

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

#### Candidat en situation de handicap :

Dans le cadre du respect du règlement d'examen, tout candidat peut saisir le référent handicap du certificateur pour aménager les modalités d'évaluation et obtenir l'assistance d'un tiers lors de l'évaluation. Les supports et le matériel nécessaires à la réalisation des évaluations pourront être adaptés.

Sur conseil du référent handicap et dans le respect des spécifications du référentiel, le format de la modalité pourra être adaptée.

Sur avis motivé du référent handicap le jury de certification peut décider d'exempter le candidat de certains critères d'évaluation. :

- dans la mesure où cela ne remet pas en question la capacité professionnelle globale du candidat
  - si le critère au regard de la nature du handicap n'a pas vocation à s'appliquer dans la pratique professionnelle future du candidat
- Ces deux critères étant cumulatifs.

L'ingénieur de certification s'engage dans la mesure du possible à élaborer des modalités d'évaluation inclusives permettant une adaptation du format. Dans le cas d'une modalité spécifique à une situation de travail, il s'engage à préciser le cadre des aménagements possibles.

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p><b>Activité 1. Définition de la stratégie de développement RH</b></p> <p>A1.1 Evaluation RH et analyse des besoins organisationnels de l'organisation</p>	<p>C1.1 Réaliser un audit RH et organisationnel, en s'appuyant sur l'examen des politiques, des procédures et des pratiques de gestion des ressources humaines, à partir de la conduite d'enquêtes internes, la réalisation d'entretiens individuels/collectifs, l'analyse des données, etc. afin d'identifier les risques et les opportunités liées à la gestion des ressources humaines.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b> (C1.1 à C1.5)            Dans le cadre du pilotage de la stratégie RH et à partir d'une problématique rencontrée par une organisation réelle ou fictive, le candidat devra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer le cadre de la mission</li> <li>- Examiner les politiques, procédures et pratiques liées à la gestion des ressources humaines</li> <li>- Rédiger un rapport d'audit détaillant les résultats de celui-ci.</li> </ul> <p><u>Livrable 1:</u> Rapport d'audit RH</p>	<p>Le cadre de la mission est bien exposé : il comprend le contexte, le périmètre et les objectifs de l'audit de manière claire au regard des enjeux rencontrés par l'organisation</p> <p>L'ensemble des écarts et des non-conformités liés à la gestion des ressources humaines ont été identifiés.</p> <p>Les risques associés à l'application des obligations légales sont correctement identifiés (<i>conformité légale, temps de travail, affichage obligatoire, etc.</i>).</p> <p>Le rapport d'audit inclut des recommandations spécifiques et adaptées pour améliorer les politiques, les processus et les pratiques RH de l'entreprise en relation avec sa politique RH actuelle et pour en garantir la conformité. Elles sont réalistes au regard du contexte de l'organisation.</p>
	<p>C1.2 Réaliser un diagnostic des pratiques RH, en s'appuyant sur une analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation et à l'aide d'outils d'analyse stratégiques, afin d'identifier les axes d'amélioration de la</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b> (C1.1 à C1.5)            Dans le cadre du pilotage de la stratégie RH et à partir d'une problématique rencontrée par une organisation réelle ou fictive, le candidat devra réaliser un diagnostic RH</p>	<p>L'analyse de l'environnement externe identifie l'ensemble des facteurs pouvant influencer la gestion des ressources humaines et la stratégie globale de l'organisation. Elle débouche sur une identification des opportunités et des menaces.</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	gestion des ressources humaines.	<u>Livrable 2</u> : Diagnostic des pratiques RH	<p>L'analyse de l'environnement interne de l'organisation débouche sur une identification des forces et des faiblesses des pratiques RH actuelles.</p> <p>Les axes d'amélioration de la gestion des ressources humaines sont identifiés. Ils sont alignés avec les résultats de l'analyse.</p> <p>Des recommandations d'amélioration sont émises. Elles sont actionnables et alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation.</p>
A1.2 Optimisation de la performance RH (conception et suivi des indicateurs de performance RH)	C1.3 Piloter le contrôle de gestion social, en mesurant la contribution des ressources humaines à la performance de l'organisation à partir de la collecte, l'analyse et le suivi des différents indicateurs de performance ( <i>absenteisme, turnover, coûts salariaux, satisfaction, etc.</i> ), en vue de soutenir la prise de décisions stratégiques.	<p><u>Mise en situation professionnelle</u> : (C1.1 à C1.5)            Dans le cadre du pilotage de la stratégie RH d'une organisation réelle ou fictive, le candidat devra analyser les données sociales de l'organisation et produire un reporting RH et/ou bilan social.</p> <p><u>Livrable 3</u> : Reporting RH ou bilan social</p>	<p>Le reporting RH ou bilan social est structuré et facile à comprendre. Il est organisé en sections claires et les données sont présentées de manière concises.</p> <p>L'analyse des données comprend à la fois des mesures qualitatives et quantitatives. Les tendances sont identifiées et bien expliquées au regard des données sociales de l'organisation.</p> <p>Les données sont présentées à l'aide de visualisation permettant de mettre en évidence les tendances clés, les corrélations et les modèles.</p> <p>Des recommandations d'initiatives stratégiques ainsi que des propositions d'actions correctives s'appuyant sur l'analyse</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
			des données sont émises. Elles sont réalistes et actionnables.
