



**Master PMP 2018/2019**  
**Descriptif de l'orientation :**

**“Transformation et innovation dans le secteur public”**

***Transformation and innovation in the public sector***

**Objectifs**

Le secteur public doit constamment s'adapter aux évolutions du contexte social et économique. Il doit faire face à des mutations sociétales profondes (vieillesse, migrations) intégrer les nouvelles technologies et répondre aux attentes des citoyen-ne-s. Cette évidence se heurte souvent à des obstacles d'ordre juridique, culturel et politique. Le résultat est que les administrations et les politiques publiques souffrent souvent d'une grande inertie.

Les cours de cette orientation problématisent la question du changement dans le secteur public. Comment peut-on transformer une politique publique ? Comment suscite-t-on l'adhésion des collaborateur-ice-s à une démarche de modernisation ? Peut-on changer les objectifs d'une politique ? Quelles structures sont plus propices à l'innovation ?

Ces questions, et d'autres, sont traitées sous les angles du management et de l'analyse des politiques publiques dans des enseignements qui privilégient des méthodes participatives (jeux de rôle, études de cas).

**Langue de cours**

Anglais, Français.

**Semestre de cours**

Semestre d'automne

**Contenu** (sous réserve de modifications)

Cours obligatoires GE	ECTS	Professeur	Lieu	Langue	Type de cours
Transforming social welfare institutions	3.0	Giuliano Bonoli	UNIL	E	Obligatoire
Valorisation du capital humain dans les processus de transformations publiques	3.0	Yves Emery	UNIL	F	Obligatoire
Les acteurs politico-administratifs face au changement	3.0	David Giauque	UNIL	F	Obligatoire
Territorial organisation and allocation of tasks: challenges and reforms	3.0	Andréas Ladner	UNIL	E	Obligatoire
Digital government transformation	3.0	Tobias Mettler	UNIL	E	Obligatoire
Analyse des politiques de transition écologique	3.0	Stéphane Nahrath	UNIL	F	Obligatoire



## Transforming social welfare institutions - SA 2018

### La transformation des institutions de l'Etat social

#### Course in English

**Enseignant responsable** : Giuliano Bonoli, Université de Lausanne  
 Adresse E-mail : giuliano.bonoli@unil.ch

Année :

1ere année

X 2<sup>ème</sup> année

Type : X Cours

Semestre :

X Automne

Printemps

Nombre d'heures enseignées :

- par semestre :

26 Heures

Valeur en ECTS : 3 ECTS

---

#### Thème

The course focuses on the process of adapting social welfare institutions to socio-economic, demographic and political change.

#### Objectif

- Understand the factors that shape the process of welfare state reform in Switzerland and in Europe
- Gain familiarity with models of policy change
- Gain empirical knowledge of the process of reorientation of social policy towards the promotion of employment (activation).
- Apply the models of policy change to real world examples of policy change in Switzerland

#### Contenu

The following topics will be presented and discussed:

**Challenges to the welfare state.** The welfare states that we have inherited from the postwar years are under pressure because of population aging, labour market transformations, globalization, the multicultural society, and other developments. What do these mean for the sustainability of our social welfare institutions?

**Model of policy change.** When and how do governments decide to change a course of policy? What models are available in the literature? What are the obstacles?

**The activation turn.** In Europe and beyond countries are reforming their welfare states by giving them a new objective: the promotion of labor market participation. How is this reorientation taking place? What obstacles are the most important ones?

**Active labor market policies (ALMPs).** ALMPs are the main tool public policies can use to promote the labor market participation of disadvantaged people. Do they work? How? What are the most promising interventions?

**Reforms in Switzerland.** Examples of reforms that have contributed to the activation turn at the federal level and in some cantons.

Teaching methods include ex-cathedra teaching, group discussions and role-playing exercises.

#### **Modalités d'évaluation**

X Document à rendre

#### **Langues d'épreuve :**

X Français  
X Allemand  
X Anglais  
X Italien

#### **Modalité des épreuves de rattrapage**

X Travail personnel à rendre

## Valorisation du capital humain dans les processus de transformations publiques – SA 2018

### Valuing human capital in the transformation processes of public organizations

**Professeur responsable** : Prof. Yves Emery, Université de Lausanne  
 Adresse E-mail : yves.emery@unil.ch

Année :

1ere année

X 2<sup>ème</sup> année

Type : X Cours

Semestre :

X Automne

Printemps

Nombre d'heures enseignées :

• par semestre :

26 heures

Valeur en ECTS : 3

---

#### Thème

Valorisation du capital humain dans les processus de transformation des organisations publiques.

