

AUTOSAISINE



LE DÉVELOPPEMENT DES
COMPÉTENCES
D'AUJOURD'HUI ET
DE DEMAIN :
QUELS ENJEUX DE L'ÉCOLE À
L'ENTREPRISE ?

Adopté en séance plénière
des 7 et 8 décembre 2022

AVIS ET RAPPORTS DU CESER

Le Conseil économique, social et environnemental régional Grand Est a voté le présent avis à l'unanimité.

Avis présenté par la commission Formation tout au long de la vie :

Stéphane HEIT, Président

Emmanuelle EBEL-JOST, Vice-présidente

Nadia WALTER, Rapporteure

Riccardo AGNESINA

Laurent BERNARD

Laurent BERTRAND

Alexandre BUCHER

Sophie COUVEZ

Bénédicte DA PONT

Gwénaëlle DESCHLER

Ugo DUPONT

Martine GALLOIS

Guillaume GELLÉ

Philippe GONCALVES

Lydie GOURY

Michèle HOCHARD

Raphael KEMPF

Béatrice LUTZ

Jean-Yves MARION

Christèle MARON

Paul NKENG

Gérard RENOUARD

Anne RIBAYROL-FLESCHE

Brigitte ROTH

Marie-Andrée SEGUIN

Bruno ULRICH

Virginie WILLAIME

Sébastien WIRTZ

SOMMAIRE

01. RAPPORT	1
Introduction	2
I. Le concept de compétence : que cache-t-il ?	4
1. La compétence : histoire et enjeux	4
a) La compétence au travail	4
b) La compétence en formation	6
c) La compétence en Europe	7
d) Les compétences aux Régions	8
e) Les compétences : écologique et numérique	9
2. De l'organisation travail au développement des compétences	14
a) Les pratiques de management et le développement de la compétence	14
b) Le besoin de reconnaissance	16
c) Des compétences individuelles au développement des compétences collectives	19
3. L'approche par compétences : son histoire, ses enjeux	20
a) Au travail : une question du pouvoir d'agir	20
b) L'approche par compétences à l'éducation nationale	23
c) L'approche par compétences à l'université	25
d) L'approche par compétences dans la formation professionnelle continue	28
II. Développement de la compétence dans le Grand Est	30
1. Formation tout au long de la vie	30
a) L'approche par compétences au cœur de la formation tout au long de la vie	30
b) Pour un droit à se former tout au long de la vie	32
c) Ingénierie de l'approche par compétences	32
d) De la prise en compte des inégalités sociales aux résultats obtenus	35
2. Une compétence essentielle : l'orientation	37
a) L'orientation en Grand Est	37
b) Des rôles définis et à définir dans la compétence à s'orienter	38
3. Les dispositifs, les outils dans l'approche par compétences	41
a) Les principes d'alternance et de réflexivité	41
b) De l'identification à la valorisation des compétences	50
c) Accompagnement et professionnalisation	52
4. Le développement des compétences de demain	54
a) Des compétences pour le recrutement	54
b) La prospective et l'innovation	57
c) Les valeurs du développement durable au centre de la compétence	58

Conclusion	60
02. AVIS	61
Introduction	62
I. Le concept de compétences : que révèle-t-il ?	63
1. Le développement durable au cœur d'un écosystème territorial de la compétence	63
a) Pour une contribution citoyenne reconnue	63
b) Pour la construction d'un « aller vers »	66
II. L'approche compétences	68
1. Reconsidérer la coopération dans l'approche par compétences	68
a) Des pratiques à partager	68
b) Des leviers pour faire connaître les outils et les dispositifs	71
2. Pour un développement de la compétence évaluation	75
a) L'évaluation : une co-construction en cours	75
Conclusion	77
03. EXPLICATION DE VOTE	79
04. ANNEXES	82
Annexe 1 : Auditions et remerciements	83
Annexe 2 : Glossaire des sigles et des acronymes	87
Annexe 3 : Bibliographie	89
Annexe 4 : Tableau des préconisations	96



01. RAPPORT

Introduction

Une crise sanitaire a traversé et traverse la planète toute entière. Ses débuts en 2020 ont bouleversé nos modes de vie au travail et au quotidien. Les mesures de confinement, le télétravail ont demandé **à chacun, à chacune une grande adaptabilité**. Le nombre de victimes dans certains pays dont le nôtre, est effrayant et nous engage à dire « plus jamais cela ». Cette crise sanitaire suivie d'une crise économique est accentuée aujourd'hui par la Guerre en UKRAINE. « *La conjonction de la crise sanitaire et de la guerre en Ukraine sera un puissant révélateur des faiblesses et dépendances de notre économie.* » a écrit le CESE dans sa note d'alerte. Le CESER Grand Est se devait, en qualité de représentant de la société civile, de **s'autosaisir d'un sujet essentiel qui est la compétence, mise en exergue aujourd'hui, pour répondre aux changements induits par les crises**. En effet, dès 2020, les mesures de confinement obligeant au télétravail, à l'enseignement et à la formation à distance ont accéléré la transformation numérique. Cette accélération a révélé des capacités d'adaptation indéniables mais aussi des inégalités d'accès au numérique récurrentes. Selon l'INSEE, l'absence de compétences numériques concerne seulement 2 % des usagers d'Internet. *Si l'on ajoute les non-usagers, 17 % de la population se trouverait donc en situation d'illectronisme.*¹ De manière globale, la crise a été un révélateur des inégalités sociales et territoriales toujours existantes mais invisibilisées. Pour rappel, le tableau de bord Agenda 2030 indique qu'en Grand Est, *14,8% des habitants du Grand Est ont un niveau de vie inférieur au seuil de pauvreté avec une intensité de la pauvreté plus marquée dans les départements du nord-est de la région, dépassant la moyenne nationale en Moselle et en Meurthe-et-Moselle*². La crise a révélé l'urgence de la transition écologique sachant que la dégradation de la biodiversité accélère l'émergence de virus dangereux. Face à ces constats, **il s'agit de travailler ensemble sur les enjeux sociaux, sociétaux, économiques et environnementaux et de les repenser de manière indissociables**. Cette exigence est celle du CESER Grand Est dans son avis sur « Les 100 propositions pour une Refondation économique, sociale et environnementale du Grand Est » qui propose quatre axes de travail dont les objectifs sont de :

- Axe 1 : Repenser les modèles de production et de consommation ;
- Axe 2 : Réorganiser le vivre ensemble ;
- Axe 3 : Réinventer les gouvernances et les pratiques démocratiques ;
- Axe 4 : Agir pour la préservation de nos biens communs ;

¹ Rapport d'information n° 711 (2019-2020) de M. Raymond VALL, fait au nom de la MI Illectronisme et inclusion numérique, déposé le 17 septembre 2020 <http://www.senat.fr/rap/r19-711/r19-7112.html#toc45>

² Tableau de bord Agenda 2030 en Grand Est, <https://www.grand-est.developpement-durable.gouv.fr/le-tableau-de-bord-agenda-2030-en-grand-est-a20586.html>,

Dans le cadre de cette Refondation, **la Formation tout au long de la vie a un rôle fondamental à jouer** qui est celui d'accompagner les individus, les entreprises, la société vers ce changement inéluctable qui va concerner tous les systèmes de notre organisation, de l'économie, au politique et au citoyen. Pour cela, dans le cadre de ses travaux, le CESER Grand Est a interrogé **le développement des compétences de l'école à l'entreprise afin de répondre aux besoins des individus, des entreprises en lien avec les transitions industrielles, numériques, écologiques et sociétales ?**

Notre premier questionnement a porté sur **le concept compétence en regard de l'évolution du travail**. Quels sont les moyens, les outils pour développer les compétences dans les entreprises et plus particulièrement dans les TPE-PME ? La compétence est-elle une réponse forte aux difficultés de recrutement, sachant que l'enquête Besoins en Main-d'œuvre 2022 (BMO) en Grand Est a révélé que **58,3% des projets de recrutement sont jugés difficiles par les recruteurs**. Parmi les causes, 67 % des entreprises interrogées évoquent le manque de profil adéquat au poste.³ Dans ce sens, comment la refonte des certifications professionnelles en blocs de compétences, obligée par la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », va-t-elle apporter des réponses à cette inadéquation des compétences ? Les causes des difficultés de recrutement sont aggravées par un manque de qualification. Le Pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC) précise qu'en Grand Est, le nombre de demandeurs d'emploi s'élève à 469 375 demandeurs d'emploi, dont 281 952 demandeurs d'emploi peu qualifiés (infra IV), dont 35 116 âgés de moins de 25 ans.⁴ Le PRIC a pour objectif de former ces publics peu qualifiés dans une approche par compétences innovante. **Il s'inscrit dans la continuité du Contrat de plan régional de développement de la formation et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP), feuille de route de la formation en Grand Est** dont le comité de pilotage est assuré par le bureau du Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP). De ce constat, notre second questionnement portera **sur la formation professionnelle continue en Grand Est et ses dispositifs œuvrant pour un développement des compétences à s'orienter et à se former**. L'articulation se fera tout naturellement avec l'approche par compétences à l'Éducation Nationale qui a la responsabilité de **mettre en œuvre le Socle des connaissances, des compétences et de culture « qui doit permettre à chaque élève la poursuite d'études, la construction d'un avenir personnel et professionnel tout en le préparant à l'exercice de la citoyenneté »**.⁵ Quels sont les résultats de cette approche ?

³ Article « Pôle emploi pointe les difficultés de recrutement dans son enquête BMO » <https://www.tabletteslorraines.fr/article/pole-emploi-pointe-les-difficultes-de-recrutement-dans-son-enquete-bmo>

⁴ Pacte régional d'investissement dans les compétences, 2019-2022, https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pacte_2019-2022_grand_est_vf_6_janvier_2019.pdf page 4

⁵ Le Socle commun de connaissances, de compétences et de culture <https://www.education.gouv.fr/le-socle-commun-de-connaissances-de-competences-et-de-culture-12512>

Réduit-elle le taux de jeunes en situation de décrochage ? La France compte 19,8 % de NEETs (jeunes entre 18 et 24 ans non scolarisés, sans emploi et sans formation) en 2016 contre 15,3 % de la moyenne de l'OCDE (OCDE, 2016).⁶ Poursuivant nos investigations sur la plus-value de l'approche par compétences tout au long de la vie, nous avons questionné les universités afin de savoir en quoi l'approche par compétences a-t-elle modifié les pratiques pédagogiques.

De manière transverse, il s'est agi d'en savoir plus sur ce concept flou, polysémique, **en proposant un bref historique** de son apparition à de nos jours, **en se rapprochant des acteurs de terrain, en consultant les ressources documentaires importantes**. Pour cela, nous avons organisé **15 auditions d'experts** du Conseil Régional Grand Est, de l'État, des Organismes de formation, des Chambres consulaires, de l'Université et de l'Éducation Nationale. Deux Tables rondes associant les experts du monde du travail, de la formation continue, de l'éducation nationale et de l'université ont été organisées sur le thème du recrutement et sur le thème de l'approche par compétences prenant en compte les transitions numériques et écologiques. **C'est dans cet esprit de coopération**, qui a été le fil conducteur tout au long de ses travaux, **que le CESER Grand Est entend apporter des préconisations concrètes au plus près des besoins des individus, des entreprises, des territoires pour un développement des compétences**, répondant aux **exigences numériques, écologiques** urgentes. S'inspirant des valeurs associées du développement durable⁷, largement évoqué, dans son avis, qui sont la reconnaissance du droit d'expression, la réflexivité et la participation citoyenne, le CESER souhaite que **ses préconisations** ne soient pas figées mais **soient source de discussion, de critiques afin de les améliorer, de les adapter en fonction des territoires, des entreprises et des individus**.

L'écriture de ce rapport et avis s'inscrit dans le respect de l'égalité femmes-hommes.

I. Le concept de compétence : que cache-t-il ?

1. La compétence : histoire et enjeux

a) La compétence au travail

Le besoin de changement au travail a conduit progressivement à **la création d'une organisation axée sur la compétence**. Le début de cette transformation **se concrétise dans les années 1960 et début 1970**, où les salariés demandaient davantage d'initiative et de

⁶ Les indicateurs du décrochage scolaire, Dossier synthèse, CNESCO (Conseil national d'évaluation du système scolaire), novembre 2017, page 15, https://www.cnesco.fr/wp-content/uploads/2017/12/171208_Dossier_Synthese_Decrochage_scolaire.pdf

⁷ Henry DICKS, Canal-ued. (2015, 21 avril) <https://www.canal-u.tv/chaines/canal-ued/les-cles-d-entree-pour-comprendre-le-developpement-durable/7-les-valeurs>

responsabilité⁸, refusant d'être uniquement des exécutants. Situation qui met en avant les limites du taylorisme où l'individu est « *dépossédé de son travail* » explique Philippe ZARAFIAN⁹. **En mai 1968**, l'une des revendications syndicales portera **sur la prise en compte du travail réel et pas seulement du travail prescrit, la prise en compte de la compétence et pas seulement de la qualification**¹⁰. Ces interrogations sont toujours d'actualité sur « *une articulation de la qualification et de la compétence afin d'assurer une meilleure prise en compte des aspirations individuelles tout en assurant le maintien des garanties collectives.*¹¹ ». **En 1974**, dans sa nouvelle classification négociée entre patronat et organisations syndicales, **la métallurgie mentionne l'autonomie et la responsabilité dans ses critères classants**. Puis la compétence apparaît vers le milieu **des années 80 pour faire face à la crise économique consécutive au choc pétrolier de 1973**.¹² La France passe d'un taux de chômage de 3 % en 1974 à 6 % en 1980.¹³ Pour faire face à la crise, à la montée du chômage, aux mutations économiques et à la concurrence, des démarches de gestion prévisionnelle vont se mettre en place. Après la gestion prévisionnelle des effectifs en 1960 durant la période de croissance, a suivi la gestion prévisionnelle des carrières (plus spécifiquement pour les cadres) puis la gestion prévisionnelle des emplois. **Au début des années 90**, l'accord de branche « Accord sur la conduite de l'activité professionnelle (ACAP 2000) » a inauguré un nouveau modèle de gestion des ressources humaines et fait ainsi de la sidérurgie un secteur pionnier de la logique compétence. Pour cela, une nouvelle organisation est proposée **en changeant la notion de poste contre celle d'activité**. L'objectif est de décliner dans un premier temps le fonctionnement de l'usine en activités puis dans un second temps de lister les savoir-faire et les savoirs nécessaires à leur réalisation. « *Sa réussite repose sur l'initiative d'un « salarié-acteur », sur des relations hiérarchiques apaisées et sur de nouvelles règles de gestion*

⁸ Laurent BARONIAN, L'âge du nouveau taylorisme- Critique des théories sur les nouvelles organisations du travail industriel, page 33, <https://journals.openedition.org/regulation/10324#tocto1n5>,

⁹ Jacques AUBRET, « P. Zarifian. Le modèle de la compétence. », Revue Orientation scolaire et orientation, Open Edition Journals, 2002, page 2, <https://journals.openedition.org/osp/pdf/4897>

¹⁰ Yves LICHTENBERGER, article « Compétence, organisation au travail et confrontation sociale », numéro spécial de la revue Formation, emploi « activités de travail et dynamiques des compétences » https://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_1999_num_67_1_2364

¹¹ Michèle TALLARD, L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution, Sociétés contemporaines 2001/1-2 (no 41-42), <https://www.cairn.info/revue-societes-contemporaines-2001-1-page-159.htm>, page 30

¹² Céline ANTONIN, « Après le choc pétrolier d'octobre 1973, l'économie mondiale à l'épreuve du pétrole cher, Revue Internationale et stratégique, 2013, page 5, <https://www.cairn.info/revue-internationale-et-strategique-2013-3-page-139.htm>

¹³ Face aux chocs pétroliers, le carburant libéral, France Culture <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/entendez-vous-l-eco/face-aux-chocs-petroliers-le-carburant-liberal-9947011>

individualisée de la main-d'œuvre. »¹⁴ En 2022, la nouvelle convention collective nationale de la métallurgie propose à nouveau des critères classants¹⁵ au nombre de six où il s'agit de classer la fonction et non la personne ou le diplôme. C'est en 2005 que la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a été introduite par la loi de programmation pour la cohésion sociale connue également sous le nom de « loi Borloo ». Selon la définition retenue par le ministère du Travail, *la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) est un **processus d'adaptation prospective** des emplois, des compétences et des effectifs de l'entreprise aux évolutions prévisibles de son environnement économique, social, juridique ou technologique. La GPEC consacre une large part de son contenu aux questions de formation continue.* Depuis 2017 avec les Ordonnances MACRON, la GPEC cède la place à la Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) où la démarche débute par une GPEC pour s'étendre à une prise en compte du capital humain de l'entreprise comme dispose l'article du Code du travail L2242-20 dans sa définition « *la négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels porte notamment sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, **les conditions de la mobilité professionnelle et les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle et les objectifs du plan de développement des compétences.*** »

b) La compétence en formation

Ce qui nous conduit à nous orienter vers un bref aperçu de la logique compétence dans la formation qui sera étudiée ultérieurement en termes d'approche compétences. Pour Guy LE BOTERF, la notion de compétence est devenue essentielle sous l'influence de deux événements majeurs : la loi Delors de 1971 sur la formation professionnelle continue et le choc pétrolier de 1973. L'article 1^{er} de la loi Delors dispose que « *la formation professionnelle continue fait partie de l'éducation permanente. Elle a pour objet de **permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale** par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social.* »¹⁶ Emmanuel QUENSON, sociologue, précise qu' « *en arrimant la formation au travail plutôt qu'à l'éducation et à la culture, la loi a érigé l'entreprise en tant que lieu principal de son organisation et de son développement. Aux entreprises est revenue la formation des salariés dans le cadre du plan de formation et à l'État la formation des individus dans les groupements*

¹⁴ Les syndicats face à la logique compétences : nouveaux risques, nouveaux enjeux, BREF, Centre d'études et de recherches sur les qualifications, 2001, page 1, https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=4404

¹⁵ Six critères classants : complexité de l'activité, connaissances, autonomie, contribution, encadrement/coopération, communication, Convention collective nationale de la métallurgie du 7 février 2022, UIMM LA FABRIQUE DE L'AVENIR, page 58, https://uimm.lafabriquedelavenir.fr/wp-content/uploads/2022/07/2022-02-07_Convention-collective-nationale-de-la-metallurgie_seule_189.pdf

¹⁶ Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000687666/>

d'établissements (GRETA), créés en 1974, et celle des demandeurs d'emploi. Il est à préciser que depuis les années 90, les régions ont pris en charge la formation des jeunes en apprentissage et l'adaptation professionnelle des chômeurs.¹⁷ **La montée de la compétence dans les années 1990 est marquée par un renforcement de la formation individualisée centrée sur « l'apprenant »**, notamment avec le Crédit formation individualisé (CFI), avec la loi en 1991 sur la généralisation du bilan de compétences et une première version de la Validation des acquis et de l'expérience (VAE).¹⁸ Les lois suivantes marqueront une généralisation de l'individualisation avec le Droit individuel de la formation (DIF) en 2004 à l'initiative du salarié (avec accord de l'employeur), la création du Compte personnel de formation (CPF) en 2014 et la monétisation du CPF avec la loi du 5 septembre 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnel pour une utilisation possible hors temps de travail sans autorisation de l'employeur.

c) La compétence en Europe

À partir de 1985, c'est au niveau européen que Jacques Delors va poursuivre son engagement pour l'éducation tout au long de la vie.¹⁹ Dans un discours au Parlement européen, il évoque l'importance de l'éducation et de la formation : « *Durant les années 80/90 la France a ainsi été considérée comme un « État-référence » dont on pouvait utilement s'inspirer* »²⁰ précise Jacques SCHROBLITGEN dans son article sur l'Europe et la formation tout en ajoutant qu'aujourd'hui ce n'est plus le cas puisque les instances européennes invitent la France à « *appliquer une stratégie globale d'éducation et de formation tout au long de la vie qui tienne compte des besoins de formation initiale et favorise l'accès des travailleurs peu qualifiés à la formation, en particulier dans les PME.* »

« [Je] voudrais insister, pour nous redonner confiance, sur **l'importance du potentiel humain**, pour ce qu'il comporte de savoir et de savoir-faire. Nos politiques d'éducation et de formation doivent permettre à chacun de mieux comprendre les évolutions du monde et de valoriser ses talents et ses ressources personnelles au service de la collectivité. »

¹⁷ Emmanuel QUENSON, La formation en entreprise: évolution des problématiques de recherche et des connaissances, Revue Savoirs, 2012, page 25, <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2012-1-page-11.htm>

¹⁸ Michèle TALLARD, « La formation professionnelle continue, une catégorie de la négociation interprofessionnelle encore pertinente ? » La Revue de l'IREC, 2011, page 9, <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2011-2-page-111.htm>

¹⁹ Sofia FERNANDES, Klervi KERNEIS, La formation continue selon Jacques DELORS, catalyseur d'une société en mutation, Institut Jacques DELORS, décembre 2021, page 4 https://institutdelors.eu/wp-content/uploads/2021/12/PP273_211201_JacquesDelors-et-la-formation_Kerneis_Fernandes.pdf

²⁰ Jacques SCHROBLITGEN, L'Europe de la Formation- De quoi parle-t-on ? Quelques pages d'histoire, Les Gares du Grand Paris/ La Formation Continue, mai 2017, <https://www.inter-mines.org/fr/revue/article/l-europe-de-la-formation-de-quoi-parle-t-on-quelques-pages-d-histoire/1281>

Ce n'est que vers les années 2000 que la stratégie européenne en matière de compétences sera abordée et conduira à l'élaboration des compétences clés en 2006 définies comme indispensables pour tous les citoyens d'Europe dans le cadre de leur évolution professionnelle et personnelle. Ces compétences serviront de base à l'élaboration du Socle commun de connaissances et de compétences de l'éducation nationale.²¹

Les huit compétences clés de l'Europe sont les suivantes : communication en langue maternelle, communication en langues étrangères, culture mathématique et compétences de base en sciences et technologie, culture numérique, apprendre à apprendre, compétences sociales et civiques, esprit d'initiative et d'entreprise, sensibilité et expression culturelle.

d) Les compétences aux Régions

En ce qui concerne l'attribution de la compétence formation professionnelle aux régions, c'est en 1983 que la loi donnera aux régions, une compétence de droit commun en matière d'apprentissage et de formation professionnelle continue. L'apprentissage après une période difficile se voit réhabiliter dans le cadre des lois, de celle de Philippe SEGUIN en 1987²² jusqu'à aujourd'hui pour une revalorisation et l'atteinte d'objectifs en termes d'accroissement du nombre d'apprentis et de réponses aux besoins des entreprises. En 2018, les régions perdent la compétence apprentissage et voit leur compétence en termes d'orientation se renforcer dans le cadre de leur mission d'information sur les formations et les métiers auprès des publics scolaires, étudiants et adultes. **Le développement de la compétence à s'orienter deviendra une compétence à part entière indissociable des transitions numériques, écologiques et industrielles** qui nécessitent de se former tout au long de la vie et donc de s'orienter, de se réorienter de manière permanente. Dans cet objectif, avec la loi du 5 mars 2014, le Contrat de plan régional de développement de la formation professionnelle (CPRDFP) devient **le Contrat de Plan régional pour le Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles (CPRDFOP) prenant en compte l'orientation au même niveau que la formation vers une articulation emploi-orientation-formation**. Il est élaboré par La Région au sein de **l'instance quadripartite** nommée **le Comité régional emploi formation orientation professionnelles (CREFOP)**. En Région Grand Est, les **Contrats d'objectifs territoriaux (COT) sont la déclinaison opérationnelle du CPRDFOP élaborés en concertation avec plus de 70 partenaires**, fixant pour chaque secteur d'activité des plans d'action au service de l'emploi en s'inscrivant dans les 3 priorités du CPRDFOP : diagnostic-prospective, promotion des métiers (orientation et réorientation), offre de formation. 11 secteurs d'activité sont concernés, en 2022, les consultations sectorielles (initiées dès 2016 par le Conseil Régional) ont porté sur

²¹ Jean-François NORDMANN, Des compétences clés européennes au Socle commun français : importation d'un nouveau paradigme et réaffirmation des fondamentaux de l'École républicaine, Éducation et socialisation, les cahiers de CERFEE, 2016, page 7 <https://journals.openedition.org/edso/1648>

²² Patrick GUES, Histoire de l'apprentissage en France, 2009 <https://patrickgues.wordpress.com/2010/10/01/histoire-de-lapprentissage-en-france/>

« l'environnement du secteur (évolution sociétale, transition écologique, numérisation), les besoins en compétences et métiers en tension et les stratégies de développement des branches et propositions de partenariat en faveur de l'emploi. »²³

Autant dans la formation initiale et continue, que dans les entreprises, dans la société tout entière, les crises politiques, économiques, pandémiques en 2020, la crise de guerre en 2021, les transformations liées à la révolution du numérique (débuté en 1980), à la prise en compte urgente de l'écologie nécessitent aujourd'hui plus qu'hier, un accompagnement qui place l'humain au centre des préoccupations professionnelles et sociales. En effet, la crise sanitaire de 2020, la guerre en UKRAINE risquent d'augmenter « les difficultés de formation, d'insertion dans un marché du travail déprimé et où les entreprises sont dans l'incertitude quant à leur avenir, précarité plus importante des parents : les jeunes sont "les principales victimes de cette situation" », a souligné Louis MAURIN.²⁴ En 2020, au niveau européen, national puis régional un Plan de Relance de l'activité a été élaboré pour faire face à la crise sanitaire et économique nécessitant le développement de nouvelles compétences. La compétence écologique demande à être traitée en urgence. **Dans le CPRDFOP, les objectifs en matière de filières de formation professionnelle initiale et continue tiennent compte des nouveaux besoins en compétences issus de la transition énergétique et écologique.**²⁵

e) Les compétences : écologique et numérique

En septembre 2020, est présenté le plan France Relance qui mobilise 30 milliards d'euros en faveur de la transition écologique. Tous les domaines sont concernés : de la consommation avec la création d'une étiquette environnementale, à la production, au travail, aux déplacements, au logement et à l'alimentation ²⁶. Dans cet objectif, la Région Grand Est a mis en place des groupes de travail thématiques afin d'élaborer le Plan de relance et de reconquête du Grand Est, le Business Act qui « s'inscrit en pleine synergie avec les plans et dispositifs nationaux et européens, qu'ils soient de relance ou d'avenir. »²⁷ En France, plusieurs lois ont pour objectif d'avancer dans la prise en compte de ces enjeux écologiques : la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (2015), la Programmation

²³ Consultations sectorielles, synthèse 2022, Performance emploi, Grand Est , <https://www.grandest.fr/wp-content/uploads/2022/06/2022-06-13-synthese-cs-web.pdf>

²⁴ Article « Pauvreté : la crise économique due au Covid-19 frappe les jeunes "en première ligne" », 2020, France 24 <https://www.france24.com/fr/france/20201126-pauvret%C3%A9-la-crise-%C3%A9conomique-due-au-covid-19-frappe-les-jeunes-en-premi%C3%A8re-ligne>

²⁵ Performance Grand Est CPRDFOP : Contrat de Plan Régional pour le Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles, Volet transversal, page 10, <https://www.grandest.fr/politiques-publiques/performance-grandest/>

²⁶ Loi « Climat et Résilience » des avancées et des limites, Vie publique, <https://www.vie-publique.fr/eclairage/281953-loi-climat-et-resilience-des-avancees-et-des-limites>

²⁷ Grand Est Business Act, le plan de relance et de reconquête du Grand Est 20/25, page 7, <https://www.grandest.fr/wp-content/uploads/2020/09/business-act-grand-est-rapportvf-septembre2020.pdf>

Pluriannuelle de l'Énergie, fixant les objectifs de réduction de consommation d'énergie et de développement d'énergies renouvelables qui associe le Plan de Programmation des Emplois et des Compétences (PPEC). Ce Plan est préfiguré dans le rapport Parisot (2019), chargé d'examiner « *à quelles conditions les politiques d'emploi, de formation et d'évolution professionnelle pourraient être en cohérence et en synergie avec les objectifs fixés par la transition énergétique et écologique.* »²⁸ Si le temps nécessaire au développement de la transition écologique devait s'avérer trop lent, les risques encourus pour l'homme seraient irréversibles sachant qu'ils sont déjà en action : catastrophes naturelles, pandémies, problème de l'eau. À savoir que le temps écoulé entre l'apparition de l'expression « développement durable » jusqu'à ce jour est déjà conséquent.

