

# Pactes régionaux d'investissement dans les compétences



## Annexe 2

Expérimentation permettant de faire évoluer les  
parcours certifiants en mode agile,  
basée sur l'approche Compétences

<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>I. Les projets qui s'appuient sur les travaux des incubateurs de certification portés par le Ministère du travail</b>	<b>3</b>
<b>II. Les initiatives nouvelles portées par les signataires des pactes régionaux, dans le cadre de nouvelles formes de recueil des besoins de compétences</b>	<b>5</b>
1. Identification des évolutions des besoins de compétences	5
2. Comparaison avec les référentiels de certification	7
3. Choix des parcours certifiants faisant l'objet de la démarche et création de nouvelles formations / nouveaux modules	8
4. Capitalisation : remontée des modules additionnels au niveau national en vue de capitalisation & harmonisation	8

## Introduction

***Ou comment faire évoluer les parcours certifiants pour tenir compte des nouveaux besoins de compétences des entreprises dans le cadre des Pactes régionaux d'investissement dans les compétences ?***

Dans un contexte de forte transformation des métiers et des besoins de compétences liée notamment à la digitalisation de l'économie et à la conversion écologique, la capacité d'adaptation *progressive* des contenus de formation devient d'autant plus **déterminante** que les transformations sont **plus rapides** et **souvent jugées incertaines dans leur temporalité** de déploiement effectif. Or, alors que l'adaptation régulière des référentiels de certification constitue une condition d'adaptation des contenus des parcours de formation, la structuration d'un référentiel de certification répond nécessairement un temps long de capitalisation de signaux faibles d'évolution.

En conséquence, pour renforcer l'agilité des achats et programmes de formation, l'identification de compétences non couvertes par les référentiels de certification existants mais demandées par les entreprises constitue un exercice particulièrement utile, à conduire à l'échelle régionale sur quelques métiers particulièrement impactés. La modularisation des formations est ici centrale mais demeure insuffisante, notamment parce que les certificateurs n'ont pas tous procédé au découpage de leurs certifications en blocs de compétences ou ne l'ont pas fait de manière coordonnée.

Pour répondre à cet enjeu, il est proposé, dans le cadre des pactes régionaux, de **conduire une expérimentation visant à recenser, pour certains métiers ciblés, les compétences attendues par les entreprises mais non prises en compte dans les référentiels de certification et à compléter les parcours certifiants qui conduisent à ces métiers de modules complémentaires portant sur ces compétences émergentes** (pour celles qui répondent à un besoin pérenne).

Cette approche favorise une adaptation progressive des contenus de formations, sans attendre l'adaptation du référentiel de compétences par le certificateur, **et par voie de conséquent des achats de formation plus adaptés aux besoins**. Elle permet également de nourrir les diagnostics en vue de **l'adaptation des référentiels de certification**.

Elle a une double vertu :

- Pour les personnes en formation, elle permet **des démarches d'acquisition de compétences plus modulaires** et donc **plus individualisées et, par l'acquisition de compétences complémentaires, attendues des entreprises**, une **meilleure insertion** professionnelle ;
- Pour les entreprises, elle permet d'apporter des réponses aux besoins en compétences *nouvelles* des entreprises, à travers des approches évolutives par modules et ainsi d'**améliorer l'adéquation des parcours de formation aux besoins de l'économie**.

Dans cette optique, les Pactes régionaux d'investissement dans les compétences devront obligatoirement proposer une expérimentation par territoire visant à **associer à au moins dix programmes certifiants des « modules additionnels » répondant aux besoins des entreprises sur des référentiels de certification existants**. Ces nouveaux parcours certifiants et leurs compléments modulaires seront financés par le Plan d'investissement dans le cadre du pacte régional.

Les projets proposés dans le cadre du pacte régional pourront **venir en soutien d'initiatives existantes mais émergentes, telles que les incubateurs de certification portés par le Ministère du travail, et/ou porter sur des initiatives nouvelles portées par les signataires des pactes régionaux**.

