

APPEL À PROJET À DESTINATION DES BRANCHES PROFESSIONNELLES

« Soutien aux Démarches Prospectives Compétences »

Contexte et objectifs de l'appel à projets

Le gouvernement déploie un effort sans précédent dans le cadre du plan d'investissement dans les 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 mutation économique 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 transformation numérique et la transition écologique impactent fortement à la fois l'activité des entreprises, leurs métiers et leurs besoins en compétences ;
- Enfin, la relation au travail et au salariat entraîne des mobilités professionnelles de plus en plus fréquentes en France et en Europe, et de nouvelles formes d'emploi se développent.

L'accélération de ces 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 pour la construction de l'ensemble de sa carrière professionnelle et fait du diplôme un incontournable pour l'insertion professionnelle.

Ainsi, 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 leurs compétences, en construisant des parcours professionnels nouveaux.

¹ A titre d'illustrations : le rapport de l'OCDE « Perspectives de l'emploi de l'OCDE de 2019 – « l'avenir du travail » prévoit qu'au cours des 15 à 20 prochaines années, le développement de l'automatisation pourrait conduire à la disparition de 14 % des emplois actuels, et 32 % supplémentaires sont susceptibles d'être profondément transformés.

Le Conseil d'orientation pour l'emploi a lui 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

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.

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 et plus agile des évolutions des métiers et de compétences attendues des entreprises, d'accompagner les entreprises et les actifs. Cette identification devra permettre de décomposer les métiers afin de faciliter les passerelles et les évolutions de compétences. Il est important que ces travaux se déroulent de façon prioritaire sur une échelle de filière ou de secteurs professionnels, impliquant plusieurs branches professionnelles.

Les représentants des secteurs 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 actifs.

De nombreux travaux sont d'ores et déjà en cours :

- 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. 18 contrats stratégiques de filières ont d'ores et déjà été constitués et comportent systématiquement un volet emploi et compétences.
- Ces transformations concernent également les services et les représentants du secteur des services et **il apparaît important de décloisonner les approches industries/services**. Des démarches territoriales renforcées (contrats de transition écologique, territoires d'industrie) amènent des acteurs de terrain à identifier sur des marchés du travail locaux des leviers d'attractivité et de mobilité.
- **La DGEFP a 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.

Depuis 2018, le plan d'investissement permet d'intensifier ces démarches en accompagnant 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 POEC en 2018 et en 2019) ;
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 impactées par la transformation des métiers, à travers le présent appel à projets.

Sur ce dernier volet, le soutien du Plan d'investissement dans les compétences aux démarches prospectives des branches professionnelles cible plusieurs priorités et doit déboucher obligatoirement sur des traductions opérationnelles susceptibles d'accélérer la transformation des compétences. Les deux premières vagues de l'appel à projets portées dans le cadre du Plan d'investissement ont d'ores et déjà permis de sélectionner 19 projets.

Nature des sollicitations attendues

En cohérence avec les ambitions du Plan d'investissement, le présent appel à projet a vocation à soutenir des démarches innovantes dans leur contenu, leurs modalités de mise en œuvre et d'appropriation. Les projets soutenus permettront d'expérimenter des actions innovantes en s'appuyant sur des approches méthodologiques renouvelées, notamment autour de l'approche par compétences. Chaque projet devra **obligatoirement** déboucher sur des traductions opérationnelles susceptibles d'accélérer la transformation des compétences.

L'annexe 1 fournit des illustrations d'actions exemplaires issues de certains des 19 projets sélectionnés en 2018. Ces actions peuvent être rassemblées autour des axes suivants :

1. **Doter la branche de nouveaux outils et de nouvelles méthodes permettant de mieux détecter les besoins en emplois et compétences dans un contexte de fortes transitions :**
 - **Compléter les diagnostics socio-économiques sur les facteurs de changement dans le secteur ou la filière** avec une identification des tendances fortes en matière d'évolution des métiers, des emplois et des qualifications. Parmi ces facteurs, **l'impact de la transformation numérique, et l'impact de la transition écologique seront obligatoirement étudiés.**

Pour ce qui concerne la transition écologique, il s'agit de préciser si :

- un diagnostic de cet impact a déjà été établi ;
- une sensibilisation à l'éco-responsabilité (lutte contre le gaspillage, réduction des consommations d'énergie, achats responsables...) ou à l'éco-citoyenneté des salariés en entreprise (éco-gestes) a déjà été menée ;
- les besoins en compétences écologiques (énergies renouvelables, économie circulaire...) des métiers nouveaux ou en évolution du secteur ou de la filière ont déjà été repérés ;
- des formations ont déjà été mises en œuvre pour des métiers dits « verts » (qui ont une finalité environnementale) ou « verdissants » (dont l'exercice est potentiellement affecté par la prise en compte des préoccupations environnementales) ;
- et le cas échéant, réaliser ces travaux spécifiques sur l'impact de cette transition.

