

APPEL À PROJET

À DESTINATION DES BRANCHES PROFESSIONNELLES

« Soutien aux Démarches Prospectives Compétences »

Contexte et objectifs de l'appel à projet

Le gouvernement a décidé de déployer un effort sans précédent dans le cadre d'un plan d'investissement des compétences 2018-2022 (PIC).

En effet, les transformations profondes de notre économie ont des impacts sur les emplois, les compétences mais aussi sur les organisations de travail¹ :

- La France connaît un cycle de mutations économiques qui induit des transformations importantes ;
- Dans la même échelle de temps que la recomposition économique, les progrès technologiques modifient profondément les conditions d'exercice des métiers, même les plus traditionnels d'entre eux ;
- La transition numérique et la transition environnementale impactent fortement à la fois l'activité des entreprises, leurs métiers et leurs besoins de compétences ;
- Enfin, la relation au travail et au salariat entraîne des mobilités professionnelles de plus en plus fréquentes en France et en Europe, et par ailleurs de nouvelles formes d'emploi se développent.

L'accélération des transformations interroge directement les besoins de compétences mais également la place du diplôme et plus largement des certifications professionnelles, dans un contexte où la formation initiale reste en France la référence absolue pour la construction de l'ensemble de sa carrière professionnelle et fait du diplôme un incontournable pour l'insertion professionnelle.

Or, dans ce contexte où les métiers changent plus rapidement que la capacité du système à produire les référentiels de formation et, où les attentes des employeurs changent de nature (dans certains secteurs, la capacité d'« apprendre à changer » devient plus importante que le geste professionnel lui-même), l'approche par les compétences s'impose à la fois pour répondre aux besoins des entreprises et pour offrir aux jeunes et à la population active toutes les possibilités de développer les compétences.

Au regard de l'ensemble de ce contexte, il est essentiel de renforcer l'effort de prospective afin de disposer d'une lecture plus fine des évolutions des métiers et des compétences attendues par les entreprises afin d'accompagner ces entreprises et les actifs. Cette identification devra permettre de décomposer les métiers afin de faciliter les passerelles et les évolutions de compétences.

Les représentants des filières économiques (branches et entreprises) doivent être pleinement mobilisés pour anticiper et accompagner les transformations de l'emploi, adapter l'offre de formation et sécuriser les parcours professionnels des salariés. De nombreux travaux sont d'ores et déjà en cours.

¹ A titre d'illustration, le Conseil d'orientation pour l'emploi a réalisé une étude sur l'automatisation, la numérisation et l'emploi qui conclut que la moitié des emplois existants pourrait voir son contenu notablement ou profondément transformé (« Automatisation, numérisation et emploi » Tome 1, janvier 2017)

- Le Conseil National de l'industrie (CNI) a élaboré des **avis sur les besoins et les attentes de l'industrie en matière de compétences et de formation initiale et continue**, présentés en séance plénière du CNI le 16 octobre 2015 et le 17 mars 2017. Sous l'égide du CNI, **un parcours d'accompagnement et de transformation au sein des filières industrielles** est proposé par le ministère de l'économie et des finances, le ministère du travail, le ministère de l'éducation nationale et le ministère de l'enseignement supérieur, en association avec d'autres ministères selon les filières.
- Ces transformations concernent également les services et les représentants du secteur des services et **il apparaît important de décloisonner les approches industries/services**. La Commission Nationale des services (CNS) a quant à elle vocation à structurer ces travaux dans le secteur des services.
- **La DGEFP a d'ores et déjà engagé des actions à l'échelle de secteurs ou filières** pour partager le diagnostic sur l'évolution des emplois et compétences, répondre aux enjeux identifiés, outiller les entreprises et sécuriser les salariés.

Le plan d'investissement dans les compétences entend contribuer à intensifier ces démarches.