A1.3 Elaboration de la stratégie RH alignée avec les objectifs de l'entreprise	C1.4 Elaborer la stratégie RH, en s'appuyant sur l'identification des axes prioritaires au regard du diagnostic réalisé, ainsi que la définition des objectifs stratégiques à atteindre, en intégrant la gestion des relations sociales afin de répondre aux enjeux de développement et d'attractivité de l'organisation.	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b> (C1.1 à C1.5)            Dans le cadre du pilotage de la stratégie RH d'une organisation réelle ou fictive, et à partir du diagnostic réalisé et des données issues du contrôle de gestion, le candidat devra élaborer une stratégie RH incluant la gestion des relations sociales</p> <p><u>Livrable :</u> Stratégie RH</p>	<p>La stratégie RH proposée est alignée sur la vision globale de l'organisation. Elle permet de répondre aux enjeux RH rencontrés par l'organisation et de soutenir ses objectifs globaux.</p> <p>Les axes prioritaires sont correctement définis Ils sont priorisés en fonction de leur impact sur l'organisation. Les priorités en termes de relations sociales, de gestion des talents, QVT, diversité et inclusion, handicap etc. sont intégrés.</p> <p>Les objectifs stratégiques sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporellement définis (SMART) et alignés avec la vision et la mission de l'organisation.</p>
A1.4. Définition du plan de développement et de mise en œuvre de la stratégie RH	C1.5 Définir le plan de déploiement de la stratégie RH, intégrant les considérations liées à la responsabilité sociale de l'entreprise ( <i>QVT, diversité-inclusion, etc.</i> ) ainsi qu'à la prise en compte des problématiques liées au handicap, en déterminant pour chaque axe prioritaire les	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b> (C1.1 à C1.5)            Dans le cadre du pilotage de la stratégie RH d'une organisation réelle ou fictive, et à partir de la stratégie définie, le candidat devra définir un plan d'action stratégique.</p> <p><u>Livrable :</u> Feuille de route RH</p>	<p>Les actions proposées sont alignées avec la stratégie globale de l'organisation. Elles intègrent des considérations liées à la RSE ainsi qu'à la prise en compte des problématiques liées au handicap (<i>initiatives visant à améliorer la qualité de vie au travail, à promouvoir la diversité et l'inclusion, etc.</i>)</p> <p>Les indicateurs de performance associés à chaque action sont spécifiques, mesurables,</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	actions et les initiatives spécifiques à mettre en œuvre, les ressources nécessaires, les échéances et les responsabilités, en vue de guider la mise en œuvre de la stratégie RH.		<p>atteignables, réalistes, et temporellement définis.</p> <p>Le plan stratégique propose une planification détaillée des différentes actions à mettre en œuvre avec des échéances spécifiques et réalistes.</p> <p>Les ressources nécessaires sont allouées à chaque action. Elles sont appropriées compte tenu des capacités de l'organisation.</p> <p>Les responsabilités sont clairement assignées à des individus ou à des équipes spécifiques.</p> <p>Le plan stratégique intègre des KPI permettant de mesurer l'avancement et l'efficacité des actions déployées.</p>
<p><b>Activité 2. Pilotage stratégique des ressources humaines et du développement RH</b></p> <p>A2.1 Développement de la marque employeur</p>	<p>C2.1 Élaborer une stratégie marketing RH, en s'appuyant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse de la réputation employeur, des pratiques de l'organisation et des pratiques concurrentielles</li> <li>- La segmentation des talents ciblés</li> <li>- La mise en avant des avantages et des bénéfices offerts par l'organisation,</li> </ul>	<p><b><u>Mise en situation professionnelle</u></b> : (C2.1 à C2.5)            Dans le cadre du développement et la gestion des talents d'une organisation réelle ou fictive, le candidat devra définir une stratégie marketing RH.</p> <p><b><u>Livrable</u></b>: Plan stratégique de développement de la marque employeur</p>	<p>La réputation de l'organisation en tant qu'employeur sur le marché du travail est analysée. Elle débouche sur une identification des indicateurs pertinents en matière d'attractivité et de rétention des talents (<i>rémunération, RSE, diversité inclusion, etc.</i>)</p> <p>Les cibles et les profils type de talents adaptés aux besoins de l'organisation sont bien définis (<i>besoins, motivations, qualifications, etc.</i>).</p> <p>La proposition de valeur est convaincante. Elle met en avant les bénéfices et les avantages offerts par l'organisation.</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	afin de répondre aux enjeux d'attractivité et de rétention des talents.		<p>La stratégie RH utilise une combinaison appropriée de canaux de communication pour atteindre efficacement les différents segments de talents identifiés (<i>plateforme en ligne, des événements de recrutement, des partenariats avec des écoles, etc.</i>).</p> <p>La stratégie marketing RH proposée est alignée avec la culture, les valeurs et le positionnement de l'organisation.</p> <p>Les indicateurs de performance permettant de suivre et d'évaluer l'efficacité des axes de développement proposés sont définis. Ils sont SMART.</p>