**L'ensemble des projets présentés seront évalués pour en mesurer l'impact.**

## I. Les projets qui s'appuient sur les travaux des incubateurs de certification portés par le Ministère du travail

**Pour répondre aux enjeux de la transformation rapide des métiers, le Ministère du travail a lancé, depuis 2017, en appui de sa politique de certification professionnelle, un programme d'incubation. Il s'agit d'adapter en mode agile les parcours certifiants pour intégrer dans la politique de certification des besoins en compétences des entreprises et des secteurs qui évoluent le plus rapidement.**

Ce programme national est déployé au travers de la conduite **d'expérimentations territoriales de certifications sur des métiers d'avenir et émergents**. La finalité des expérimentations est de vérifier la pertinence de la création et/ou de l'évolution d'un titre professionnel du Ministère du travail et l'adéquation des compétences identifiées avec celles attendues par les entreprises en vue de répondre à un enjeu d'employabilité immédiate.

Ce programme permet, **dans des secteurs qui évoluent rapidement ou pour des métiers émergents, de tester les nouvelles compétences en situation réelle de travail**, en proposant des formations sur les compétences visées (y compris comportementales) **et de vérifier si elles sont intégrées efficacement dans les organisations de travail**. Ces expérimentations complètent la politique de certification du ministère du travail, construite sur une analyse des situations de travail en entreprise (afin de ne pas partir d'une représentation théorique du métier mais de l'organisation du travail des entreprises). Si cette méthode plus classique permet de couvrir la majorité des situations, elle n'est pas toujours suffisante dans le cadre de nouvelles compétences ou de métiers émergents. L'approche par expérimentation, qui repose sur des mises en pratique, permet une étape de test et de mise en œuvre à petite échelle sur des territoires d'expérimentation volontaires, associant des branches et des entreprises.

La conduite de ces expérimentations, confiées dans leur réalisation à l'agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afp) dans le cadre de ses missions de service public, repose donc nécessairement sur l'identification de terrains d'expérimentations, à l'échelle d'un territoire.

**Le programme annuel d'incubation (choix des expérimentations et choix des territoires d'expérimentation) est défini à partir :**

- **des travaux de R&D** menés par l'AFPA dans le cadre de sa mission nationale de veille et de prospective sur la traduction de l'émergence de nouvelles activités en besoins en compétences et en certifications ;
- **des travaux nationaux de prospective** portant sur les mutations économiques et technologiques en cours et à venir et sur l'évolution des métiers et des compétences ;
- **des sollicitations des acteurs des branches, des filières, des clusters ....**

**Le cahier des charges national de ce programme prévoit que chaque expérimentation donne lieu à la rédaction d'un protocole d'expérimentation co-construit avec les acteurs du territoire, en particulier les entreprises, les clusters et Pôles de compétitivités qui détermine :**

- les compétences émergentes pour lesquelles est formulée l'hypothèse d'une certification nouvelle à créer, ou une évolution rapide d'un titre professionnel du Ministère du travail existant.
- l'ingénierie de certification ;
- les modalités de mise en œuvre opérationnelle de modules de certification et de formation ad hoc, au travers de la réalisation de parcours de formation incluant une immersion au sein des entreprises partenaires ;
- l'évaluation des compétences des stagiaires à l'issue de la formation en vue d'éprouver les épreuves de certification ;
- les résultats de l'expérimentation et le plan d'actions associé ;
- les modalités de pilotage régional.

**Sur cette base, les travaux d'ingénierie sont menés par l'AFPA qui structure un partenariat avec les acteurs concernés qui sont étroitement associés à la mise en œuvre de la démarche.**

**En raison de ses caractéristiques qui imposent de penser les expérimentations dans une logique territoriale et de l'ambition affirmée par le cadre d'élaboration des Pactes régionaux d'investissement dans les compétences, ce programme d'incubation doit désormais s'inscrire dans une nouvelle dynamique territoriale et partenariale avec les Régions et les branches professionnelles, via l'animation des Direccte.**

**Il est donc proposé de faire évoluer la construction et la conduite des expérimentations sur les territoires, placées sous l'égide des Direccte, selon les principes directeurs suivants :**