- **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, etc.
- **Dresser un état des lieux des certifications** et des formations accessibles correspondant aux besoins de compétences exprimées par les entreprises et identifiant les blocs de compétences correspondant à d'éventuelles compétences non couvertes par ces référentiels.

Dans la mise en œuvre de cet axe qui porte sur l'identification des besoins de compétences, les branches devront s'appuyer sur des méthodologies et outils renouvelés. Le financement doit être l'occasion de **doter** la (ou les) branche(s) **d'outils data à vocation pérenne permettant de collecter en temps réel et d'assurer un traitement en masse de données sur les besoins de compétences, en mobilisant l'intelligence artificielle.**

2. Déployer des plans d'actions opérationnels pour répondre aux enjeux de recrutement et de compétences du secteur ou de la filière concerné(e) :

- Réviser la **politique de certification** des branches professionnelles en intégrant la logique de blocs de compétences et de développement de certifications interbranches permettant de répondre à des problématiques communes à plusieurs secteurs (ex : maintenance) et de faciliter les mobilités professionnelles. La vigilance des porteurs est appelée sur l'actualisation des référentiels d'activités-compétences ainsi que sur la nécessaire concordance des référentiels d'activité-compétences, de certification et de formation ;
- Définir les aides **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...) ;
- Développer des **nouveaux outils visant à appuyer les démarches de GPEC des plus petites entreprises**, d'une démarche favorisant l'entreprise inclusive (marque employeur, RSE...).

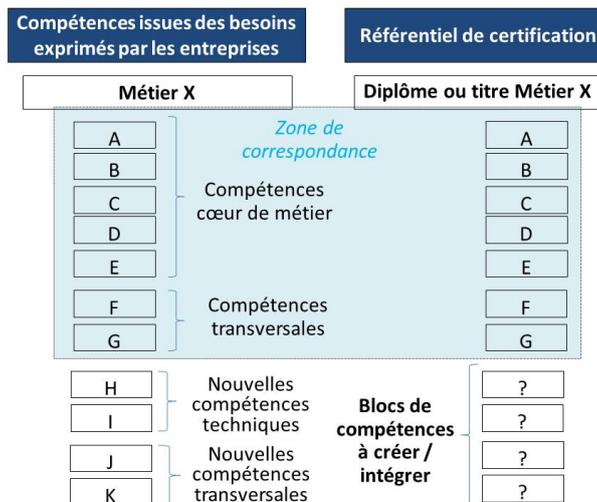
Il appartiendra aux porteurs de projets de créer les conditions d'une appropriation de ces nouvelles approches opérationnelles auprès de leurs adhérents. Les projets devront être déclinés territorialement et devront **particulièrement veiller à accompagner les petites entreprises** qui ont très peu recours à l'accompagnement et qui sont isolées.

Dans le cadre du Plan d'actions, la branche / filière devra *obligatoirement* conduire une action visant à identifier les besoins de compétences non couverts par les référentiels de certification.

Il est attendu de la branche, pour des métiers particulièrement impactés par les transformations, de réaliser :

- l'identification de besoins de compétences non couverts par les référentiels de certification conduisant au(x) métier(s) visé(s) : décalage entre les référentiels d'activités-compétences ou de certification et les besoins de compétences exprimés par les employeurs (compétences métiers et compétences transverses facilitant le développement de la polyvalence et des mobilités professionnelles) ;
- la définition de blocs de compétences correspondant aux compétences non couvertes par ces référentiels et le développement de certifications interbranches répondant aux problématiques communes de plusieurs secteurs (ex. opérateur de maintenance)

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



Les secteurs inscrits dans cette démarche pourront le cas échéant, sur la base d'un diagnostic étayé, bénéficier d'un accompagnement dans le cadre du Plan d'investissements dans les compétences pour amorcer un déploiement de ces nouveaux parcours, via des actions expérimentales de formations.