A2.2 Mise en place d'une politique de rémunération et d'avantages sociaux (compensation & benefits)	C2.2 Définir une politique de rémunération et d'avantages sociaux compétitive, transparente et équitable, à partir d'une analyse des pratiques internes/externes, en veillant à garantir l'équilibre entre levier motivationnel, efficacité financière et développement de l'organisation, afin d'attirer et de fidéliser les collaborateurs.	<p><u>Mise en situation professionnelle</u>: (C2.1 à C2.5) Dans le cadre du développement et la gestion des talents d'une organisation réelle ou fictive, le candidat devra proposer une politique de de rémunération et d'avantage sociaux adaptés aux enjeux de l'organisation.</p> <p><u>Livrable</u>: Politique de rémunération</p>	<p>La politique de rémunération proposée permet de garantir une rémunération équitable basés sur des critères objectifs (expérience, responsabilités performances, et non discriminante, égalité H/F, handicap, etc.).</p> <p>La politique de rémunération inclut à la fois des récompenses financières directes et des avantages à long terme pour reconnaître et encourager la performance individuelle et collective des employés.</p> <p>Les avantages sociaux proposés sont équitables et accessibles à tous les salariés, indépendamment de leur genre, de leur origine ethnique, de leur âge, etc.</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
			<p>La politique de rémunération est adaptée aux besoins spécifiques de l'organisation en tenant compte de sa taille, de son secteur d'activité, et des contraintes organisationnelles notamment budgétaires.</p> <p>Le package proposé (<i>rémunération et avantages sociaux</i>) s'appuie sur les standards pratiqués sur le marché tout en étant compétitif par rapport à la concurrence.</p>
A2.3 Définition d'une stratégie d'acquisition et d'intégration des talents	C2.3 Définir une politique de recrutement inclusive, en déterminant les critères de sélection des candidats, les canaux de recrutement ainsi que les processus à mettre en œuvre tout en veillant à en garantir la transparence et la conformité, afin de sélectionner et attirer les profils répondant aux besoins de l'organisation	<p><u>Mise en situation professionnelle</u>: (C2.1 à C2.5) Dans le cadre du développement et la gestion des talents d'une organisation réelle ou fictive, le candidat devra proposer une politique de recrutement répondant aux enjeux de l'organisation.</p> <p><u>Livrable</u>: Politique de recrutement</p>	<p>Les besoins en recrutement de l'organisation sont clairement définis (<i>postes à pouvoir, compétences requises, volume de candidat à recruter sur une période donnée, réduction du budget relatif au recrutement, etc.</i>).</p> <p>La politique de recrutement intègre des canaux variés tels que les sites d'offres d'emploi, les réseaux sociaux professionnels, la cooptation, les cabinets de recrutements, etc. Ils sont adaptés aux profils recherchés et aux besoins de l'organisation.</p> <p>La politique de recrutement intègre un processus de sélection rigoureux permettant d'évaluer les compétences, les expériences les aptitudes et les valeurs des candidats de manière objective et équitable.</p> <p>La politique de recrutement intègre des pratiques visant à favoriser l'inclusion et la</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
			<p>diversité au sein de l'organisation (<i>sensibilisation à la diversité, formation des recruteurs sur les biais inconscients, utilisation de critères de sélection neutres, etc.</i>)</p> <p>La politique de recrutement permet de minimiser les biais et attirer un large éventail de candidats.</p>
	<p>C2.4 Concevoir les processus d'intégration et de sortie des collaborateurs, en déterminant – en collaboration avec les managers – l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour développer l'engagement et/ou préserver les relations à long terme, afin d'optimiser l'expérience collaborateur.</p>	<p><u>Mise en situation professionnelle</u> : (C2.1 à C2.5)            Dans le cadre du développement et la gestion des talents d'une organisation réelle ou fictive, le candidat devra proposer un processus d'intégration et un processus de sortie de collaborateur.</p> <p><u>Livrables</u> : Processus d'intégration et de sortie</p>	<p>Les processus d'intégration et de sortie sont clairement structurés et documentés, décrivant les différentes étapes nécessaires pour intégrer les nouveaux collaborateurs, de l'orientation initiale aux évaluations de performance de fin de période d'essai.</p> <p>Les responsabilités de chaque partie prenante (RH, managers, mentors, nouveaux employés) sont clairement définies pour chaque étape des processus.</p> <p>Le processus d'intégration définit permet de refléter et de renforcer l'alignement des nouvelles recrues avec la culture et les valeurs de l'entreprise (ex: <i>matériaux, activités, interactions durant l'intégration qui permettent de communiquer la marque employeur</i>)</p> <p>Le processus d'intégration mobilise les techniques marketing RH pour rendre l'expérience plus engageante et</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