Définition du développement durable

En effet, c'était, il y a déjà 35 ans, dans le rapport BRUNDTLAND en 1987 que le **développement durable** est défini comme « *un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.* »

Déjà en 1987, le rapport BRUNDTLAND mettait en avant la nécessité de revenir au multilatéralisme, à une coopération internationale difficile à installer après la Seconde Guerre, qui ne semble toujours pas effective aujourd'hui.²⁹ Trente-cinq ans après, le rapport du Conseil économique et social des Nations Unies et le forum de haut niveau pour le développement durable mettent en avant le rôle essentiel de la coopération et des partenariats multilatéraux. S'ils ne sont pas renforcés, ils ne permettront pas de « *reconstruire en mieux après la pandémie tout en avançant sur la voie de la mise en œuvre intégrale du Programme du développement durable à l'horizon 2030.* »³⁰ Mais revenons à la France et à une politique qui nous préoccupe tous aujourd'hui, qui est la politique de l'eau qui démontre cette nécessité de coopération cohérente et citoyenne. Lors d'un rendez-vous du CESER Grand Est, Eric SERVAT, directeur du Centre International UNESCO sur l'Eau, dans le cadre de son intervention au CESER, a évoqué la nécessité de développer *une culture du compromis*³¹ pour

²⁸ Liza BAGHIONI, Nathalie MONCEL, La transition écologique au travail : emploi et formation face au défi environnemental, Céreq BREF 423,2022, page 1, <https://www.cereq.fr/la-transition-ecologique-au-travail-emploi-et-formation-face-au-defi-environnemental>

²⁹ Notre avenir à tous, Rapport BRUNDLANT, 1987, page 2, <https://www.are.admin.ch/are/fr/home/media-et-publications/publications/developpement-durable/brundtland-report.html>

³⁰ Forum politique de haut niveau pour le développement durable 2022 sous les auspices du Conseil économique et social, rencontre, juillet 2022, <https://aaeuh.fr/forum-politique-de-haut-niveau-pour-le-developpement-durable-2022/>

³¹ Le compromis incarne une pensée de midi, une pratique de la mesure, de l'équilibre et de la juste répartition des droits et des devoirs. Modalité du vivre-ensemble, il est l'outil d'une démocratie renouvelée. Christian THEDEROZ, 2015, Le petit traité du compromis, <https://www.centre-max-weber.fr/Publication-de-Le-Petit-traite-du>

avancer sur la politique de l'eau. Pour Anne RIBAYROL-FLESCH, directrice du Développement Environnement PAI PINGAT, « *l'eau, c'est une question de citoyenneté, c'est une prise de conscience dès le plus jeune âge de cet élément fondamental de la vie, pour la vie, l'eau est partout, elle est transversale.* Dans ce sens, il est important de sensibiliser et on peut très facilement « *vulgariser l'importance de l'eau* » a ajouté Mme RIBAYROL-FLESCH³². Des mots forts qui se rejoignent : transversalité de la politique de l'eau, coopération, culture du compromis et démocratie participative dès l'école. Les Tables rondes organisées par le CESER ont mis en avant le besoin de coopérer entre individus, entre territoires, entre pays pour avancer dans le développement des compétences dans tous les domaines et notamment dans les nouvelles transitions écologiques et numériques. **Notre questionnement portera sur le développement de cette coopération essentielle pour progresser dans l'intérêt de tous sans oublier l'intérêt de chacun.**

Sur la compétence numérique, nous pouvons dire à l'identique de la compétence écologique qu'elle est toujours en cours. La révolution numérique qui a tout bouleversé sur son passage dans le monde du travail, de la formation et dans notre quotidien se poursuit aujourd'hui avec une accélération liée à la crise sanitaire : télétravail pour les salariés, formation à distance pour les élèves, les étudiants, les adultes en formation. Cette transformation n'a pas été profitable pour tous. En effet, la crise a rendu compte des fractures numériques en termes d'accès et d'utilisation qu'il faudra traiter en urgence. Malgré la mise en place des dispositifs pour accroître la maîtrise du numérique par tous, il serait intéressant de savoir où on en est à la fois sur l'efficacité de ses dispositifs et les difficultés rencontrées. Qu'en-il des résultats suite au déploiement de ses 4000 conseillers France Services dans toute la France pour accompagner les usagers dans le cadre de la dématérialisation des services publics ? Dans son rapport³³ sur la « Dématérialisation des services publics : trois ans après, où en est-on ? » le Défenseur des droits mentionne « *la méconnaissance par les usagers de ces dispositifs d'accompagnement* ». Où en est-on des 45 propositions du rapport d'information en septembre 2020 de M. Raymond VALL, dans le cadre de la Mission Illectronisme et inclusion numérique ? Dans le cadre de notre étude, les axes 6 et 7 de la synthèse de ce rapport ont retenu toute notre attention :

- *Axe 6 : « La formation à l'utilisation des outils numériques pédagogiques doit être obligatoire pour l'ensemble des enseignants des premier et second degrés, ainsi qu'aux enseignants dans les universités. Un état des lieux détaillé des compétences numériques des élèves et des enseignants doit être publié sur le fondement des*

³² Mme Anne RIBAYROL-FLESCH, Directrice du Développement Environnement PAI PINGAT, 1^{ère} Vice-présidente du CESER Grand Est, Tables rondes du CESER Grand Est du 31 mai 2022

³³ Rapport « Dématérialisation des services publics : trois ans après, où en est-on ? » page 21 https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_rapport-dematerialisation-2022_20220207.pdf

résultats obtenus lors des évaluations de compétences prévues par l'éducation nationale. »

- Axe 7 : « Aider les entreprises à se numériser par l'achat d'équipements ne doit pas conduire à oublier la formation au numérique de leurs salariés. »³⁴

En Grand Est, dans le cadre du projet lycée 4.0, le Conseil Régional offre un ordinateur à chaque élève de seconde qu'il pourra conserver au-delà de sa scolarité secondaire. Le CESER dans le cadre de ses avis, a, à maintes reprises demander une évaluation de ce projet numérique (mis en œuvre depuis 2018) au niveau technique, pédagogique et ses impacts sur la santé.

L'illectronisme : Un adulte sur cinq n'utilise pas d'outil numérique ou abandonne en cas de difficulté. Les personnes âgées de plus de 70 ans sont très nombreuses dans cette situation (36 %), les adultes non diplômés sont encore plus nombreux (46 %) dont pour une grande partie l'illectronisme constitue la principale cause des difficultés.

Source : Livre blanc « Contre l'illectronisme » juin 2019

https://numeriquesolidaire.fr/wp-content/uploads/2019/09/SPS_Livre_Blanc_Contre_Illectronisme_Juin2019.pdf

M. Olivier FLURY, chargé de mission illettrisme en région Grand Est³⁵, a attiré toute notre attention sur la situation des publics en situation d'illectronisme, qui, ne peuvent pas accéder aux informations écrites.

On parle d'**illectronisme** pour des personnes qui, après avoir été scolarisées en France, n'ont pas acquis une maîtrise suffisante de la lecture, de l'écriture, du calcul, des compétences de base, pour être autonomes dans les situations simples de la vie courante. Il s'agit pour elles de réapprendre, de renouer avec la culture de l'écrit, avec les formations de base, dans le cadre de la politique de lutte contre l'illectronisme.

Selon les résultats de l'enquête nationale INSEE/IVQ 2004 avant extension des régions, 13 % des adultes entre 18-65 ans et ayant été scolarisées en France sont en situation préoccupante face à l'écrit soit 146 700 personnes en Alsace ; 15 % en Champagne-Ardenne soit 116 600 personnes et 12% en Lorraine soit 164 000 personnes.

<http://www.anlci.gouv.fr/En-region/Grand-Est>

Lors des Tables rondes, M. Thierry DESBONNETS, directeur territorial de Moselle APF France, a mis en exergue « *le développement de la compétence numérique comme une compétence sociale, une compétence à vivre qui est de plus en plus nécessaire.* »³⁶ Dans un autre registre,

³⁴ Raymond VALL, sénateur du GERS, synthèse du rapport d'information « Lutte contre l'illectronisme et pour l'inclusion numérique », page 7, <http://www.senat.fr/rap/r19-711/r19-711-syn.pdf>

³⁵ M. Olivier FLURY, chargé de mission Régional illettrisme ANLCI en Région Grand Est, Tables rondes du CESER Grand Est 31 mai 2022

³⁶ M. Thierry DESBONNETS, Directeur territorial des actions associatives Moselle- APF France Handicap, Tables rondes du CESER Grand Est du 31 mai 2022

M. Nguyen TRAN, co-directeur de l'école de chirurgie-hôpital virtuelle de Lorraine, a évoqué cette nécessité de former de manière constante en précisant « *qu'aujourd'hui les simulateurs numériques sont essentiels dans la formation des futurs médecins, futurs vétérinaires, qu'il s'agit d'enseigner autrement en se focalisant sur la pratique sachant que la théorie est partout.* »³⁷ Pour l'agriculture, « *le conducteur de tracteur doit savoir maîtriser les outils numériques qu'il a à bord* » a précisé M. Jean-Luc PELLETIER, Vice-président de la Chambre régionale d'agriculture du Grand Est (CRAGE)³⁸. « *Pour le BTP CFA (Centre de formation d'apprentis pour le Bâtiment et les Travaux Publics) Grand Est et ses 3500 apprentis, l'outil numérique le BATISCAF qui est une formation virtuelle ainsi que BIM (Building Information Modeling), processus holistique de création et de gestion des données d'un projet basé sur un modèle 3D sont utilisés par tous les apprentis. Par contre, cet outil est encore peu utilisé dans les entreprises mis à part sur les grands chantiers,* » a précisé M. Jean-Michel CHRISTE, directeur général du BTP CFA Grand Est³⁹. Le constat est que la transition écologique et la transition numérique qui ont en commun « la transformation de nos modes de travail et de nos modes de vie » nécessite des formations et un accompagnement régulier et pérenne.

Tableau sur les dates clefs de l'histoire de la compétence

Tableau sur les dates clefs de l'histoire de la compétence au travail et dans la formation

Au travail	Dans la formation
<p>1960- 1970 : Crise du taylorisme</p> <p>1973-1979 : Chocs pétroliers et ses conséquences économiques. Émergence de la compétence</p> <p>1975 : Accord sur la classification dans la métallurgie avec 4 critères : autonomie, responsabilité, type d'activité et connaissances requises.</p> <p>1980 : Naissance de la GPEC</p> <p>1984 : Obligation de négocier sur la Formation professionnelle dans les branches et les entreprises.</p> <p>1987 : Rapport BRUNDTLAND sur le développement durable</p>	<p>1971 : La loi de 1971 organise la formation professionnelle continue. Naissance du congé individuel de formation (CIF).</p> <p>1975 : Création du Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP),</p> <p>1980 : Premiers grands programmes d'action européens,</p> <p>1981 : Création d'un ministère de la formation. Ce ministère est désormais intégré au ministère du Travail.</p> <p>1983 : L'État transfère aux régions la mise en œuvre des actions d'apprentissage et de formation professionnelle continue.</p> <p>1991 : Bilan de compétences</p>

³⁷ M. Nguyen TRAN, enseignant-chercheur, Faculté de Médecine (Université de Lorraine). Co-directeur de l'école de chirurgie-hôpital virtuelle de Lorraine, Tables rondes du CESER Grand Est du 31 mai 2022

³⁸ M. Jean-Luc PELLETIER, 1^{er} Vice-président de la Chambre régionale d'agriculture du Grand Est (CRAGE), Tables rondes du CESER Grand Est du 31 mai 2022

³⁹ M. Jean-Michel CHRISTE, Directeur général BTP CFA Grand Est et président de la Fédération des Directeurs de Centres de Formation d'Apprentis Grand Est

<p>1990 : ACAP 2000, accord entreprise précurseur de la logique compétence et de la GPEC</p> <p>1993 : Création des Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA)</p> <p>2000 : Loi Aubry II, obligation pour l'employeur d'adapter ses salariés à l'évolution des emplois</p> <p>2005 : GPEC dans le cadre de la loi de Programmation de Cohésion Sociale dite « loi Borloo » suivi en 2015 des modifications apportées par la « loi Rebsamen » puis modifiée par les Ordonnances Macron en 2017 pour s'intituler Gestion des emplois et parcours professionnels (GEPP) avec une prise en compte de la transition écologique.</p> <p>2005 : Charte de l'Environnement</p> <p>2015 : Loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte. </p> <p>2019 : Plan de programmation de l'emploi et des compétences en lien avec les enjeux de la transition écologique </p> <p>2019 : Pacte vert pour l'Europe </p> <p>2020 : Plan de relance et de reconquête du Grand Est, Business Act </p> <p>2021 : Loi portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets </p> <p>2021 : Plan France 2030, fusion avec la 4^{ème} vague du Programme d'investissement d'Avenir (PIA)</p>	<p>1992 : Traité de Maastricht et prise en compte de l'éducation et de la formation professionnelle au niveau de l'Union Européenne</p> <p>2000 : La stratégie de Lisbonne cherche à élever le niveau général de formation de la population et la structure des qualifications</p> <p>2006 : Recommandation européenne sur les 8 compétences clés dans le cadre de l'éducation et de la formation tout au long de la vie.</p> <p>1990 à 2018 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - lois sur le développement des compétences orientées vers l'individualisation et la sécurisation des parcours : bilan de compétences, VAE, Droit individuel à la Formation (DIF), droit à l'orientation, Compte personnel de formation (CPF), Conseil en évolution professionnelle (CEP), blocs de compétences, plan régional d'investissement dans les compétences. - Création des Comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP), élaboration des Contrats de plans régionaux de formation et d'orientation professionnelles (CPRDFOP), élaboration des Contrats d'objectifs territoriaux (COT) en Région Grand Est. Création de France compétences en 2018.
--	---

2. De l'organisation travail au développement des compétences

a) Les pratiques de management et le développement de la compétence

Si nous nous référons au premier accord d'entreprise précurseur de la logique compétence dans la sidérurgie en 1990, tout en reconnaissant les avancées de cet accord en termes d'adaptation aux mutations technologiques, aux besoins de flexibilité, les auteurs de l'article « *L'accord ACAP 2000 : la logique compétence à l'épreuve des faits* » pointent des difficultés en termes de relations avec le management de proximité. En effet, **la logique compétence remet en cause les pratiques de management**. Durant cette période, la mise en place des entretiens individuels d'évaluation dans un objectif de renouer le dialogue axé sur la confiance, se transforme en procédure formalisée par des questionnaires bien identifiés. La

hiérarchie de proximité peu encline à ce type d'exercice est, au début de la mise en œuvre des entretiens mise à l'écart.⁴⁰ Au-delà de ces constats, l'accord interroge sur l'équité dans le sens où **la compétence individuelle en termes d'autonomie et de responsabilité** est reconnue quel que soit l'emploi occupé mais limitée par une organisation travail où l'ouvrier devenu « opérateur » dans la sidérurgie **ne participe pas pour autant aux décisions. Les deux études menées sur l'accord mettent en avant une réalité qui est le manque de coopération.** « *S'il crée d'indéniables ressources de négociation individuelles, ce nouveau dispositif affaiblit les anciennes formes de solidarité.*⁴¹ « *L'accord tend, contrairement avec la tendance à développer un travail coopératif, à privilégier les comportements les plus égocentrés.*⁴² Dernièrement, François DUPUY, sociologue,⁴³ évoquait un paradoxe entre les nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail, demandeuses de liberté, d'autonomie, de responsabilité et les outils de management qui ont tendance à vouloir mettre le comportement des gens sous contrôle. Propos que nous retrouvons dans « Critiques de l'entretien annuel d'évaluation sous l'œil de la cité » : « *soyez autonome, mais sans initiative, sans le pouvoir d'agir. Cela conduit à la non-reconnaissance et à la perte de sens. Outre les souffrances individuelles, cela expose les entreprises au risque d'une destruction du potentiel réellement discriminant de leur performance : les compétences collectives.* » précise Xavier BARON.⁴⁴ Ces constats appuyés par les statistiques de l'enquête « Économie et statistique, jeunes et transitions vers l'âge adulte » où le souhait du jeune « *de prendre davantage de responsabilités* » est de 73% et augmente si le niveau de diplôme est plus élevé⁴⁵, sont révélateurs d'un besoin de changement. Face à cette perte de sens dans le travail, à des conditions de travail difficiles dans certains métiers, « *l'auto-entrepreneuriat se développe de plus en plus comme une possibilité de se réaliser soi-même alors que ses conditions d'exercice*

⁴⁰ K. CHATZIS, F. DE CONINK et PH. ZARAFIAN, L'accord A.CAP 2000 : la logique compétences à l'épreuve des faits, Travail et emploi N° 64, mars 1995, page 42, https://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/64_33.pdf

⁴¹ Sylvie MONTCHATRE, « De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion », Revue française de sociologie, 2004, page 6, <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-1-2004-1-page-69.htm>

⁴² K. CHATZIS, F. DE CONINK et PH. ZARAFIAN, L'accord A.CAP 2000 : la logique compétences à l'épreuve des faits, Travail et emploi N° 64, mars 1995, page 44, https://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/64_33.pdf

⁴³ Cédric WATINE, Interview de François DUPUY, sociologue des organisations <https://www.facebook.com/outilsdumanager/videos/196-lost-in-management-interview-du-sociologue-fran%C3%A7ois-dupuy/791091361369673/>

⁴⁴ Xavier BARON, L'entretien d'évaluation sous l'œil de la Cité, Expansion Management Review 2012, page 25, <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2012-2-page-10.htm>

⁴⁵ Christine FOURNIER, Marion LAMBERT et Isabelle MARION-VERNOUX, « À quoi rêvent les jeunes salariés ? Qualité du travail, aspirations professionnelles et souhaits de mobilité des moins de 30 ans », ÉCONOMIE ET STATISTIQUE / ECONOMICS AND STATISTICS N° 514-515-516, 2020, page 117 https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/4511643/07-ES_514-515-516_Fournier-et-al_FRWeb.pdf

peuvent très rapidement créer une dépendance plus forte avec les donneurs d'ordre et augmenter le risque de précarité » comme le précise François DUPUY.

b) Le besoin de reconnaissance

Lors de son audition M. TRIBY, enseignant chercheur a déclaré « **qu'être reconnu, c'est être un potentiel de valeur, c'est rendre possible le vivre ensemble, c'est-à-dire être reconnu comme capable, comme ayant une place même si la situation, le handicap, la maladie de l'individu l'empêchent provisoirement ou à long terme de pouvoir participer.** »⁴⁶ Or, quelles sont aujourd'hui les réponses apportées à ce besoin ?

La reconnaissance des compétences passe par l'obtention d'un titre professionnel, d'une certification de qualification professionnelle, la Validation des acquis de l'expérience (VAE). Au travail, le besoin de reconnaissance est le moteur de la motivation des salariés. Il nécessite de mettre en place un véritable système de la reconnaissance professionnelle : c'est-à-dire une activité qui fait sens et une évaluation des compétences mobilisées pour cette activité. Avec l'Accord ACAP 2000 qui a articulé les emplois et les compétences à la grille de classification de la métallurgie de 1975, il s'agissait déjà à l'époque de mettre en place tous les moyens pour favoriser le développement des compétences et son évaluation par des référentiels de compétences et des formations. Cependant les difficultés rencontrées sur les deux aspects interrogent : Comment évaluer les compétences ? Comment développer les compétences ? Les entretiens annuels d'évaluation et les entretiens professionnels doivent répondre à ces deux objectifs. « *L'entretien annuel d'évaluation est une manière de rappeler que la compétence peut être mesurée et traduite sous forme de rétribution ou d'évolution professionnelle.* »⁴⁷ Cependant selon une enquête menée par le Journal du net (JDN) , **l'entretien annuel d'évaluation, qui demeure facultatif, est décevant pour 56% des personnes interrogées : 31 % en sortent en général démotivées et pour 25%, il n'a aucun impact sur leur état d'esprit.**⁴⁸ Des études sur l'entretien annuel d'évaluation font part des souhaits de changement de la part des collaborateurs : réaliser des feedbacks réguliers avec son manager de proximité au lieu d'une évaluation une fois par an , travailler sur des axes de développement au lieu de lister des aspects négatifs. Pour Philippe BURGER, « *aussi bien les salariés que les employeurs et les RH se rendent compte que le process classique d'évaluation n'est plus efficace.* »⁴⁹ Par contre , « ***l'entretien professionnel s'il est bien conduit , peut***

⁴⁶ M. Emmanuel TRIBY, enseignant chercheur, Université de Strasbourg, Audition du 21 décembre 2021

⁴⁷ M. Emmanuel TRIBY, enseignant chercheur, Université de Strasbourg, Audition du 21 décembre 2022

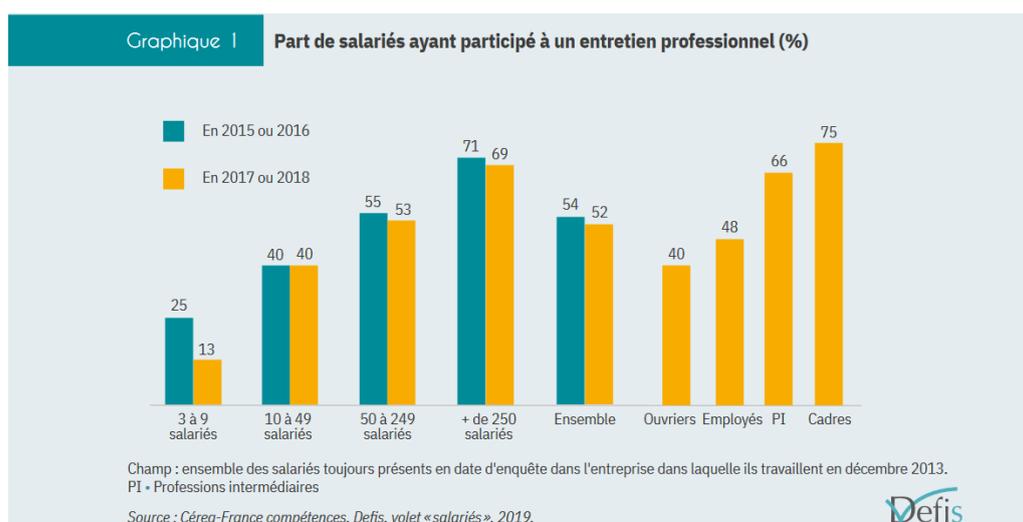
⁴⁸ Enquête en ligne sur l'entretien d'évaluation, Journal du Net

<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/041159eval/slide-show/6.shtml>

⁴⁹ Christophe BYS, article sur « L'entretien d'évaluation annuel ? "Il apparaît de plus en plus comme inefficace et coûteux », L'Usine Nouvelle, magazine mensuel, <https://www.usinenouvelle.com/article/l-entretien-d-evaluation-annuel-il-apparaît-de-plus-en-plus-comme-inefficace-et-couteux-explique-philippe-burger-de-deloitte.N521529>

réellement organiser le développement des compétences. »⁵⁰ Hormis, cette orientation essentielle de l'entretien professionnel, il nous est apparu de plus très motivant pour le salarié puisqu'il vise à l'accompagner dans ses perspectives d'évolution professionnelle et de formation. Imposé par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, repris et réformé par la loi sur 5 septembre 2018 sur l'avenir professionnel, il devient obligatoire au moins tous les 2 ans ou après certaines absences (maternité, congé longue maladie) dans toutes les entreprises. Ce n'est pas un entretien annuel d'évaluation et en aucun cas le travail du salarié sera évalué. Au bout de 6 ans, l'entretien professionnel doit faire l'objet d'un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié qui permet de s'assurer qu'il a bénéficié d'une action de formation et d'une progression salariale ou professionnelle. Pourtant la conduite des entretiens professionnels décroît avec 54% des salariés qui en ont bénéficié en 2016 et 52% en 2018. Dans le graphique ci-dessous, nous constatons que l'entretien est mis en place principalement dans les grandes entreprises et concerne les cadres.

Comparaison de la part des salariés ayant participé à un entretien professionnel en 2016 et en 2018⁵¹



L'entretien professionnel est bien souvent confondu avec l'entretien annuel d'évaluation. En 2015-2016, dans huit entretiens professionnels sur dix, les salariés déclarent que le travail a été évalué dans plus de 80% des entretiens professionnels. Les perspectives d'évolution et les

⁵⁰ M. Emmanuel TRIBY, enseignant chercheur, Université de Strasbourg, Audition du 21 décembre 2021

⁵¹ Christine DURIEUX, Laurence BARALDI, Univ-Grenoble Alpes, Grenoble INP, CREG , « L'entretien professionnel peut-il contribuer au développement des compétences », page 92, Céreq, <https://www.cereq.fr/sites/default/files/2021-02/L%27entretien%20professionnel%20peut-il%20contribuer%20au%20d%C3%A9veloppement%20des%20comp%C3%A9tences.pdf>

besoins de formation sont abordés mais seule une faible partie 28% débouchent sur des actions de formation.

Qu'en est-il du besoin de reconnaissance dans la fonction publique ? Pour le fonctionnaire ou le contractuel assimilé fonctionnaire, la notation a longtemps été l'unique moyen d'évaluer la valeur professionnelle des agents. Depuis son introduction dans la sphère publique en 1946 jusqu'à sa disparition définitive en 2016, elle a peu évolué. Elle comportait deux mentions obligatoires : **une appréciation d'ordre général exprimant la valeur professionnelle de l'agent et une note chiffrée allant de 0 à 20**. En 2002, l'entretien annuel d'évaluation est introduit tout en conservant la notation. Puis le décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007 introduit l'entretien professionnel qui se substitue à la notation pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires. Les mêmes dispositions sont adoptées dans les fonctions publiques territoriale et hospitalière.⁵² À la différence du privé, l'entretien professionnel dans le public est à la fois un entretien d'évaluation des résultats professionnels et un entretien d'investigation des besoins en formation et des perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité. Lors de cet entretien des points sont attribués pour mesurer l'engagement professionnel de l'agent en termes d'investissement personnel dans l'exercice de ses fonctions, son sens du service public, sa capacité à travailler en équipe et sa contribution au collectif de travail.⁵³ Ce qui lui permettra de bénéficier d'une prime appelée « Complément indemnitaire annuel (CIA) » dont le montant est dépendant du nombre de points. Dans le cadre de travaux de recherche sur l'entretien professionnel, il est précisé que *« Lors de cet entretien professionnel parmi les principales difficultés figure la mesure de la performance. La démarche évaluative peut être acceptée si elle s'appuie sur l'analyse des compétences professionnelles et si elle s'ancre dans les pratiques professionnelles des agents. Elle est reliée au métier, une réalité beaucoup plus concrète pour les agents que la notion de performance. »*⁵⁴ En conclusion de ce bref aperçu, qu'il soit conduit dans le secteur privé ou dans le secteur public l'entretien d'évaluation du travail réalisé par le salarié crée des tensions et soulève de nombreuses interrogations sur son efficacité. L'entretien professionnel axé sur les besoins en formation et sur l'évolution professionnelle semble quant à lui, avoir des difficultés à se réaliser.

