

# CYCLE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

INSET D'ANGERS

SEPTEMBRE 2021 à JUIN 2022

DIRECTEUR OU DIRECTRICE  
DES RESSOURCES HUMAINES  
DE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE



QUAND LE

## LA PROFESSIONNALISATION

Cette formation s'inscrit dans une démarche de professionnalisation autour des invariants du métier. Elle vise à développer l'acquisition de connaissances et de savoir-faire professionnels liés au métier et à transformer ces apprentissages en compétences par des travaux et productions directement liés aux situations professionnelles.

## L'OBJECTIF GÉNÉRAL DU CYCLE

La gestion des ressources humaines est une fonction partagée entre les élus employeurs, les cadres de direction, les chefs/cheffes de service et la direction des ressources humaines en relation avec les instances paritaires. Elle se décline sur plusieurs champs : le recrutement et la mobilité, la formation, l'évaluation du personnel, etc. Le rôle du directeur/de la directrice des ressources humaines consiste à assurer la cohérence et le pilotage de cet ensemble, à anticiper les besoins en effectifs et en compétences de la collectivité. Le/la DRH propose une politique pour le personnel de la collectivité ou de l'établissement et organise les services de sa direction en conséquence. **Les 6 modules du cycle abordent les dimensions stratégique, opérationnelle et technique de la gestion des ressources humaines.**

## PUBLIC CIBLE & CONDITIONS D'ACCÈS

Ce cycle s'adresse prioritairement **aux directeurs/directrices des ressources humaines des collectivités et établissements publics territoriaux (moins de 40 000 habitants / de plus de 100-150 agents) assurant le suivi d'un effectif significatif d'agents, dont l'expérience n'excède pas trois ans à ce poste.** Il concerne également les directeurs/directrices généraux de services dont la fonction intègre une dimension ressources humaines, ainsi que les cadres territoriaux qui exercent un métier de gestion des ressources humaines (par exemple, responsable des carrières ou responsable de formation) et qui, en accord avec leur collectivité employeur, ont le projet d'évoluer à court terme vers la fonction de DRH. Un jury de sélection valide l'inscription au regard de la motivation des candidats et de leur projet professionnel. Le jury se réserve la possibilité de conseiller aux candidats une formation plus adaptée à leurs besoins professionnels.

## ORGANISATION & DUREE DU CYCLE

**Le cycle se compose de 6 modules et d'un apport méthodologique. Il a une durée totale de 36 jours échelonnés sur 12 mois : 32 jours en présentiel et 4 en distanciel.**

### **Une pédagogie adaptée à des professionnels en activité.**

Pour atteindre l'objectif de professionnalisation, une approche par la pédagogie active et le transfert des acquis en situation professionnelle est retenue :

- **Alternance** entre formation théorique et mise en application en situation de travail ;
- **Analyse individuelle et collective** de l'évolution de la fonction ressources humaines et du métier de DRH, dans une logique prospective ;
- **Diagnostic de l'état de réalisation dans la collectivité des problématiques traitées dans chaque module**, et propositions de préconisations ;
- **Élaboration du rapport professionnel** : Ce rapport sera rédigé et formalisé progressivement tout au long du cycle, durant les périodes d'intersessions.

Objet du rapport : présentation du diagnostic RH de la collectivité. Il sera contextualisé, afin que soit évaluée la capacité du stagiaire à analyser l'environnement dans lequel il aura traité les activités du métier de DRH : activités et compétences abordées dans les 6 modules du cycle, expériences de pratiques professionnelles et observations de terrain.

### **Une pédagogie favorisant également l'acquisition de connaissances à distance :**

- Plusieurs séquences en e-formation – dont des auto-évaluations ;
- Une plateforme d'apprentissage collaborative.

## INSCRIPTION

L'inscription dans ce cursus de formation **engage chaque stagiaire à fournir un travail personnel** non seulement lors de chaque module, mais aussi en dehors des temps de formation, afin de réaliser un rapport professionnel de fin de cycle. Il est demandé à chaque stagiaire en accord avec sa collectivité de s'engager à participer à l'intégralité des 6 modules (+ module méthodologique), à **fournir le travail nécessaire en intersession pour élaborer le rapport professionnel et à présenter le rapport devant le jury de fin de cycle.**

Afin de mieux répondre aux nouveaux besoins de recrutement et au développement des compétences professionnelles des agents des collectivités territoriales, le CNFPT développe une offre de cycles de formation professionnelle pour certains métiers ou emplois jugés stratégiques ou prioritaires.