			<p>personnalisée ainsi que de souligner la valeur ajoutée de l'organisation pour les nouveaux arrivants.</p> <p>Le processus de sortie comprend des mesures pour encourager les relations à long terme avec les employés sortant. Il inclut un suivi post sortie pour recueillir les retours supplémentaires sur l'expérience de l'employé.</p>
A2.4 Développement d'une stratégie de rétention des talents (fidélisation et engagement des collaborateurs)	C2.5 Développer des stratégies de fidélisation des collaborateurs, en s'appuyant la mise en œuvre de programmes ciblés tenant compte des spécificités liées à la diversité, au handicap et à l'égalité femme-homme en vue d'améliorer l'engagement et la rétention des collaborateurs.	<p><b><u>Mise en situation professionnelle :</u></b> (C2.1 à C2.5)            Dans le cadre du développement et la gestion des talents d'une organisation réelle ou fictive, et à partir de données RH (<i>enquêtes, entretiens, etc.</i>) le candidat devra proposer une stratégie répondant aux enjeux de fidélisation des talents.</p> <p><b><u>Livrable :</u></b> Stratégie de fidélisation</p>	<p>Les enjeux rencontrés par l'organisation en matière de fidélisation des talents sont identifiés.</p> <p>Les facteurs influençant l'engagement et la rétention des collaborateurs sont</p> <p>Le(s) programme(s) proposé(s) sont en adéquation avec les enjeux identifiés. Ils sont adaptés aux besoins et à la diversité des collaborateurs (inclusion des spécificités liées à la diversité, au handicap, et à l'égalité femme-homme, etc.)</p>
A2.5 Gestion de la conformité légale et réglementaire RH	C2.6 Assurer la conformité aux obligations légales et réglementaires, à la fois au niveau individuel (contrats de travail, procédures de recrutement) et collectif (conventions, accords de	<p><b><u>Cas pratique :</u></b>            Dans le cadre du contrôle de l'application des obligations légales et réglementaires, et à partir d'un ou plusieurs document(s) administratif(s) RH, le candidat devra procéder à</p>	<p>Tous les éléments non conformes aux obligations légales et réglementaires sont identifiés avec précision.</p> <p>Les écarts par rapport aux exigences réglementaires sont clairement identifiés et</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	branche, relations sociales), en vérifiant la conformité des pratiques et des documents administratifs afin de prévenir les risques juridiques et financiers.	l'examen des documents, identifier les non-conformités, et proposer des actions correctives pour prévenir les risques juridiques et financiers.	<p>leurs implications sur l'entreprise sont bien définies.</p> <p>Les mesures correctives sont pertinentes et bien adaptées aux écarts identifiés et les solutions proposées sont réalisables et prennent en compte les contraintes opérationnelles de l'entreprise.</p> <p>Les mesures correctives sont bien argumentées et incluent des actions préventives pour éviter la récurrence des non-conformités. L'impact sur les risques juridiques et financiers est clairement évalué.</p>
<p><b>Activité 3. Pilotage du développement des compétences, de l'emploi et des parcours professionnels</b></p> <p>A3.1 Analyse des besoins prospectifs en compétences sur le marché de l'emploi</p>	<p>C3.1 Analyser les évolutions du marché du travail et les tendances sectorielles (<i>sociales, environnementales, technologiques, économiques, réglementaires, etc.</i>), en réalisant une veille prospective sur le secteur de l'emploi, sur les nouveaux besoins en compétences et sur la formation professionnelle afin d'anticiper les besoins de transmission en compétences au service des enjeux stratégiques de l'organisation.</p>	<p><b><u>Mémoire professionnel :</u></b></p> <p>Dans le cadre du pilotage de la gestion de l'emploi, des compétences et des parcours professionnels d'une organisation réelle ou fictive, et à partir d'un ou plusieurs métier(s) identifié(s) le candidat devra réaliser une étude sur les évolutions du secteur professionnel et les besoins en emploi et en compétences associés.</p> <p><b><u>Livrable :</u></b> Étude prospective</p>	<p>La méthodologie utilisée dans le cadre de la réalisation de l'étude est explicitée (analyse qualitative, quantitative, recherches documentaires, etc.). Elle est adaptée aux objectifs de l'étude.</p> <p>L'étude s'appuie sur des informations récentes et provenant de sources fiables et variées telles que des rapports sectoriels, études de marché, publications académiques, etc.</p> <p>Les activités, les missions et le positionnement dans la chaîne de production du/des métier(s) sont correctement identifiés et décrits.</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