⁵² Paul CROZET, Fonction publique : de la lente mort de la notation à l'institutionnalisation de l'entretien professionnel, Annales des Mines 2017- Gérer et comprendre, page 35, <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2017-2-page-34.htm>

⁵³Le complément indemnitaire annuel (CIA) <https://www.fonction-publique.gouv.fr/complement-indemnitaires-annuel-cia>

⁵⁴ Paul CROZET, Fonction publique : de la lente mort de la notation à l'institutionnalisation de l'entretien professionnel, page 35, Annales des Mines 2017- Gérer et comprendre, page 104 <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2017-2-page-34.htm>, page 104

c) Des compétences individuelles au développement des compétences collectives

En ce qui concerne, le développement de compétences collectives, lors des auditions, des interrogations et des propositions ont été formulées dans cet objectif : « *comment faire émerger cette intelligence collective. Il peut s'agir de mettre en œuvre des espaces pédagogiques de réflexion au sein de l'entreprise, et bien sûr d'interroger le rôle du manager*⁵⁵ ». Sur cet aspect du management, une étude sur « *la transformation des compétences collectives* » renvoie à quelques éléments d'analyse : savoir utiliser la diversité des profils (expérience, compétences individuelles) , fixer des objectifs précis et accessibles (d'où une bonne communication de la part des managers de proximité) , savoir responsabiliser les équipiers.⁵⁶ Pour LE BOTERF (2000), **la compétence individuelle comporte toujours une dimension collective. Elle peut donc être définie comme un « savoir agir et interagir » en situation professionnelle.**⁵⁷ Pour cet auteur « **la compétence collective résulte de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles** » (BOTERF G. L.,2013). On ne peut pas être compétent tout seul, avec ses propres ressources ou savoir-faire divers. Or, Guy LE BOTERF précise que **la coopération est possible seulement si le management et l'organisation travail la mettent au centre de leur préoccupation.**⁵⁸ Il en ressort que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, au-delà du développement de compétences techniques, nécessite des compétences douces comme la bienveillance permettant d'atteindre l'objectif de coopération, essentielle dans une entreprise et dans toute autre organisation. Cet objectif nécessite le développement de compétences professionnelles mais aussi de compétences douces dont la bienveillance. François DUPUY définit la bienveillance par cette capacité à ne pas porter de jugement dès que quelqu'un dit quelque chose ou fait quelque chose mais essayer de comprendre, ce qui ne veut pas dire accepter⁵⁹. De plus, le développement de cet esprit coopératif ne peut que favoriser l'intégration de nouveaux embauchés et représente l'une des motivations à rester dans l'entreprise. « **Des turn-over qui explosent** » a précisé M. LLERENA, lors de la Table ronde organisée par le CESER sur les difficultés de recrutement : « *il y a dans nos entreprises réellement une difficulté à maintenir les équipes en place du fait du mode de consommation*

⁵⁵ Mme Magali ROUX, docteure en sciences de l'éducation et de la formation, Audition du 25 janvier 2021

⁵⁶ Jean-François GARCIA, Enseignant contractuel, VALLOREM (EA 6296) – Université de Tours (IAE), « La transformation des compétences collectives : l'influence d'une politique d'intégration, des nouveaux arrivants, le cas exploratoire de SNCF réseau maintenance et travaux territoire de production atlantique », page 17, https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=GRH_164_0011&download=1

⁵⁷Guy LE BOTERF, De quel concept de compétence avons-nous besoin ? Dossier les compétences, de l'individuel au collectif, page 3, février 2002

⁵⁸ Guy LE BOTERF : "La coopération, clé de la compétence collective et individuelle", octobre 2018

⁵⁹ Cédric WATINE, Interview de François DUPY, sociologue des organisations, Podcast <https://www.facebook.com/outilsdumanager/videos/196-lost-in-management-interview-du-sociologue-fran%C3%A7ois-dupuy/791091361369673/>

de l'emploi et de projet de vie qui s'éloigne de plus en plus du projet de travail. »⁶⁰ En effet, le taux des CDI (Contrat à durée indéterminée) rompus au cours des trois premiers mois est de 20%, et dans la majorité des cas, à l'initiative du salarié, souvent par manque de communication. Selon une étude réalisée par le Cabinet Mercuri Urval, 40 % des salariés nouvellement embauchés auraient envisagé de quitter leur entreprise pendant la période d'essai.⁶¹ Cette dernière phase du processus de recrutement que de nombreux auteurs nomment processus d'intégration est essentielle et nécessite un véritable accompagnement : « le processus d'intégration, qui ne doit pas être confondu avec la période d'essai (qui consiste à vérifier les compétences détenues par le nouvel arrivant dans un laps de temps prédéfini), caractérise la partie aval du recrutement⁶². »

En 2022, les difficultés de recrutement s'accroissent avec 58,3% des intentions de recrutement qui sont jugées difficiles par les employeurs en Grand Est, soit une hausse de 13,6 points par rapport à 2021. Dans le cadre de l'enquête des Besoins en main d'œuvre (BMO), les entreprises déclarent que 84% des difficultés de recrutement sont liées à un manque de candidature, 67% à des profils inadéquats, 28% aux conditions de travail et 16% à un déficit d'images. Lors de son intervention, M. GALLIER, directeur régional adjoint Pôle emploi Grand Est⁶³, a déclaré, de sources officielles, *qu'en Région Grand Est, l'une des causes qui aggrave les difficultés de recrutement est le manque de qualification des demandeurs d'emploi.*

3. L'approche par compétences : son histoire, ses enjeux

a) Au travail : une question du pouvoir d'agir

Face à ces difficultés de recrutement, le constat a été fait d'un « *décalage entre le cycle économique et celui des études. Plus les technologies évoluent et plus cette différence risque d'être importante.* »⁶⁴ La prise en compte de ce temps nécessaire pour former, se former est essentielle durant la phase de recrutement. La question de l'adéquationnisme a également été abordée et définie en ces termes « *l'adéquationnisme, c'est croire qu'il y a une correspondance de terme à terme entre ce qu'on forme et ce dont les entreprises ont besoin. Or, la compétence est en mouvement, dans un processus qui produit de la valeur. Ce que le*

⁶⁰ M. Philippe LLERENA, Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) du Bas-Rhin, Tables rondes du CESER Grand Est du 31 mai 2022

⁶¹ Hervé SOLUS, Chantal ENGEL, L'intégration des nouveaux embauchés, Recrutement : un enjeu Business, page <https://www.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business--9782100770014-page-113.htm>

⁶² Franck BRILLET, Jean-François GARCIA, Nathalie MONTARGOT, Management et Avenir, 2016, Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation, page 7 <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2016-6-page-105.htm>

⁶³ M. David GALLIER, Directeur Régional adjoint en charge des opérations, Pôle emploi Grand Est, Tables rondes du CESER Grand Est du 31 mai 2022

⁶⁴ M. Philippe LLERENA, Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) du Bas-Rhin, Audition du 6 janvier 2022

système de formation doit faire, c'est être capable de mettre les personnes en mouvement. »

En quoi l'approche compétence rend-elle ce mouvement possible ? Tout au long des auditions, **l'approche par compétences a été décrite par des activités de formation qui se déroulent en mode projet⁶⁵, par de l'alternance entre des temps d'apprentissage théorique et des stages en entreprise, par des mises en situation de travail.** Le point fort de cette démarche est celui **de l'accompagnement pédagogique pour permettre *aux apprenants de revenir sur leur expérience, c'est-à-dire sur ce qu'on a fait, comment on l'a fait, pourquoi on a choisi de le faire comme cela.***⁶⁶ Cette réflexivité sur l'activité réalisée et sa mise en discours (formalisation de l'activité) dans un climat de confiance (mise en confiance par un formateur, un enseignant) favorise la construction des compétences professionnelles et du « *pouvoir agir* ». C'est bien ce message que les personnes auditionnées nous ont transmis, celui de permettre à la personne en formation de croire en sa capacité d'accomplir des choses, de retrouver confiance en elle. « **La formation peut être considérée comme une condition de la légitimation, c'est-à-dire accéder à ce sentiment de compétence qui est la condition première d'une compétence réelle. La légitimation, c'est la question du pouvoir agir.** »⁶⁶

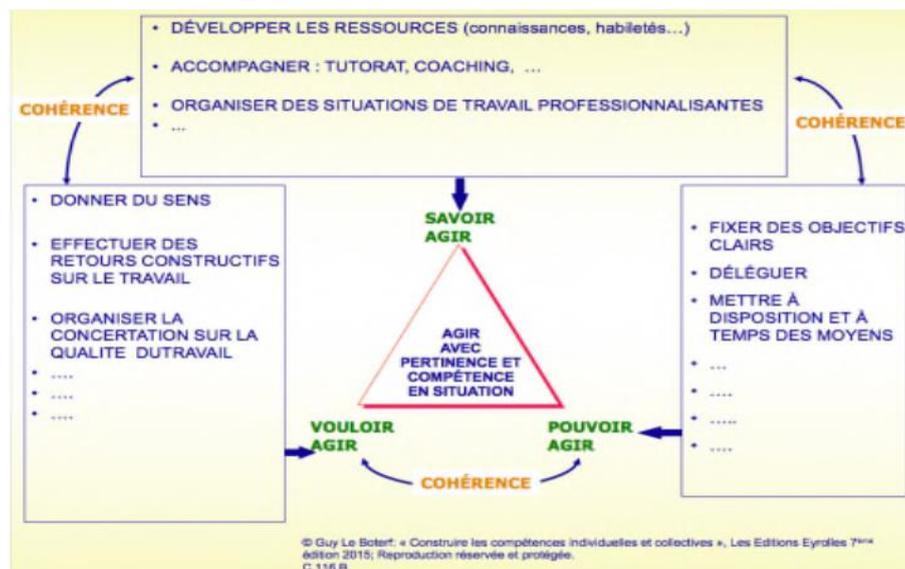
Deux aspects sur ce pouvoir agir semblent importants, c'est pouvoir agir dans le sens où nous sommes autorisés à le faire dans un environnement professionnel qui nous y autorise mais aussi s'autoriser soi-même parce que les conditions de formation, les conditions de travail le favorisent (mise en confiance, reconnaissance). Plusieurs experts de la compétence se rejoignent pour dire que les compétences sont le « *résultat de la combinaison de ressources internes à l'individu (motivation, savoirs, expérience, etc.) et de ressources externes à ce dernier (moyens, techniques, information, relations, équipe de travail, organisation du travail, etc.) qui lui donnent ses contours.* »⁶⁷ **Guy Le BOTERF évoque dans la notion de « savoir agir en situation » la responsabilité partagée entre l'individu et l'organisation travail, le management.** L'organisation travail porte la responsabilité de la mise en place de conditions de travail favorables que les compétences puissent se développer. Notre questionnement a porté sur comment s'y prendre pour mettre en place ces conditions de travail et quelles sont les priorités aujourd'hui ? Les trois conditions qui figurent dans le schéma de Guy Le BOTERF sont : les conditions liées au savoir (savoir agir et interagir) ; les conditions liées au pouvoir (disposer du pouvoir et des moyens pour pouvoir agir et interagir) ; les conditions liées au vouloir (avoir des raisons d'agir et d'interagir).

⁶⁵ « *Les cours se déroulent en mode projet comme dans une entreprise, avec un projet qui va avoir un coût, un délai, une qualité à tenir. Le formateur va devenir un coach plutôt qu'une personne qui vient transmettre un cours* » Mme Fanny FELLER, directrice de l'UIMM, audition 28 février 2022

⁶⁶ M. Emmanuel TRIBY, enseignant chercheur, Université de Strasbourg, Audition du 21 décembre 2021

⁶⁷ Christian BATAL, Solveig Fernagu OUDET, Compétences, un folk concept en difficulté ? Savoirs 2013, page 9 <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2013-3-page-39.htm>

Schéma de Guy LE BOTERF⁶⁸



Dans ce cheminement sur l'approche compétence, nous retenons que le développement des compétences dépend à la fois du salarié et de son environnement travail, qu'identifier des compétences demande d'acquérir une méthode de questionnement sur l'activité, activité travail ou toute autre activité.

Des outils ont été élaborés pour rendre plus facile l'identification et l'évaluation des compétences. Comme nous l'avons vu dans la partie « Histoire de la compétence » en 1975 avec la nouvelle grille de classification introduite par la métallurgie puis en 1990 avec l'Accord ACAP dans la sidérurgie où il s'agit de remplacer la notion de poste par celle d'activités. **Ces outils demandent du temps et un investissement fort de la part de l'équipe RH.** Pour exemple la récente convention collective de la métallurgie a nécessité plus de 5 ans de négociations et sa mise en pratique dans les entreprises demandera plus de 2 ans de travail aux employeurs.⁶⁹

Se pose alors la question de l'appropriation des outils et des méthodes favorisant l'identification et le développement des compétences plus particulièrement dans les TPE-PME où la compétence RH est peu présente. Des expérimentations réussies en termes de DRH à temps partagé ont été évoquées dans le Grand Est, notamment dans le cadre d'un

⁶⁸ Guy LE BOTERF, Agir en professionnel compétent et avec éthique, Halte au « tout compétences » ! Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale, page 9, <http://www.imef.be/wp-content/uploads/2017/08/LE-BOTERF-Guy-Agir-en-professionnel-comp%C3%A9tent-et-avec-%C3%A9thique.pdf>

⁶⁹ Cécile MAILLARD, février 2022, « Les entreprises de la métallurgie ont deux ans pour mettre en œuvre la nouvelle convention collective », février 2022, article de l'Usine Nouvelle, Magazine Mensuel

Groupement d'employeurs qui propose ses services RH dans des petites et moyennes entreprises⁷⁰. Dans la dernière étude Opinon Way lancée en 2022 par Malakoff Humanis, les DRH (Directeurs des Ressources Humaines) partagés ainsi que les experts-comptables sont les 2 acteurs vers qui les TPE-PME (Très petites entreprises et Petites et moyennes entreprises) se tournent le plus volontiers. Parmi les activités que les entreprises seraient enclines à confier à un DRH à temps partagé : l'instauration des nouveaux modes de travail (41 %), le développement des compétences (38 %) ou encore le recrutement et la fidélisation des talents (33 %).⁷¹

En équivalent temps plein, les TPE/PME (incluant les micro-entreprises) représentent quasiment la moitié du salariat en France. C'est-à-dire qu'une personne sur deux travaille pour une/sa TPE/PME.

b) L'approche par compétences à l'éducation nationale

Les prémices de l'approche par compétences se déclinent déjà dans le cadre des travaux préparatoires sur la loi du 10 juillet 1989. Le constat a été fait d'un fonctionnement de l'Éducation Nationale, trop axé sur les contenus, qui ne développait pas suffisamment sa fonction éducative. L'un des principes fondamentaux du texte de loi sera de « **mettre l'élève au centre du système** » et de « **développer une communauté éducative** » déjà affirmée par la loi dite « loi Haby ». Le développement de cette communauté éducative répond à une volonté de décroquer l'école suite au constat d'une « *inadaptation supposée du système scolaire au nouveau contexte économique, social et culturel* ». ⁷² **Elle sera composée de nouveaux acteurs** dans la vie scolaire dont **les parents d'élèves**. Dans cet objectif d'ouverture de l'école sur l'extérieur, des partenariats seront créés avec **les associations, les entreprises et les collectivités locales** (dont le rôle est rappelé dès l'article 1^{er} de la loi). Autres innovations de la loi, c'est le **projet d'établissement** qui se construit avec la communauté éducative et la diffusion d'une « **culture de l'évaluation** » à tous les échelons du système éducatif.⁷³

La loi d'orientation sur l'avenir de l'école de 2005 introduit les approches compétences avec la mise en place d'un **Socle commun de connaissances et de compétences**. Le décret du 11

⁷⁰ Mme Virginie WILLAIME, Présidente du GE (Groupement d'employeurs) INTERPRO, Tables rondes du CESER Grand Est du 31 mai 2022

⁷¹ Emmanuel GUÉDON, Diplômé de Sciences Po Paris, DRH à temps partagé : vers l'externalisation des RH pour les TPE/PME ? article de Malakoff Humanis

⁷² Sylvie AEBISCHER, Doctorante Université Lyon 2, Rattachée au CERAPS-Lille 2, La spécificité des politiques éducatives en question, Acteurs et expertises des politiques éducatives dans l'élaboration de la loi d'orientation sur l'éducation (1989), page 8

<http://www.afsp.info/archives/congres/congres2009/sectionthematiques/st29/st29aebischer.pdf>

⁷³ Sylvie Aebischer, Réinventer l'école, réinventer l'administration - Une loi pédagogique et managériale au prisme de ses producteurs Politix 2012/2 (n° 98), page 22, <https://www.cairn.info/revue-politix-2012-2-page-57.htm>

juillet 2006⁷⁴ qui précise le contenu du socle, se réfère aux recommandations de la Commission Européenne sur « **les compétences-clés pour l'éducation et l'apprentissage tout au long de la vie** » et au **Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) de l'OCDE** (Organisation de coopération et de développement économiques). Leurs objectifs sont identiques, c'est « *produire des individus capables de mobiliser en situation « des composants cognitifs, mais aussi motivationnels, éthiques, sociaux et comportementaux » afin d'être en mesure de faire face aux exigences d'un environnement socio-économique toujours plus complexe.* »

En 2010, le rapport d'information de la Commission des Affaires culturelles et de l'Éducation déplore qu'il n'y ait pas eu d'évaluation du Socle comme le dispose l'article L. 122-1-1 du code de l'éducation prévoyant que le Gouvernement « *présente tous les trois ans au Parlement un rapport sur la manière dont les programmes prennent en compte le socle commun et sur la maîtrise de celui-ci par les élèves au cours de leur scolarité obligatoire* » est resté, à ce jour, lettre morte. Le rapport poursuit qu'une évaluation de la mise en œuvre du Socle commun est d'autant plus indispensable que celui-ci implique, selon l'historien de l'éducation M. Claude LELIEVRE, « *une autre École* », dont les classes, les programmes, la pédagogie et l'évaluation doivent être organisés différemment. **Aussi l'évaluation de la maîtrise du Socle commun est-elle indissociable d'une évaluation de sa déclinaison dans le fonctionnement quotidien des niveaux d'enseignement qu'il englobe.** Le rapport reprend un extrait de l'annexe du décret du 11 juillet 2006 à propos du Socle « *sa spécificité réside dans la volonté de donner **du sens à la culture scolaire fondamentale, en se plaçant du point de vue de l'élève et en construisant les ponts indispensables entre les disciplines et les programmes.** Il détermine ce que nul n'est censé ignorer en fin de scolarité obligatoire sous peine de se trouver marginalisé. [...]* »⁷⁵ Pour Philippe PERRENOUD, *l'approche compétence*, « *c'est dans le fond manifester le maximum d'estime qu'on puisse avoir pour les savoirs scolaires que de les transformer en compétences, de les enrichir de sorte qu'ils soient utilisables dans toutes sortes de situation de la vie, au travail et en dehors du travail.* »⁷⁶

Avec la loi du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République, de nouveaux objectifs de refondation de l'école ont été définis dont une refonte du Socle de connaissance, de compétences et de culture. Elle y introduit de nouveaux

⁷⁴ Décret n° 2006-830 du 11 juillet 2006 relatif au socle commun de connaissances et de compétences et modifiant le code de l'éducation, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000818367>

⁷⁵ Rapport d'information, de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation en conclusion des travaux de la mission sur la mise en œuvre du socle commun de connaissances et de compétences au collège, enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 7 avril 2010, <https://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i2446.asp>

⁷⁶ Propos recueillis par Luce Brossard pour Vie Pédagogique Construire des compétences, tout un programme ! Entrevue avec Philippe Perrenoud, https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1999/1999_14.html

enseignements (enseignement moral et civique, parcours d'éducation artistique et culturelle, éducation au numérique). En 2015, le Socle commun de connaissances, de compétences et de culture rassemble l'ensemble des connaissances, compétences, valeurs et attitudes nécessaires pour réussir sa scolarité, sa vie d'individu et de futur citoyen. Le parcours des élèves de la maternelle jusqu'à la fin de la scolarité obligatoire à 16 ans repose sur la mise en place de ces compétences qui se développeront dans le cadre des enseignements autour de 4 domaines : les langages pour penser et communiquer, les méthodes et outils pour apprendre, la formation de la personne et du citoyen, les systèmes naturels et les systèmes techniques, les représentations du monde et l'activité humaine énonce Mme Laurence NAERT⁷⁷, déléguée de région académique à l'information et à l'orientation . **Sur la démarche pédagogique**, le bulletin officiel précise que « **l'élève apprend à réfléchir, à mobiliser des connaissances, à choisir des démarches et des procédures adaptées, pour penser, résoudre un problème, réaliser une tâche complexe ou un projet**, en particulier dans une situation nouvelle ou inattendue. **Les enseignants définissent les modalités les plus pertinentes pour parvenir à ces objectifs en suscitant l'intérêt des élèves, et centrent leurs activités ainsi que les pratiques des enfants et des adolescents sur de véritables enjeux intellectuels, riches de sens et de progrès.** »⁷⁸ En ce qui concerne l'évaluation des élèves, il est précisé que la maîtrise des compétences du Socle s'évalue sur la base des connaissances et compétences fixées par les programmes d'enseignement, permettant une seule et même évaluation des acquis.⁷⁹ En ce qui concerne l'évaluation de la mise en œuvre du Socle et sa valorisation et les difficultés rencontrées pour sa mise en œuvre, nous n'avons pas trouvé de documents officiels de publication. L'approche par compétence, c'est aussi les référentiels d'activités et de compétences, les blocs de compétences qui seront développées dans la deuxième partie de ce rapport.

c) L'approche par compétences à l'université

Les avis sur l'approche par compétences à l'université sont partagés. Certains auteurs disent que les détracteurs de l'approche par compétences y voient une inféodation de l'éducation aux intérêts économiques et un appauvrissement de l'enseignement par la relégation au second plan des savoirs. Par contre, d'autres la perçoivent de manière positive et estiment que ces évolutions vont être à l'origine de nouvelles formes pédagogiques. Cette approche compétence préconise de porter **un intérêt plus marqué à l'activité de l'étudiant comme un**

⁷⁷ Mme Laurence NAERT, Déléguée de région académique à l'information et à l'orientation Tables rondes du CESER Grand Est du 31 mai 2022

⁷⁸Socle commun de connaissances, de compétences et de culture, Bulletin officiel n° 17 du 23 avril 2015, page 2, https://cache.media.education.gouv.fr/file/17/45/6/Socle_commun_de_connaissances_de_compétences_et_de_culture_415456.pdf

⁷⁹ Modalités d'évaluation des acquis scolaires des élèves, Présentation des modalités d'évaluation des acquis scolaires des élèves de la maternelle au collège, décembre 2020, <https://eduscol.education.fr/141/modalites-d-evaluation-des-acquis-scolaires-des-eleves>

support de ses apprentissages. L'idée de faire participer l'ensemble des parties prenantes de ces formations dans la détermination des objectifs de formation et l'idée de **renforcer la coopération entre enseignants** sont également préconisées. **L'approche par compétences va reconnaître le rôle de l'éducation dans le développement économique et social sans renoncer à sa participation à l'émancipation sociale** : construire ou reconstruire des formations pour à la fois développer l'esprit critique des étudiants, s'émanciper socialement, mais aussi participer au développement économique et social.⁸⁰ En Europe, les exigences du processus de Bologne⁸¹ concernant la description des compétences attestées par les diplômes ont joué un rôle moteur dans la sensibilisation des universités à cette approche.⁸² Les auteurs notent que cette affiche dans les diplômes n'a toujours pas été suivie de modifications dans l'offre de formation ou les méthodes d'enseignement. En France, ce sont bien souvent les services de formation continue ou les services d'orientation et d'information des universités qui s'en occupent, aidés plus ou moins par des enseignants convaincus. Comment expliquer ce constat ? Plusieurs raisons ont été évoquées lors des auditions. L'adoption de l'approche par compétences, comme nous l'avons évoqué ultérieurement, nécessite **des formes pédagogiques d'enseignement diversifiées éloignées du cours magistral** : des mises en situation, la réalisation de projets. Or, aujourd'hui, les enseignants de l'université sont évalués sur leur recherche et non pas sur leur ingénierie pédagogique. L'approche par compétences nécessite de **travailler en équipe, dans une approche interdisciplinaire** afin d'intégrer plusieurs disciplines dans l'élaboration du programme de formation. Or, la liberté académique de l'enseignant⁸³ lui laisse le choix d'adhérer ou pas à ce travail d'équipe. *« Un autre frein est le maintien d'une logique du diplôme en France dans le sens où on veut créer une corrélation directe entre le diplôme et le métier alors que si on était dans une logique compétences à acquérir, transférables quel que soit le métier occupé (ce qui existe dans les pays anglo-saxons) on pourrait avancer davantage sur cette bascule entre des référentiels de compétences qui devraient pouvoir être traduits dans des blocs de connaissances et de*

⁸⁰ Audition de Mme Magali ROUX du 25 janvier 2022

⁸¹ Enseignement supérieur dans l'UE : le processus de Bologne, 2017,

Le processus de Bologne désigne le processus continu de mesures prises afin d'harmoniser les systèmes d'enseignements supérieurs européens entre eux. <https://www.touteurope.eu/economie-et-social/enseignement-superieur-dans-l-ue-le-processus-de-bologne/>

⁸² Christian CHAUVIGNÉ et Jean-Claude COULET, « L'approche par compétences : un nouveau paradigme pour la pédagogie universitaire ? », 172/ juillet-septembre 2010, page 6, REVUE FRANÇAISE DE PÉDAGOGIE <https://journals.openedition.org/rfp/2169>

⁸³ « Les enseignants sont libres d'enseigner leur matière comme ils l'entendent, c'est ce qui s'appelle la liberté académique » audition de M. Guillaume Gellé du 10 janvier 2022

compétences dans les maquettes de formation.⁸⁴ Mme Emmanuelle LECLERCQ⁸⁵ a précisé lors des Tables ronde du CESER que l'expérimentation la plus réussie en matière de transformation des cursus en blocs de compétences, ce sont les diplômes du Bachelor universitaire de technologie (BUT). M. Xavier SENSE a mis en avant deux points essentiels dans la démarche de transformation par l'approche compétence, ce sont l'accompagnement des équipes pédagogiques et l'évaluation des référentiels de compétences « Comment faire en sorte que ce référentiel de compétences ne soit pas un arrière-plan que l'on oublie au quotidien, mais davantage une colonne vertébrale qui vient structurer la trajectoire de l'étudiant et les pratiques pédagogiques des équipes enseignantes ? »⁸⁶

Jacques TARDIF, spécialiste de la pédagogie universitaire inscrit l'approche par compétences dans le développement d'un parcours, d'une continuité et d'une complémentarité des disciplines. Elle donne du sens à l'apprentissage des connaissances qui est corrélé à un but précis et ne doit pas se résumer aux périodes de stages mais être présente dans toutes les classes. « **Les connaissances sont des outils, les clés essentielles dans le développement du parcours. L'approche par compétences conduit l'apprenant à réfléchir dans l'action mais aussi sur l'action au moment de l'évaluation, c'est-à-dire que c'est à l'étudiant de fournir les preuves de son apprentissage, du développement de son savoir, son savoir-faire, son savoir-être. Plusieurs méthodes peuvent être proposées : auto-évaluation, portfolio ou dossier d'apprentissage.** »⁸⁷ Les projets dans le cadre des Programmes d'Investissements d'avenir financés par l'État s'inscrivent tout à fait dans cette transformation pédagogique, notamment sur le PIA4 pour une stratégie d'accélération de l'Enseignement numérique⁸⁸ que nous aborderons dans la partie « Développement des compétences ». De la même façon, les Campus des métiers et des qualifications (CMQ) dont la volonté première a été définie lors des auditions en termes de « réponse aux besoins des entreprises d'un territoire en développant des parcours innovants pour tout public du secondaire à l'Enseignement

⁸⁴ Lynne FRANJIE, directrice du département d'évaluation des formations du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres)

<https://www.campusmatin.com/numerique/pedagogie/pratiques/replay-quels-defis-relever-pour-mettre-en-oeuvre-l-approche-par-competences.html>

⁸⁵ Mme Emmanuelle LECLERCQ, Vice-présidente déléguée à l'orientation et à l'insertion professionnelle, Université de Reims Champagne-Ardenne, Tables rondes du 31 mai du CESER Grand Est du 31 mai 2022

⁸⁶ M. Xavier SENSE, vice-président Évaluation de l'association des directeurs d'IUT (Adiut), Webinaire sur « Quels défis relever pour mettre en œuvre l'approche par compétences ? », Campus Matin et le Réseau et des Inspé, décembre 2021 <https://www.campusmatin.com/numerique/pedagogie/pratiques/replay-quels-defis-relever-pour-mettre-en-oeuvre-l-approche-par-competences.html>

⁸⁷ Jacques TARDIF, L'approche par compétences, un changement de paradigme, conférence donnée à l'ICAP (Innovation, conception et accompagnement pour la pédagogie), Université de LYON I, 20 février 2013, <https://www.pass-education.fr/jacques-tardif-l-approche-par-competences-un-changement-de-paradigme/>

⁸⁸ 4e Programme d'investissements d'avenir (PIA 4), Enseignement 2030, France et numérique , page 2 https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2022/02/cma_fiche2_enseignement_et_numerique_vf.pdf

supérieur, par voie de formation initiale ou de formation continue. »⁸⁹ Le premier bilan des CMQ⁹⁰ décrit la démarche pour y parvenir qui est **de favoriser le regroupement sur un même lieu et/ou dans un même réseau des différents acteurs de la formation professionnelle initiale et continue, lycées professionnels et polyvalents, centres de formation des apprentis, organismes de formation, établissements d'enseignement supérieur, laboratoires de recherche et entreprises, autour d'une filière économique.** »

d) L'approche par compétences dans la formation professionnelle continue

La compétence est au cœur des Écoles de la 2^{ème} Chance qui ont pour objectif de lutter contre le décrochage scolaire. Elles accompagnent les jeunes sans diplôme et sans qualification dans leurs projets d'insertion professionnelle et sociale. L'approche par compétences est mise en œuvre depuis leur création puisque chaque jeune suit une alternance en entreprise et des apprentissages individualisés. Mais qu'est-ce que ce travail sur l'alternance ? La formation en alternance est fondée sur l'articulation de temps de formation en établissement de formation (formation théorique) et en entreprise qui vous accueille (formation pratique).⁹¹ C'est cette articulation que va essayer de nous expliquer Mme Armelle SIMON, déléguée territoriale Écoles de la 2^{ème} Chance (E2C) Champagne Ardenne. Au départ, le réseau des E2C a construit un référentiel des compétences accès sur 9 domaines⁹². Le plus compliqué, c'est de savoir s'en servir, c'est-à-dire comment on évalue les jeunes, comment **on décèle la compétence au départ et comment on fait monter en compétence** ? Les E2C travaillent sur des paliers de compétences⁹³ et forment leurs équipes pédagogiques de manière régulière à l'accompagnement des stagiaires pour une conscientisation de leurs compétences, concept emprunté à Paulo FREIRE. La conscientisation s'appuie sur un processus pédagogique dialogique. « Selon Freire, une pédagogie libératrice se fonde au contraire sur des relations « dialogiques » de coopération entre des éducateurs-apprenant et des apprenant-éducateurs, se considérant tous les deux comme des sujets égaux, pour construire une conscience commune et une « co-émancipation ».⁹⁴ La réflexivité s'inscrit au cœur de ce processus de conscientisation qui implique l'élaboration de nouvelles connaissances sur soi et sur le monde, permettant ainsi d'aboutir à une émancipation individuelle et collective (Garibay & Séguier,

⁸⁹ Audition de Mme Aurélie GRÉGOIRE, chargée de mission Enseignement supérieur, Stratégie ESRI et M. Laurent DUEZ, chargé de mission à la Direction de la Formation pour l'Emploi du 22 mars 2022

⁹⁰ Premier bilan des Campus métiers et des qualifications, N°2016-141R, IGEN-IGAENR N°2017-040, <https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2016-141R.pdf>

⁹¹ Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, « Formation en alternance », <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-en-alternance-10751/>

⁹² Réseau des Écoles de la 2^{ème} Chance, Référentiel de compétences des E2C, janvier 2018, <https://e2c01.fr/wp-content/uploads/2020/12/Le-referentiel-de-competences.pdf>

⁹³ Les paliers sont : 1. Je fais, je décris, 2 ; J'observe ce que je suis en train de faire, 3. Comment j'explique ce que je fais qu'est-ce que j'en comprends, 4. Je transfère la compétence, je la réutilise dans d'autres situations.