Dans le cadre de plusieurs programmes, le plan d'investissements dans les compétences accompagne les branches professionnelles sur plusieurs volets :

1. Une contribution à la réponse aux besoins de recrutement des entreprises à court terme (métiers en tension) dans une logique de financement de formations « prêtes à l'emploi » pour les demandeurs d'emploi (financement de POE C en 2018) ;
2. Le soutien de démarches ciblées permettant de répondre aux besoins en compétences liées à la transition numérique et à la conversion écologique intégrant le financement de formations destinées aux publics non qualifiés et le soutien à des démarches d'ingénierie visant la définition de blocs de compétences permettant l'adaptabilité des compétences ;
3. Le soutien aux démarches prospectives des branches très concernées par la transformation des métiers, à travers le lancement d'un appel à projets national.

Sur ce dernier volet, le soutien du plan d'investissement dans les compétences aux démarches prospectives des branches professionnelles ciblera plusieurs priorités et débouchera *obligatoirement* sur des traductions opérationnelles susceptibles d'accélérer la transformation des compétences.

Nature des sollicitations attendues

Le présent appel à projet s'inscrit dans cette stratégie globale et a vocation à soutenir des démarches innovantes dans leurs actions, leurs modalités de mise en œuvre et d'appropriation.

Il se donne pour objectif de soutenir des démarches des branches professionnelles visant à la fois à outiller les entreprises pour développer la GPEC, à renforcer les approches par les compétences, dans une logique de prise en compte des transformations des métiers et des compétences, dans une approche progressive, à faire évoluer l'offre de formation, à faciliter les recrutements et une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ...

Cet appel à projets vise à soutenir, en fonction des études et réalisations déjà produites dans le secteur, les travaux suivants :

- disposer – lorsque ces travaux n'ont pas déjà été réalisés – de diagnostics socio-économiques sur les facteurs de changement dans le secteur et identifier les tendances fortes en matière d'évolution des métiers, des emplois et des qualifications ;
- mieux cibler les besoins en compétences qui découlent des transformations des métiers à travers le développement d'outils partagés (notamment digitaux) et la capitalisation de signaux faibles ;
- définir, sur la base de ces outils, des plans d'actions opérationnels expérimentaux permettant à la fois de répondre aux besoins de recrutement des entreprises (demandeurs d'emploi) et de définir les aires de mobilité permettant aux salariés du secteur d'évoluer ou de se reconverter au sein de la branche ou en dehors de la branche, une attention particulière sera portée aux actifs les plus fragilisés (seniors, travailleurs handicapés...);
- identifier, lorsque la branche est concernée, les métiers en tension et conduire, pour chacun de ces métiers, une analyse *détaillée* des causes de ces tensions et des leviers à actionner : caractéristiques des personnes qui exercent le métier, défauts d'attractivité (image et représentation du métier, perspectives de carrière, conditions de travail ...), nature des offres d'emploi déposées par les entreprises, modes de recrutement ... ;
- dresser un état des lieux des certifications et formations accessibles correspondant aux besoins de compétences exprimées par les entreprises et définir les blocs de compétences correspondant à d'éventuelles compétences non couvertes par ces référentiels ;
- faire des propositions concrètes pour faire évoluer l'offre de formation et de certification relatives aux métiers de la branche, dans son contenu et dans ses modalités afin de répondre aux besoins relatifs aux nouvelles compétences attendues ;
- et plus généralement expérimenter des actions innovantes, notamment autour de l'approche par les compétences.

Il appartiendra en outre aux porteurs de projets de créer les conditions d'une appropriation de ces nouvelles approches opérationnelles auprès de leurs adhérents.

En 2014, France stratégie a défini la démarche prospective comme « *un ensemble de recherches concernant les futurs possibles...pour modeler les visions stratégiques destinées à "maîtriser" le futur* ». Or, les entreprises ont des difficultés à anticiper et à exprimer leurs besoins, c'est pourquoi peu d'entreprises mettent en œuvre une GPEC (moins de 15 % concernant essentiellement des grandes entreprises selon une étude CEREQ), la situation étant variable selon les secteurs d'activité.