			Les différentes évolutions impactant le secteur sont identifiées ( <i>sociales, environnementales, économiques, technologiques [IA], etc.</i> ). L'analyse montre comment ces évolutions impactent les besoins en compétences et en emploi du/des métiers identifié(s).
A3.2 Diagnostic des compétences de l'organisation	C3.2 Réaliser une cartographie des compétences de l'organisation en déterminant pour chaque métier/fonction les profils de postes et les référentiels de compétences associés, afin d'obtenir une vision des ressources disponibles et des besoins en développement.	<p><u>Mise en situation professionnelle</u>: (C3.2 à C3.4)            Dans le cadre du pilotage de la gestion de l'emploi, des compétences et des parcours professionnels d'une organisation réelle ou fictive, et à partir d'un métier identifié, le candidat devra proposer un profil de poste et le référentiel de compétences associé.</p> <p><u>Livrables</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profil de poste</li> <li>- Référentiel de compétences</li> </ul>	<p>Le profil de poste est détaillé. Il inclut les responsabilités principales, les qualifications requises, les compétences techniques et comportementales nécessaires ainsi que toute autre information pertinente.</p> <p>Les prérequis et conditions d'accès au métier en termes d'expérience, de formation, sont identifiés (habilitation spécifiques, permis, etc.)</p> <p>Le référentiel définit avec précision les compétences requises pour le poste.</p> <p>Pour chaque compétence, des critères précis sont utilisés afin d'en évaluer la maîtrise. Ils sont illustrés par des comportements observables/mesurables.</p>
A3.3 Elaboration et déploiement de la gestion des emplois et des parcours	C3.3 Concevoir un plan de gestion des emplois et parcours professionnels en se basant sur le diagnostic réalisé, en analysant la	<p><u>Mise en situation professionnelle</u>: (C3.2 à C3.4)            Dans le cadre du pilotage de la gestion de l'emploi, des compétences et des parcours</p>	Les écarts en compétences et les éventuelles passerelles entre les différentes fonctions sont correctement identifiés. Ils s'appuient sur la comparaison entre les compétences disponibles, et des compétences nécessaires

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
professionnels (GEPP)	structure des effectifs, les besoins en compétences, et en définissant les objectifs à atteindre pour combler les écarts afin d'améliorer la politique de gestion des carrières au sein de l'organisation ( <i>recrutements, successions, mobilités, etc.</i> ).	<p>professionnels d'une organisation réelle ou fictive, et à partir des éléments relatifs à la structure des effectifs, de la consolidation des entretiens d'évaluation de la performance, etc. le candidat devra proposer des préconisations pour améliorer la gestion des emplois et des parcours professionnels.</p> <p><u>Livrable</u>: document d'analyse et de préconisations de développement des emplois et parcours</p>	<p>à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.</p> <p>Les postes critiques et pour lesquels des plans de succession sont nécessaires afin d'assurer la continuité et la stabilité de l'organisation sont identifiés.</p> <p>Les stratégies de gestion des talents et/ou scénarii proposés permettent de répondre aux écarts identifiés et de soutenir la GEPP (recrutement, successions, mobilités internes, développement des compétences) au regard des enjeux rencontrés par l'organisation</p> <p>L'intérêt des processus RH mobilisés (marque employeur, talent management, ...) au service de la gestion des emplois et des parcours professionnels ainsi que l'apport concret de chacun d'eux sont clairement démontré.</p>
	C3.4 Piloter le déploiement d'une politique GEPP, en s'appuyant sur la définition, la sélection, la planification et la budgétisation des actions de formation et de développement à mettre en œuvre compte tenus des besoins identifiés, afin de répondre aux enjeux de la GEPP et à l'évolution des métiers.	<p><u>Mise en situation professionnelle</u>: (C3.2 à C3.4)            Dans le cadre du pilotage de la gestion de l'emploi, des compétences et des parcours professionnels d'une organisation réelle ou fictive et à partir des besoins en compétences actuels et futurs identifiés, le candidat devra proposer un plan de</p>	<p>Les actions de formation et de développement proposées répondent aux enjeux stratégiques de la GEPP et sont adaptées aux profils des collaborateurs.</p> <p>Les actions sont priorisées en fonction de leur importance stratégique et de l'urgence des écarts à combler.</p> <p>Le plan de financement est réaliste et équilibré, intégrant des financements</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
		développement des compétences.	individuels et des fonds publics tout en respectant le budget alloué.