- Un processus d'élaboration concerté du protocole d'expérimentation avec la ou les Régions concernées, les acteurs économiques de la branche, filière ou secteur d'activité visé par l'incubateur, Pôle emploi et les missions locales ;
- En amont de la décision d'intégrer une expérimentation au programme de l'incubateur, le protocole d'expérimentation fait l'objet d'un avis du CREFOP de la ou des Région(s) pressenties, avis transmis par la Direccte à la DGEFP ;
- Un suivi des travaux et de la construction à l'évaluation de l'expérimentation par le CREFOP ;
- Il est proposé, pour partager les analyses de l'évolution des besoins en compétences découlant de ces expérimentations mais aussi plus largement des travaux de la politique de certification professionnelle du ministère du travail, qu'une restitution annuelle soit organisée au sein de chaque CREFOP par la Direccte, et autant que de besoin.
- Par ailleurs dès septembre 2018, l'ensemble des analyses pilotées par la DGEFP sur les territoires et au niveau national seront accessibles aux membres des CREFOP et pourront faire l'objet de présentation et d'échanges dans ce cadre, via les Direccte.

**Les signataires des Pactes régionaux pourront proposer un ou plusieurs projets d'incubation au titre de l'expérimentation de parcours certifiants agiles, dotés de modules additionnels correspondant aux besoins émergents des entreprises. Dans ce cadre, le projet devra être porté conjointement par la Région et la Direccte.** En amont de la mise en œuvre opérationnelle de l'expérimentation sur chaque territoire retenu, le protocole d'expérimentation accompagné de l'avis du CREFOP devra être transmis par la Direccte à la DGEFP afin d'assurer de la cohérence et de la complémentarité entre les expérimentations d'un même incubateur.

#### ***Illustration d'expérimentation conduite dans le cadre de l'incubateur***

*Dans le cadre de la transition numérique et en cohérence avec le PTNB (Plan de Transition Numérique dans le Bâtiment) du Ministère du Logement, le 1<sup>er</sup> incubateur initié sur la période juin 2017-juin 2018 permet d'expérimenter un module de formation certifiant pour adultes en coordination BIM, de niveau technicien supérieur, comportant les compétences émergentes BIM (Building Information Modeling). Les résultats des expérimentations seront présentés en CREFOP, au comité de pilotage national et portés à la connaissance de la CPC concernée.*

## II. Les initiatives nouvelles portées par les signataires des pactes régionaux, dans le cadre de nouvelles formes de recueil des besoins de compétences

Les pactes régionaux pourront également proposer des initiatives nouvelles basées sur de nouvelles formes de recueil des besoins des compétences. Ce projet s'appuiera sur une approche renouvelée des démarches de prospective et d'anticipation des évolutions du marché de l'emploi et des compétences, conduite par les acteurs régionaux. Il mobilisera de nouveaux outils ou démarches d'analyses des besoins, s'appuiera sur la mise à disposition d'analyses produites par le niveau national mais peu connues des acteurs régionaux car peu diffusées à ce jour et proposera une méthode de capitalisation des travaux ainsi conduits.

Des propositions de méthode, illustrant les usages possibles de ces outils, analyses ou démarches, sont décrites ci-dessous.

### 1. Identification des évolutions des besoins de compétences

Le 1<sup>er</sup> volet porte sur le recueil et l'analyse des nouveaux besoins en compétences des entreprises. Il s'agit d'identifier les métiers confrontés à de fortes évolutions de leurs compétences qui pourront faire l'objet de ces travaux.

Le projet devra détailler la façon dont seront recensés les nouveaux besoins de compétences (compétences techniques et/ou compétences relationnelles attachées à une activité professionnelle).