#### Objectif

Au terme du module, les participant-e-s ont :

- Une compréhension des enjeux et défis principaux de la modernisation et de l'innovation publiques, et du rôle des RH dans ces changements
- Une vision intégrée de la gestion des ressources humaines publique (GRH), orientée « processus »
- Une compréhension des étapes essentielles de la chaîne de valeur ajoutée de la GRH
- Un ensemble d'outils d'analyse et de valorisation du capital humain, montrant leur impact sur l'organisation publique.

#### Contenu

Au cœur de la transformation des organisations publiques se trouvent les femmes et les hommes, formant le capital humain. S'il est reconnu dans la littérature que leur contribution aux processus de transformation et d'innovation est décisive, en pratique, la valorisation du potentiel humain reste souvent insuffisante. Outre l'absence de volonté politique ou les moyens (budgets) limités, c'est également parce que la GRH n'est pas vue comme une fonction de support de la performance organisationnelle, et que la fonction RH ne peut exercer son rôle d'accompagnateur de la transformation et de l'innovation. L'objectif principal de ce cours est de faire la synthèse des connaissances sur ce point, et de fournir aux étudiants un cadre d'analyse et des outils permettant

de valoriser le potentiel humain dans les changements organisationnels. Cette méthode sera appliquée par les étudiant.e.s pendant le cours, sur différents cas pratiques, et également utilisée pour leur travail de séminaire.

Thématique par journée (à noter que le cours est donné en format ½ journée)

#### **Jour 1**

- Transformation des organisations publique et innovation : enjeux et défis
- Capacités d'innovation des organisations publiques
- Modèles intégrés de GRH et GRH stratégique

#### **Jour 2**

- Valoriser le capital humain pour créer de la valeur (des valeurs) publique (s) : l'approche « Human Value Management »
- Comprendre la chaîne de valeur ajoutée de la GRH
- Rôle des acteurs : contribution des managers publics et des responsables RH

#### **Jour 3**

- Différentes méthodes d'évaluation de la valeur ajoutée RH
- Évaluation des processus, des résultats RH, et de l'impact sur les transformations
- Travaux pratiques sur des politiques et projets RH concrets

#### **Jour 4**

- Piloter la valorisation du potentiel humain
- Objectifs et indicateurs de la valorisation
- Tableaux de bord et évaluation de la valorisation

#### **Modalités d'évaluation :**

Travail de séminaire (à deux) sur la valorisation du capital humain : étude d'un projet ou d'un processus novateur, consistant à identifier la chaîne de valorisation du capital humain conduisant à la création de valeur publique.

X Document à rendre (Deg)

#### **Langue d'épreuve :**

X Français  
X Allemand  
X Anglais

#### **Modalité des épreuves de rattrapage :**

X Travail personnel à rendre (R)

**Les acteurs politico-administratifs face au changement – SA 2018****Politico-administrative actors dealing with organizational change**

**Enseignant responsable** : David Giauque, Université de Lausanne

Adresse E-mail : david.giauque@unil.ch

Année :

× 2<sup>ème</sup> année

Type : × **Cours**

Semestre :

× **Automne**

Printemps

Nombre d'heures enseignées :

- par semestre **26 heures**

Valeur en ECTS : 3

---

**Thème**

Comprendre et connaître les principaux acteurs du système politico-administratif suisse et leurs rôles dans un contexte de changement.

**Objectif**

Ce cours de 3 crédits propose une lecture sociologique de l'administration publique, sous l'angle de ses acteurs face au changement. En effet, une pluralité d'acteurs participe au fonctionnement et aux transformations de l'administration publique, mais actuellement aucun cours ne porte spécifiquement sur eux. Aussi, un cours portant sur l'étude des profils et des spécificités des acteurs de l'administration publique (politiques, hauts-fonctionnaires, cadres intermédiaires, agents publics de terrain) permet de combler une telle lacune. Le cours vise à doter les étudiants de connaissances approfondies quant à la nature et les caractéristiques des acteurs peuplant, ou intervenant dans, les administrations publiques. Il souhaite aussi rendre compte des jeux de pouvoir entre ces acteurs, de la nature de leurs relations, mais également des liens entre structures bureaucratiques et activités/stratégies des acteurs. Finalement, il s'intéresse aux marges de manœuvre des « street-level bureaucrats » qui sont des « faiseurs de politiques publiques ». La littérature portant sur les caractéristiques de la bureaucratie et de ses acteurs constitue une base importante du cours (Merton ; Selznick ; Gouldner ; Blau ; Crozier), de même que celle ayant trait aux professions aux caractéristiques « prudentielles » (Champy ; Lipsky). Il s'agit, en fin de compte, d'offrir une lecture sociologique de l'administration publique et de ses capacités de transformation via ses acteurs tout en relevant les apports d'un point de vue du management public, ceci dans un contexte de transformations et de changements politiques, économiques, organisationnels et culturels.