⁹⁴ La pédagogie des opprimés de Paulo FREIRE par Enquête critique, <https://enquetecritique.org/projets/bases-outils-et-methodes/article/la-pedagogie-des-opprimes-de-paulo-freire>

2009).⁹⁵ Ce processus rejoint toute la complexité de la question de l'évaluation, de l'auto-évaluation qui va permettre au stagiaire d'identifier ses compétences, de prendre conscience de leur évolution.

Dans la formation professionnelle, l'approche par compétences, c'est la grammaire commune entre l'entreprise, le salarié et l'organisme de formation a précisé M. Steve JECKO⁹⁶, directeur de l'AFPA qui a poursuivi sur une approche par compétences qui s'établit sur la politique du Titre. L'ingénierie de certification de ces titres est déléguée à l'AFPA par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP). Tout ce travail s'appuie sur le secteur professionnel et notamment sur les Commissions Professionnelles Consultatives (CPC) où se retrouvent les branches professionnelles, les partenaires sociaux qui se penchent à la fois sur les évolutions du titre et la création de nouveaux titres. Les référentiels en termes d'analyse du travail, qui permet le choix des activités types ou blocs de compétences et en termes d'évaluation, sont des outils essentiels. **Le découpage en blocs de compétences est très utile actuellement, avec une obsolescence accélérée des compétences, puisqu'ils vont permettre de rénover une partie du Titre et non pas son intégralité, ceci étant donné le temps nécessaire pour l'élaboration d'un titre.** Les blocs de compétences ont été introduits en même temps que le Compte personnel de formation (CPF) dans le cadre de la loi de mars 2014 afin de faciliter la montée en qualification dans une démarche progressive étalée sur 5 ans. Même si avec la loi du 5 septembre 2018, l'article L 6113-1 du Code du travail a été modifié et dispose que « *les certifications professionnelles sont constituées de blocs de compétences, ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle et pouvant être évaluées et validées* », les questions se posent sur l'utilisation des blocs de compétences au moment du recrutement. Sont-ils pris en compte par les employeurs ? Pour les organismes de formation, les CFA, les Chambres consulaires et les E2C, l'approche par compétences est dans leur démarche pédagogique depuis plusieurs années et se décline dans l'alternance, dans des mises en situations professionnelles à travers les plateaux techniques pour certains, sur une déclinaison des apprentissages en mode projet, avec une part importante d'individualisation, d'évaluations et d'auto-évaluation, d'accompagnement des équipes pédagogiques. Dans cette démarche pédagogique voire andragogique dans le sens où il s'agit de donner les moyens à la personne d'apprendre à apprendre et non pas de la former, les relations entre formateurs et personnes en formations sont importantes. *Le rôle du formateur change, on passe du face-à-face au côté-à-côté*⁹⁷. Cette

⁹⁵ Mélanie MONGIN, Doctorante LISEC UR2310, Université de Lorraine sous la direction de Eric FLAVIER, Université de Strasbourg et Véronique BARTHELEMY, Université de Lorraine, « la conscientisation des compétences dans un contexte de professionnalisation: un enjeu essentiel pour la sécurisation des parcours », https://cidef2020.sciencesconf.org/data/pages/Poster_MMongin_Colloque_CIDEF_2020.pdf

⁹⁶ Audition de M. Steve JECKO et intervention aux Tables rondes du CESER Grand Est du 31 mai 2022

⁹⁷ M. Damien COSTELLA, directeur adjoint du Pôle Formation de l'UIMM Lorraine, Tables rondes CESER Grand Est du 31 mai 2022

approche pédagogique et les éléments qui la construisent seront précisés dans la partie de notre rapport sur la « Formation tout au long de la vie ».

II. Développement de la compétence dans le Grand Est

1. Formation tout au long de la vie

« L'éducation est l'arme la plus puissante qu'on puisse utiliser pour changer le monde »

Nelson MANDELA

a) L'approche par compétences au cœur de la formation tout au long de la vie

Le terme « tout au long de la vie » souligne la nécessité de prendre en compte la dimension temporelle pour l'éducation et la formation. L'apprentissage se déroule de manière continue ou périodique, mais tout au long de la vie, précise le Mémoire de l'éducation et de la formation tout au long de la vie suite au Conseil européen de Lisbonne de mars 2000. La notion d'éducation et de formation tout au long de la vie (FTLV) peut être définie comme « *toute activité d'apprentissage entreprise à tout moment de la vie, dans le but d'améliorer les connaissances, les qualifications et les compétences, dans une perspective personnelle, civique, sociale et/ou liée à l'emploi.* »⁹⁸ En France, c'est la loi du 5 mai 2004 qui instaure la Formation tout au long de la vie avec le Droit individuel à la formation (DIF) puis la loi du 24 novembre 2009 crée le droit à l'orientation et la notion de Service public de l'orientation (SPO) pour le développement de la formation tout au long de la vie. Plus récemment, la loi du 5 mars 2014 introduit :

- Le Compte personnel de formation (qui remplace le Droit individuel à la formation instaurée par la loi du 5 mai 2004) qui, comme le dispose l'article L.6111.1 du Code du travail « *Afin de favoriser son accès à la formation professionnelle tout au long de la vie, chaque personne dispose dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à sa retraite, indépendamment de son statut, d'un Compte personnel de formation...* »,
- L'entretien professionnel qui permet d'envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et des formations qui peuvent y contribuer,
- Le Conseil en évolution professionnelle (CEP) afin d'accompagner les actifs dans leur évolution professionnelle,
- Introduction de la notion de blocs de compétences.

Plus récemment encore, la loi du 5 septembre 2018 réforme :

- Le Compte personnel de formation (CPF) par une plus grande autonomie dans son utilisation avec un accès direct sur le site web moncompteformation.gouv.fr et son application mobile d'achat,

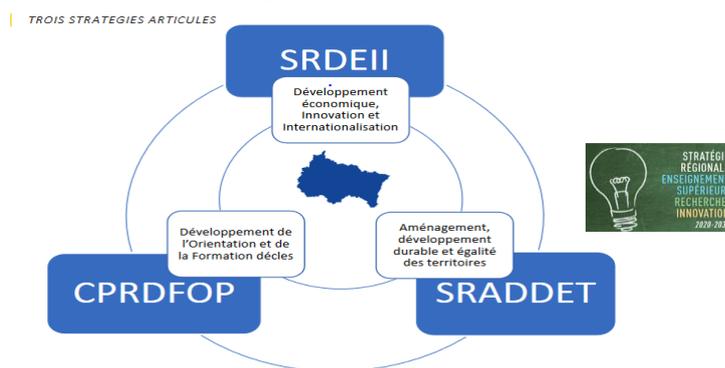
⁹⁸ Pierre LE DOUARON, La formation tout au long de la vie, Promotion René Cassin Revue française d'administration publique 2002/4 (no104), page 573,
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFAP_104_0573&download=1

- Le Conseil en évolution professionnelle avec de nouveaux opérateurs réservés aux actifs occupés,
- Création des associations Transitions pro pour la reconversion des salariés.
- Le plan de développement des compétences dans les entreprises remplace le plan de formation,
- Structuration des certifications et des diplômes professionnels en blocs de compétences,
- Création de France compétences, instance de gouvernance nationale de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

Comme nous pouvons le lire dans les objectifs européens en 2000 puis les objectifs des différentes lois françaises pour le développement de la formation tout au long de la vie, **la personne en formation est au centre des dispositifs** afin de lui permettre de développer ses compétences pour l'emploi, comme le précisent le Contrat de plan régional pour le développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP) puis le Pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC) qui s'inscrit dans sa continuité : « *placer l'individu, l'entreprise et le territoire au cœur de l'action* ». ⁹⁹ Ces trois déterminants de l'action laissent entrevoir un travail partenarial important. Le CPRDFOP comprend le schéma des formations sanitaires et sociales, la Charte du Service public régional de l'orientation (SPRO), les Contrats d'objectifs territoriaux construits avec les branches professionnelles.

L'articulation du CPRDFOP avec les autres schémas comme le SRDEII, le SRADDET et la SRESI pose le principe des interactions évidentes entre l'éducation, la formation, le monde économique, le développement durable et l'égalité des territoires, l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation (ESRI). La SRESI a été ajoutée à ce schéma puisque son élaboration est intervenue après celle du CPRDFOP.

Articulation des stratégies - Performance Grand Est¹⁰⁰



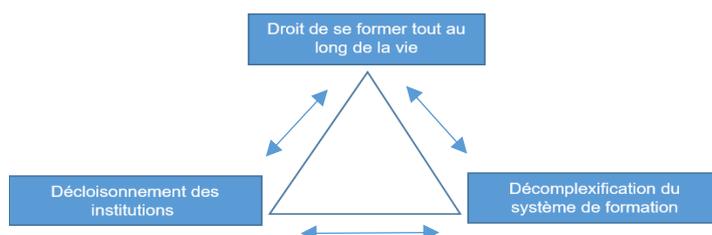
⁹⁹ CPRDFOP : Contrat de Plan Régional pour le Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles, volet transversal, Grand Est, 2018-2022, page 37

¹⁰⁰ CPRDFOP : Contrat de Plan Régional pour le Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles, volet transversal, Grand Est, 2018-2022, page 29

b) Pour un droit à se former tout au long de la vie

Dernièrement, la première conférence des métiers et des compétences dans le cadre de France 2030¹⁰¹ réunissait les trois Ministères : du travail, de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI). Mme Frédérique VIDAL, Ministre de l'ESRI a soulevé la nécessité de « *penser les parcours de formation initiale pour qu'ils puissent permettre de penser la reprise d'études plus tard ou qu'ils puissent être adaptés à la formation tout au long de la vie.* » Par rapport aux autres pays de l'Union européenne, en France, une personne peut recevoir au cours de sa vie « 16, 5 années » de formation, tous niveaux confondus. Ce chiffre est inférieur à la moyenne européenne qui se situe autour de « 17,6 ans » et encore plus éloignée des pays scandinaves. Il devient urgent afin de faciliter l'insertion des jeunes et des adultes dans le monde du travail de décloisonner encore davantage le système de formation initiale et continue et son articulation avec le monde du travail. Pour cela, **il est essentiel de travailler sur un décloisonnement des institutions : travail, formation initiale et formation continue, sur une décomplexification du système de formation initiale et continue afin d'aboutir au droit à se former tout au long de la vie qui sous-entend le droit d'interrompre et reprendre facilement ses études.** M. Guillaume GELLE, président de l'URCA et Vice-président de France Universités¹⁰², lors de son audition a mis en avant l'idée de remettre en marche l'ascenseur social dans l'enseignement supérieur tout en incitant à l'employabilité : « **permettre aux étudiants d'interrompre leurs études à la fin du 1 er cycle pour une activité professionnelle de 3 à 5 ans tout en maintenant leur statut d'étudiant accompagné par l'État et facilitant ainsi la reprise d'études en Master.**

**Schéma des 3 D : décloisonnement, décomplexification
pour un droit à se former tout au long de la vie.**



c) Ingénierie de l'approche par compétences

Le PRIC, le Pacte régional d'investissement dans les compétences (2019-2022) est la déclinaison dans chaque région du PIC, « Plan d'investissement dans les compétences » lancé en 2018, dont les enjeux sont de former deux millions de jeunes et de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et d'accélérer la transformation du système de formation professionnelle, depuis l'analyse du besoin de compétences à la réingénierie pédagogique. Le PRIC propose

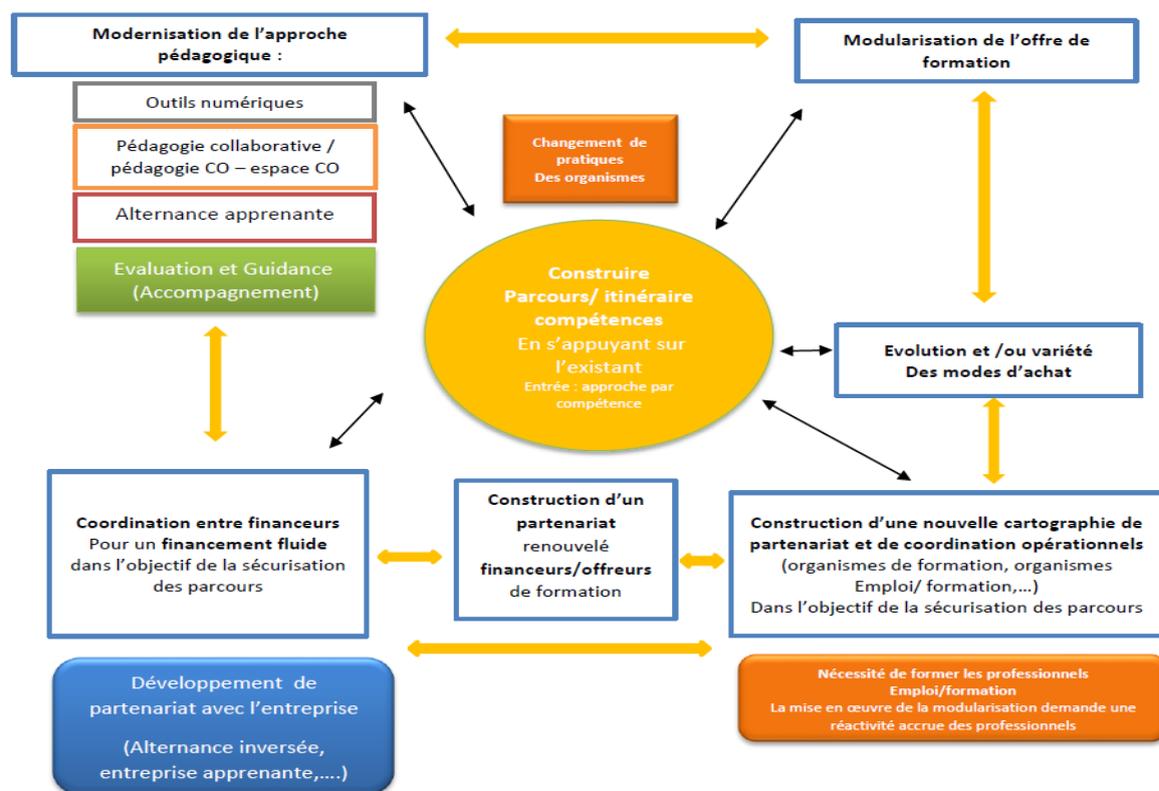
¹⁰¹ Première conférence des métiers et des compétences dans le cadre de France 2030, 25 avril 2022

¹⁰² Audition de M. Guillaume GELLÉ, président de l'URCA et Vice-président de France Universités, membre du CESER Grand Est

une nouvelle construction de l'offre de formation comprenant une offre structurelle composée d'un Plan région de formation (PRF), de la formation des « publics spécifiques » indiqués comme étant les salariés de l'Insertion par l'activité économique (IAE), des créateurs d'entreprises, des détenus...et une offre conjoncturelle qui propose une formation sur-mesure.¹⁰³

Dans le cadre de la transformation du système de formation professionnelle, en région Grand Est, le concept itinéraire compétences est le modèle travaillé dans le cadre d'un partenariat pour faire évoluer l'offre de formation.¹⁰⁴

Schéma d'une approche systémique du changement - PRIC Grand Est, page 31



Le parcours Itinéraire compétences s'appuie sur :

- Un partenariat renforcé entre les organismes de formation, les financeurs, les entreprises,
- Une modernisation de l'offre de formation grâce à des outils numériques, une pédagogie collaborative, une alternance apprenante, des évaluations, un accompagnement,

¹⁰³ Pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC) Grand Est, 2019-2022, https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pacte_2019-2022_grand_est_vf_6_janvier_2019.pdf, page 25

¹⁰⁴ Audition de Mme Nadia CHENAF, Cheffe de service de la Formation Professionnelle, Agnès FEBVAY, Cheffe de service sur les Grands projets et l'animation

- Une modularisation de l'offre de formation,
- Une professionnalisation des acteurs emploi/formation.

Sur le renforcement du partenariat, le Conseil régional a mis en place une collaboration d'acteurs plutôt informelle qui a été nommée « Communauté apprenante » dont l'objectif est de s'enrichir mutuellement sur cette réflexion d'évolution de l'offre de formation. Le projet est porté en partenariat avec Pôle emploi et un appui momentané de France apprenante. La création de la Communauté apprenante est très intéressante dans une approche par compétences puisqu'elle s'inscrit dans ce qui est appelé un principe d'isomorphisme, c'est-à-dire que la méthodologie mise en œuvre dans la Communauté apprenante est celle qui est attendue dans l'approche par compétences. Le Manifeste de Communauté Itinéraires Compétences décline des objectifs pédagogiques similaires à ceux de l'approche par compétences :

- Donner du sens aux apprentissages, partir de l'existant, développer l'apprenance, c'est-à-dire en partant de situations concrètes.¹⁰⁵

À propos de l'apprenance, Philippe CARRE l'explique en précisant qu'on ne forme jamais personne, ce sont les personnes qui se forment dans les situations variées où elles sont, en contexte pédagogique organisé ou non, et, comme l'indique l'oxymore bien connu : **toujours seuls ... mais jamais sans les autres** !¹⁰⁶ Il met en avant le triangle de Guy LE BOTERF pour définir la compétence : vouloir, savoir, pouvoir. Pour apprendre, le « vouloir » signifie qu'il faut que les adultes le veuillent (sens), il est nécessaire d'accompagner le vouloir par le savoir (les connaissances) et le pouvoir qu'il décrit « *comme un univers polyvalent où les personnes pourraient apprendre le plus facilement possible, dans le plus de circonstances possible, sur les modes les plus différents possible.* »¹⁰⁷

L'approche par compétences est au cœur de la formation tout au long de la vie puisqu'elle doit permettre d'acquérir des compétences de manière formelle ou informelle tout au long de sa vie dans le cadre de démarches simplifiées, comme le spécifient la Commission européenne et la loi du 5 septembre 2018. Cette mise en œuvre nécessite une coopération de tous les acteurs pour travailler ensemble. Dans cet objectif de co-construire ensemble, Mme Stéphanie KIS, co-présidente du CREFOP a précisé le rôle des Contrats d'objectifs territoriaux qui « *permettent de travailler sur la promotion des métiers, la mise en place des actions de formation en complémentarité entre formation initiale, formation professionnelle,*

¹⁰⁵ Manifeste de la Communauté Itinéraires Compétences Grand Est, <http://itinerairescompetences.eu/#manifeste>

¹⁰⁶ Philippe CARRÉ, Professeur, équipe Apprenance et formation (Cre, EA1589) Université Paris Ouest Nanterre la Défense « L'apprenance, des dispositions aux situations », Hal Open Science, janvier 2018, page 5, <https://hal.parisnanterre.fr/hal-01410790/document>

¹⁰⁷ AFPA, questions à Philippe CARRÉ, « de la formation à l'apprenance », 2010, vidéo YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=DPTq8VMNS-E>

formation continue pour répondre au mieux aux besoins des entreprises. Un programme régional de formation socle est construit en concertation avec Pôle emploi, la formation initiale et les différents acteurs de la formation. » M. Jean-François DUTERTRE, co-président du CREFOP a évoqué l'importance de la formation tout au long de la vie avec son point de départ qui est la formation initiale. Cette approche nous amène à évoquer et ce sera l'introduction de notre prochain paragraphe, un poids encore très important dans la formation initiale qui est celui **des inégalités sociales**. Les résultats des tests du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) organisés par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) montrent que le milieu socio-économique agit grandement sur le niveau des élèves. L'étude met en avant une différence de 107 points entre les élèves issus d'un milieu favorisé et ceux issus d'un milieu défavorisé (supérieure à la moyenne de l'OCDE qui est de 88 points). D'autres points nous paraissent importants en tant que facteurs perturbant l'apprentissage : les élèves sont préoccupés par les problèmes de discipline et les élèves français se distinguent par le manque de coopération.¹⁰⁸ Nous ne pouvons pas ne pas évoquer en lien avec ces inégalités, le risque plus élevé de décrochage scolaire pour un enfant issu de milieu populaire que pour celui issu de milieu favorisé, à compétences scolaires identiques.¹⁰⁹ Dans son avis sur la SRESI, le CESER Grand Est a noté la volonté de la Région de disposer d'indicateurs sur la vie étudiante (logement, alimentation santé...). Dans cet objectif de prendre en compte les conditions de vie étudiante, une évaluation du logement étudiant en Grand Est a été préconisée.¹¹⁰ Ce rapport a été suivi quelques mois plus tard d'une motion « Devoir d'avenir : quelles priorités pour les 15-29 ans dans les politiques publiques ? » qui alerte les pouvoirs publics sur *l'exacerbation de la précarité durant la crise sanitaire et le devoir d'agir*.¹¹¹

d) De la prise en compte des inégalités sociales aux résultats obtenus

Dans le cadre du SPRO, en Région Grand Est, une mission sur la lutte contre toutes les formes de décrochage est menée avec le déploiement d'actions qui s'inscrit dans le volet complémentaire du PRIC sur l'accompagnement des publics les plus vulnérables. « Nous sommes engagés au côté de l'Éducation Nationale , de l'État et de la Commissaire à la lutte

¹⁰⁸ Enseignement : la France dans le classement PISA, Vie publique, août 2020, <https://www.vie-publique.fr/eclairage/19539-resultats-des-eleves-la-france-et-le-classement-pisa>

¹⁰⁹ Conseil national d'évaluation du système scolaire (CNESCO), Centre international d'études pédagogiques (CIEP), « Conférence de comparaisons internationales, comment agir plus efficacement face au décrochage scolaire ? », Dossier De synthèse, Novembre 2017, page 22, https://www.cnesco.fr/wpcontent/uploads/2017/12/171208_Dossier_Synthese_Decrochage_scolaire.pdf

¹¹⁰ Stratégie régionale d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation (SRESRI), avis et rapport du CESER Grand Est, juillet 2020, page 5, <https://e-ceser.grandest.fr/wp-content/uploads/2020/07/2020-07-03-avis-sresri-2020-2030-adoptee.pdf>,

¹¹¹ Motion d'actualité du CESER Grand Est, Devoir d'avenir : quelles priorités pour les 15-29 ans dans les politiques publiques ? 2021, <https://e-ceser.grandest.fr/wp-content/uploads/2021/04/2021-04-07-motion-devoir-davenir-adoptee-1.pdf>

contre la pauvreté sur le projet d'obligation des 16-18 ans et du programme 1 jeune, 1 solution »¹¹². La Région Grand Est, en parallèle des mesures gouvernementales (1 jeune, 1 solution), a initié un plan régional en faveur des jeunes, pour répondre aux inquiétudes et aux problématiques d'emploi de la jeunesse au sortir de la crise de la COVID-19. Le Plan Régional Jeune comporte plusieurs actions dont le Parcours d'Acquisition de Compétences en Entreprise.

Qu'est-ce que le Parcours d'Acquisition de Compétences en Entreprises ? C'est un dispositif qui permet aux jeunes diplômés ou non, d'acquérir des compétences et une première expérience professionnelle tutorée d'une durée de six mois, au sein d'une entreprise. Les entreprises en région Grand Est peuvent se porter candidates pour accueillir un stagiaire. Le stagiaire perçoit une aide mensuelle de 500€. La mission du tutorat est valorisée par une aide de 350€ pour un stagiaire sans qualification et 230€ pour un stagiaire diplômé.

Le PACE s'adresse aussi aux demandeurs de longue durée.

<http://www.pace-grandest.fr/>

À ce jour, **il n'y a pas eu d'évaluation de ce dispositif.**

Sur l'accompagnement des publics, le PRIC propose :

- un accompagnement individualisé rassurant pour ces publics éloignés et une offre complémentaire vers d'autres publics (NEET's, détenus...),

Lors de l'audition du service de la Formation professionnelle dans le cadre de l'avis sur « La formation professionnelle continue en Région Grand Est : comprendre pour agir », une liste des aides financières a été déclinée pour les publics les plus fragilisés : aides pour la garde d'enfants, pour les transports, l'hébergement et la restauration sur 15 sites proposés par l'AFPA, une rémunération adéquate. L'objectif est de mutualiser les moyens d'action en direction des personnes bénéficiaires du Revenu de solidarité active (RSA) afin de faciliter leur entrée en formation. Pour cela, un partenariat a été renforcé et contractualisé avec les départements pour les bénéficiaires du RSA, avec les Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) pour les personnes vivant dans les quartiers prioritaires, avec l'Agefiph pour les personnes handicapées.¹¹³ L'accompagnement individualisé pour les publics en difficulté par rapport aux compétences, en situation d'illettrisme ou besoin d'une Remise à niveau avant d'intégrer une formation qualifiante se définit dans le cadre d'un Parcours pour l'individu qui part de son projet, de son positionnement de départ.