*Parmi les méthodes ou outils susceptibles d'être mobilisés :*

- ▶ **Analyses produites par les branches professionnelles et leurs observatoires, par l'OREF ... ;**
- ▶ **Analyses produites par les certificateurs portant sur des métiers / compétences en évolution.** Ainsi, les *dossiers de Veille Emploi Formation* qui analysent la place des titres professionnels dans le secteur d'activité étudié, leurs adéquations avec les besoins d'emploi, l'évolution des métiers et les conséquences sur la politique de la certification<sup>1</sup> seront accessibles pour les membres du CREFOP via les DIRECCTE sur simple demande à partir de septembre 2018<sup>2</sup>.
- ▶ **Analyses prospectives pilotées par la DGEFP et les DIRECCTE** (également accessibles pour les membres du CREFOP via les DIRECCTE sur simple demande à partir de septembre 2018<sup>2</sup> :
  - **Etude prospective et diagnostic territorialisés** sur l'évolution des filières et métiers et leur spécificité au regard des tendances nationales (impacts sur l'emploi, sur les dispositifs et besoins en formation, le développement économique des territoires..),
  - **Accompagnement et animation de démarches GPEC filière/métiers et GPEC territoriale** à partir des priorités des services déconcentrés de l'Etat.
  - **Appui à la conception et à la mise en œuvre de plans d'action** destinés aux TPE/PME.  
*En concertation avec les CREFOP, le programme de travail des études prospectives pourra être enrichi au fur et à mesure afin d'analyser les nouveaux besoins identifiés.*
- ▶ **Analyse des compétences attendues des employeurs recueillies à travers les offres d'emploi<sup>3</sup>, à travers la collecte de données issues d'outils dynamiques de détection des besoins de recrutement exprimés par les entreprises** (dont le financement pourra être soutenu dans le cadre du Pacte)
- ▶ **Recueil de signaux faibles remontés par les acteurs de la sphère emploi – formation.**

<sup>1</sup> contenus des référentiels d'emploi et des dispositifs de formation des centres agréés par le Ministère de l'emploi

<sup>2</sup> A dater de septembre 2018, les dossiers de Veille Emploi Formation et l'ensemble des travaux réalisés par l'AFPA dans le cadre de sa mission de service public de développement d'une expertise prospective au service des territoires, ainsi que toute autre production pertinente, seront capitalisés dans un site SharePoint afin d'être accessibles aux acteurs régionaux. Les utilisateurs recevront par mail leur identifiant et mot de passe ainsi que le lien d'accès au SharePoint.

<sup>3</sup> Le nouveau code ROME permet à cet égard de mieux documenter et faire évoluer les compétences requises, complété le cas échéant de données issues d'autres sources

**Une piste complémentaire peut être mobilisée qui consiste à faire de la formation en entreprise un espace-temps de repérage des écarts offre/demande et de capitaliser à partir de ces temps de « formation en entreprise » des informations sur les besoins de compétences de l'entreprise non pris en compte dans les référentiels existants.**

- Cette piste confie aux apprenants un rôle de repérage des écarts entre les compétences qu'ils mobilisent en entreprise et ceux qui figurent dans le référentiel de certification ;
- Elle en fait un cadre de recueil en continu ;
- Cette approche pourrait être expérimentée dans le cadre des Pactes régionaux.

#### **Présentation de l'expérimentation**

***Pour conduire cette expérimentation, il est nécessaire de s'appuyer sur des parcours de formations certifiantes, basés sur le principe d'alternance intégrative. La méthode pourrait être la suivante :***

##### **► Des parcours certifiants basés sur une alternance intégrative**

*A la différence d'une alternance juxtapositive, toujours polarisée de l'organisme de formation (premier) vers l'entreprise (seconde), dans ce type d'alternance, on part des situations et pratiques d'entreprises et on y injecte dans un 2<sup>ème</sup> temps la capitalisation des compétences. Le processus pédagogique repose sur la prise en compte de ces temps en entreprise pour favoriser des temps de « capitalisation ». Elle repose sur une posture d'observation, de questionnement et de résolution de problèmes, ce qui est fondamental pour la suite des changements qui se produiront inéluctablement dans la vie professionnelle de ces apprenants.*

##### **► Un espace-temps de repérage des écarts**

*L'apprenant devient un observateur embarqué des écarts de compétences entre ce qu'il trouve en entreprise et ce qui est proposé par le référentiel de certification. Cette approche est en elle-même formatrice. Par ailleurs, cela oblige l'entreprise à clarifier sa demande de compétences (ce qu'elle exprime souvent mais formalise en général très peu) ; l'organisme de formation pourra y contribuer.*

*La méthode proposée suppose d'outiller les apprenants – c'est le travail de l'organisme de formation – pour collationner ces éléments à chaque période en entreprise, à partir d'une grille de questionnement travaillée en amont avec le formateur, en lien avec son tuteur d'entreprise, avec ses rapports d'étonnement ...*