Cadre de la réponse et critères de sélection

En cohérence avec les axes du présent appel à projets, les projets seront sélectionnés en fonction des critères suivants :

- **poser de manière synthétique les grands enjeux** au regard des mutations identifiées pour le secteur/la filière en intégrant des données statistiques : nombre d'entreprises et de salariés concernés (en précisant le poids des entreprises de moins de 50 salariés et des salariés de bas niveaux de qualifications), documenter la problématique des métiers en tension le cas échéant (métiers concernés, diagnostic posé sur les difficultés et actions dores et déjà engagées). Les études ou diagnostics réalisés (travaux des observatoires, des branches ou des OPCO) qui ont conduit à la définition du plan d'action doivent être mentionnés ;
- indiquer la **méthode proposée et le type d'actions envisagées pour répondre aux enjeux identifiés dans l'appel à projet, ainsi que les indicateurs proposés** ;
- mentionner les **partenaires et/ou acteurs associés** à la démarche ;
- indiquer le **budget prévisionnel** ainsi que le montant de la subvention sollicitée.

Les points suivants sont également déterminants pour juger de la qualité des projets :

- La préparation du projet par une **dynamique paritaire**. Les branches concernées devront présenter des projets qui ont fait l'objet d'un dialogue social. Les entreprises structurantes des secteurs concernés doivent également être mobilisées.
- Toutes les parties prenantes devront être **relais des informations et outils** produits pour accompagner les entreprises et leurs salariés.
- 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 du diagnostic et du plan d'action qui seront produits afin de s'assurer de la pérennité de la démarche.

Le format de la réponse est libre. Cependant, le porteur devra annexer à son projet un résumé d'une page maximum.

A noter : Une prestation déjà engagée ne peut faire l'objet d'un financement rétroactif. En revanche, il est possible de solliciter un financement visant à essayer ou déployer une action ou module complémentaire sous réserve d'explicitier clairement la plus-value d'un financement additionnel.

Pilotage des projets

Les projets retenus 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 aux compétences et à l'inclusion par l'emploi.**

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

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) renouvelé (programme 103 du ministère du travail). Une convention financière sera conclue entre l'Etat et un ou des organismes relais identifié(s) par les branches professionnelles concernées permettant de mettre en œuvre l'engagement financier de l'Etat.

Le taux de co-financement de l'Etat sera compris entre 30 % et 50 % maximum. Les règles de la commande publique devront être respectées en cas d'action nécessitant le recours à une prestation.

Engagement des partenaires

Les branches/filières s'engagent également :

- à être mobilisées tout au long de la démarche de co-construction ;
- à partager les méthodes déployées dans le cadre des nouveaux outils ou méthodes de détection des besoins de compétences et notamment des méthodes d'analyse de la data mobilisant l'intelligence artificielle ;
- à relayer fortement auprès de leurs adhérents les analyses, les méthodes et les outils élaborés dans le cadre de ces démarches ;
- à communiquer également sur l'accompagnement de l'Etat dans le cadre du Plan d'investissements dans les Compétences ;



- à porter une attention particulièrement vis-à-vis des petites entreprises et des salariés fragilisés ;
- à capitaliser les résultats des travaux, notamment auprès des autres porteurs ;
- à prévoir une évaluation du projet et à participer à l'évaluation du comité scientifique chargée de conduire une évaluation de l'ensemble du plan d'investissement.

Calendrier

L'appel à projet est ouvert à compter **du 4 juin 2019 au 15 juillet (minuit) 2019**, une communication des projets retenus et des suites données sera effectuée en juillet 2019.

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

Une réponse sera apportée dans un délai d'un mois maximum à compter de la réception de la proposition. Des précisions pourront être sollicitées le cas échéant. Le comité de sélection est interministériel, il est composé de représentants du ministère du travail, de l'économie, de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, de France stratégie, du SGPI et de France compétences. Il est présidé par le Haut-commissariat aux compétences et à l'inclusion par l'emploi.

Annexe : actions exemplaires lancées en 2018 illustrant l'appel à projets

Plusieurs actions exemplaires qui ont d'ores et déjà été soutenues en 2018 sont présentées ci-dessous.

Exemples de méthodes et outils renouvelés pour détecter les besoins en compétences :

- S'appuyant sur un **algorithme pour analyser en temps réel les offres d'emplois sur les métiers de la branche**, l'outil doit permettre de réaliser une analyse des prérequis et des activités souhaitées pour chaque type de poste et d'identifier les passerelles avec des métiers d'autres branches.
 - Il s'agit d'observer le marché du travail « visible » et d'appréhender la rareté ou l'abondance des annonces publiées pour un métier ou un secteur donné et son évolution dans le temps. L'analyse des offres d'emploi publiées sur les plateformes doit permettre de « factueliser » les éléments qui remontent des entreprises par les canaux classiques.
 - L'outil doit permettre d'éclairer et de mesurer, par un nouveau canal, les métiers en tension, et les compétences qui leurs sont associées :
 - Identification des métiers ;
 - Identification des activités associées, des prérequis au poste ;
 - Mesure de la « tension » (temps d'existence moyen des annonces et évolution du nombre d'annonces) ;
 - Approche territoriale et géolocalisation
- Mise en place d'un **portail unique sur les sujets prospective et compétences**, pour mettre en lumière la corrélation entre les tendances sectorielles, les évolutions des compétences associées aux métiers et l'offre de certification permettant d'accéder aux nouvelles qualifications requises. Cette nouvelle interface constitue un nouveau jalon dans l'appropriation des démarches GPEC de la branche, notamment pour les entreprises de moins de 50 salariés qui ont besoin d'outils clés en main pour structurer leurs politiques de ressources humaines.