Le métier de directeur ou directrice des ressources humaines de collectivité territoriale, dont

l'action est déterminante dans la modernisation des services publics, nécessitait de développer une offre de qualification adaptée aux spécificités du secteur territorial.

C'est dans cet esprit que le CNFPT a conçu le cycle de formation professionnelle « Directeur ou directrice des ressources humaines de collectivité territoriale ».

Conscients de ces enjeux, les INSET vous proposent de suivre ce cycle de formation professionnelle.

Il a pour ambition **d'apporter une réponse pertinente aux besoins de professionnalisation unanimement confirmés par les décideurs locaux et aux difficultés de recrutement qu'ils rencontrent pour pourvoir cette fonction**

DÉLIVRANCE DU  
CERTIFICAT DE  
FORMATION PAR LE  
PRÉSIDENT DU CNFPT



Calendrier prévisionnel : Cycle à et par l'INSET d'ANGERS :

MAJ22/03/21

	PRESENTIEL	TITRE DU MODULE	durée de la formation	Jours en présentiel	Jours à distance	début du module	fin du module
E-communauté sur le temps du Cycle			0,5	0	0,5	17/09/2021	17/06/2022
TEMPS 1	du 21/09 AU 24/09/21	séance introductive - présentation du cycle professionnel et du métier de DRH	1,0	1,0	0	21/09/2021	21/09/2021
		MODULE 1 _La définition du métier de DRH, ses compétences et son positionnement	4,0	3,0	1	22/09/2021	24/09/2021
TEMPS 2	du 19/10 au 22/10/21	MODULE 2 _La dimension stratégique et la politique RH	3,5	3,0	0,5	19/10/2021	21/10/2021
		MODULE Méthodologique_ L'accompagnement au transfert des acquis et à la méthodologie d'élaboration du rapport professionnel	1,0	1,0		22/10/2021	22/10/2021
TEMPS 3	29/11/21 au 03/12/21	MODULE 3_ La stratégie des compétences au service de la politique RH	4,0	4,0	0	29/11/2021	02/12/2021
		MODULE Méthodologique	1,0	1,0		03/12/2021	03/12/2021
auto positionnement, à distance	entre le 03/12/21 et le 10/01/22	AUTO EVALUATION INTERMEDIAIRE modules 1 à 3	0,5	0	0,5		
TEMPS 4	du 10/01/22 au 14/01/22	MODULE 4 _Les leviers d'une politique ressources humaines maîtrisée	4,0	4,0	0	10/01/2022	13/01/2022
		MODULE Méthodologique	1,0	1,0		14/01/2022	14/01/2022
TEMPS 5	du 7/02/22 au 11/02/22	MODULE 5_ Les leviers d'une politique RH partagée, responsable et structurante	4,5	4,0	0,5	07/02/2022	10/02/2022
		MODULE Méthodologique	1,0	1,0		11/02/2022	11/02/2022
TEMPS 6	du 22/03/22 au 25/03/22	MODULE 6_ Les leviers de la qualité de vie au travail	3,5	3,0	0,5	22/03/2022	24/03/2022
		MODULE Méthodologique	1,0	1,0		25/03/2022	25/03/2022
auto positionnement, à distance	entre le 25/03/22 et le 14/04/22	AUTO EVALUATION INTERMEDIAIRE modules 4 à 6	0,5	0	0,5		
PREPARATION ECRIT/ORAL	les 14 et 15/04/22	MODULE Méthodologique	2	2	0	14/04/2022	15/04/2022
JURY PROFESSIONNEL	Créneau du 15 au 17/06/22	JURY PROFESSIONNEL Créneau d'1h	3	3	0	15/06/2022	17/06/2022

**Pour l'INSET d'ANGERS :**

**Responsable du cycle :**

**Stéphanie GROSS**, Conseillère Formation - tél. : 02 41 22 41 61- email : [stephanie.gross@cnfpt.fr](mailto:stephanie.gross@cnfpt.fr)

**Envoi des dossiers d'inscription et suivi administratif :**

**David VERGER**, Assistant Formation -Tél : 02 41 22 41 13 -email : [david.verger@cnfpt.fr](mailto:david.verger@cnfpt.fr)

**INSCRIPTION SUR DOSSIER SPECIFIQUE, à nous retourner avant le 21 juin 16h, pour une décision le 8 juillet**

Les formations en présentiel auront lieu à l'INSET d'Angers, rue du Nid de Pie, à Angers.

