestion de ressources humaines (GRH), les autorités financières et les cadres gestionnaires des ministères ou des organismes publics. La mise en œuvre de la gestion stratégique, cependant, pose encore des difficultés. Pour les surmonter, il est nécessaire de donner aux cadres dirigeants une certaine souplesse, et de permettre l'évolution des processus de GRH. Le contrôle et l'évaluation des projets de gestion stratégique, enfin, ne doivent jamais être négligés.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



**Kim, Pan Suk**

**[Comment attirer et retenir les meilleurs éléments au sein de l'administration publique ?](#)**

In : Revue internationale des sciences administratives (RISA), vol. 74, n° 4, 2008, décembre, p. 675-693

L'auteur commence par aborder brièvement les questions, techniques et pratiques, concernant la façon d'attirer et de retenir les meilleurs éléments au sein de l'administration publique, notamment dans les pays en développement. Il analyse ensuite les tendances actuelles dans la gestion des ressources humaines (GRH) dans la fonction publique. Il examine aussi l'expérience coréenne en matière de GRH des fonctionnaires, où beaucoup de choses ont changé. Il termine par une étude des implications théoriques et stratégiques.

**Lemoyne de Forges, Jean-Michel**

***Exigences communautaires et exigences managériales se rejoignent-elles ?***

In : L'Actualité juridique. Droit administratif (AJDA), n° 36, 2003, 27 octobre, p. 1917-1923

Les administrations publiques des pays de l'Union européenne sont gagnées à l'idéologie du New Public Management. Cette tendance affecte les politiques et la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



**Ma-Dupont, Virginie**

**[Corée du Sud : recherche de performance en matière de gestion des ressources humaines et de formation](#)**

In : Note réactive, n° 103, 2018, juin, 3 p

**Mecherfi, Amal**

***La fonction publique au Maroc : de la gestion des personnels au management des ressources humaines***

In : Revue marocaine d'administration locale et de développement, n° 56, 2004, mai-juin, p. 109-124

**Montero Montero, Gregorio**

***La profesionalización de la función pública : el desafío inconcluso para el fortalecimiento de la gestión pública***

In : Revista centroamericana d'administración pública, n° 62-63, 2012, enero-junio, julio-diciembre, p. 25-38

L'Etat et l'administration publique d'Amérique centrale doivent faire face à certains défis dans le cadre de la professionnalisation de la gestion publique. L'auteur souligne ici l'importance de la méritocratie et de la professionnalisation des ressources humaines dans la gestion des politiques publiques.

**Ndi Zambo, Benoît**

***Les défis de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique en Afrique : les axes de modernisation***

In : Cahiers africains d'administration publique, n° 66, 2006 p. 1-15

**[Profesionalización de la función pública : \[dossier\]](#)**

In : Revista centroamericana de administración pública, n° 54-55, 2008, enero-diciembre, p. 6-408

Afin d'améliorer la qualité des services publics, une démarche de modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique et d'amélioration de la formation des fonctionnaires a été mise en place dans les pays d'Amérique centrale. Ce dossier est ainsi consacré au thème de la professionnalisation de la fonction publique et en expose les objectifs, le contexte, ainsi que différentes actions menées dans plusieurs pays (Colombie, Costa Rica, Guatemala, Panama, République dominicaine).

***Special issue on contemporary challenges for public sector human resource management / Edited by Linda Colley, Farhad Hossain, Willy McCourt and Jennifer Waterhouse***

In : International journal of public administration, vol. 35, n° 8, 2012, juin, p. 507-576

La gestion des ressources humaines dans le secteur public reflète une réalité particulière, ceci d'autant plus que ce secteur est fortement touché par la crise économique internationale. On assiste aujourd'hui à une modification des modes de gestion des individus de par l'apparition notamment des notions de mérite et de rendement. Cette tendance se retrouve dans chacun des Etats comme le montrent les deux exemples retenus dans ce dossier, c'est-à-dire le Malawi et l'Australie.

**Trosa, Sylvie**

***Royaume-Uni : mise en place de formations qualifiantes et d'une gestion des ressources humaines par compétences***

In : Gestion publique réactive, 2008, mai, 3 p.

Le Cabinet Office, responsable de la fonction publique au Royaume-Uni, a réalisé un état des lieux des compétences des fonctionnaires. Ce rapport analyse la capacité de l'offre de formation existante à répondre aux déficits de compétences et est accompagné d'un plan d'actions d'amélioration en la matière.

**Ughetto Pascal**

***Irlande : les fonctionnaires à l'heure du management de la performance***

In : Chronique internationale de l'IRES, n° 93, 2005, mars, p. 14-24

Depuis 2003, le gouvernement irlandais fait monter les exigences de performance vis à vis de ses agents.

## Sites Internet

➤ **[Public Employment and Management \(PEM\) Working Party](#)**

Le groupe de travail « Public Employment and Management (PEM) » de l'OCDE traite spécifiquement de l'ensemble des questions liées à l'évolution de l'emploi public

- [Emploi et gestion publics - OCDE](#)
- [Eupan – European public Administration Network](#)

### 3 Suivi de l'actualité de la GRH dans la fonction publique

#### Newsletters et revues

@grh

[Accès réservé au public de l'école](#)

[AJFP \(Actualité juridique - fonction publique\)](#)

[Accès réservé au public de l'école](#)

[Horizons publics](#)

[Journal of Human Resource Management](#)

[Lettre d'information Management et ressources humaines](#) – Wiki territorial

[Personnel](#) - Association nationale des directeurs de ressources humaines

Consultable au centre de documentation de l'ENA

[Politiques et management public- PMP](#)

[Public personnel management](#) - International public management association for human resources (IPMA-HR)

Revue de gestion des ressources humaines

[Accès réservé au public de l'école](#)

[Revue française d'administration publique](#)

[Accès réservé au public de l'école](#)

[Veille RH – Grande Est](#)

[Vigie – la veille juridique de la DGAFP](#)

[Vision rh :](#) la veille en France, en Europe et à l'international sur la fonction publique et les ressources humaines  
Lettre d'information de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), elle a pour objectif d'apporter une ouverture sur les initiatives menées en matière de ressources humaines et de fonction publique.

#### Plateformes de veille

- Le Scoop-it [Fonction publique d'Etat](#) du Centre de ressources et d'ingénierie documentaires de l'ENA  
Faits, chiffres, communiqués, textes officiels, analyses, rapports sur la fonction publique d'état et la haute fonction publique

- Veille sur l'[actualité de la fonction publique](#) réalisée par le Centre Départemental de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de la Haute-Garonne

*Articles relatifs à la fonction publique et au statut du personnel des collectivités territoriales*

-Veille [ressources humaines et Fonction publique territoriale](#) réalisée par le Centre Départemental de Gestion de la Fonction Publique Territoriale du Finistère

-[Actualité des ressources humaines – Département du Calvados](#)