		<p><u>Livrable:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PDC</li> <li>- Plan de financement</li> </ul>	Les indicateurs de suivi de la mise en œuvre du PDC sont définis. Ils permettent de mesurer l'avancement et l'efficacité des actions déployées.
<p><b>Activité 4. Accompagnement à la conduite du changement à l'échelle d'une organisation ou d'une direction.</b></p> <p>A4.1 Pilotage d'un projet de transformation et conduite du changement au sein de l'organisation</p>	<p>C4.1 Analyser les impacts d'un projet de changement ou de transformation, en identifiant les changements à mettre en œuvre et les principaux domaines affectés (<i>processus, structures, collaborateurs, SI, etc.</i>) au regard du périmètre, de l'ampleur et des objectifs du projet, afin d'anticiper et les conséquences du changement sur les différentes composantes de l'organisation.</p>	<p><b><u>Mise en situation professionnelle:</u></b> (C4.1 à C4.4)            Dans le cadre de la conduite du changement au sein d'une organisation réelle ou fictive, et à partir d'un projet donné, le candidat devra en analyser les impacts.</p> <p><u>Livrable:</u> Analyse d'impact</p>	<p>Les objectifs, les raisons et les résultats attendus du projet de changement sont explicités.</p> <p>Les principaux impacts du projet sont identifiés. Chaque impact est décrit de manière littérale en termes de situation actuelle et de situation souhaitée (avant après changement)</p> <p>Les domaines d'impact concernés par le projet sont correctement identifiés (<i>processus, ressources humaines, technologies utilisées, etc.</i>).</p> <p>Pour chaque impact les différents types de changement à mettre en œuvre sont déterminés (<i>compétences, procédures, postes et emplois, management, outils et systèmes, etc.</i>)</p> <p>Les parties prenantes affectées par le changement sont identifiées. Leurs rôles au sein du processus de changement sont précisés.</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
			L'analyse d'impact débouche sur une priorisation des impacts compte tenu des risques associés au projet et aux changements à mettre en œuvre.