Exemples de plan d'actions opérationnels :

- Mise à disposition des branches professionnelles d'un **outil digital de GPEC harmonisé et partagé**, en partant d'une banque de profils pour alimenter leurs observatoires en temps réel. Cela permettra de :
 - Mettre à disposition des entreprises un outil de GPEC pour éditer des référentiels (activités, compétences et certification) et des fiches de postes personnalisables,
 - Mettre à disposition des entreprises et des salariés un outil de positionnement permettant d'établir des préconisations de parcours de formation.
- Co-construire un **outil digital de GPEC** permettant :
 - aux entreprises de disposer de fiches de poste clé en main, ajustables, actualisables et personnalisables,
 - aux branches de disposer de statistiques actualisées, à partir des data collectées en temps réel notamment sur les besoins de compétences exprimées par les entreprises complétant les fiches de postes,
 - aux individus de disposer d'un outil de positionnement et de préconisations formation automatisées.

Au travers de la construction de ce projet, les branches professionnelles ont partagé les enjeux principaux ci-dessous :

- Certifications : actualiser et/ou créer, à partir de l'inventaire réalisé les certifications de branches ;
- Blocs de compétences : continuer à accompagner la création et le développement de certifications de branche, pour favoriser les passerelles entre les métiers ;

En conséquence, le plan d'action interbranches prévoit de :

- Dresser un état des lieux des certifications de branche et des blocs de compétences existants ;
- Créer des référentiels d'activités et de compétences ;
- Pré-identifier les métiers qui en découlent et les passerelles possibles entre les métiers ;
- Relier chaque certification existante aux métiers ainsi identifiés en mode interbranches.

- Démarche de **GPEC territoriale** concernant l'ensemble des filières industrielles afin d'identifier les métiers en tension identiques au sein des entreprises. Des référentiels communs de compétences sont élaborés et comparés à l'offre de certification, afin de construire des parcours de formation ajustés aux besoins. Ces parcours sont ensuite proposés aux actifs des territoires d'expérimentation, en lien étroit avec les entreprises.
- **Modularisation de parcours certifiants.** Il s'agit d'une démarche globale poursuivant les objectifs suivants :
 - Identification des compétences acquises par des salariés non qualifiés afin d'engager une démarche de certification ;
 - Développement d'une offre de formation construite sur des modules plus courts, favorisant les passerelles intersectorielles et inter-entreprises ;
 - Adaptation plus rapide de l'offre de certification sur des métiers et compétences émergents et/ou en tension.
- **Plan d'action complet portant à la fois sur la construction de fiches métiers, l'évolution des certifications, l'ingénierie de GPEC appuyée par des outils digitaux, l'appui à la politique de recrutement :**
 - Adaptation des certifications aux mutations technologiques et transformation des entreprises
 - Evolution des Certifications de branches (CQP, Titres, Diplômes)
 - Création de modules transversaux et spécifiques sur nouvelles compétences du secteur (expérimentation territoriale) / création de modules transversaux intersectoriels territoires (DE et salariés)
 - Construction des fiches métiers et des passerelles métiers pour développement de l'outillage « GPEC » pour branches et entreprises
 - Ingénierie outils d'évaluation digitaux amont DE (recrutement) et salariés (interne – formation)
 - Plan de communication entreprises : création portail digital « services – outils » / partenaires (ex : OF, CFA...)
 - Développement de l'Innovation pédagogique
 - Ingénierie de l'AFEST pour les PME : Création de la démarche d'accompagnement entreprises (mentorat) – Création d'un parcours certifiant intégrant l'AFEST (pilote)
 - Innovation d'ingénierie parcours (ex : parcours de formation alternance certifiant impliquant l'enseignement initial, professionnel et le multimodal)



- Plan de communication entreprises / partenaires (ex : OF, CFA ...)
- Recrutement - Attractivité
- Marque recruteur collective – individuelle (appui aux entreprises)