## Contenu

Le cours sera structuré sur la base de 7 sessions de 4 heures chacune. Le contenu des sessions est le suivant :

- Introduction : les acteurs du système politico-administratif suisse et leur importance
- L'interface politico-administrative sous la loupe : évolutions des relations politico-administratives
- Les collaborateurs politiques : sociologie d'acteurs de l'ombre des élus
- Les cadres de l'administration publique : entre expertise et politisation
- Les cadres intermédiaires : courroies bureaucratiques et régulateurs organisationnels
- Les « street-level bureaucrates » faiseurs de politiques publiques
- Conclusions : coordination et coopération des politiques publiques une affaire de multiples acteurs

## Modalités prévues pour l'évaluation

Les étudiant.e.s seront soumis.e.s à un examen écrit en fin de cours.

## Langue d'épreuve

- x Français
- x Allemand
- x Anglais

Examen en session :

- X Ecrit de 3h sans documentation

Les modalités des épreuves de rattrapage sont :

- X REcrit de 3h sans documentation

## Territorial organisation and allocation of tasks: challenges and reforms – SA 2018

### Organisation territoriale et répartition des tâches: enjeux et réformes

**Enseignant responsable** : Andreas Ladner, Université de Lausanne

Adresse E-mail : andreas.ladner@unil.ch

Année :

1ere année

X 2<sup>ème</sup> année

Type : X Séminaire

Semestre :

X Automne

Printemps

Nombre d'heures enseignées :

- par semestre :

26 Heures

Valeur en ECTS : 3 ECTS

---

### Thème

Comment découper le territoire pour organiser le bon fonctionnement des tâches étatiques et garantir une participation appropriée des citoyens aux décisions. Comment répartir les différentes tâches entre les différents niveaux.

### Objectif

Connaître les concepts utilisés pour justifier le découpage territorial et la répartition des tâches entre les différents niveaux.

Comprendre le cas suisse aussi bien en ce qui concerne son développement que sa configuration actuelle.

Connaître les spécificités suisses par rapport à d'autres modèles (comparaison internationale).

Avoir une idée des défis actuels et des solutions (réformes) proposées.

### Contenu

Tous les pays se voient confrontés à des questions similaires. Comment faut-il organiser les activités étatiques face aux changements de la société? Le découpage territorial correspond de moins en moins aux réalités sociales, et la mondialisation éloigne une grande partie des décisions de tout contrôle démocratique.



Dans ce séminaire de recherche, nous essayerons d'analyser – si possible sur la base de données empiriques – le fonctionnement et les éventuelles lacunes de l'organisation actuelle de la Suisse.

Ainsi, nous traiterons les différentes caractéristiques du fédéralisme suisse, la forte décentralisation et la grande autonomie des communes aussi bien que les plus importants modes de collaborations entre les différents niveaux et entre les entités du même niveau. La gouvernance multi-niveaux, les conventions-programmes ou d'autres conventions cadres tout comme des projets de fusions et la création de nouveaux niveaux étatiques feront partie de possibles trajectoires de réformes.

### **Bibliographie**

Goldsmith, Michael J. and Edward C. Page (eds) (2010). *Changing Government Relations in Europe: From Localism to Intergovernmentalism*. Routledge/ECPR Studies in European Political Science.

Ladner, Andreas (2013). „Etat, système politique et accomplissement des tâches“, dans: Ladner, Andreas, Jean-Loup Chappelet, Yves Emery, Peter Knoepfel, Luzius Mader, Nils Soguel und Frédéric Varone (Eds.) (2013). *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne: PPUR. p. 7-30.

Ladner, Andreas (2013). "La gouvernance - La solution pour une réorganisation territoriale de la Suisse?", dans: Vodoz, Luc, Laurent Thévoz et Prisca Faure (eds) *Les horizons de la gouvernance territoriale*. Lausanne: PPUR. p. 65-74.

### **Modalités d'évaluation :**

L'évaluation consiste en une **présentation orale** pendant le cours et un **travail écrit** sur un thème à choix, à remettre après la fin du cours.

X Document à rendre (Deg)

### **Langue d'épreuve :**

X Français  
X Allemand  
X Anglais

### **Modalité des épreuves de rattrapage :**

X Travail personnel à rendre hors session

## Digital government transformation – SA 2018

### Transformation digitale dans le secteur public

#### Course in English

**Professeur responsable** : Tobias Mettler, Université de Lausanne  
 Adresse E-mail : tobias.mettler@unil.ch

Année :

1ere année

X 2<sup>ème</sup> année

Type : X Cours

Semestre :

X Automne

Printemps

Nombre d'heures enseignées :

- par semestre :

26 Heures

Valeur en ECTS : 3 ECTS

---

#### Thème

Digital government transformation

#### Objectif

Le séminaire s'articule autour de problématiques concernant le management de l'information et de la numérisation du secteur public. Sur la base des développements théoriques et pratiques les plus récentes dans le domaine du management de l'information, vise à apporter les éléments nécessaires pour comprendre et pour gérer le processus de transformation digitale de l'administration publique. Les objectifs sont les suivants :

- Apporter les derniers développements managériaux et technologiques pour donner une vision d'ensemble concernant la digitalisation du secteur public ;
- Examiner les méthodes de gestion de l'information et des services digitales applicables aux organisations publiques et parastatales ;
- Rendre attentif aux possibilités et défis futurs de la digitalisation du secteur public.