	<p>C4.2 Piloter l'accompagnement au changement en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifiant les facteurs et les formes de résistances</li> <li>- Communiquant sur les objectifs et les bénéfices attendus du projet,</li> <li>- Impliquant les parties prenantes</li> </ul> <p>afin anticiper et gérer les résistances au changement.</p>	<p><b><u>Mise en situation professionnelle</u></b> : (C4.1 à C4.4)            Dans le cadre de la conduite du changement au sein d'une organisation réelle ou fictive, et à partir d'un projet donné, le candidat devra identifier et analyser les résistances et proposer des actions à mettre en œuvre afin de les atténuer.</p> <p><b><u>Livrable</u></b>: Plan de gestion des résistances</p>	<p>Les personnes susceptibles de résister au changement sont identifiées.</p> <p>Les facteurs et les formes de résistance au changement ainsi que les causes principales de résistance au changement sont déterminées.</p> <p>Les agents de changement sont clairement identifiés. Leur rôle et leur influence et leur capacité à influencer le projet sont précisés.</p> <p>Le plan de gestion des résistances permet d'impliquer activement les collaborateurs dans le processus de changement Il propose des stratégies et des actions ciblées permettant d'adresser efficacement les différentes formes de résistances identifiées.</p> <p>Le plan de gestion des résistances comprend les stratégies de communication à mettre en œuvre. Les messages clés et les canaux de communication définis sont pertinent aux regard des cibles et des résistances identifiées.</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
A4.2 Conduite du changement et innovation RH	C4.3 Établir un plan d'accompagnement au changement, en déterminant les différentes actions à mettre en œuvre au regard des différents impacts identifiés (communication, formation, etc.), en vue de soutenir l'atteinte des objectifs du projet.	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b> (C4.1 à C4.4)            Dans le cadre de la conduite du changement au sein d'une organisation réelle ou fictive, et à partir d'un projet donné, le candidat devra proposer un plan d'accompagnement au changement.</p> <p><b>Livrable :</b> Plan d'accompagnement au changement</p>	<p>Les actions nécessaires à la réalisation du changement sont identifiées (<i>formation, modification des processus, mise à niveau technologiques, interventions culturelles, etc.</i>).</p> <p>Pour chacune des actions, les objectifs, les cibles et les responsabilités sont déterminées. Elles sont hiérarchisées en fonction de leur criticité.</p> <p>Les formations proposées sont pertinentes pour les besoins des collaborateurs affectés par le changement et suffisamment robustes pour les préparer aux changements.</p> <p>Le plan d'accompagnement proposé est adapté aux besoins spécifiques des collaborateurs et aux objectifs de changement. Il est aligné à la vision globale et aux objectifs stratégiques de l'organisation.</p>
A4.3 Amélioration continue et consolidation de la culture d'entreprise auprès des collaborateurs	C4.4 Soutenir la conduite du changement et le développement de la culture d'entreprise auprès des collaborateurs en s'appuyant sur une évolution de la culture d'entreprise permettant un alignement des valeurs, des comportements et des normes de l'organisation avec	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b> (C4.1 à C4.4)            Dans le cadre de la conduite du changement au sein d'une organisation réelle ou fictive, et à partir de l'analyse de la culture d'entreprise existante, le candidat devra préconiser les évolutions à mettre en œuvre pour aligner la culture</p>	<p>Les valeurs et comportements nécessaires au soutien des objectifs de changement sont identifiés.</p> <p>L'évolution ou la redéfinition des valeurs de l'entreprise est pertinente au regard des objectifs de changement.</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	les objectifs du projet, en vue de renforcer la résilience et l'acceptation du changement.	organisationnelle au changement.	<p>L'évolution de la culture d'entreprise permet d'encourager la diversité et de reconnaître la contribution de chacun.</p> <p>Des actions concrètes visant à l'intégration des nouvelles valeurs par les collaborateurs sont proposées (ateliers, des formations, des sessions de team-building, des campagnes de communication interne, etc.). Elles sont adaptées et pertinentes au regard du contexte de l'organisation et du profil des collaborateurs visés.</p>
<p><b>Activité 5. Management d'une équipe ou un service RH</b></p> <p>A5.1 Pilotage de la performance d'une équipe RH</p>	<p>C5.1 Diriger les membres de l'équipe RH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en communiquant sur les enjeux et les orientations stratégiques</li> <li>- en définissant les rôles, les objectifs, et les modalités d'organisation du travail</li> <li>- en adaptant ses méthodes managériales aux différentes formes de diversités (culturelle, handicap, profil, autonomie.), dans le but d'optimiser la performance des équipes.</li> </ul>	<p><b>Etude de cas :</b></p> <p>Dans le cadre d'une problématique de management d'une équipe RH d'une entreprise réelle ou fictive, le candidat devra évaluer la situation et proposer un plan de management et d'organisation des activités adaptées aux besoins des collaborateurs en incluant des propositions spécifiques liées à l'inclusion des personnes en situation de handicap.</p> <p>Livrable : Plan de management d'une équipe RH</p>	<p>L'évaluation de la situation se base sur l'analyse des données RH et opérationnelles utiles.</p> <p>Les enjeux spécifiques et les défis liés à la diversité culturelle et à l'éventuelle présence de personnes en situation de handicap sont identifiés.</p> <p>Les missions et responsabilités de chacun des membres de l'équipe sont identifiées.</p> <p>Les objectifs sont SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réalisable et temporellement défini).</p> <p>Les modalités d'organisation du travail (cadre/ présentiel/ distanciel / moyens techniques / répartition des activités/ rituels managériaux) sont adaptées aux profils et besoins de</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
			chaque collaborateur et favorisent l'inclusion des personnes en situation d'handicap.