Le CESER Grand Est a rendu un avis en décembre 2020 sur « La formation professionnelle continue en région Grand Est ; comprendre pour agir. » Les préconisations de l'avis **portent sur des éléments qualifiés d'essentiels dans la formation professionnelle continue qui sont le partenariat, la coordination et l'évaluation.**

<https://e-ceser-grandest.fr/wp-content/uploads/2020/12/2020-12-11-rapport-et-avis-formation-professionnelle-continue-adoptes.pdf>

¹¹² Audition de Mme Clémence NOWAK, Cheffe du service Orientation

¹¹³ Rapport et Avis du CESER Grand Est, « La formation professionnelle continue en région Grand Est : comprendre pour agir » page 25, <https://www.ceser-grandest.fr/publication/formation-professionnelle-continue/>

À ce jour, nous n'avons pas eu de bilan du PRIC en Grand Est. La DARÈS qui est chargée de l'évaluation du PIC (décliné en PRIC dans les régions) a publié son second rapport qui est un bilan à mi-parcours. « *En 2019, on observe 100 000 entrées supplémentaires en stages de la formation professionnelle de plus qu'en 2017 et un peu plus de 100 000 entrées dans des programmes nouveaux, créés par le PIC, et destinés à accompagner les chômeurs les moins diplômés dans une démarche d'accès à la formation. Ainsi, le taux d'accès à la formation des demandeurs d'emploi un an après leur inscription est passé de 8% à 11%.* »¹¹⁴

Lors des auditions des Tables rondes, M. Steve JECKO¹¹⁵, directeur de l'AFPA a mis en avant, la démarche « **d'aller vers le public** » démarche qui a bien fonctionné à une époque où au lieu d'attendre que les personnes viennent à nous, il s'agit d'aller vers eux, a-t-il précisé. Dans cet objectif, l'Afpa a créé les Villages des solutions, qui s'inscrivent dans cette volonté de co-construire de nouveaux outils d'insertion. Les finalités sont de sécuriser les parcours des personnes les plus éloignées de l'emploi, d'accompagner des parcours de vie, de venir en appui aux difficultés de recrutement des entreprises, de se mettre au service de la cohésion du territoire. L'Afpa de Golbey ouvre son centre aux projets de territoire, en partenariat avec la Communauté d'Agglomération d'Épinal avec des espaces pour une Économie circulaire et une économie sociale et solidaire : friperie, ateliers culinaires anti-gaspi et un espace Afpa de co-working et de co-learning¹¹⁶ pour être accompagné, formé ou travailler en toute convivialité.

2. Une compétence essentielle : l'orientation

« Ce n'est pas le vent qui décide de ta destination, c'est l'orientation que tu donnes à ta voile. Le vent est le même pour tous. » Jim ROHN¹¹⁷ A remettre dans le texte

a) L'orientation en Grand Est

Le SPRO s'inscrit dans la priorité 2 du CPRDFOP dont l'objectif est de « *permettre à chacun de trouver facilement l'information et l'accompagnement utiles pour construire un parcours réussi. Fédérer les acteurs de l'orientation afin de garantir une sécurisation des parcours professionnels des publics tout au long de la vie.* » Pour atteindre cet objectif, une Charte du SPRO a été signée par les 300 structures qui le composent afin d'accueillir, d'informer, de conseiller, d'accompagner et rendre les services les plus lisibles possibles ». En région Grand

¹¹⁴ Second rapport du comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences, DARÈS, 2021, page 6, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/second-rapport-du-comite-scientifique-de-levaluation-du-plan-dinvestissement-dans-les-competences>

¹¹⁵ Audition de M. Steve JECKO, directeur de l'AFPA

¹¹⁶ Village AFPA, Tiers-lieu de l'insertion sociale et professionnelle, AFPA GOLBEY, <https://www.agglo-epinal.fr/entreprendre-et-innover/economie-circulaire-sociale-et-solidaire/le-village-afpa/>

¹¹⁷ Rapport et avis du CESER Grand Est, « Investir dans l'orientation tout au long de la vie : les clés de la réussite », 2020, page 47 <https://www.ceser-grandest.fr/publication/investir-dans-lorientation-tout-au-long-de-la-vie-les-cles-de-la-reussite/>

Est, le service public de l'orientation du Conseil Régional a pour mission de coordonner, de piloter et d'animer le Service public régional orientation Grand Est. Cette coordination se décline au niveau des territoires avec l'appui des équipes des Maisons de Région.



« Nous nous situons bien sur le sujet de l'orientation tout au long de la vie puisque l'un des leitmotifs du SPRO est bien de s'adresser à tous les publics, c'est-à-dire les scolaires, les lycéens, les étudiants, les demandeurs d'emploi et les personnes en recherche de reconversion ou de transition professionnelle. »¹¹⁸

Le CESER Grand Est a rendu un avis en janvier 2020 sur « Investir dans l'orientation tout au long de la vie : les clés de la réussite. » Les préconisations de l'avis sont organisées autour du triptyque : **l'information, la communication et l'accompagnement.**

<https://www.ceser-grandest.fr/publication/investir-dans-lorientation-tout-au-long-de-la-vie-les-cles-de-la-reussite/>

b) Des rôles définis et à définir dans la compétence à s'orienter

La loi de septembre 2018 a confié aux Régions la compétence à informer les élèves sur la connaissance des métiers et des formations sachant que l'État conserve la responsabilité de définir au niveau national la politique d'orientation des élèves et des étudiants dans les établissements scolaires et d'enseignement supérieur. 54 heures annuelles d'orientation sont dédiées à l'orientation dans les lycées, 12 heures dans les collèges pour mener des actions définies dans le cadre d'un programme à l'éducation d'orientation ou parcours Avenir. Ce programme doit comporter trois volets : un volet connaissance des formations, un volet connaissance des métiers et un volet de construction du projet personnel d'orientation. La Région intervient sur les deux premiers volets. Cette compétence partagée, imposée par la loi a nécessité davantage de coopération. Pour cela, la Région Grand Est en partenariat avec les branches professionnelles et les autorités académiques a élaboré une Boîte à outils Orient'Est à l'attention des enseignants, des équipes éducatives. Cet outil qui existe depuis plus d'un an

¹¹⁸ Audition de Mme Clémence NOWAK, Cheffe du service orientation

demande un temps d'appropriation. **L'une des présentations de l'outil¹¹⁹ sous forme de Webinaire rend compte du travail effectué très intéressant pour faciliter la recherche en termes d'actions à mener et de ressources disponibles.** L'ONISEP peut également y proposer **des séquences pédagogiques en fonction des évènements (forum ou salon) afin de préparer, d'accompagner et d'exploiter les différentes manifestations avec les élèves.** Un autre outil très intéressant et indispensable dans une approche par compétences vient d'être co-construit dans le cadre du programme AVENIR(s) lancé par le gouvernement et l'ONISEP, c'est le Référentiel des compétences à s'orienter. Le point fort de ce Référentiel est qu'il a été co-construit avec les lycéens généraux et technologiques, projet mené par l'ONISEP et par le laboratoire LaPEA (laboratoire de psychologie et d'ergonomie appliquées de l'université de Paris Cité, y associant les acteurs de l'éducation et de l'orientation, les lycées, les Services académiques d'information et d'orientation (SAIO) et les Centres d'information et d'orientation (CIO). Dans les mois à venir, ce Référentiel va être décliné pour les lycées professionnels et les collèges. Il met en avant un savoir-devenir synonyme de savoir s'orienter. L'utilisation de ce « devenir » place à nouveau la compétence en termes de devenir permanent et l'inscrit dans la transition écologique. Le référentiel prend en compte ce constat et propose de développer *« ce savoir-devenir en permettant à chaque jeune de savoir devenir soi, pour soi, pour les autres et ensemble pour la planète, de développer la capacité à prendre en compte de façon positive l'incertitude.¹²⁰ »*. **Ce Référentiel de grande qualité et d'une grande richesse pédagogique donne les moyens à l'élève d'explorer son champ des possibles.** Le champ des possibles, termes largement utilisés dans le rapport et avis du CESER Grand Est sur l'orientation : *« L'accompagnement doit permettre de dépasser les fractures sociales, numériques, territoriales, de combattre l'autocensure, de briser les stéréotypes de genre et les déterminismes sociaux et d'ouvrir le champ des possibles, de nourrir des espoirs et de l'ambition. »¹²¹* Cette approche positive pourrait favoriser la motivation, réduire le décrochage scolaire. La citation introduite dans la préface du Référentiel préfigure parfaitement de la démarche pédagogique impulsée : *« Trop souvent, nous pensons qu'il nous est demandé de prendre une décision, alors que, peut-être, ce qui nous est demandé est de laisser s'ouvrir un champ de possibilités inédites. » (Paul RICCEUR).* Pourtant, il reste une difficulté majeure qui est celle de l'implication des équipes éducatives et des enseignants dans l'orientation. Le rapport de la Cour des comptes en 2020 met en avant le fait *« qu'un nombre*

¹¹⁹ Webinaire par le Service Orientation du Conseil Régional Grand Est, « Pour informer sur les métiers et les formations : découvrez votre boîte à outils Orient 'Est, <https://app.livestorm.co/cr-grandest/pour-informer-sur-les-metiers-et-les-formations-decouvrez-votre-boite-a-outils-orientest-0911/live?s=6de72cb8-efdb-4176-afc4-c48a809af37d#/chat>

¹²⁰ Référentiel des compétences à s'orienter, ONISEP, 2022, page 1,

https://www.onisep.fr/content/download/1773212/file/CRI_15_RCO_ENTIER_web.pdf

¹²¹ Rapport et avis du CESER Grand Est, « Investir dans l'orientation tout au long de la vie : les clés de la réussite », 2020, Page 38, <https://e-ceser.grandest.fr/wp-content/uploads/2020/01/2020-01-30-orientation-rapport-et-avis-adoptes-1.pdf>

important de professeurs considèrent que cette tâche ne leur incombe pas pour plusieurs raisons : d'une part, l'héritage d'une conception du métier longtemps centrée sur l'enseignement disciplinaire et, d'autre part, l'absence de sensibilisation à la question de l'orientation dans leur formation et leur évaluation. Un certain nombre d'entre eux estime d'ailleurs que cette mission relève exclusivement des psychologues de l'éducation nationale. »¹²²

Le CESER fait le constat que les outils, les méthodes sont de grande qualité mais se pose la question de la mise en œuvre des moyens logistiques et humains pour les déployer. Le constat est identique pour la plateforme Parcoursup : « *Parcoursup est un outil qui sert au choix. Mais Parcoursup, ce n'est qu'un outil, une plateforme, l'éclairage sur l'information, l'accompagnement relève du projet d'orientation.* » a expliqué M. Jérôme TEILLARD¹²³, Chef de projet sur Parcoursup, lors de son audition. Pour atteindre cet objectif, de nouveau la coopération a été mise en exergue « *C'est une responsabilité collective de travailler sur le champ des possibles en proposant des chemins clairs et explicités pour accéder à l'enseignement supérieur mais aussi à l'insertion professionnelle* » a ajouté M. TEILLARD.

C'est quoi la plateforme Parcoursup ?

Parcoursup est la plateforme nationale d'admission en première année dans l'enseignement supérieur. Elle permet aux lycéens, apprentis ou étudiants en réorientation d'accéder à la première année dans l'enseignement supérieur à la rentrée 2022, de se préinscrire, de déposer leurs vœux de poursuite d'études et de répondre aux propositions d'admission des établissements dispensant des formations de l'enseignement supérieur (Licences, STS, IUT, CPGE, écoles d'ingénieurs, etc.).

<https://www.etudiant.gouv.fr/fr/ce-qu-il-faut-savoir-de-parcoursup-1336>

Qui est concerné par Parcours + ?

Parcours+ s'adresse à des personnes en poste, en recherche d'emploi, ou sans activité et qui souhaitent reprendre leurs études dans une formation du 1er cycle de l'enseignement supérieur. Elles doivent être titulaire du baccalauréat ou d'un diplôme équivalent au niveau bac, depuis plus de 4 ans. Cette procédure ne concerne pas les étudiants en réorientation.

<https://www.onisep.fr/Choisir-mes-etudes/Au-lycee-au-CFA/Entrer-dans-le-superieur/Parcoursup/parcours-reprendre-ses-etudes>

¹²² Un premier bilan de l'accès à l'enseignement supérieur dans le cadre de la loi orientation et réussite des étudiants, Communication au comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques de l'Assemblée nationale, Cour des Comptes, février 2020, page 24, <https://www.ccomptes.fr/system/files/2020-03/20200227-rapport-premier-bilan-loi-ORE-3.pdf>

¹²³ Audition de M. Jérôme TEILLARD, Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche, chef de projet sur la « Réforme de l'accès à l'enseignement supérieur- Parcoursup ».

3. Les dispositifs, les outils dans l'approche par compétences

a) Les principes d'alternance et de réflexivité

Notre présentation des dispositifs qui s'inscrivent dans l'alternance et la réflexivité n'est pas exhaustive. Notre objectif a été de rendre compte d'un dispositif en forte hausse qui est l'apprentissage et d'un autre dispositif qui est la Validation des acquis de l'expérience qui est peu plébiscité.

Le rapport d'information de la Commission des Affaires Sociales sur l'évaluation de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, **met en avant « un bon quantitatif et qualitatif » sur l'apprentissage**, qui est une voie d'excellence dans l'approche par compétences.

Avec la loi du 5 septembre 2018, le fonctionnement de l'apprentissage s'appuie sur 2 axes : d'une part le développement du dispositif est confié aux branches professionnelles et le financement de la prise en charge aux Opérateurs de compétences (OPCO) et d'autre part les Centres de formation pour apprentis (CFA) bénéficient d'un financement direct en fonction du nombre de contrats d'apprentissage signés. Plusieurs ajustements facilitent le développement des contrats d'apprentissage :

Les ajustements pour faciliter l'apprentissage¹²⁴



Au niveau quantitatif, les chiffres sont révélateurs de l'augmentation des apprentis. 732 000 contrats d'apprentissage ont commencé en 2021 (+ 39% par rapport à 2020) notamment dans l'enseignement supérieur où l'apprentissage s'est fortement développé.

¹²⁴ L'apprentissage, une voie de réussite, France Compétences, <https://www.francecompetences.fr/la-formation-professionnelle/apprentissage/>

Qu'est-ce qu'un contrat d'apprentissage ?

Le contrat d'apprentissage est un contrat de travail conclu entre un employeur et un salarié.

L'apprentissage repose sur le principe de l'alternance avec des cours en centre de formation d'apprentis (CFA) ou un établissement de formation et un enseignement du métier chez l'employeur (avec lequel le contrat est conclu). L'apprenti est obligatoirement accompagné par un maître d'apprentissage, salarié de l'entreprise.

Son objectif est de vous permettre d'apprendre un métier et d'acquérir un diplôme d'État (CAP, BAC, CTS, Licence, Master etc.) ou un titre à finalité professionnelle inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

Le contrat d'apprentissage s'adresse aux :

- jeunes âgés de 16 à 29 ans révolus ;
- certains publics peuvent entrer en apprentissage au-delà de 29 ans révolus : les apprentis préparant un diplôme ou titre supérieur à celui obtenu, les sportifs de haut niveau, les travailleurs handicapés (sans limite d'âge), les personnes ayant un projet de création ou de reprise d'entreprise.

Sources : Pôle emploi et Journal du net

Tableau des effectifs des apprentis par niveau de formation et par diplôme¹²⁵

	2018-19	2019-20	2020-21	évolution 2019 à 2020		part 2020
				nombre	%	
CAP-CAPA	14 434	14 418	14 821	+403	+2,8%	30,8%
autres diplômes niveau V (1)	1 191	1 189	1 771	+582	+48,9%	3,7%
total niveau V	15 625	15 607	16 592	+985	+6,3%	34,5%
BP / BP JEPS	3 285	3 434	3 897	+463	+14,1%	8,1%
Bac Pro - Bac Pro agri	5 058	5 225	5 511	+286	+5,7%	11,5%
autres diplômes niveau IV (2)	883	896	1 092	+196	+22,2%	2,3%
total niveau IV	9 226	9 555	10 500	+945	+10,2%	21,8%
BTS-BTSA	6 177	6 666	8 698	+2 032	+32,9%	18,1%
autres diplômes niveau III (3)	1 899	1 831	1 757	-74	-3,9%	3,7%
total niveau III	8 076	8 497	10 455	+1 958	+24,2%	21,7%
Master Pro	1 450	1 512	1 594	+82	+5,7%	3,3%
Licence Pro	2 044	2 264	2 628	+364	+17,8%	5,5%
Diplôme d'ingénieur	1 688	1 895	1 717	-178	-10,5%	3,6%
autres diplômes niveaux I-II (4)	1 703	2 434	4 626	+2 192	+128,7%	9,6%
total niveaux I et II	6 885	8 105	10 565	+2 460	+35,7%	22,0%
total Grand Est	39 812	41 764	48 112	+6 348	+15,9%	100,0%

(1) niveau V : BCP, CTM, CSA5, MC5, BPA, diplôme d'Etat, Titre Pro, autres diplômes

(2) niveau IV : BMA, BPA, BTM, MC4, CSA4, diplôme d'Etat, Titre Pro, autres diplômes

(3) niveau III : DUT, BM, diplôme d'Etat, autres diplômes

(4) niveaux I-II : DCG, DSCG, Licence LMD, DSAA, autres diplômes

Nous constatons une évolution de 24,2% pour le total niveau III entre 2019 et 2020. La conférence des présidents d'université (CPU), aujourd'hui France Universités, a procédé à une enquête flash qui met en avant plusieurs effets positifs de l'apprentissage dont celui d'une démocratisation de l'enseignement supérieur et un taux d'insertion plus élevé pour les

¹²⁵ Apprentissage, Tableau de bord, OREF Grand Est, août 2022, page 8

https://oref.grandest.fr/sites/default/files/documents/tb-apprentissage_7.pdf

diplômés en apprentissage.¹²⁶ La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARÈS) a réalisé récemment une étude sur l'insertion professionnelle douze mois après la sortie d'études, dont il ressortait que 65 % des apprentis ont un emploi salarié douze mois après la sortie de leurs études. C'est 19 points de plus que les lycéens professionnels (chiffres 2020 sur les « sorties » 2019).¹²⁷ Dans cet objectif, une réforme du lycée professionnel est prévue qui semble s'inscrire dans une coopération entre deux ministères : le Ministère du travail, du plein-emploi et de l'insertion et le Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse. À cet effet, un nouveau poste a été créé, celui de Ministre déléguée en charge de l'enseignement et de la formation professionnels.

Sur l'apprentissage, malgré la réussite suite à la réforme, des inquiétudes persistent, elles ont été évoquées dans le cadre des auditions et des Tables rondes. Elles concernent :

- **Un apprentissage qui doit être en adéquation avec ce que recherchent les entreprises ;**

Dans un récent rapport de la Cour des Comptes sur l'apprentissage, une interrogation sur le rôle actuel des régions est préoccupante puisqu'elle suppose que « *la bonne connaissance des besoins et des enjeux de la formation en alternance par les régions pourrait s'étioler avec le temps, faute d'une coordination* ». En ce qui concerne le Grand Est, « *la région continue de partager des constats en matière de formation et d'emploi avec le rectorat, la préfecture et les branches professionnelles au travers des contrats d'objectifs territoriaux...* »¹²⁸ Le constat est qu'il s'avère important de conserver ce rôle de coordination des régions.

D'autres difficultés :

- Un taux de rupture est encore élevé dans les niveaux bac et infrabac ; moins élevé dans le supérieur ;
- Des difficultés sur la maîtrise des compétences de base : lire, écrire, compter,
- Des difficultés d'ordre relationnel au sein de l'entreprise ;
- Des entreprises qui ont des difficultés à transmettre leur métier.

Pour répondre en partie à ces difficultés, notamment pour clarifier et **harmoniser les relations entre employeurs et apprentis**, Mme SOMMERLATT, directrice de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) Campus à Strasbourg, explique que « *pour des jeunes qui vont souvent faire*

¹²⁶ Un véritable outil de démocratisation et d'élévation du niveau d'études : Enquête inédite de la CPU sur l'apprentissage dans l'enseignement supérieur, France Universités, juin 2021, <https://franceuniversites.fr/actualite/un-veritable-outil-de-democratisation-et-delevation-du-niveau-detudes-enquete-inedite-de-la-cpu-sur-lapprentissage-dans-lenseignement-superieur/>

¹²⁷ Rapport d'information sur « l'évaluation de la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel », Commission des Affaires Sociales, Assemblée Nationale, 2021, page 71, https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion-soc/l15b4922_rapport-information.pdf

¹²⁸ La formation en alternance, Cour des Comptes, 2022, page 121, <https://www.ccomptes.fr/system/files/2022-06/20220623-Formation-en-alternance.pdf>

leur première entrée dans le monde de l'entreprise, il peut y avoir parfois un choc des cultures. Il est donc nécessaire d'avoir un tiers extérieur qui va venir décortiquer le sujet et jouer **le rôle de médiateur**. » Sur les ruptures : « elles sont souvent liées à une erreur d'orientation, et dans d'autres cas, il s'agit d'une incompatibilité relationnelle entre les deux parties.¹²⁹ » Sur ce dernier point, le site WEB des CCI précise que pour les contrats d'apprentissage signés à partir du 1er janvier 2019, et passée la « période d'essai », l'apprenti qui souhaite démissionner doit obligatoirement saisir au préalable le médiateur de l'apprentissage.

Sur la médiation, toutes les informations sont détaillées sur le site Web ainsi que les coordonnées des CCI par région pour accéder à un médiateur :

Pour accéder à toutes les informations sur la médiation

<https://www.cci.fr/ressources/formation/apprentissage/mediation-de-lapprentissage?&r>

D'autres difficultés rencontrées :

- **Des jeunes qui rencontrent des difficultés à trouver l'entreprise d'accueil.** Dans le cadre d'une enquête BVA pour l'Observatoire de l'alternance, la moitié des jeunes interrogés (49%) soulignent avoir connu des difficultés dans la recherche d'une entreprise ou d'une formation. 40% ont ainsi peiné à trouver leur entreprise d'accueil et 12% à trouver leur formation ou leur école.¹³⁰
- **Des employeurs, sous la pression économique, veulent des apprentis formés tout de suite** alors qu'il faut de 2 à 5 ans pour former un apprenti.
- **Les établissements privés ont besoin d'investir** dans une modernisation leurs appareils de formation.

En réponse à ce besoin d'investissement, nous proposons de revenir sur le rôle des régions. Dans le cadre de la Réforme, les Régions ont perdu la compétence apprentissage, elles conservent un rôle de soutien financier complémentaire. Pour cela, deux enveloppes leur ont été attribuées par France Compétences, l'une dite « d'investissement » pour soutenir les CFA dans leurs besoins d'aménagement et de développement du territoire et l'autre sert leurs dépenses de fonctionnement. Afin de répondre au mieux aux besoins des CFA, les Régions ont demandé une fongibilité entre les deux enveloppes. Cette fongibilité devait répondre à ce besoin d'investissement des CFA.

Le rapport sur l'évaluation de la loi de septembre 2018 poursuit sur l'obligation pour chaque centre de formation d'apprentis et pour chaque lycée professionnel de rendre public les résultats obtenus, selon des indicateurs énumérés par l'article L. 6111-8 du code du travail. //

¹²⁹ Audition de Mme Valérie SOMMERLATT, directrice de la CCI Alsace et de M. Hubert SCHAFF, membre associé CCI Alsace et membre du CESER Grand Est

¹³⁰ Etienne GLESS, article sur « Les jeunes votent pour l'apprentissage malgré les difficultés à trouver un employeur » 2022, L'ÉTUDIANT, 2022, <https://www.letudiant.fr/etudes/alternance/les-jeunes-votent-pour-l-apprentissage-malgre-les-difficultes-a-trouver-un-employeur.html>

est précisé que cette diffusion systématique constitue un progrès, car les organes statistiques des ministères ne disposaient jusqu'ici que d'enquêtes dont les taux de réponses n'étaient pas suffisants pour constituer une information fiable et complète. Il s'agit par ailleurs d'apporter non seulement de la matière à des traitements statistiques mais aussi une information aussi précise que possible aux jeunes, à leurs parents et aux employeurs sur leur choix de formation.¹³¹ Le site permet également d'aller chercher des informations et de comparer.

Pour accéder aux résultats des CFA, rechercher des formations, les comparer
<https://www.inserjeunes.education.gouv.fr/diffusion/accueil>

La Cour des comptes constate qu'avant cette plateforme, la connaissance locale de l'alternance se fondait largement sur les Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (OREF) qui publiaient des cartographies et tableaux de bord de l'alternance, Avec la fin de la compétence régionale, les OREF sont devenus dépendants des données nationales, celles de la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) qui leur sont transmises avec six mois de retard (en juin N+1 pour les données au 31 décembre N), et celles de la DARÈS, dont ils n'accèdent qu'aux données grand public.¹³²

L'Action de formation en situation de travail (Afest) pour les demandeurs d'emploi est expérimentée par la Région Grand Est dans le cadre du parcours « Itinéraire compétences ». Sept actions expérimentales ont été menées en Grand Est avec des parcours uniquement en entreprise et d'autres mixte, c'est-à-dire une partie en entreprise et une autre dans l'organisme de formation. L'Afest est un système de formation exigeant et qui demande un grand investissement des entreprises.¹³³ Cette action publiée dans les « 48 actions remarquables des Régions de France » nous a permis de recueillir quelques éléments chiffrés sur l'Afest :

Grand Est -Expérimentation de la formation en situation de travail¹³⁴

L'ACTION EN CHIFFRES



Pour aller plus loin

Nadia CHENAF, adjointe à la directrice de la Formation pour l'emploi, Cheffe du service Formation professionnelle, Direction de la Formation pour l'emploi
© nadia.chenaf@grandest.fr

¹³¹ Rapport d'information sur « l'évaluation de la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel », Commission des Affaires Sociales, Assemblée Nationale, 2021, page 87, https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion-soc/115b4922_rapport-information.pdf

¹³² La formation en alternance, Cour des Comptes, 2022, page 125, <https://www.ccomptes.fr/system/files/2022-06/20220623-Formation-en-alternance.pdf>,

¹³³ Audition de Mme Agnès FEBVAY, Cheffe de service sur les Grands projets et l'animation

¹³⁴ Former les demandeurs d'emploi, 48 actions remarquables des régions, 17^{ème} congrès de Région de France, 2021, page 13, <https://regions-france.org/wp-content/uploads/2021/10/Actions-remarquables-Congres-Regions-de-France-2021-WEB.pdf>

Définition de l'Afest, article D.6312-3-2

La mise en œuvre d'une action de formation en situation de travail comprend :

L'analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ;

La désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ;

La mise en place de phases réflexives, distinctes des mises en situation de travail et destinées à utiliser à des fins pédagogiques les enseignements tirés de la situation de travail, qui permettent d'observer et d'analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis de chaque mise en situation afin de consolider et d'explicitier les apprentissages.