#### Contenu

La transformation digitale n'est pas facile à comprendre. De ce fait, tous les thèmes sont présentés de sorte à donner une vision cohérente et actuelle quant aux développements technico-économiques les plus importants :

- Nouvelles stratégies digitales et « business models » de la digitalisation dans le secteur public ;
- Principes et logique de la transformation digitale ;

- Gestion des processus et évaluation des impacts des services digitaux ;
- Approches différents pour l'innovation digitale et analyser des tendances technologiques.

**Modalités d'évaluation**

X Document à rendre

**Langues d'épreuve:**

X Français  
X Allemand  
X Anglais

**Modalité des épreuves de rattrapage :**

X Travail personnel à rendre hors session

## Analyse des politiques de transition écologique – SA 2018

### Ecological transition policies

**Enseignant responsable** : Stéphane Nahrath, Université de Lausanne  
 Adresse E-mail : stephane.nahrath@unil.ch

Année :

1ere année

X 2<sup>ème</sup> année

Type : X Cours

Semestre :

X Automne

Printemps

Nombre d'heures enseignées :

- par semestre :

26 heures

Valeur en ECTS : 3

---

### Thème

Analyse des conditions de la transition écologique.

### Objectif

- Introduire les étudiants aux connaissances relatives à l'histoire et au fonctionnement des politiques environnementales contemporaines.
- Mettre en lumière les principaux apports - mais également les principales limites - des politiques environnementales contemporaines, sous l'angle des exigences du développement durable.
- Analyser les conditions de la transition écologique sous la forme du passage des politiques environnementales classiques à des politiques (en voie d'émergence) de gestion durable des ressources.
- Pour ce faire le cours poursuivra les objectifs suivants :
  - o Approfondissement du cadre d'analyse des politiques publiques (abordé dans le cadre du séminaire de recherche en analyse des politiques publiques durant la première année) au travers de son application aux 8 politiques sectorielles de l'environnement (eaux, air, climat, bruit, protection qualitative des sols et d'assainissement des sites pollués, déchets, substances dangereuses et accidents majeurs, nature et paysage) ainsi qu'à la politique d'aménagement du territoire.
  - o Connaissance des aspects substantiels et institutionnels de ces politiques publiques en Suisse.
  - o Sensibiliser les étudiants aux aspects fondamentalement politiques des choix, présentés le plus souvent comme « techniques », au sein des différentes politiques environnementales.
  - o Mettre en lumière les principales limites des politiques environnementales contemporaines, notamment sous l'angle des exigences du développement durable et

- présenter une approche alternative sous la forme du cadre d'analyse des « régimes institutionnels de ressources ».
- o Faire un état des lieux de la diffusion des principes du développement durable dans les administrations fédérales et cantonales en Suisse.

### **Contenu**

- Analyse des 4 étapes (mise à l'agenda, programmation, mise en œuvre et évaluation) et des 6 produits (définition du problème public, programme politico-administratif, arrangement politico-administratif, plans d'action, outputs, éléments évaluatifs) d'un cycle de politique environnementale.
- Analyse des configurations d'acteurs, de leurs ressources d'action, ainsi que des règles institutionnelles générales et spécifiques structurant les processus de politiques environnementales.
- Connaissance de l'évolution historique des logiques d'action des politiques environnementales.
- Analyse critique des grands principes - causalité (« pollueur-payeur »), prévention et précaution - et les principales règles procédurales – étude d'impact sur l'environnement (EIE) et droit de recours des organisations de protection de l'environnement – caractéristiques des politiques environnementales.
- Connaissance des enjeux de coordination des politiques de protection et d'exploitation de l'environnement.
- Analyse critique des limites des politiques environnementales contemporaines à la lumière du développement durable.
- Introduction au cadre d'analyse des « Régimes institutionnels de ressource ».
- Présentation des études sur la diffusion des principes du développement durable dans les administrations suisses.

### **Modalités d'évaluation**

- X Oral individuel - Temps de préparation : ...**20'**..... Temps de passage\*: ...**20'**.....

### **Langue d'épreuve :**

- X Français  
 X Allemand  
 X Anglais  
 X Italien

### **Modalité des épreuves de rattrapage :**

- X Travail personnel à Rendre hors session (R)