A5.2. Développement de l'efficacité collective et individuelle des équipes	C5.2 Evaluer et accompagner la progression des collaborateurs du service RH, en conduisant des entretiens individuels, en s'appuyant sur des indicateurs de performance individuels et en déterminant des plans de progression en vue de soutenir leur développement personnel et professionnel.	<p><b>Etude de cas :</b> Dans le cadre de la campagne d'entretien annuel concernant l'équipe RH d'une entreprise réelle ou fictive, le candidat devra:</p> <p>Partie 1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produire les grilles d'évaluation correspondantes aux différents postes</li> <li>- Formaliser le processus à mettre en oeuvre dans le cadre de la conduite des entretiens</li> </ul> <p>Partie 2 :</p> <p>Sur la base d'un compte rendu d'entretien annuel, et d'un ensemble d'information concernant le profil d'un collaborateur (CV, date d'embauche, éléments d'historique...), le candidat devra formaliser un plan de progression.</p>	<p>Les outils et critères d'évaluation définis permettent de mesurer et de déterminer la performance et la progression des collaborateurs.</p> <p>Les indicateurs de résultats définis sont en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'organisation et permettent une évaluation objective des performances individuelles.</p> <p>Les grilles d'évaluation couvrent toutes les compétences clés requises pour chaque poste.</p> <p>Les indicateurs de résultats définis sont en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'organisation et permettent une évaluation objective des performances individuelles</p> <p>Le processus inclut les étapes clés : la préparation (collecte des données et planification), l'animation (conduite de l'entretien avec écoute active et feedback constructif), et le suivi (documentation et plan de suivi).</p> <p>Les actions proposées (formations, mentorat, projets spécifiques) sont concrètes et adaptées aux besoins du collaborateur.</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
			Le plan de progression est aligné avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et du service RH.
A5.3 Développement de la culture d'inclusion et de la diversité	C5.3 Concevoir des actions de sensibilisation portant sur l'inclusion et la diversité, en déterminant les messages et bonnes pratiques à véhiculer, en organisant des événements et des campagnes de communication, en mettant en place des initiatives participatives (groupes de discussion, ateliers interactifs), et en collaborant avec des experts et des organismes spécialisés, afin de promouvoir une culture d'entreprise inclusive et valorisant la diversité.	<p><b>Etude de cas :</b> Dans le cadre du déploiement de la politique Diversité et inclusion d'une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit élaborer un plan complet de sensibilisation à l'inclusion et à la diversité pour une entreprise fictive, incluant la détermination des messages, l'organisation des actions de communication, la mise en place d'initiatives participatives, et la collaboration avec des experts et organismes spécialisés.</p> <p><b>Livrable :</b> plan de sensibilisation à l'inclusion et la diversité</p>	<p>Les messages et bonnes pratiques sont clairs, précis et adaptés aux différents publics cibles de l'entreprise. Ils sont en adéquation avec les objectifs de sensibilisation à l'inclusion et à la diversité et démontrent une compréhension approfondie des enjeux liés à l'inclusion et la diversité.</p> <p>Les actions (événements, campagnes, moyens logistiques, ressources...) sont judicieusement planifiées et détaillées, avec des objectifs clairs et mesurables.</p> <p>Les moyens de suivi et d'évaluation de la participation et de l'impact des initiatives sont bien définis.</p> <p>Les contributions des experts et organismes spécialisés dans le domaine de l'inclusion et la diversité sont intégrées de manière</p>

## Manager en ressources humaines

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
			pertinente et valorisée dans le plan de sensibilisation.
A5.4 Gestion des relations interpersonnelles et de la qualité de vie au travail	C5.4 Gérer les situations conflictuelles au sein d'une direction, entre les membres d'une équipe ou de directions transverses, en identifiant les types de conflits, les sources, et les actions à mettre en œuvre, en vue de maintenir un climat de travail harmonieux.	<p><u>Mise en situation professionnelle :</u> A partir d'une situation conflictuelle rencontrée par une organisation réelle ou fictive, le candidat devra analyser la situation et proposer des actions à mettre en œuvre afin de parvenir à sa résolution</p>	<p>Les sources et les origines du conflit sont correctement analysées. Elles débouchent sur une identification des causes sous-jacentes au conflit (<i>différences de valeurs, enjeux de pouvoir, pénuries de ressources, etc.</i>)</p> <p>Des actions spécifiques sont proposées afin de résoudre la situation. Elles sont pertinentes au regard du type de conflit rencontré et de la situation donnée.</p> <p>Des mesures préventives et permettant d'anticiper l'apparition de nouveaux conflits sont proposées et ces dernières sont adaptées.</p>