Les Campus des métiers et des qualifications (CMQ)

L'initiative des CMQ vient de l'Éducation nationale suite au constat que 65% des diplômés aujourd'hui exerceront un métier qui n'existe pas encore. Face à ces évolutions rapides, le Ministère de l'Éducation Nationale a voulu accélérer le rapprochement entre le monde académique et tous les acteurs d'une filière économique au sein d'un territoire. Les projets des CMQ reposent sur le triptyque : soutenir le développement d'une filière porteuse d'avenir et d'emploi, développer des formations à forte valeur ajoutée et qui correspondent en premier lieu aux besoins des entreprises du territoire et maintenir des compétences dans un territoire ont expliqué Mme Aurélie GREGOIRE, chargée de mission Enseignement supérieur, Stratégie ESRI et M. Laurent DUEZ, chargé de mission à la Direction de la formation pour l'emploi (DOFE).¹³⁵ Cet objectif s'inscrit tout à fait dans l'une des solutions aux difficultés de recrutement en termes de coopération entre la formation initiale et continue, les entreprises, l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation. Nous proposons quelques actions de formation mises en œuvre dans le cadre des CMQ qui illustrent la coopération afin de répondre au mieux d'une part aux besoins des entreprises du territoire et d'autre part au développement régional d'une nouvelle compétence et à sa reconnaissance européenne. Tous les campus s'inscrivent dans la promotion des métiers

- CMQ Agroalimentaire porté par l'Université de Haute-Alsace et l'Agence Régionale des industries alimentaires d'Alsace. Mise en place d'une nouvelle formation en brasserie consécutive à l'analyse des besoins en compétences et qualifications des brasseurs locaux.¹³⁶
- CMQ Bioéco Academy porté par l'Université de Reims : développer les formations émergentes et mieux accompagner les publics du secteur de la bioéconomie,

¹³⁵ Audition de Mme Aurélie GRÉGOIRE, chargée de mission Enseignement supérieur, Stratégie ESRI et M. Laurent DUEZ, chargé de mission à la Direction de la Formation pour l'Emploi

¹³⁶ Campus des métiers et des qualifications en agronomie, Université de Haute-Alsace <https://www.uha.fr/fr/formation-1/grands-projets-de-formation/campus-des-metiers-et-des-qualifications-agroalimentaire-grand-est.html>

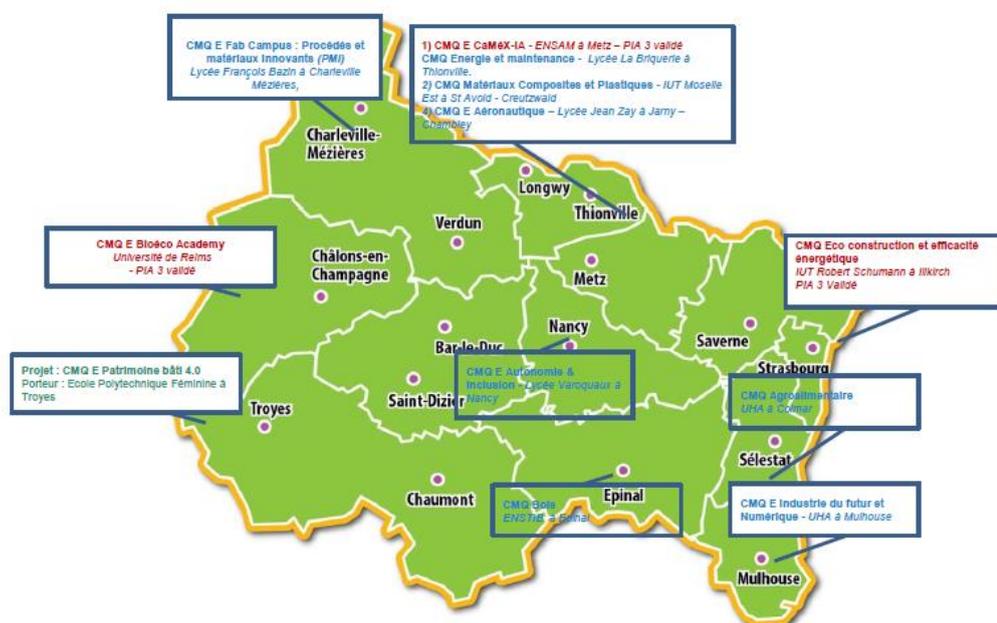
valoriser cette dernière à l'échelle régionale et de se positionner comme référent au niveau européen.¹³⁷

- CMQ CaméX-IA porté par le campus Arts et Métiers de Metz : centré sur la digitalisation et l'utilisation de l'intelligence artificielle appliquée aux métiers de l'industrie, du bâtiment et de la construction, accompagne les entreprises de la Région Grand Est .¹³⁸

Au niveau du Conseil Régional Grand Est, c'est une collaboration entre deux directions, celle de l'attractivité et celle du développement et de la valorisation des potentiels qui facilite les relations avec les porteurs de projet.

Présentation des CMQ en Grand Est - Audition du Conseil Régional

Les 11 CMQ du Grand Est en 2022



Sur la carte, en rouge, figurent les Campus lauréats du PIA 3.

C'est quoi le PIA ?

Engagé depuis 10 ans le PIA, finance des investissements prometteurs et innovants sur l'ensemble du territoire et dans des secteurs stratégiques pour la France (transition écologique, compétitivité des entreprises, enseignement supérieur et recherche, souveraineté industrielle, économie numérique...). Il se décompose en 4 vagues successives qui correspondent à l'engagement de nouveaux crédits pour poursuivre le déploiement du potentiel d'innovation et de croissance en France.

¹³⁷ L'université de Reims Champagne-Ardenne lauréate d'un PIA avec son projet Bioeco Academy, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2020, <https://www.investinreims.com/articles/projet-bioeco-academy-universite-reims-retenu-etat>

¹³⁸ Inauguration CaMEX-IA Grand Est : Former à l'usage de l'intelligence artificielle et du digital , Info de l'université de Lorraine, 2021, <https://factuel.univ-lorraine.fr/node/18791>

Le programme d'investissement d'avenir régionalisé « PIA 4 » a été signé fin avril dans le Grand Est. Le budget est financé à parité par l'État et la Région (82M€ au total). Le programme, intégré au plan d'investissement France 2030, est fondé sur trois priorités : accroître la relance, encourager la résilience des territoires, accélérer les transitions et répondre aux défis écologique, énergétique, numérique ou santé.¹³⁹ Sur la formation professionnelle, il prévoit de soutenir, comme dans la précédente programmation, des projets d'ingénierie de formation qui devront accompagner les entreprises dans l'anticipation des mutations économiques et organisationnelles grâce à des solutions novatrices, qui permettront le développement de compétences vers les nouveaux métiers.

La Validation des acquis de l'expérience (VAE) au même titre que l'apprentissage s'inscrit réellement dans une approche par compétences puisqu'elle demande au candidat d'analyser ses activités dans une démarche réflexive lui permettant ainsi d'identifier ses compétences. Pour rappel, ci-dessous la définition de la VAE sur le site du Conseil Régional Grand Est.

Démarche au service de l'évolution professionnelle, la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) est le moyen de faire reconnaître officiellement les compétences professionnelles, extraprofessionnelles, associatives, bénévoles ou syndicales, et d'obtenir un **diplôme, un titre ou une certification sans avoir à suivre nécessairement une formation.**

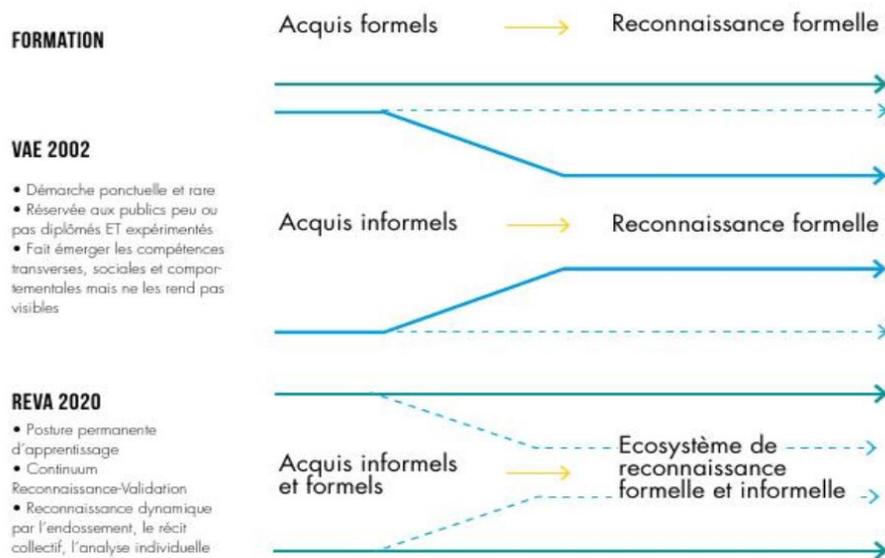
Le rapport d'information de la commission des Affaires Sociales sur l'évaluation de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel fait le constat d'une VAE trop académique alors qu'elle a précisément vocation à valoriser « l'expérience ». Sa focalisation sur la compétence place ce dispositif dans la continuité de la réforme. Le gouvernement souhaite le réformer. Le rapport « De la VAE 2002 à la REVA 2020 » met en avant les freins rencontrés et les solutions proposées. Le rapport débute par un concept fort qui émerge de **la VAE qui est l'analyse réflexive sur le récit d'expérience**, démarche qui nécessite un accompagnement personnalisé qui permet de conscientiser des compétences métiers mais aussi des compétences transversales. Or, aujourd'hui, **seules les compétences métiers sont reconnues par la VAE, ce qui n'est pas le cas des compétences transversales. Suite à ce constat, il est proposé de revoir le système de la VAE qui deviendra celui de la Reconnaissance de l'expérience (dans sa globalité) à travers la mise en place d'un système REVA, c'est-à-dire Reconnaissance de l'Expérience et Validation des acquis** de cette expérience. Des démarches simplifiées, une augmentation du conseil et de l'accompagnement doivent être instaurées. Ce nouveau système REVA sera ainsi complété d'un outil de reconnaissance informel inspiré de la technologie des Open Badges¹⁴⁰. L'expérimentation

¹³⁹ Investir la France de 2030 - signature de la convention régionale du programme d'investissements d'avenir – France 2030 entre l'état, la région Grand Est, BPI France et la Banque des territoires, Communiqué de presse , 2022 https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2022/05/cp_piarr-grand_est_20220528.pdf

¹⁴⁰ Un Open Badge est tout simplement une image dans laquelle sont contenues des informations ! Il est utilisé par des communautés de pratique, des organisations ou encore des individus pour reconnaître (ou revendiquer)

REVA soutenue par le ministère du Travail sera conduite de septembre 2022 à juin 2023. Elle propose « *aux entreprises de changer de posture de recrutement : au lieu de chercher la bonne personne pour le bon poste, identifier celui ou celle, non formé(e), décroché(e), décrocheur(se), NEET et la former par le travail pour qu'elle devienne cette bonne personne. La mesure préconisée est de créer un contrat de professionnalisation REVA-FEST (100% d'activité en entreprise jalonnée par un accompagnement.* »¹⁴¹

De la VAE vers la REVA (Reconnaissance de l'Expérience- Validation des acquis)¹⁴².



À l'identique de l'expérimentation REVA, le dispositif de la Reconnaissance des Acquis de l'expérience (RAE) pour faire reconnaître les compétences professionnelles des personnes en situation de handicap, propose une simplification de la démarche et un renforcement de l'accompagnement. Lors de l'audition de M. José RICHIER, président du Collectif « Différent et compétent »¹⁴³, la présentation de la RAE pour les personnes handicapées des Établissements et service d'aide par le travail (ESAT) mais aussi des Instituts médico-éducatifs et d'autres structures adhérentes à ce collectif a mis en exergue deux points essentiels de la réussite d'un parcours :

- Un accompagnement des publics
- Une formation à la démarche RAE de l'équipe encadrante.

une compétence, un savoir-faire, un savoir-être, une participation, un rôle, une réalisation, un engagement, une contribution, un projet ou un intérêt. <https://openbadges.info/>

¹⁴¹ Claire KHECHA, Yanic SOUBIEN, David RIVOIRE, rapport : « Libérer la VAE, reconnaître les acquis de l'expérience tout au long de la vie », 2021, pages 23-24 <https://www.ressources-de-la-formation.fr/visionneuse.php?lvl=afficheur&explnum=24888#page/24/mode/1up>

¹⁴² Claire KHECHA, Yanic SOUBIEN, David RIVOIRE, rapport : « Libérer la VAE, reconnaître les acquis de l'expérience tout au long de la vie », 2021, page 8, <https://www.ressources-de-la-formation.fr/visionneuse.php?lvl=afficheur&explnum=24888#page/24/mode/1up>

¹⁴³ Audition de M. José RICHIER, président du collectif « Différent et compétent » en Champagne-Ardenne

La Reconnaissance des acquis de l'expérience, c'est quoi ?

C'est un **dispositif de Reconnaissance des acquis de l'expérience (RAE)**. Cette démarche permet aux personnes en situation de handicap ou de fragilité * d'être reconnues dans leurs compétences professionnelles, en partenariat avec le Ministère de l'Éducation nationale et le Ministère de l'Agriculture à partir de référentiels d'activité professionnelle issus du droit commun (Niveau V).

S'inscrivant tout à fait dans la démarche de réflexivité, **le bilan de compétences reste un dispositif clé pour l'orientation permettant au bénéficiaire « de gouverner son orientation à partir des questions clés: qui suis-je? Où vais-je? Comment y aller? »**¹⁴⁴

Le bilan de compétences est une démarche individuelle, encadrée juridiquement par la Loi du 31 Décembre 1991 (R.6322-35), la Loi n° 2018-771 du 05 Septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », et donc les articles L6313-1, L 6313-4 et R 6313-4 à R6313- 7 du Code du Travail. Le bilan permet d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et ses motivations, afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation ou une démarche de Validation des acquis de l'expérience (VAE). Il est mis en œuvre par des professionnels qualifiés qui sont tenus de respecter diverses obligations.

<https://kaliceformation.com/cadre-legal-et-reglementaire-du-bilan-de-competences/>

Depuis l'instauration du CPF, le nombre de demandes de bilans de compétences ne cesse de croître. Le dispositif correspond à la volonté des salariés d'envisager différemment leur vie professionnelle. 85 000 demandes de financement via le Compte personnel de formation (CPF) ont été validées en 2021, indique la Caisse des dépôts, un chiffre en progression annuelle de 63,5 %. La tendance se poursuit et le seuil des 100 000 demandes pourrait ainsi être atteint en fin d'année.

b) De l'identification à la valorisation des compétences

Le Conseil en évolution professionnelle (CÉP), est un accompagnement qui permet à chacun de travailler à son évolution professionnelle, c'est un processus itératif, ce n'est pas une prestation, c'est à la demande du salarié. On travaille à des projets d'évolutions internes, des projets de mobilité et aussi des projets de reconversion. Les entreprises peuvent aussi s'emparer du CÉP pour développer les compétences de leurs salariés. Plus que pour la reconversion, c'est aussi la fidélisation dans son entreprise que de travailler au développement des compétences.

Notre démarche est une identification, un repérage des compétences, **la valorisation des compétences** est très importante pour les salariés et les indépendants, **elle permet de gagner**

¹⁴⁴ Catherine RUFFIN-BECK et Claude LEMOINE, « Bilan de compétences, construction personnelle pour une dynamique professionnelle », 2011, Open Edition Journal, page 4
<https://journals.openedition.org/osp/3484#tocto2n2>

en confiance, c'est un levier de l'évolution professionnelle a précisé Mme Zohra AMARA BOUREMANE.¹⁴⁵

Article L 6111-6 du code du travail Définition du Conseil en Évolution professionnelle

Toute personne peut bénéficier tout au long de sa vie professionnelle d'un Conseil en évolution professionnelle, dont l'objectif est de favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours professionnel. Ce conseil gratuit est mis en œuvre dans le cadre du service public régional de l'orientation mentionné à l'article L. 6111-3.

Le conseil accompagne les projets d'évolution professionnelle, en lien avec les besoins économiques existants et prévisibles dans les territoires. Il facilite l'accès à la formation, en identifiant les qualifications et les formations répondant aux besoins exprimés par la personne et les financements disponibles, et il facilite le recours, le cas échéant, au compte personnel de formation.

Une mission règlementaire de suivi du CÉP sur le territoire régional est assurée par les Commissions paritaires interprofessionnelles régionales CPIR- Associations Transitions Pro (ATpro) sur le territoire régional. Cette mission se structure et se déploie en lien avec France Compétences, en cohérence avec les prérogatives de l'État sur le CÉP, avec la mission des régions (qui est de coordonner les actions de l'ensemble des organismes du SPRO) et s'inscrit dans la coopération avec les CREFOP. Elle mobilise en Grand Est les 5 opérateurs : APEC, le Consortium CCI-CIBC 54, Cap Emploi, Pôle emploi et les Missions Locales. La méthodologie retenue est la co-construction entre opérateurs précise le « Rapport de suivi de la mise en œuvre du CÉP en Grand Est 2020. »

Les missions de Transition pro sont également :

- L'examen, l'autorisation et la prise en charge du Projet de transition professionnelle (PTP)¹⁴⁶
- La vérification du projet de reconversion des salariés démissionnaires.
- Le contrôle de la qualité des formations dispensées dans le cadre d'un Projet de transition professionnelle.
- L'analyse des emplois en compétences et en qualification sur le territoire.

Transitions pro, par délégation de l'Association nationale Certif Pro, est chargée du déploiement du socle des connaissances et des compétences (certificat CléA)¹⁴⁷ au niveau de la région. La certification CléA s'appuie « le Socle des connaissances et des compétences professionnelles » élaboré au sein du

« Art. D. 6113-1.-Le socle de connaissances et des compétences mentionné aux articles L. 6121-2, L. 6324-1 et L. 6323-6 est constitué de l'ensemble des connaissances et des compétences qu'il est utile pour un individu de maîtriser afin de favoriser son accès à la formation professionnelle et son insertion professionnelle. Ce socle doit être apprécié dans un contexte professionnel. Ces connaissances et compétences sont également utiles à la vie sociale, civique et culturelle de l'individu.

¹⁴⁵ Intervention de Mme Zohra AMARA BOUREMANE, Directrice de projet en Conseil en évolution professionnelle Grand Est, Tables du CESER Grand Est du 31 mai 2022.

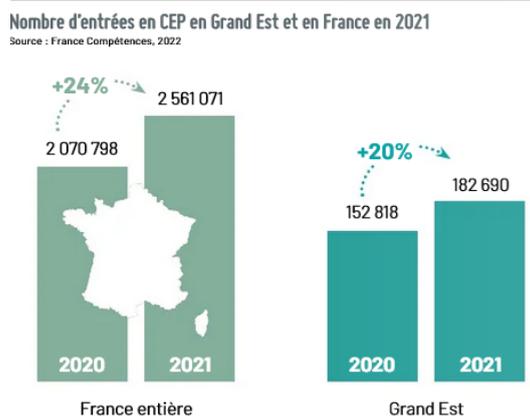
¹⁴⁶ Le PTP ou Ex-CIF (Congé individuel de formation) permet aux salariés de changer de métier et dans ces objectifs de s'engager dans des formations certifiantes en lien avec leur projet.

¹⁴⁷ Certificat CléA, <https://www.certificat-clea.fr/le-dispositif-clea/du-socle-a-clea/>

COPANEF (Comité paritaire interprofessionnel pour l'emploi et la formation) par le COC (Comité Observatoires et certifications), qui s'inscrit dans approche valorisante des compétences.

Le constat est une augmentation de la mobilisation de ces dispositifs, ce qui signifie une connaissance accrue de leur existence mais toutefois des améliorations en termes de communication sont à prévoir.

Le service CEP de plus en plus sollicité en Grand Est¹⁴⁸



Pour cela, il est important de poursuivre dans un objectif qui a été clairement énoncé lors des Tables rondes du CESER : « On doit créer la confiance avec les citoyens pour qu'ils mobilisent ces dispositifs en ayant la conviction que le service sera centré sur leurs préoccupations et pas uniquement sur les préoccupations institutionnelles » a déclaré M. LEMAIRE.¹⁴⁹ L'Observatoire des Transitions Pro réalise un suivi à 6 mois. Pour 2020, sur 1794 salariés qui ont bénéficié du dispositif PTP, 656 ont répondu à l'enquête. Parmi eux, 89% ont réussi leur examen, 82% sont en emploi.¹⁵⁰

c) Accompagnement et professionnalisation

« La notion de compétences est un sujet qui est travaillé depuis longtemps à travers notamment le portefeuille numérique de compétences « Lorfolio », proposé dès 2009 à tous les actifs lorrains¹⁵¹ et qui a été renforcé en 2017 à l'ensemble des actifs du Grand Est¹⁵², qui va changer de nom pour s'appeler « Mon Orient'est ». Mon Orient'est permet de travailler sur la

¹⁴⁸ Rapport de suivi de la mise en œuvre du CÉP en Grand Est 2021, Transitions Pro Grand Est, page 51, <https://www.transitionspro-grandest.fr/rapport-cep-2021/>

¹⁴⁹ Intervention de M. Lionel LEMAIRE, directeur général de Transitions Pro, Tables rondes du CESER Grand Est du 31 mai 2022

¹⁵⁰ Ils ont changé de métier ! en Région Grand Est, Observatoire des Transitions Professionnelles (OTP), 2021 <https://observatoire-transitions-professionnelles.fr/enquete-nationale/regions/grand-est/>

¹⁵¹ Lorfolio : un outil numérique au service de l'accompagnement des parcours, INFFOLOR, 2013 <http://fcuni.canalblog.com/archives/2013/03/31/29152805.html>

¹⁵² CPRDFOP : Contrat de Plan Régional pour le Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles, volet transversal, Grand Est, 2018-2022, page 76

notion de compétences, de suivre l'ensemble de son parcours et de bien créer la compétence. Pour les publics scolaires, l'objectif est d'avoir une interopérabilité ou une passerelle avec Folios¹⁵³ qui est utilisé par les élèves afin que l'on soit dans une continuité » a expliqué Mme NOWAK, cheffe du service Orientation. En 2020, Le CESER Grand Est dans son avis sur l'orientation, préconisait « une continuité entre les portefeuilles de compétences numériques Folios et Lorfolio, une articulation de Folios et Lorfolio au Compte personnel d'Activité (CPA) et un accompagnement des usagers à l'identification des compétences. » Dans ses avis, le CESER a régulièrement préconisé des tests d'utilisation de Lorfolio auprès des professionnels, auprès du public. Des guides d'utilisation ont été conçus par le GIP Lorraine Parcours Métiers (internalisé à la Région Grand Est)¹⁵⁴ et des séances d'animation étaient organisées sur l'ensemble du territoire. L'un des guides, dans sa partie remerciements, fait le même constat que le CESER : « ce guide n'aurait pas pu être réalisé sans les échanges avec les stagiaires qui, lors de nos rencontres régulières, ont émis des propositions d'amélioration de Lorfolio... »¹⁵⁵.

Lorfolio a franchi les frontières du Grand Est en 2016 pour être présenté à Lyon dans le cadre des « Journées du numérique de l'ANLCI ». Une expérimentation de l'outil auprès de publics en situation d'illettrisme a retenu toute l'attention de nombreux partenaires.¹⁵⁶ Elle a permis de rendre compte à nouveau des obstacles pour une utilisation par les publics dits « fragiles », constat qui rejoint l'évaluation de l'outil réalisée en 2012 : « En l'état, Lorfolio reste un outil difficile à manipuler et utiliser seul pour des jeunes à bas niveau de qualification ou en échec scolaire, ceux-ci butant sur des problématiques de compréhension du vocabulaire employé pour appuyer la navigation, de verbalisation des compétences et d'auto-évaluation (compétences linguistiques, ...). »¹⁵⁷

Dans le cadre de la professionnalisation et l'accompagnement des dispositifs et des outils, nous pouvons citer les référentiels des activités et des compétences suivis des référentiels d'évaluation, qui, sans aucun accompagnement, ne seront pas utilisés de manière optimale. Il s'agit aussi de les rendre accessibles aux candidats de la formation, aux salariés, à toute personne qui doit les utiliser dans la formation et dans le travail.

¹⁵³ Rapport et avis du CESER Grand Est sur « Investir dans l'orientation tout au long de la vie : les clés de la réussite », 2020, page 45, <https://e-ceser.grandest.fr/wp-content/uploads/2020/01/2020-01-30-orientation-rapport-et-avis-adoptes-1.pdf>

¹⁵⁴ Le GIP Lorraine Parcours Métiers était un groupement d'intérêt public. L'État et la Région ont décidé d'un commun accord d'internaliser les missions et les personnels du groupement au sein du Conseil régional Grand Est au 1er janvier 2018

¹⁵⁵ Guide Lorfolio du formateur, GIP LorPM, 2016, <https://fr.calameo.com/read/0006440140cd2c2358ada>

¹⁵⁶ Les journées du numérique de l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI) Université de Lyon 3, 6 et 7 septembre 2016, pré-programme page 9, <http://www.anlci.gouv.fr/Actualites/Agir-ensemble-contre-l-illettrisme/6-et-7-septembre-Journees-du-numerique-de-l-ANLCI-a-Lyon>

¹⁵⁷ Rapport d'évaluation « Lorfolio : amélioration de la coordination de l'Accueil Information Orientation » Amnyos Consultants, 2009 à 2011, page 6 du rapport final, https://www.experimentation-fej.injep.fr/spip.php?page=jg_article&id_article=433

Le Compte personnel de Formation demande également à être accompagné et le Conseil en évolution professionnelle cité antérieurement davantage sollicité dans ce sens. Pour cela, une communication sur le CÉP et sur le CPF doit s'adresser aux salariés, aux employeurs et aux représentants du personnel.

4. Le développement des compétences de demain

« Demain est moins à découvrir qu'à inventer » Gaston BERGER

a) Des compétences pour le recrutement

La question de l'approche compétences et du développement des compétences est cruciale pour les entreprises et encore davantage pour les petites et moyennes entreprises qui bien souvent ne bénéficient pas des compétences d'un service RH. La GPEC devenue GEPP devrait répondre aux difficultés de recrutement et au phénomène de turn-over observable dans de nombreuses entreprises. Elle est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés, toutefois la mise en œuvre d'une GEPP adaptée à la taille et aux besoins d'une TPE/PME nous semble rassurante puisqu'elle introduit la transition écologique qui se définit par un premier objectif en termes de RSE (Responsabilité sociale des entreprises). La démarche de Responsabilité sociétale des entreprises se concrétise par une contribution de l'entreprise aux enjeux du développement durable.

La Commission européenne a précédemment défini la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

En se préoccupant de leur responsabilité sociale, les entreprises peuvent construire une relation de confiance à long terme vis-à-vis de leurs employés, des consommateurs et des citoyens, sur laquelle elles peuvent asseoir des modèles d'entreprise durables.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:52011DC0681>

Cette dimension relationnelle axée sur la confiance, partie intégrante de la GEPP, a été abordée à plusieurs reprises. Sa mise en œuvre semble indispensable pour avancer avec les salariés et leurs représentants. Elle se construit sur les 7 piliers de la RSE qui sont : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et les conditions de travail, l'environnement.¹⁵⁸ Engagée depuis plus de 15 ans sur les enjeux de transition écologique et la RSE, la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) met en avant l'importance d'accompagner les entreprises.

Afin de répondre au mieux aux difficultés de recrutement, l'un des sujets de la Commission Prospective du CREFOP est la question des stratégies de sourcing. Les entreprises vont être de plus en plus poussées à recruter parmi les publics les plus éloignés de l'emploi (plus de 50%

¹⁵⁸ Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? par Bercy Infos, le 18/07/2022 - Gérer son entreprise <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>

des demandeurs d'emploi sont demandeurs d'emploi de longue durée. Dans cet objectif, l'insertion par l'activité économique est aujourd'hui l'un des leviers améliorables de la relation avec le tissu économique.

Qu'est-ce que le sourcing en recrutement ? Le sourcing c'est un processus de recherche pour le recrutement. Il a pour objectif d'identifier des profils précis répondant à une liste de critères de sélection pour un poste professionnel donné.

Les solutions évoquées lors des Tables rondes pour pallier les difficultés de recrutement sont la présence d'un service RH et le développement de la capacité pour le chef d'entreprise d'attirer les compétences et les talents. *C'est un réel changement dans la culture du chef d'entreprise qui était souvent un bon technicien mais ça s'arrêtait bien souvent là. Dorénavant la capacité d'attirer les compétences et les talents va devenir déterminante. Au même titre que jusqu'à présent, on avait le bilan comptable, tout le monde connaît et bientôt on aura le bilan carbone.*¹⁵⁹ Pour répondre, plusieurs pistes sont proposées :

- La formation du chef d'entreprise

*« L'appétence et l'expérience du dirigeant en matière de formation vont clairement impacter la culture formation dans l'entreprise. La formation du dirigeant doit être considérée comme un élément moteur du développement des compétences. »*¹⁶⁰ Dans l'ouvrage « Qui sont vraiment les dirigeants des PME ? le constat est que *« si les patrons de PME connaissaient mieux les outils du management, il est probable que les performances de leur entreprise s'en trouveraient améliorées. »*¹⁶¹

Plusieurs propositions ont été avancées dans le cadre des auditions :

- Un groupement d'employeurs afin de partager un service RH
- La Prestation conseil en ressources humaines (PCRH)¹⁶².

Qu'est-ce qu'un Groupement d'employeurs ?