Les temps en distanciel utiliseront FORMADIST, plateforme de formation en ligne.

## Présentation des séquences du Cycle à et par l'INSET d'ANGERS :

	TITRE DU MODULE	OBJECTIF/SEQUENCE	PRESENTATION/SEQUENCE
E-communauté sur le temps du Cycle	Mise à disposition d'une plateforme d'échange et de collaboration - FORMADIST - ouverte pendant toute la durée du Cycle		
TEMPS 1	séance introductive - présentation du cycle professionnel et du métier de DRH	Identifier les enjeux structurants de la fonction RH aujourd'hui et demain	Le démarrage de ce cycle est l'opportunité d'identifier les enjeux auxquels sont confrontés tous les DRH pour en mesurer les impacts sur la politique RH. Homme.femme de la cité, le.la DRH est en veille active sur les évolutions sociétales, afin de mieux comprendre les attentes du corps social et adapter la politique RH et managériale.
	MODULE 1 _La définition du métier de DRH, ses compétences et son positionnement	Le positionnement du DRH dans l'organisation interne	L'association du DRH au Comité de Direction a une double vertu. D'une part, elle permet de diffuser une culture RH ; de l'autre, elle renforce son rôle de conseil et son niveau d'information. Etablir des coopérations soutenues avec l'ensemble du corps social est incontournable pour assurer la pérennité de la fonction RH et sa légitimité.
		L'organisation de la fonction RH	Le territoire de la fonction RH ne cesse de s'élargir et couvre aujourd'hui un large champ d'activités. L'enjeu du DRH est de fédérer son équipe en conciliant expertise et polyvalence. Son organisation répond à plusieurs critères dont la lisibilité, la simplicité et la transversalité utiles tant pour ses collaborateurs que pour les agents de la collectivité.
		Le partage de la fonction RH	Engager le partage de la fonction RH est un enjeu majeur pour tous les DRH aujourd'hui soucieux de rapprocher les RH des services et de donner aux managers les moyens de manager leurs équipes. Renforcer la qualité des prestations RH est un autre de leurs objectifs. Il appartient à chaque collectivité de déterminer des modalités de partage en cohérence avec sa culture et ses modes de fonctionnement.
		Le.la DRH, acteur du travailler ensemble	Dans une société plus individualisée et plus diversifiée, les collectivités sont confrontées à des enjeux de cohésion interne, de coopérations, de partage de l'information et, au final, à la nécessité de favoriser une culture commune permettant de travailler ensemble et de fédérer les équipes. Les valeurs peuvent constituer un socle de références partagées.
		Le.la DRH en accompagnement de l'organisation du travail	Les organisations territoriales sont en mutation. Elles sont face à des opérations de fusion et de mutualisation ainsi que des réorganisations. De nouvelles méthodes de travail se déploient progressivement, notamment des pratiques plus collaboratives, ainsi qu'une digitalisation croissante du travail. La Direction des ressources humaines, en accompagnement de ces transformations, doit plus que jamais appréhender le travail réel.
TEMPS 2	MODULE 2 _La dimension stratégique et la politique RH	La réalisation d'un diagnostic de l'organisation et du fonctionnement de la collectivité pour appréhender sa stratégie et ses enjeux	Comprendre son environnement, ses particularités et ses évolutions est une nécessité pour tous les DRH. L'enjeu de ce module est de leur fournir les outils pour réaliser un diagnostic, à l'instar d'un consultant
		La formalisation d'une politique de gestion des ressources humaines contingente	Il s'agit de permettre à la Direction des ressources humaines de poser un diagnostic de la politique RH en identifiant les résultats obtenus, les zones de force et de progrès en concertation avec les services. Grâce à cet état des lieux, il sera en mesure d'identifier les grands axes RH, afin d'accompagner et de sécuriser le déploiement des politiques publiques dans un contexte contraint.
	MODULE Méthodologique_ L'accompagnement au transfert des acquis et à la méthodologie d'élaboration du rapport professionnel	Intégrer les apprentissages individuels et collectifs du cycle et préparer l'élaboration du rapport professionnel	- Le transfert des compétences acquises : analyse des problématiques de terrain en s'appuyant sur les activités et compétences abordées lors des modules, ainsi que sur l'expérience professionnelle ; diagnostic et mise en perspective contextualisés. - La méthode de construction du rapport professionnel.
TEMPS 3	MODULE 3_ La stratégie des compétences au service de la politique RH	La mise en place d'une démarche de gestion prospective des compétences	Dans un contexte sous hautes tensions : budgets contraints, vieillissement des agents et évolutions rapides des métiers, la compétence des agents est un enjeu majeur. Ces derniers tendent d'ailleurs à être considérés comme des acteurs de leurs compétences et sont invités à s'inscrire dans des démarches d'auto-évaluation.  Les Directions des ressources humaines sont confrontées à une injonction de