*Il est de plus en plus courant que des référentiels de certifications soient remis aux apprenants par les organismes, mais comme un « document en soi », pas comme un outil de travail, et encore moins comme un référentiel à faire éprouver au regard du réel de chaque stagiaire dans son entreprise. Le schéma proposé ci-dessus pourra y contribuer.*

*Nota bene. Dans la mesure où la formation est totalement intégrée au processus de production des qualifications, il est nécessaire de reconnaître la valeur de cette ingénierie et de l'engagement des formateurs comme trans-formateurs des « apprenants » qu'ils accompagnent. Cette approche de réingénierie et d'accompagnement modifie la place des organismes de formation et de l'entreprise. Au final, l'efficience, en tant que rapport efficacité sur le coût sera bien plus grande.*

##### **► Une capitalisation locale**

*Chaque organisme de formation financé serait ensuite tenu de produire une capitalisation des remontées de « son groupe de stagiaires » quant aux écarts entre les compétences attendues en entreprise et celles potentiellement attendues des référentiels de certifications/ formation.*

**Le projet devra détailler la démarche d'ensemble, la méthode retenue, les outils et sources d'informations mobilisés et ainsi que les modalités de capitalisation envisagées.**

## 2. Comparaison avec les référentiels de certification

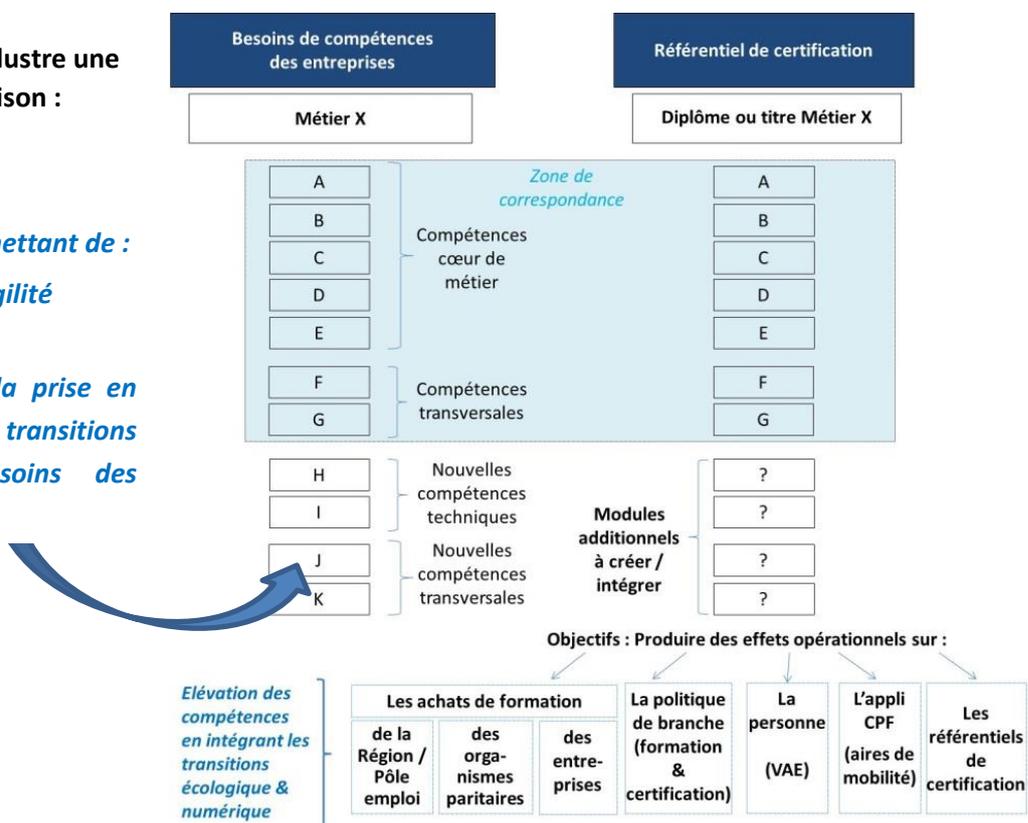
L'optique de ce travail est de comparer les besoins de compétences attendues par les entreprises dans des métiers avec les référentiels de certification conduisant aux métiers visés.