Il conviendra dans ce cadre de **veiller particulièrement à accompagner les petites entreprises** qui ont très peu recours à l'accompagnement et qui sont isolées.

Enfin, les exercices de prospective devront se décliner territorialement **et donner lieu à des traductions très opérationnelles.**

Exemples d'actions qui pourront être prises en charge dans le cadre de l'appel à projet, il s'agit essentiellement d'actions d'ingénierie:

- **Etude prospective** visant à identifier, à partir des diagnostics socio-économiques et de la temporalité des évolutions attendues, les tendances fortes en matière d'évolution des métiers, des emplois et des qualifications et les besoins de compétences qui en découlent ;

S'agissant de l'identification des besoins en compétences, les études veilleront à identifier les blocs de compétences afin de faciliter les passerelles.

- **Construction ou mobilisation de (nouveaux) outils partagés (notamment digitaux)** permettant d'identifier des besoins en compétences exprimés par les entreprises, notamment à travers les offres d'emploi et la remontée des signaux faibles & développement d'une méthodologie de traitement de données en masse débouchant sur l'aide à la décision ;

- **Co-construction d'un plan d'actions concret** sur la base de l'étude prospective ou des données/études déjà réalisées :

- sur le volet de l'évolution des référentiels métiers, la création de nouvelles certifications, l'adaptation des certifications existantes qu'elles soient établies par la branche, ou d'autres certificateurs (interbranches, titres ou diplômes d'État), en prenant en compte les logiques de blocs de compétences;
- sur le volet de l'ingénierie de parcours, au regard des besoins en compétences des actifs, de la valorisation de parcours innovants et de la définition d'aires de mobilité et de passerelles permettant aux salariés du secteur d'évoluer ou de se reconverter au sein de la branche ou en dehors de la branche ;
- sur le volet de l'appui au recrutement des entreprises confrontées à des emplois non pourvus. Sur ce volet, il est attendu de la branche :
 - *la réalisation d'un diagnostic permettant de disposer, pour chacun de ces métiers en tension, une analyse détaillée des causes de ces tensions et des leviers à actionner : caractéristiques des personnes qui exercent le métier, défauts d'attractivité (image et représentation du métier, perspectives de carrière, conditions de travail ...), nature des offres d'emploi déposées par les entreprises ...*
 - *la définition d'un ensemble de réponses coordonnées et liées les unes aux autres permettant de répondre à ce défaut d'attractivité : marketing du métier et de la certification, mise en visibilité des perspectives de carrière, définition des besoins de compétences, amélioration des conditions de travail ...*

Les actions proposées pourront faire l'objet d'un financement dans le cadre du plan d'investissement en complémentarité des actions déployées par la branche sur le volet de l'attractivité du métier.

- sur le volet de parcours/accompagnement des managers intermédiaires ;
- sur le volet de l'ingénierie d'accompagnement RH des dirigeants dans la mise en œuvre de ces transformations ;
- sur le volet de l'ingénierie de nouvelles formations ou de nouveaux modules transverses ;
- **Coordination des acteurs des filières, au niveau national et/ou territorial, pour renforcer les espaces de coopération autour des enjeux relatifs aux ressources humaines ;**
- **Actions de communication** auprès des entreprises et des actifs pour promouvoir l'utilisation des outils réalisés.