Basés sur un principe de mutualisation des compétences entre entreprises d'un même territoire, les groupements d'employeurs (GE), qu'ils prennent la forme associative ou coopérative, permettent de répondre à la fois aux besoins de flexibilité des entreprises (TPE et PME essentiellement) et de sécurité des salariés (Artis, 2013 ; Delalande et Buannic, 2007)¹⁶³

¹⁵⁹ Intervention de M. Philippe LLERENA, CPME Bas-Rhin, Tables rondes du CESER Grand Est du 31 mai 2022

¹⁶⁰ Mme Valérie SOMMERLATT, directrice de la CCI Campus à Strasbourg, Tables rondes du CESER Grand Est du 31 mai 2022

¹⁶¹ Didier CHABAUD, Directeur de la Chaire Entrepreneuriat - Territoire - Innovation (ETI), Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne « Qui sont (vraiment) les dirigeants de PME ? » sous l'égide d'ARIANE Compétences et Management, Éditions EMS, Management et Société, 2013, page 31

¹⁶² La prestation de conseil en ressources humaines, une prestation personnalisée, Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/flyer-prestation_de_conseil_en_rh.pdf

¹⁶³ Anne JOYEAU, Sébastien LE GALL, Matthieu MANDARD, « Quels positionnements stratégiques pour les groupements d'employeurs ? Une proposition de typologie, Gérer et comprendre, Mars 2022, N° 147, Annales des Mines, page 3 <https://www.annales.org/gc/2022/gc147/2022-03-01.pdf>

Le Groupement d'employeurs a été abordé à maintes reprises durant cette étude à la fois en termes de solutions aux difficultés de recrutement mais aussi parce que la logique compétence et le territoire sont au cœur de son fonctionnement. En effet, « *Les GE cherchent avant tout à proposer des parcours individualisés de manière à répondre aux besoins des entreprises adhérentes, tout en restant cohérents avec le profil de leurs salarié(e)s et les valeurs de l'ESS qu'elles défendent.* »¹⁶⁴

Le partenariat entre le GE et les entreprises adhérentes s'établit dans le cadre d'une relation « gagnant-gagnant » à la fois pour les entreprises, les salariés et les territoires. Sur ce dernier point les GE luttent contre la désertification des territoires. C'est un vrai deal gagnant-gagnant » a expliqué Mme Virginie WILLAIME, présidente du GE INTERPRO.¹⁶⁵

Objectifs de la Prestation conseil en ressources humaines (PCRH) ?

Adapter votre stratégie RH au développement de votre activité ; Être accompagné pour mieux recruter ; Fidéliser et mieux intégrer les nouveaux salariés ; Développer votre marque employeur ; Revoir l'organisation du travail et élaborer un plan de développement des compétences ; Favoriser le dialogue social dans l'entreprise ; Auditer les compétences nécessaires aux transitions numérique et écologique ; Professionnaliser la fonction RH dans votre entreprise. **Pour plus d'informations sur ce dispositif, vous pouvez contacter les services du ministère en région ou département ou votre OPCO.**¹⁶⁶

M. Maximin DUMONT, représentant CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens) France Compétences, a précisé que « *les OPCO ont une obligation réglementaire importante qui est de mettre au service justement des petites entreprises qui en ont effectivement le plus besoin, un service RH sur la formation professionnelle qui est totalement gratuit.* »

En ce qui concerne l'objectif de revoir l'organisation travail, une enquête de la DARÉS attire notre attention sur les mauvaises conditions de travail qui contribuent aux difficultés de recrutement. Ainsi, les employeurs qui signalent que leurs salariés sont exposés à des conditions de travail difficiles sont plus nombreux (85 %) à connaître des difficultés de recrutement. Les horaires atypiques ou imprévisibles ainsi que la difficulté à pouvoir faire un travail de qualité sont parmi les expositions professionnelles les plus associées aux difficultés de recrutement.¹⁶⁷ Une réflexion est à mener sur ce point afin de proposer des conditions de travail qui soient plus acceptables pour les salariés tout en tenant compte des transitions : écologique et numérique.

¹⁶⁴ Laëticia LETHIELLEUX, Les groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ? Annales des Mines - Gérer et comprendre 2018/2 N° 132, page 38, <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2018-2-page-3.htm>

¹⁶⁵ Intervention de Mme Virginie WILLAIME, présidente du GE INTERPRO, 1^{ère} Vice-présidente au CESER Grand Est, Tables rondes du CESER Grand Est 2022

¹⁶⁶ https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/flyer-prestation_de_conseil_en_rh.pdf

¹⁶⁷ Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ? Darès analyses, juin 2022, page 1, https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/fefd7fd31368763abaea3849f80e35fb/Dares-Analyses_Difficultes-de-recrutement-liees-aux-conditions-de-travail.pdf

b) La prospective et l'innovation

Face à la multiplication des crises sanitaires, environnementales et crise de guerre, nous ne pouvons pas ne pas mettre en exergue la prospective.

Qu'est-ce que la prospective ?

Gaston Berger (inventeur de la prospective) élabore la prospective qui consiste en l'observation du présent à partir de l'avenir. La prospective pose la question de « que peut-il advenir ? » (Anticipation pour réduire les incertitudes) et de « qui sommes-nous, que pouvons-nous faire, que voulons-nous faire, comment le faire ? » (Guider la décision pour passer à l'action). Les moteurs de la prospective sont le développement, l'amélioration, l'innovation, l'anticipation et la compréhension. **Elle est guidée par 2 attitudes face à l'avenir : la pré-activité (se préparer aux changements attendus) et la proactivité (provoquer des changements souhaités).**¹⁶⁸

En 2017, le CESER Grand Est, répond à une saisine du Conseil Régional qui, dans le cadre d'une démarche prospective régionale a sollicité la contribution du CESER. Les 9 enjeux clés et orientations stratégiques émises par les membres du CESER sont toujours d'actualité aujourd'hui. Elles portent sur : le réchauffement climatique, la production d'une alimentation suffisante et saine, faire de la ruralité une richesse, faciliter les mobilités, la construction d'un territoire d'équité, et d'expression de la société, la gestion des emplois et métiers d'aujourd'hui et de demain, l'accompagnement individualisé de parcours professionnels et la garantie d'un accès à tous à la formation tout au long de la vie.¹⁶⁹ En conclusion, l'avis explique que *cette première approche met en évidence l'interdépendance entre toutes les stratégies sectorielles, la plus évidente étant celle liant l'activité économique et la formation. Pour favoriser le développement du potentiel de la ruralité dans le Grand Est, l'accès au haut débit qui s'avère aujourd'hui indispensable, devra ainsi s'accompagner d'un accès à l'emploi, aux soins, à la vie culturelle, à la formation, au logement, aux mobilités.*¹⁷⁰

Au Conseil Régional, le Service Prospectives, outils transversaux et études se décline en 2 parties : l'une des parties travaille sur la maintenance et l'évolution des outils informatiques utilisée notamment par la Direction de la Formation. L'autre partie travaille sur l'observation et l'analyse qui s'inscrit dans la démarche prospective : mise à disposition de données socioéconomiques (en utilisant les outils de data visualisation) sur les territoires du Grand Est, sur les secteurs d'activités de la Région mais aussi dans des domaines plus spécifiques sur le transfrontalier, sur les jeunes, sur le sanitaire et social.¹⁷¹ La mission d'Observation régionale de l'emploi et de la formation (OREF) se décline également sur plusieurs périmètres

¹⁶⁸ Prospective, raison d'être et principes, ALUMNI INSA Lyon, https://www.alumni-insa-lyon.org/global/gene/link.php?doc_id=783&fg=1

¹⁶⁹ Rapport et avis du CESER Grand Est, « Première approche prospective, Neuf enjeux stratégiques pour le Grand Est », 2017, https://www.ceser-grandest.fr/wp-content/uploads/2019/02/avis_prospective_200417.pdf, page 53

¹⁷⁰ Rapport et avis du CESER Grand Est, « Première approche prospective, Neuf enjeux stratégiques pour le Grand Est », 2017, https://www.ceser-grandest.fr/wp-content/uploads/2019/02/avis_prospective_200417.pdf, page 56

¹⁷¹ Audition de M. Julien LECLERC, chef du service Prospective, outils transversaux et études

géographiques : régional, départemental, Maisons de Région, bassins d'emploi, zones d'emploi ou encore EPCI¹⁷². Dans le cadre du CPRDFOP, la Commission Prospective du CREFOP est déclinée en termes d'objectifs dans la priorité 1 du CPRDFOP : « *identifier les métiers de demain, anticiper les besoins en compétences des entreprises et des territoires pour proposer une offre de services performante.* » La commission Prospective du CREFOP a engagé un travail sur trois tendances : les avancées technologiques et notamment la numérisation des activités économiques et sociales, la crise environnementale : le verdissement des activités, la transformation des comportements de consommation, le vieillissement de de la population. L'objectif est bien de coordonner ces travaux d'études et d'identifier de manière continue les compétences a précisé M. LLERENA, président de la commission Prospective.¹⁷³ Pour cela, **tous les acteurs doivent être associés et notamment le monde de l'université, de la recherche et de l'innovation**, comme le préconisait déjà le CESE en 1999 : « *La prospective ne peut être l'apanage d'une seule institution de la société. Il faut que les grands acteurs de la vie économique, technologique, sociale, culturelle, soient associés à une réflexion multipolaire, déployée selon une diversité des lieux, afin de constituer un vaste réseau d'expertise transversale qui :*

- *soit plus ouvert au monde de l'université et de la recherche scientifique et technique ;*
- *assure le pluralisme des expertises ;*
- *permette aux divers acteurs économiques, sociaux et politiques, de disposer des moyens nécessaires pour étayer leurs convictions.* »¹⁷⁴

c) Les valeurs du développement durable au centre de la compétence

Tout au long de notre étude, il nous est apparu évident que les valeurs du développement durable devaient être au centre de tout développement de la compétence. Si l'approche par compétences décrite dans les trois domaines : travail, formation initiale et formation continue se développe, se concrétise sur leurs terrains respectifs, elle ne peut que conduire à une prise de conscience des enjeux écologiques, économiques mais surtout sociaux et sociétaux actuels. En effet, dans sa démarche de réflexivité et de conscientisation, elle permettra d'appréhender de ce qui se joue pour moi, pour mon entreprise, pour la collectivité et la planète lorsque « j'agis », lorsque nous « agissons ». Cette responsabilisation se construit individuellement et collectivement dans les valeurs du développement durable très bien décrites par

¹⁷² L'EPCI est l'acronyme de l'Établissement Public de Coopération Intercommunale. Cela désigne une structure administrative qui regroupe plusieurs communes qui ont décidé de se regrouper pour mettre en place certaines compétences comme les transports en commun ou l'aménagement du territoire.

¹⁷³ Audition de M. Philippe LLERENA, président de la commission Prospective au CREFOP

¹⁷⁴ Avis et rapport du CESE « Prospective, débat, décision publique, 1998, page 169, <https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/98/98070816.pdf>

Henry DICKS¹⁷⁵, chercheur à l'Institut de Recherches Philosophiques à Lyon. Les valeurs constitutives du développement durable se situent dans les trois sphères : économique, sociale et écologique en y incluant des valeurs intermédiaires comme la valeur environnementale, intermédiaire entre les valeurs sociale et écologique.

Diaporama Henry DICKS, chercheur sur le Développement durable

LES VALEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	
Valeurs constitutives	Valeurs associées
• Économie : productivité, emploi...	1. Reconnaissance
• Société : justice, éducation, santé...	2. Réflexivité
• Écologie : biodiversité, stabilité du climat...	3. Participation
• + Valeurs intermédiaires: justice	4. ?
environnementale , efficacité	5. ?
énergétique ...	

Pour M. DICKS, des valeurs associées au développement durable sont nécessaires pour assurer son existence et son bon fonctionnement. **La première de ces valeurs est la reconnaissance** : « *ce qu'il est important de reconnaître ici, c'est que le développement durable constitue une sorte d'échiquier politique où telle et telle personne peut se positionner.* » **Il est important de reconnaître l'existence et le droit d'expression des personnes.** » **La seconde valeur associée au développement durable est la réflexivité**, « *sans réflexivité, le développement durable risque de se figer en dogme, en répétition naïve de quelques principes simples tenus comme allant de soi.* » **La troisième valeur qualifiée d'essentielle au développement durable est la participation citoyenne** menant « à la co-construction de programmes politiques avec les citoyens. »

Ces valeurs associées au développement durable ne sont pas spontanées. Elles nécessitent des formations qui pourraient s'inscrire dans le développement des compétences douces, Soft Skills, utiles à toutes et tous dans une société en pleine mutation. Dans son rapport France Stratégie met en avant deux compétences relationnelles pour engager les collectifs : « **Cela passe par la capacité à travailler avec les autres, la collaboration, et la capacité à s'exprimer de sorte à être compris, mais aussi à écouter, la communication.** »¹⁷⁶

¹⁷⁵ Henry DICKS, chercheur à l'IrPhil (Institut de recherche philosophique), « Les valeurs associées au développement durable », Vidéo pédagogique, 2015 <https://www.canal-u.tv/chaines/canal-ued/les-cles-d-entree-pour-comprendre-le-developpement-durable/7-les-valeurs>

¹⁷⁶ Briec du ROSCOËT, Romaric SERVAJEAN-HILST, Sébastien BAUVET et Rémi LALLEMENT, « Les Soft skills pour innover et transformer les organisations », France Stratégie, 2022, page 15, https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2022-dt-soft_skills-mai.pdf

Conclusion

Notre conclusion avait pour objectif de proposer une définition de la compétence. Cependant, étant donné la complexité de la tâche et la pluralité des définitions élaborées par des experts sur la compétence, nous avons fait le choix de recueillir les mots utilisés dans notre rapport pour illustrer ce qu'est la compétence et l'approche par compétences. La liste ci-dessous n'est pas exhaustive.

Responsabilité, autonomie, réflexivité, conscientisation, adaptation, émancipation sociale, entretien d'évaluation, entretien professionnel, transition, numérique, écologique, développement durable, Soft Skills, compétences douces, compétences de base, compétences clés, développement économique, émancipation individuelle et collective, blocs de compétences, qualification, diplômes, savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir-devenir, enseignement, économie, coopération, compétences transférables, adaptation, compétences transversales, orientation, coopération, éducation, projets, concept, appartenance, travail, reconnaissance, intérêt, sens, management, référentiels, connaissances, vouloir agir, savoir agir, pouvoir agir, en action, revenir sur l'expérience, avenir, prospective, activités, participation citoyenne, équipe, parcours, accompagnement...



02. AVIS

Introduction

Le concept compétences se comprend à la fois au niveau de l'individu comme quelque chose à découvrir et à faire découvrir à la personne et au niveau d'un collectif, d'une société pour découvrir et construire ensemble. Il se situe à la fois dans le respect de l'individu et le respect des autres et de l'environnement. Quel impressionnant concept qui fait confiance à l'humain, à ses capacités d'être responsable, autonome et coopératif ! Par son approche pédagogique et managériale qui offre la possibilité d'être dans l'action, parce que l'apprenant, le salarié devient « *celui qui réfléchit à partir de son expérience, dans un processus conscientisant participant à la connaissance de soi et du monde* », **le concept compétence en appelle à une transformation des habitudes d'enseigner, de manager**. C'est peut-être cette transformation essentielle à son développement qui explique cette lente progression et sa difficulté de mise en œuvre, amorcée depuis les années 70/80.

Sa mise en action devient plus pressante aujourd'hui face aux crises multiples que nous traversons où l'engagement des citoyens est encore plus criant afin de trouver ensemble des réponses à notre planète en péril. Le leitmotiv actuel est de dire « les gens ne sont plus motivés et/ou ils n'ont pas les compétences ». Il est certain que progressivement les situations de crise économique et de crise sanitaire ont accéléré ce processus de démotivation. Comme nous l'avons vu tout au long de notre étude, **il existe des facteurs clés de la motivation qui sont de bonnes conditions de travail organisationnelles, sociales et psychologiques**. Posons-nous la question de savoir qui ne serait pas motivé pour travailler dans de bonnes conditions avec un salaire lui permettant de vivre et non pas de survivre, une ambiance de travail respectueuse, une reconnaissance de son travail. Posons-nous la question de savoir qui ne serait pas motivé pour apprendre dans le cadre d'une démarche pédagogique valorisante qui place l'apprenant au centre des apprentissages où apprendre a un sens.

Durant cette étude, les auditions et notre approche historique de la compétence ont mis en avant des valeurs essentielles pour que ce concept puisse se développer et répondre ainsi aux besoins d'un territoire, d'une région, d'un pays et de la planète. **Ces valeurs que nous avons retenues sont la coopération, la participation citoyenne, la connaissance de soi et de l'autre**. Dans le cadre de notre avis, ces valeurs fortement associées au Développement durable nous conduiront à définir notre premier axe prenant en compte les 17 objectifs du Développement durable au cœur d'un écosystème territorial de la compétence. La coopération sera notre deuxième axe privilégiant une synergie indispensable aujourd'hui entre la formation initiale, la formation continue et le travail. Notre troisième axe portera sur la compétence d'évaluation et d'auto-évaluation qui est au cœur de l'approche par compétences.

Nos préconisations s'inscriront dans les quatre domaines concernés : le travail, la formation professionnelle, l'éducation nationale, l'enseignement supérieur. Dans cet objectif de « travailler ensemble », le CESER posera une première préconisation sur le rôle

incontournable d'assembler du Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP). « *Le CREFOP est chargé des fonctions de diagnostic, d'étude, de suivi et d'évaluation des politiques nécessaires pour assurer la coordination entre les acteurs des politiques d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi et la cohérence des programmes de formation dans la région, en lien avec la Commission nationale de la négociation collective, de l'emploi et de la formation professionnelle mentionné à l'article L. 6123-1.* » Dans cet objectif de coopération, il est essentiel d'associer les travailleurs aux prises de décision : « *Les travailleurs, qui supportent déjà le poids de la crise, doivent également être des acteurs de la solution et prendre place à la table de discussion sur les causes, les conséquences et les stratégies de relance* » comme le précise l'ODD N° 8.

Préconisation 1 : Le CESER préconise de manière transverse à son avis :

- Un rapprochement de France Compétences vers le CREFOP Grand Est afin de mieux répondre aux besoins de la région ;
- Un renforcement du dialogue social au sein du CREFOP afin de construire avec l'ensemble des partenaires de la formation initiale et continue, du monde du travail, des partenaires sociaux, des personnes en formation et des salariés une feuille de route adaptée aux besoins des individus, des entreprises et des territoires, à travers les différents schémas et stratégie : CPRDFOP, SRDEII, STRADDET, SRESI ;
- Une information davantage détaillée sur les travaux du CREFOP et notamment au sein des commissions ;
- Une participation du CESER Grand Est, qui en qualité de représentant de la société civile, renforcera la démocratie au sein du CREFOP.

I. Le concept de compétences : que révèle-t-il ?

1. Le développement durable au cœur d'un écosystème territorial de la compétence

Ou pourquoi placer les 17 ODD au cœur du développement d'un écosystème territorial de la compétence

a) Pour une contribution citoyenne reconnue

La situation de crise sanitaire, économique et sociale actuelle menace notre société tout entière et exige des changements dans nos modes de vie, de travail. Ces changements ne se feront pas naturellement. Les 17 Objectifs du Développement Durable nous informent sur ces changements essentiels pour Vivre sur une planète saine et Vivre ensemble. Tous les pays du monde se sont accordés sur les 17 Objectifs de développement durable (ODD) **pour mettre fin à la pauvreté, lutter contre les inégalités et les injustices, faire face au changement climatique et construire un monde en commun d'ici à 2030**. Dès 1987, le rapport Brundtland

définit le **développement durable comme un développement qui permet de subvenir aux besoins de la génération d'aujourd'hui sans limiter ceux des générations futures**. Ce fut la première « base pour une stratégie de politique globale intégrée », intégrer signifiant **réunir des politiques de développement hétérogènes portant sur l'environnement, le développement, l'économie ainsi que sur des préoccupations sociales**.¹⁷⁷ Tendre vers ce décloisonnement, cette interdisciplinarité est un objectif essentiel pour la mise en œuvre de ces changements. L'enjeu N°5 de la feuille de route de la France pour l'Agenda 2030, qui est de « rendre effective la participation citoyenne à l'atteinte des ODD, et concrétiser la transformation des pratiques à travers le renforcement de l'expérimentation et de l'innovation territoriale »¹⁷⁸, sera l'un des objectifs des préconisations du CESER pour un écosystème local des compétences inscrit dans le développement durable. La compétence, comme définie tout au long de ce rapport, se construit dans l'action tout en sachant que les connaissances sont des outils indispensables pour sa construction. **L'un des outils, pour l'apport de connaissances et de valeurs communes préconisé par le CESER sont les 17 objectifs du développement durable, qui aujourd'hui ne sont pas encore suffisamment diffusés, communiqués, accompagnés**. En effet, dans le cadre d'une enquête de Harris-Interactive menée en 2020, un peu plus d'un Français sur deux déclare avoir déjà entendu parler des 17 Objectifs de Développement Durable adoptés par l'ONU en 2015, mais seulement 15% revendiquent savoir précisément ce dont il s'agit. Dans le cadre du Business Act Grand Est Acte 2, qui poursuit la relance et la reconquête économique en Région Grand Est, la Région, l'État, l'ensemble des acteurs de la région et des experts ont décidé qu'un parcours de transformation sera mis en œuvre pour accompagner aux changements. Parmi les 11 actions prioritaires, une sensibilisation de « 150 000 citoyens aux enjeux climatiques est prévue. Le CESER souhaite y ajouter une préconisation pour une sensibilisation aux 17 ODD qui couvrent l'intégralité d'un développement durable tels que le climat, la biodiversité, l'énergie, l'eau mais aussi la pauvreté, l'égalité des genres, la prospérité économique ou encore la paix, l'agriculture, l'éducation...¹⁷⁹ Car, nous le savons, le dérèglement climatique va accélérer la crise et touchera en premier les populations les plus démunies. Il s'agit dès maintenant de sensibiliser aux ODD afin de faire émerger la prise de conscience qu'une justice climatique doit être aussi une justice sociale. « Ce que nous n'avons toujours pas compris et qu'il est essentiel de comprendre, c'est qu'il ne s'agit pas seulement de réchauffement climatique, mais de

¹⁷⁷ Hartmut MARHOLD, Michael MEIMETH, Xavier LALLEMAND, « Les discours du développement durable dans les pays européens » Dans L'Europe en Formation 2009/2 (n° 352), page 3, <https://www.cairn.info/revue-l-europe-en-formation-2009-2-page-3.htm>

¹⁷⁸ Feuille de route de la France pour l'Agenda 2030, « Agissons pour un monde durable et solidaire », page 9 <https://www.agenda-2030.fr/IMG/pdf/feuille-de-route-odd-france.pdf>

¹⁷⁹ Les Objectifs du développement durable, Ministère de la Transition écologique et de la cohésion des territoires, Ministère de la Transition énergétique <https://www.ecologie.gouv.fr/ODD>

réchauffement climatique dans un monde inégal et injuste », déclare Thiagarajan JAYARAMAN, universitaire indien.¹⁸⁰

Préconisation 2: Le CESER préconise que le Conseil Régional et l'État déclinent sur les territoires une communication et un accompagnement aux Objectifs du Développement durable qui s'inscriront dans une approche par compétences pour construire un écosystème territorial des compétences d'avenir.

Préconisation 3 : Le CESER préconise que le Conseil Régional, en qualité de chef de file de la formation, organise au sein de chaque territoire des rencontres entre les acteurs de la formation initiale et continue, les employeurs, les experts de l'écologie, des sciences sociales, du digital, les institutionnels pour débattre sur l'emploi, la formation et les transitions écologique et numérique tout en y intégrant les 17 ODD. L'ouverture de ces rencontres au public étudiant, élève, actif, à tout citoyen est nécessaire pour co-construire une compétence écologique, sociale et digitale s'inscrivant dans une science démocratique au niveau de chaque territoire.

Ces rencontres portées et préparées par les Maisons de Région, en partenariat avec l'État, les collectivités territoriales et Pôle emploi, seraient de véritables laboratoires d'idées qui se concrétiseraient par des projets répondant aux besoins du territoire.

La coopération régulière qui existe déjà sur les territoires dans le cadre des Contrats d'objectifs, des Comités de développement des compétences (CDC) et orientation (CDCO) et autres prestations entre acteurs du monde socio-économique, pourra s'appuyer sur la feuille de route de la France pour l'Agenda 2030. Toutes les bonnes volontés, les idées innovatrices sont à prendre en considération pour trouver ensemble des solutions aux difficultés de logement, de transport, d'alimentation, comme le dit la feuille de route de l'Agenda 2030, « *ne laisser personne de côté* ». Dans le cadre du PRIC, des mesures d'accompagnement sont prévues pour les personnes en difficulté dans les domaines du logement, des transports, de l'alimentaire ... La fongibilité de l'enveloppe financière attribuée aux régions pour l'apprentissage permet aujourd'hui aux régions d'aider financièrement les CFA qui ont besoin d'investir dans le numérique et le matériel pédagogique. La SRESI en Grand Est prévoit de soutenir toutes les actions répondant à une problématique de bien-être étudiant (santé, logement, alimentation).

Préconisation 4 Le CESER préconise que le Conseil Régional prévoit, une intensification des aides au transport, au logement, à la restauration, adaptée à la situation individuelle afin d'assurer à chaque personne qui entre en formation mais aussi à chaque étudiant, à chaque apprenti, à chaque lycéen des conditions de formation, d'études et d'apprentissage favorables et équitables.

¹⁸⁰ <https://fr.unesco.org/courier/2019-3/climat-justice-sociale>

b) Pour la construction d'un « aller vers »

Nous savons qu'aujourd'hui avec l'inflation, la question salariale est importante pour fidéliser ses salariés mais selon l'enquête du cabinet de recrutement Robert Half l'équilibre vie professionnelle/vie quotidienne, la quête de sens au travail et la recherche de flexibilité (en termes d'horaires de travail) ont leur importance. Face aux constats de turn-overs croissants dans les entreprises par rapport à des insatisfactions des salariés, face à des dirigeants multifonctions qui manquent de temps et qui ne peuvent pas développer des compétences en tout, des solutions sont à trouver au cœur de cet écosystème territorial de la compétence. Pour cela, la prospective a un rôle important à jouer dans l'adaptation au changement à condition de prendre en compte cette dimension sociale.

Préconisation 5 : Le CESER préconise que les travaux de Prospective mis en œuvre au sein de la Région Grand Est intègrent une dimension sociale en :

- permettant le dialogue entre les savoirs des sciences humaines et sociales et les savoirs des sciences techniques, économiques et environnementales.

Préconisation 6 : Le CESER préconise que le Conseil Régional et l'État organisent au sein de chaque territoire en lien avec France Compétences, les OPCO et les branches professionnelles,

- une communication sur un service RH gratuit financé par les OPCO pour aider à la mise en œuvre du plan de développement des compétences dans les TPE/PME ;
- un accompagnement gratuit à la mise en œuvre d'une GPEC permettant de réaliser une cartographie des compétences ;
- une formation à une démarche RSE ;
- une sensibilisation à l'environnement en lien avec les acteurs des ODD ;
- des formations au numérique gratuites pour les salariés et les dirigeants ;
- le développement du partenariat renforcé entre les Structures d'insertion par l'activité économique et les entreprises.

Le Groupement d'Employeurs (GE) a été évoqué à plusieurs reprises en termes de solution aux difficultés de recrutement. Il a pour objectif de recruter des salariés pour ses adhérents (entreprises, associations, collectivités territoriales, etc.) en permettant la mutualisation d'un ou de plusieurs emplois et en leur apportant aide et conseil en termes de gestion des ressources humaines. Cette possibilité de porter à plusieurs la responsabilité d'employeur s'accompagne d'une sécurité pour les salariés recrutés par le groupement. Selon les sources Bercy Info du 13/09/2022, dans ce cadre, 70 % des salariés bénéficient d'un contrat à durée indéterminée (CDI) et 75 % travaillent à temps complet. Les groupements d'employeurs apportent également une garantie du maintien de l'emploi sur les territoires, voire de son développement.

Notre étude très large sur le développement des compétences nous a amenés à considérer un large panel de dispositifs et d'expérimentations. Le groupement d'employeurs qui en fait partie, nécessiterait à lui seul, une étude et un rapport.

Préconisation 7 :

Le CESER Grand Est préconise à l'État et au Conseil Régional de s'engager davantage dans la mise en œuvre et la coordination d'actions permettant la promotion des groupements d'employeurs.

Ces actions doivent mettre en évidence la valeur ajoutée des groupements d'employeurs, à savoir, d'une part, l'adaptation de l'emploi, en le sécurisant, aux besoins des entreprises (en particulier pour les TPE-PME) et d'autre part, la garantie de la sécurisation du parcours professionnel des salariés recrutés (contrat de travail, formation...). Ces actions impactent, par ailleurs, positivement les territoires.

L'ensemble des groupements d'employeurs doit bénéficier de ce soutien (groupement d'entreprises à but lucratif, groupement de structures de l'économie sociale et solidaire et/ou publique, groupement pour l'emploi, l'insertion et la qualification).

Les ODD cités précédemment, qui s'inscrivent dans la lutte contre toute situation d'exclusion, nous conduisent à formuler des préconisations fortes pour poursuivre les mesures, tout en les renforçant, de lutte contre l'illettrisme, contre l'illectronisme et contre le décrochage scolaire. Pour cela, nous rejoignons fortement cet « aller vers les publics les plus vulnérables » qui n'osent pas franchir la porte des structures pour en parler.