Il sera sans doute nécessaire au préalable cibler quelques métiers stratégiques pour l'économie régionale afin conduire ce travail de comparaison.

Le schéma ci-contre illustre une méthode de comparaison :

Démarche permettant de :

- gagner en agilité
- et
- d'accélérer la prise en compte des transitions et les besoins des entreprises



Dans l'expérimentation citée ci-dessus, cette étape de comparaison avec les référentiels de certification pourrait prendre la forme suivante :

### ► Comparaison Structuration régionale

L'ensemble des éléments collationnés par les centres de formation formant à la même certification (ex les 6 centres formant des CAP maçon par exemple) pourrait constituer alors une base de données à consolider et capitaliser (sur la base par exemple du schéma proposé ci-dessus). Ce travail de consolidation permettra de structurer une mise en perspective des compétences repérées comme nécessaires en entreprise, de voir les manques via une correspondance avec les référentiels de certification voire de formation, de repérer les manques (ce qui est faible, ce qui est nouveau, ce qui est une élongation de compétences ou un nouveau bloc, ce qui est transversal, ce qui semble général, ce qui est particulier voire singulier à une entreprise.... Ce travail pourrait être confié à un cabinet spécialisé en ingénierie de certification.

### ► Restitution institutionnelle

Pourrait venir ensuite, partant de ce travail technique, un temps de travail plus institutionnel avec les branches concernées, en associant l'Etat, la Région, Pôle emploi, les organisations syndicales, pour stabilisation. Cette restitution serait assortie de propositions quant à la résolution concrète des écarts.

### 3. Choix des parcours certifiants faisant l'objet de la démarche et création de nouvelles formations / nouveaux modules

Lors de cette étape, il s'agit à la fois de :

- ▶ **Choisir les parcours certifiants** pour lesquels il est confirmé un besoin de complément par des modules portant à la fois sur des compétences métiers ou des compétences relationnelles rattachées à l'activité non prises en charge dans le référentiel de certification ;
- ▶ **Définir les modules additionnels** à associer à ces parcours sur les compétences non couvertes par les certifications ;
- ▶ **S'engager à lancer une commande** sur ces nouvelles formations & les nouveaux modules additionnels.

Il est souhaitable que les projets associent, dès l'amont, les certificateurs concernés qui seront intéressés par la capitalisation de ces travaux. Ils pourront ainsi faire l'objet d'un protocole de déploiement partagé.

L'information de la DGEFP, via les Direccte, permettra également d'alimenter le programme des incubateurs, de soutenir, le cas échéant, une demande d'évolution des titres et certificats de compétence du Ministère du travail ou d'intégrer ces évolutions dans le plan travail de révision des CPC. Ces demandes pourront s'appuyer sur le retour d'expérience des projets financés dans le cadre du pacte régional.

### 4. Capitalisation : remontée des modules additionnels au niveau national en vue de capitalisation & harmonisation.

- ▶ **Transmission de ces travaux de capitalisation à la Direccte pour communication à la DGEFP et à France Compétences.**

Ces travaux seront transmis à la Direccte (a minima sur le volet de ce qui est réellement collationnable et analysable pour une structuration régionale).

Ils feront ensuite l'objet d'une restitution à la DGEFP qui pourra proposer des adaptations de la politique du titre dans le secteur d'activité, en adéquation avec les besoins du marché et les évolutions des métiers recensés dans le cadre du projet soutenu par le pacte régional.

Ils seront également transmis à France compétences afin de capitaliser ces travaux au niveau national et d'organiser un retour auprès de l'ensemble des certificateurs concernés. Cette restitution, assortie des propositions de résolution concrète des écarts, permettra d'alimenter leurs travaux à venir.

- ▶ **Partenariat avec les autorités de certification**

Un travail partenarial avec les autorités de certification sera alors conduit, sur la base de la remontée ce qui est suffisamment homogène, afin de capitaliser ces travaux dans le cadre des évolutions des certifications à venir.