		La structuration d'un plan de développement des compétences	prospective des métiers et des compétences et à une évolution des modalités d'apprentissage, tant individuelles que collectives. La gestion prévisionnelle connaît un retour en force dans les collectivités, malgré les difficultés rencontrées (techniques, etc.).	
		Le pilotage d'un dispositif de mobilité interne et externe	Le dispositif est devenu incontournable. Très prisé des agents, il est aussi nécessaire à la vitalisation des organisations. Plusieurs objectifs sont poursuivis : sécuriser les compétences, favoriser les évolutions, développer la transversalité, etc. La définition d'un plan annuel, voire pluriannuel de mobilité est un atout.	
		La démarche d'évaluation du plan de développement par le biais des entretiens professionnels	La culture de l'évaluation annuelle est bien partagée dans la majorité des collectivités. Celles-ci doivent maintenant aborder les entretiens professionnels. La faiblesse du dispositif réside aujourd'hui dans l'exploitation des entretiens d'évaluation. Elle constituera un enjeu majeur de réussite et de pérennité du dispositif.	
		La mise en place d'une politique de recrutement et d'intégration	Des recrutements désormais contenus incitent les collectivités à être très attentives aux compétences détenues par les agents. Les DRH s'inscrivent également dans une vision prospective des compétences en évaluant le potentiel de ces agents et leur évolution. Une politique d'intégration des nouveaux agents tend à se généraliser, afin de leur permettre de mieux comprendre leur environnement de travail.	
	MODULE Méthodologique_ L'accompagnement au transfert des acquis et à la méthodologie d'élaboration du rapport professionnel			
auto positionnement, à distance	AUTO EVALUATION INTERMEDIAIRE modules 1 à 3			
TEMPS 4	MODULE 4_ Les leviers d'une politique ressources humaines maîtrisée	La politique de rémunération	Malgré des choix imposés par l'Etat (cotisations, revalorisations catégorielles, etc.) réduisant leurs marges de manœuvre, les collectivités ont des choix à opérer. Ils sont fonction de leur stratégie (attractivité, mobilité, etc.) et de leurs objectifs RH. Certaines ont adopté une différenciation en fonction des missions, des responsabilités ou encore des objectifs. Des situations particulières telles que le reclassement, devenu une préoccupation majeure, ou encore la valorisation de missions temporaires (chef de projet, intérim) doivent être également traitées sous l'angle de la rémunération afin de les sécuriser.	
		La maîtrise de la masse salariale	Dans un contexte économique tendu, il est impératif de piloter la masse salariale en raison de son importance dans les budgets de fonctionnement, d'appréhender son évolution et d'établir des projections. Le DRH est le garant de la maîtrise des dépenses de personnel en étroite association avec les managers auxquels il fournit régulièrement des indicateurs de suivi.	
		L'optimisation de la gestion du temps	Le temps est un levier de performance et un enjeu de relations sociales. Face aux difficultés budgétaires, une gestion optimisée est incontournable malgré les risques de tensions. La relation au temps est devenue très complexe, les agents étant plus soucieux de préserver leur vie personnelle et sont demandeurs d'une plus grande flexibilité. La porosité vie privée et vie professionnelle se développe, parfois souhaitée par les uns et redoutée par d'autres. Les règlements du temps du travail à dominante juridique et comptable ne sont plus adaptés, les chartes du temps permettent d'avoir une vision plus globale.	
		Le pilotage du SIRH et la digitalisation de la fonction RH	Le Système d'information est un levier majeur de la fonction RH qui conditionne la qualité des actes RH et assure un plus grand confort de travail aux agents RH et une sécurité des activités. L'outil favorise le dialogue avec les acteurs, agents et managers, répondant ainsi à une forte demande d'informations et à une gestion partagée. Une nouvelle évolution se profile, la digitalisation de la fonction RH	
		L'évaluation de la fonction RH	Les contraintes budgétaires incitent les DRH à s'interroger, malgré les difficultés de mesure, sur leur contribution à la performance de leur collectivité. Divers outils sont disponibles pour l'évaluer : de l'indicateur à l'enquête de climat social. Les outils d'aide à la décision sont tout particulièrement prisés des directions générales conférant un rôle d'analyste à la Direction des ressources humaines. Sa capacité à maîtriser les données et à les exploiter renforce indéniablement sa crédibilité et sa dimension stratégique. Enfin, les organisations ont besoin d'informations leur permettant d'établir des projections.	
MODULE Méthodologique_ L'accompagnement au transfert des acquis et à la méthodologie d'élaboration du rapport professionnel				