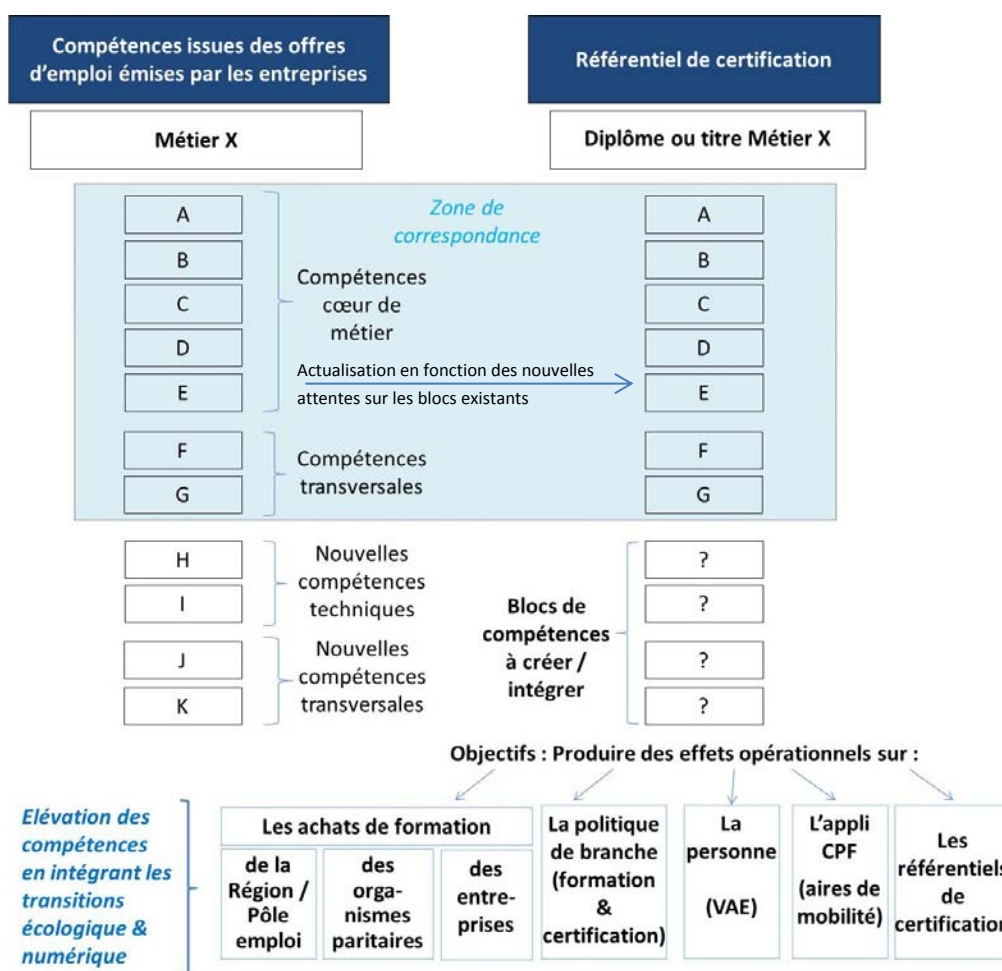
Une action complémentaire devra *obligatoirement* être conduite dans le cadre du présent appel à projets :

- sur le volet de l'adaptation de l'offre de certification, à travers la définition de logiques de blocs de compétences.

Sur ce volet, il est attendu de la branche :

- l'identification, pour des métiers particulièrement impactés par les transformations, de besoins de compétences non couverts par les référentiels de certification conduisant au(x) métier(s) visé(s) (décalage entre les référentiels de compétences (ou de certification) existants et les besoins de compétences exprimés par les employeurs) ;
- la définition de blocs de compétences correspondant aux compétences non couvertes par ces référentiels.

Exemple de méthode à proposer dans ce cadre de cette action :



Cadre de la réponse et critères de sélection

Les secteurs/filières qui souhaitent bénéficier d'un accompagnement de l'État doivent formaliser une proposition qui doit :

- poser de manière synthétique les grands enjeux au regard des mutations identifiées pour le secteur/la filière ;
- indiquer la méthode proposée, le type d'actions envisagées et l'impact attendu de ces actions ;
- indiquer le nombre d'entreprises et salariés concernés (en précisant le nombre d'entreprises de moins de 50 salariés, ainsi que le nombre de salariés impactés d'un niveau de qualification au plus équivalent au baccalauréat) ;
- mentionner les partenaires et/ou acteurs associés à la démarche ;
- indiquer le budget prévisionnel.

Toutes les parties prenantes doivent être relais du diagnostic et des informations et outils produits pour accompagner les entreprises et leurs salariés. C'est pourquoi, cette démarche doit être portée par la dynamique paritaire de la branche. Les entreprises structurantes des secteurs concernés doivent également être mobilisées. Les projets pourront inclure de nouvelles branches professionnelles dans un second temps.

Les projets seront jugés en fonction de leurs dimensions fortement opérationnelles et immédiates au terme de l'accompagnement.

Les porteurs de la demande s'engagent à respecter le mode de fonctionnement proposé dans le cadre de l'appel à projet et à partager et assurer la diffusion des travaux conduits et des outils produits dans ce cadre.

Ils s'engagent à poursuivre l'actualisation régulière du diagnostic qui sera produit afin de s'assurer de la pérennité de la démarche.

La sélection des projets se fera au regard de la qualité des réponses. Les branches concernées devront présenter des projets qui ont fait l'objet d'un dialogue social.

Pilotage des projets

Les projets seront co-pilotés par l'État et les représentants des secteurs/filières concernés **et l'état d'avancement et les résultats des travaux seront présentés au Haut-commissariat à la transformation des compétences.**

Les résultats de ces démarches devront également être partagés dans le cadre du conseil national de l'industrie et/ou de la commission nationale des services. Ils pourront également être présentés au CNEFOP.

Des actions de communication/ information seront définies d'un commun accord entre les parties prenantes. Par ailleurs, des exemples de réussites concrètes devront être identifiées et valorisées.

Afin d'enrichir les démarches, de s'assurer de la diffusion, du partage et de la capitalisation de ces travaux, d'autres acteurs institutionnels ou experts pourront être sollicités pour enrichir les démarches (Pôle emploi, collectivités territoriales, consulaires ...) et en tout état de cause, leurs résultats seront largement diffusés.

Suivi et évaluation

Des indicateurs de suivi et de résultats seront déterminés pour chaque action. Les plans d'actions feront l'objet d'une évaluation. En complément, une évaluation externe de l'appel à projets sera réalisée en relation avec le comité scientifique du plan d'investissement dans les compétences.

Modalités de financement

Ces démarches sont accompagnées dans le cadre du Plan d'investissements dans les Compétences à travers le dispositif d'accord d'engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) rénové (programme 103 du ministère du travail). Une convention financière sera conclue entre l'État et un ou des organismes relais identifié(s) par les branches professionnelles concernées permettant de mettre en œuvre l'engagement financier de l'État. Le taux de co-financement de l'État sera compris entre 30 et 50 % maximum.

Engagement des partenaires

Les branches/filières s'engagent également :

- à être mobilisées tout au long de la démarche de co-construction ;
- à relayer fortement auprès de leurs adhérents la vision et outils élaborés dans le cadre de ces démarches ;
- à communiquer sur l'accompagnement de l'État dans le cadre du Plan d'investissements dans les compétences ;

et à porter une attention particulière vis-à-vis des petites entreprises et des salariés fragilisés.

Calendrier

L'appel à projet est ouvert à compter du 19 avril 2018 jusqu'au 20 juin 2018.

Une première sélection sera réalisée mi-juillet 2018 par un comité de sélection.

Une seconde période sera ouverte du 1^{er} septembre au 30 octobre 2018. La seconde sélection sera réalisée avant fin novembre 2018.

La réponse à l'appel à projet sera transmise à la DGEFP (mdec.dgefp@emploi.gouv.fr).

Des précisions pourront être sollicitées le cas échéant. Le comité de sélection sera notamment composé de représentants de la DGEFP et de France Stratégie.