TEMPS 5	MODULE 5_ Les leviers d'une politique RH partagée, responsable et structurante	La mesure du climat social	Les Directions des ressources humaines tendent à se rapprocher des agents, autrement dit à être davantage présents sur le terrain pour être au plus près de leurs attentes. Leur enjeu est de dépasser, sans les exclure, le prisme des managers et des organisations syndicales. La multiplication des changements et les évolutions du travail impliquent qu'ils adoptent une posture de veille et d'anticipation pour alerter les élus et la direction générale des risques de tensions.
		La conduite du dialogue social	Les relations sociales occupent une place prépondérante dans la vie interne des collectivités, les élus locaux étant très mobilisés et très attentifs au maintien de la paix sociale. En fonction du contexte, le.la DRH adopte des rôles de conseil, de pilote ou encore d'interface avec les représentants du personnel. La thématique revêt un intérêt tout particulier au regard d'une distance plus marquée des agents vis à vis des organisations syndicales et de l'exigence d'un fonctionnement plus démocratique.
		La politique de communication interne	La communication interne devient stratégique. Bien qu'elle ne soit pas nécessairement rattachée à la DRH, elle en est pourtant un acteur majeur au regard des informations dont elle dispose et de sa vision globale. Les attentes des agents sont fortes et le plus souvent insatisfaites. La communication interne accompagne les projets et contribue à porter le sens.
	MODULE Méthodologique_ L'accompagnement au transfert des acquis et à la méthodologie d'élaboration du rapport professionnel		
TEMPS 6	MODULE 6_ Les leviers de la qualité de vie au travail	Les notions de base de la qualité de vie au travail (QVT) et le rôle du DRH	Le.la DRH est l'acteur clé pour conduire une politique de prévention des risques et pour sensibiliser l'ensemble des acteurs concernés. Il doit agir à différents niveaux pour trouver des solutions durables en accompagnant tant les managers que les agents et en mobilisant les partenaires sociaux. Sa fonction le met également en première position pour influencer sur les pratiques qui amélioreront la qualité de vie au travail.
		L'évaluation des risques professionnels	Le document unique permet l'évaluation des risques auxquels sont exposés les agents. Il est d'autant plus efficace qu'il s'inscrit dans une démarche participative incitant les agents à être des acteurs de leurs conditions de travail. Sa réalisation s'inscrit également pleinement dans la prévention de l'absentéisme.
MODULE Méthodologique_ L'accompagnement au transfert des acquis et à la méthodologie d'élaboration du rapport professionnel			
auto positionnement, à distance	AUTO EVALUATION INTERMEDIAIRE modules 4 à 6		
PREPARATION ECRIT/ORAL	MODULE Méthodologique_ L'accompagnement au transfert des acquis et à la méthodologie d'élaboration du rapport professionnel	Intégrer les apprentissages individuels et collectifs du cycle et préparer l'élaboration du rapport professionnel	Finaliser l'architecture du rapport professionnel : articulation des différentes parties du rapport et mise en cohérence depuis l'état des lieux aux préconisations d'actions.
JURY PROFESSIONNEL	JURY PROFESSIONNEL	Objectif : Evaluer les compétences du.de la stagiaire, en vue de l'attribution du certificat de formation professionnelle	