Préconisation 8 : Le CESER préconise la mise en place d'une campagne de communication sur les situations d'illettrisme, d'illectronisme, de décrochage scolaire impulsant chez les personnes concernées une motivation en vue d'un accompagnement, qui serait mis en place après appel d'un numéro vert.

Des professionnels formés à l'approche de ces trois situations sauront être à l'écoute, tout en respectant l'anonymat des personnes, leur proposant en fin d'entretien la possibilité de se rapprocher d'un professionnel au plus près de chez elles.

Les situations d'exclusion nécessitent un temps d'approche personnalisé plus ou moins long pour permettre à la personne de reprendre confiance en elle. Des temps d'écoute personnelle en fonction des situations évoquées avec :

- un formateur qualifié dans le domaine de l'illettrisme et/ou
- un conseiller en médiation numérique et/ou
- un conseiller pédagogique ou toute autre personne qualifiée de l'équipe éducative scolaire ou universitaire

permettront à ces personnes de retrouver la motivation à apprendre et l'estime d'elles-mêmes pour s'autoriser à apprendre.

Préconisation 9 : Le CESER préconise le financement d'entretiens personnalisés afin de permettre à toute personne en situation d'illettrisme, en situation d'illectronisme, en situation de décrochage de retrouver l'estime de soi, lui permettant d'avancer dans son parcours.

II. L'approche compétences

1. Reconsidérer la coopération dans l'approche par compétences

Ou valoriser les pratiques d'approche par compétences dans la formation initiale, la formation continue et au travail

a) Des pratiques à partager

Le développement des compétences dans les entreprises, à l'éducation nationale et à l'université ne peut se réaliser sans une approche par compétences. Mais que signifie cette approche par compétences ? Dans la formation professionnelle, le geste, le savoir-faire ont été largement mis en avant ainsi que la notion de « compétences transversales » qui nécessite une maîtrise des compétences de base, c'est-à-dire des compétences permettant à un individu d'être autonome dans sa vie quotidienne (compétence langagières, mathématiques, numériques et cognitives) et les compétences clés en lien avec le contexte professionnel qui sont définies dans le Socle CléA.

Après chaque stage en entreprise, ce sont les entretiens avec le formateur qui amènent le stagiaire à formaliser ses compétences. **L'approche par compétences débute donc par la formulation et l'identification des compétences.** Situation similaire dans les entreprises où il est question de formuler ses compétences en déconstruisant l'activité. **Cette identification des compétences est apparue comme un exercice complexe** qui nécessite une professionnalisation régulière des formateurs et des encadrants dans les entreprises qui mènent les entretiens d'évaluation des compétences. La Région Grand Est propose un programme de professionnalisation qui répond à cette approche par compétences.

Préconisation 10 : Le CESER préconise une poursuite du programme de professionnalisation de la Région Grand Est et de sa valorisation auprès des publics visés en y incluant :

- Le développement de communautés de pratiques regroupant des professionnels de l'éducation nationale, de l'université, de la formation professionnelle et des entreprises.

Cette démarche de partager leurs expériences, leurs pratiques, leurs outils sur l'approche par compétences pourrait intervenir dans le cadre d'une instance souple dont l'animation reviendrait à la Région.

À l'éducation nationale, à l'université, l'approche compétences est plus récente et bouscule les habitudes d'enseignement même si certains enseignants étaient déjà dans un questionnement auprès de leurs élèves et étudiants sur la transférabilité de leurs apprentissages. Dans l'approche par compétences, il s'agit d'être dans l'action, c'est-à-dire de créer des situations d'apprentissage les plus proches possibles d'une réalité métier ou d'une réalité au quotidien qui va conduire à mobiliser des savoirs, savoirs faire et savoir être pour agir. Le travail coopératif qui peut se développer sous forme de projet est l'une des activités clés de l'approche par compétences. **Il s'agit à la fois d'apprendre à coopérer et de coopérer pour apprendre.** La compétence coopération ne se développe pas spontanément et nécessite un apprentissage, tout comme le développement de compétences douces. Claude VIENNEY, journaliste qui a longuement étudié la coopération a écrit « *On ne naît pas coopérateur* ». « *Coopérer, cela s'apprend, cela se perfectionne et se co-évalue* », explique Michel ADAM, docteur en philosophie. **Il y a des règles à la coopération dont l'une qui a été largement citée dans notre rapport qui est la bienveillance.** Il est à noter qu'au-delà de notre préconisation, la coopération nécessite des changements au sein des entreprises et des institutions comme l'a précisé François DUPY : « *Il ne suffit pas de dire "on coopère" ou "il faut innover" sans rien changer* ». La coopération, qui vient du latin cum operari, qui signifie « *travailler ensemble, œuvrer ensemble dans un même but* ». *Comme le dit l'architecte Yona FRIEDMANN, « si nous ne conservons pas la nature, la nature ne nous conservera pas ».* **Le maître mot de la grande aventure humaine est la reliance, le « tisser ensemble » (complecti en latin) de la complexité reconnue.**¹⁸¹

Préconisation 11 : Le CESER propose que le Conseil Régional organise un programme de formation pour le développement de la compétence coopération, essentielle pour faire face aux crises actuelles et à venir.

Ce programme s'adressera à tous salariés, demandeurs d'emploi, étudiants, élèves, en priorité à toute personne qui a des responsabilités d'animation ou d'encadrement d'une équipe au travail, dans l'enseignement, dans la sphère politique.

Ce travail de coopération est également essentiel dans le cadre du Service public régional de l'orientation coordonné par la Région Grand Est. Le SPRO Grand Est s'appuie sur 13 réseaux constitués de 300 structures qui sont positionnées à géométrie variable, sur le champ de l'accueil, de l'information, de l'orientation, de l'évolution professionnelle et de l'accompagnement. Toutes ces structures sont signataires de la Charte du SPRO Grand Est qui pose de grands principes dont celui **d'un droit à s'orienter pour tous les publics, quels que**

¹⁸¹ Michel ADAM, docteur en philosophie, « Les valeurs coopératives face à la crise abyssale de la société », Revue Porjectis, Proyéctica, Projectique, Éditeur De Boeck Supérieur, 2012, page 37 https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=PROJ_011_0023&download=1

soient leur statut, leur âge et leur situation. La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a confié de nouvelles missions aux régions qui organisent **des actions d'information sur les métiers et les formations aux niveaux régional, national et européen ; sur la mixité des métiers et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** en direction des élèves et de leurs familles, des apprentis ainsi que des étudiants, notamment dans les établissements scolaires et universitaires (Article L 6111-3 du Code du travail). Dans cet objectif, la Région Grand Est, en collaboration avec les autorités académiques du Grand Est et un collectif de chefs d'établissement a élaboré une Boîte à outils évolutive d'information sur les métiers et les formations, nommée « Orient 'Est », pour tous les établissements scolaires (collèges, lycées), les établissements post-Bac et CFA de la Région. Or, l'orientation ne se limite pas à de l'information sur les formations et les métiers, elle nécessite d'être accompagnée. Pour cela, dans le cadre d'une recherche-action dans une démarche de coopération, l'ONISEP a coordonné le travail d'élaboration du « **Référentiel des compétences à s'orienter** » pour les lycées généraux et technologiques. D'un intérêt pédagogique certain, sa construction est le fruit d'un travail coopératif avec l'Inspection générale de l'Éducation nationale, du Sport et de la Recherche, le Laboratoire de Psychologie et d'Ergonomie Appliquées (LaPEA) de l'Université Paris Cité, des acteurs de l'éducation et de l'orientation en académie, les enseignants et les lycéens. La participation des lycéens à la démarche lui donne davantage de légitimité à exister et à être utilisé.

Préconisation 12 : Le CESER préconise que la Région Grand Est renforce sa coordination du SPRO en :

- guidant les membres du SPRO dans la mise en œuvre des engagements pris et inscrits dans la Charte du SPRO ;
- accentuant et améliorant l'information et la communication sur la Boîte à outils Orient'Est et en accompagnant son appropriation auprès des équipes éducatives et auprès de tout acteur du SPRO qui en fait la demande ;
- proposant une présentation des outils d'orientation existants tel que « le Référentiel des compétences à s'orienter » auprès de tous les acteurs du SPRO ;
- en nommant un référent orientation dans chaque Maison de Région afin de venir en appui aux acteurs du SPRO.
- Sollicitant auprès des membres du SPRO un bilan de la mise en œuvre des engagements pris et signés dans la Charte du SPRO.
- développant des actions de sensibilisation à l'égalité femmes/hommes.

Dans l'objectif de développer cette coopération essentielle pour répondre à la fois aux besoins des individus et des entreprises, les Campus connectés pourraient accueillir les personnes en formation. Pour rappel, les Campus connectés sont « *des lieux d'études où les jeunes peuvent suivre, près de chez eux, des formations à distance dans l'enseignement supérieur en*

bénéficiant d'un tutorat individuel et collectif » (Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche).

Préconisation 13 : Le CESER préconise que les Campus connectés deviennent des Tiers lieux de la formation continue en :

- accueillant à la fois des étudiants et des personnes en formation ;
- proposant un tutorat adapté pour suivre des cours et des formations à distance ;
- mettant à disposition une information et une communication sur les formations et les métiers.

La coopération, vu sous l'angle d'une compétence à développer, a été mise en avant au niveau national lors de la première conférence des métiers et des compétences, qui s'est tenue le 16 mars 2022. Les trois Ministères (du Travail, nommé actuellement Ministère du Travail, du Plein-emploi et de l'insertion, de l'Éducation nationale, Jeunesse et Sports, de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation) étaient réunis pour travailler ensemble sur le développement des compétences tout au long de la vie. Le 31 mai 2022, le CESER Grand Est organisait deux Tables Rondes sur les difficultés de recrutement et l'approche par compétences qui ont révélé une volonté affirmée de la part des intervenants de la formation, de l'emploi, du travail, de l'enseignement, de travailler ensemble. Nous espérons que la démarche de coopération aboutisse à un décloisonnement des institutions afin de décomplexifier le système de formation, donnant à tous le droit de se former. Dans ce sens, France Universités face au nombre de places restreint en Master a proposé un premier cycle professionnalisant qui permettrait aux étudiants qui n'ont pas été retenus en Master d'aller travailler puis, après quelques années, de recandidater en Master et de faire un second cycle, comme cela se fait dans plusieurs pays. Cette proposition vise un double objectif à la fois d'employabilité pour les étudiants et de réponse en partie aux difficultés de recrutement.

Préconisation 14 : Dans cet objectif d'employabilité, de réponse aux besoins de recrutement, le CESER préconise que les étudiants, qui le souhaitent, puissent suspendre leurs études à la fin du 1^{er} cycle pour exercer une activité professionnelle, tout en maintenant leur statut d'étudiant accompagné par l'État et facilitant ainsi la reprise d'études en Master.

b) Des leviers pour faire connaître les outils et les dispositifs

Tout au long de notre étude, de nombreux outils et dispositifs ont été présentés très intéressants dans la construction d'une approche par compétences et pourtant, peu connus pour les dispositifs et peu accompagnés pour les outils. Nous avons retenu plus particulièrement un outil spécifique à la Région Grand Est, qui est nommé actuellement Orient'Est, (anciennement Lorfolio), pour lequel une professionnalisation et des tests auprès du public sont essentiels pour le faire progresser tant au niveau de son utilisation que de son

contenu, vers une plus grande opérationnalité auprès de tout public. Nous faisons référence ici au public en difficulté par rapport aux compétences de base, en situation d'illettrisme, au public en situation d'illectronisme. La mobilisation de Lorfolio a été approuvée par tous les partenaires signataires de la Charte du SPRO, ce qui correspond à 300 structures. En 2021, une présentation de Lorfolio devenu « Mon Orient'Est » par les Services de la Région Grand Est dans le cadre d'un travail coopératif avec le CESER Grand Est a rendu compte du manque de communication et de promotion de l'outil. Dans le cadre de cette expérimentation préconisée dans l'avis du CESER Grand Est sur « Investir dans l'orientation tout au long de la vie » 70 étudiants de Licence Professionnelle, Master 1 et Master 2 de l'Université de STRASBOURG ont fait part de leur avis et de leurs suggestions en termes d'amélioration de l'outil. Il serait intéressant de poursuivre cet accompagnement à Lorfolio auprès de tous publics afin d'y apporter progressivement des améliorations.

Préconisation 15 : Le CESER préconise que le Conseil Régional organise une campagne de communication et d'accompagnement sur Lorfolio devenu Mon Orient'Est en :

- proposant des ateliers d'échanges avec les professionnels de l'emploi, de l'insertion, de la formation, des lycées, de l'enseignement supérieur afin d'analyser les possibilités réalisées ou à réaliser d'intégration et d'usages de « Mon Orient'Est » dans les dispositifs existants ;
- proposant des documents ressources afin d'aider les professionnels à utiliser Mon Orient'Est avec les publics ;
- accompagnant tout public à l'utilisation de Mon Orient'Est grâce à une équipe régionale dédiée.

Parmi les dispositifs à renforcer, l'apprentissage a été décrit tout au long du rapport comme une voie royale vers l'emploi. Des améliorations sont à réaliser afin qu'il puisse poursuivre son essor. Les régions, cheffes de file de la formation et en tant que telle coordinatrices d'un partenariat pluriel, doivent conserver ce rôle de coordination en y incluant les CFA afin de faciliter la mise en œuvre de l'apprentissage sur tout le territoire et de mieux répondre aux besoins des entreprises. La fongibilité de l'enveloppe financière accordée par l'État aux régions devrait leur permettre de répondre aux besoins des CFA en matériel pédagogique et informatique. Les difficultés toujours présentes en termes d'image de l'apprentissage, qui concernent davantage les niveaux CAP que les niveaux de l'enseignement supérieur, demandent à nouveau une campagne de communication sur l'apprentissage. Dans ce même objectif, il est indispensable que les aides se pérennisent afin de maintenir les embauches. Une professionnalisation régulière des maîtres d'apprentissage s'avère nécessaire pour une alternance réussie.

Préconisation 16: Sur le dispositif apprentissage, le CESER préconise que :

- Le Conseil Régional conserve un rôle de coordination avec les CFA étant donné son partenariat fort avec les acteurs du monde socio-économique ;
- les aides de l'État à l'embauche d'un apprenti deviennent pérennes sous condition de la conformité de l'apprentissage par rapport au diplôme;
- les moyens soient mis en place pour accompagner les maîtres d'apprentissage et les tuteurs en entreprise ;
- l'image de l'apprentissage soit à nouveau valorisée dans le cadre d'une campagne de communication dont une campagne spécifique à l'attention des jeunes infra bac ;
- l'information sur la possibilité de faire appel à un médiateur de l'apprentissage soit largement diffusée.

Face au constat d'un manque de maîtrise des compétences de base chez les apprentis ou tout autre public, le dispositif CléA permet de réaliser une première évaluation valorisante pour le bénéficiaire. L'objectif de l'évaluation est de permettre au candidat de prendre conscience de ses points forts pour l'orienter ensuite, avec son accord, vers un parcours de formation si un manque de maîtrise de certaines compétences de base a été relevée. Il est important de communiquer sur ce dispositif qui conduit à une certification interprofessionnelle reconnue par les employeurs. Le dispositif de Conseil en évolution professionnelle (CÉP) peut aider la personne à s'orienter vers CléA, pour cela, l'information doit être encore diffusée davantage.

Préconisation 17 : Le CESER préconise une amélioration de l'information :

- sur le dispositif CléA dans les CFA, dans les entreprises, pour les demandeurs d'emploi permettant au bénéficiaire de valoriser ses acquis, de combler ses lacunes par des formations et d'obtenir une certification interprofessionnelle reconnue par les employeurs.
- sur le dispositif d'accompagnement CÉP qui permet au salarié, au demandeur d'emploi d'être accompagné gratuitement dans ses souhaits d'évolution professionnelle.

Pour la formation CléA et d'autres formations, le Compte personnel de formation peut être mobilisé. Malgré le succès du CPF, le CESER orientera sa réflexion sur la faiblesse du co-abondement permettant à des salariés ou à des demandeurs qui souhaitent s'investir dans des formations plus longues et plus onéreuses d'être aidées financièrement. En effet, le CPF est majoritairement utilisé pour des formations courtes. Les indications sur son utilisation possible doivent être apportées l'employeur lors de l'entretien professionnel parmi d'autres informations sur la Validation des acquis par l'expérience, sur le Conseil en évolution professionnelle. Dans cette optique, l'employeur et les cadres dirigeants et intermédiaires doivent être informés de manière régulière. La première information sera d'être informée des

évolutions possibles dans l'entreprise à travers les formations proposées dans le cadre du plan de développement des compétences. Une formation sur la conduite de l'entretien professionnel est nécessaire à sa conduite.

Préconisation 18 : Afin d'optimiser la pratique de l'entretien professionnel, véritable outil d'aide à la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le CESER préconise une formation régulière des employeurs et de leurs représentants en proposant une formation-action leur permettant de-d' :

- présenter une vision stratégique de leur entreprise : objectifs, plan de développement des compétences ;
- apporter des informations sur le Compte personnel de formation, sur le Conseil en évolution professionnelle, sur la VAE ;
- apprendre et maîtriser les techniques de l'entretien.

Autre dispositif qui s'inscrit dans l'analyse réflexive, c'est la Validation des Acquis de l'expérience (VAE) instaurée par la loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale. Ce dispositif imaginé il y a 20 ans correspondait et correspond encore aujourd'hui à cet objectif qui est de permettre à chaque citoyen de se former tout au long de la vie. Peu plébiscité, il demande à être amélioré afin de répondre davantage aux besoins de l'individu et des entreprises. Pour l'individu, il s'agit de **simplifier la procédure d'inscription et de l'accompagner tout au long de son parcours VAE**. Pour l'individu et les entreprises, il s'agit de permettre **la reconnaissance de toutes les compétences à la fois techniques mais aussi transversales** telles que la capacité à *s'adapter, apprendre à apprendre, l'intelligence relationnelle, les capacités de communication, les aptitudes interpersonnelles*, etc.¹⁸² Ce sont des objectifs d'amélioration parmi de nombreux autres objectifs qui sont proposés dans le rapport « De la VAE 2002 à la REVA 2020 : libérer la VAE- Reconnaître l'expérience tout au long de la vie ». Il répond à une lettre de mission du Ministère des Solidarités et de la Santé, du Ministère du Travail, du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse, du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et du Secrétariat d'État auprès de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse qui éclaire les objectifs d'évolution de la VAE : « *alors que la certification des compétences constitue un enjeu majeur et que les manières d'apprendre sont en pleine transformation, les mécanismes d'accès et de recours à la VAE doivent évoluer.* »

L'expérimentation à ce nouveau dispositif REVA est toujours en cours. Elle s'appuie sur cinq certificateurs (Ministères du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, des Solidarités et de la Santé,

¹⁸² Claire KHECHA, Yanic SOUBIEN, David RIVOIRE, rapport : « Libérer la VAE, reconnaître les acquis de l'expérience tout au long de la vie », 2021, page 6, https://www.ressources-de-la-formation.fr/doc_num_data.php?explnum_id=24888

de l'Agriculture, le GIP Occitanie Croix Rouge et la branche du salarié du particulier employeur) et s'est déroulée dans trois régions.

Un autre dispositif a attiré toute l'attention du CESER Grand Est, la RAE, la Reconnaissance des acquis de l'expérience. Ce dispositif porté par le réseau « Différent et Compétent » s'inscrit dans le cadre du décret du 20 mai 2009 relatif à la formation, à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences des travailleurs handicapés accueillis en établissement ou service d'aide par le travail. Dans notre rapport, nous avons détaillé les points forts de la RAE et notamment les formations à la démarche RAE pour les équipes dirigeantes qui nous paraît importante afin de motiver les salariés à entrer dans le dispositif. De plus, des expérimentations sont en cours pour aller de la RAE à la VAE.

Préconisation 19 : Le CESER Grand Est préconise que les services du Conseil Régional dédiés à la VAE informe et communique sur :

- le nouveau dispositif expérimental REVA, sur les expérimentations réalisées en Région Grand Est tout en mobilisant d'autres acteurs afin d'accroître le nombre d'expérimentations ;
- le dispositif RAE pour les salariés en situation de handicap et de la RAE à la VAE ;
- le programme de professionnalisation et notamment sur les formations en lien avec la VAE pour les professionnels et les dirigeants.

2. Pour un développement de la compétence évaluation

a) L'évaluation : une co-construction en cours

Cet axe essentiel, l'évaluation des politiques publiques, demande un éclaircissement sur ce que nous entendons dans ces termes. Les politiques publiques se concrétisent par des actions publiques qui ont pour objectif de répondre à des problèmes, à des besoins identifiés. L'action publique, à son tour, se concrétise par des programmes et des dispositifs de formation qui **répondent à des objectifs bien définis en amont**. Ce qui sous-entend que l'évaluation intervient non seulement après, mais également avant et pendant la mise en œuvre de l'action publique. L'évaluation **s'inscrit dans une démarche réflexive, c'est-à-dire de rendre compte de ce que l'on fait ou ne fait pas, comment, pourquoi et pour aboutir à quelles réalisations, quels résultats, quels effets, quels impacts.**¹⁸³ Ce processus est imparable pour aider à la décision de reconduire ou de réorienter ou d'arrêter une action.

Or, aujourd'hui, la démarche d'évaluation n'est pas mise en œuvre dans toutes ses dimensions. C'est le constat que nous faisons étant donné le peu d'informations et de communication sur des évaluations à réaliser ou réalisées. Dans ce sens, nous pouvons mentionner l'évaluation du PRIC où trois grands axes d'évaluation ont été identifiés qui

¹⁸³ « L'évaluation des politiques publiques régionales », Avis et rapport du CESER Grand Est, 2017, page 48

portent sur : « *Axe 1 : L'évaluation des actions de formation : quels résultats en termes d'insertion professionnelle, de retour à l'emploi ? Quelle utilisation de moyens ? Quelle satisfaction des bénéficiaires ? Axe 2 : Le suivi/ évaluation du Pacte : les projets et expérimentations proposés sont-ils mis en œuvre ? Produisent-ils les effets attendus ? En tant que politique publique, le Pacte est-il efficace. Axe 3 : La mesure d'impact du Pacte : aboutit-il à la transformation du modèle souhaité ? A-t-il d'autres impacts ?* » Comme le précise le document du PRIC Grand Est, cette méthodologie doit permettre un suivi au fil de l'eau. Or, depuis 2019, nous n'avons pas eu d'informations sur ce suivi et notamment sur les expérimentations en cours dans le cadre du PRIC Grand Est.

Lorsque les évaluations sont réalisées, nous pouvons mentionner l'évaluation du CPRDFOP en Grand Est, la communication en termes de contenu et de diffusion est insuffisante et ne permet pas de rendre compte aux citoyens de l'efficacité et de la cohérence des actions qui ont été menées. Or, cette communication est primordiale puisqu'elle favorise le retour d'un lien de confiance comme l'a précisé le CESER Grand Est dans son avis sur « *L'évaluation des politiques publiques* » : « *la mise en œuvre de l'évaluation des politiques publiques constitue un des paramètres fondamentaux susceptibles de reconstruire une relation élu·e-s-citoyen-ne-s qui favorise l'instauration d'une démocratie de confiance.* » De plus, la communication sur l'évaluation des dispositifs de formation pourrait contribuer à faciliter le recrutement des candidats sur les actions de formation (en déficit d'effectif), en recréant un lien de confiance entre les futurs candidats d'un territoire et le Conseil Régional.

Dans le cadre de l'élaboration du CPRDFOP 2018-2022, la Région Grand Est a constitué une instance centrée sur la question de son évaluation qui se nomme le Comité Régional d'Évaluation (CRE). « *Le CRE est une instance à caractère politique, pilotée et animée par la Région Grand Est et appuyée par un « Conseil Scientifique » constitué de chercheurs/personnalités qualifiées. Il a vocation à être un lieu d'échanges et de débat sur l'évaluation des politiques EFOP et du CPRDFOP. Il est constitué d'élus régionaux et de membres du CESER* » précise le CPRDFOP Performance Grand Est. Le CRE a participé aux différentes étapes des travaux d'évaluation du CPRDFOP. Les résultats de l'évaluation et les pistes de travail doivent servir à l'écriture du prochain CPRDFOP. Dans ce cadre, le CESER Grand Est a préconisé le maintien du CRE à la fois pour sa participation à l'écriture du prochain CPRDFOP ainsi qu'à son suivi et son évaluation. Le CRE devrait contribuer également aux travaux d'évaluation du PRIC puisque le PRIC s'inscrit dans la continuité des objectifs du CPRDFOP. « *Le PACTE s'inscrit dans la continuité des objectifs fixés par le CPRDFOP et le travail engagé par la Région et ses partenaires autour des thématiques transversales matérialisées par les différents défis* », informations figurant dans le PRIC Grand Est.

Préconisation 20 : Le CESER préconise la participation du Comité Régional d'Évaluation (CRE) aux différentes phases de la démarche d'évaluation :

- choix des thématiques à évaluer ;
- élaboration du cahier des charges et des questions évaluatives ;
- conduite et suivi de l'évaluation ;
- diffusion de l'évaluation.

N'oublions pas, comme l'explique le CESER Grand Est, dans son avis sur « L'évaluation de politiques publiques régionales » que « *l'évaluation s'inscrit dans une démarche plurielle, comme « délibération sur ce qui fait valeur », et devient un véritable outil de la démocratie collaborative autorisant des constructions à partir des différents points de vue et notamment des désaccords entre les parties prenantes. Elle devient un instrument privilégié d'un nouveau rapport entre les responsables politiques et les citoyen-ne-s.* »

Conclusion

L'approche par compétences par sa démarche réflexive vers une conscientisation de soi et du monde est un concept exigeant. Notre analyse consécutive aux différentes auditions et recherches documentaires s'y rapportant, nous a conduit sur **une étude empreinte de valeurs** portées dans les discours institutionnels, par les acteurs de la formation, de l'enseignement : **la confiance, la responsabilité, l'autonomie** font partie des valeurs essentielles qui se développent dans le cadre d'une approche par compétences.

Cette démarche pédagogique place l'individu au centre de l'activité lui permettant de « se découvrir » dans l'action, d'identifier ses compétences et de développer une prise de conscience critique. Elle permet à la personne de prendre conscience de ses compétences mais aussi de tous les freins qui empêchent la réalisation ou l'amélioration de l'action. Elle s'inscrit dans le développement d'un esprit critique qui conduit la personne à « s'autoriser » lui permettant d'être force de proposition pour améliorer, en fonction de la situation, les conditions d'apprentissage et/ou de travail.

Si la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel a mis la compétence en exergue pour construire une société de la compétence, **sa mise en pratique exige de réelles transformations au sein des institutions et des politiques**. La crise sanitaire suivie de la crise économique est révélatrice d'un besoin d'« agir » différemment, **prenant en compte le respect des 17 Objectifs du Développement durable pour davantage d'égalité, de respect de l'environnement et de participation citoyenne**.

L'avis rend compte des freins rencontrés à la mise en œuvre de l'approche par compétences et propose des points d'amélioration. Les difficultés se situent au sein de l'institution scolaire, au sein de l'institution universitaire et dans les entreprises où les pratiques pédagogiques et managériales pour une approche par compétences nécessitent des changements. **Des**

supports sont réalisés pour aider ce changement : des guides, des référentiels mais qui ont besoin d'être accompagnés pour s'en approprier le contenu. Installée dans une culture de la transmission des savoirs, **la démarche dialogique dans l'enseignement et dans l'entreprise rencontre des freins dans sa mise en œuvre**. Les outils pour l'identification des compétences demandent une professionnalisation régulière. Dans cet objectif, les référentiels compétences sont une aide précieuse valorisant le métier. Le métier entendu comme une série d'emplois qui eux-mêmes sont entendus comme un regroupement d'activités. Afin d'aller jusqu'au bout de la démarche, la compétence identifiée, le bloc de compétences obtenu demandent une reconnaissance salariale puisqu'ils contribuent à une plus grande qualification du salarié.

Pour tendre vers une approche par compétences connue et reconnue valorisant l'humain et sa capacité « à créer, à apporter des transformations », les 20 préconisations du CESER Grand Est à l'attention du Conseil Régional et de l'État ont pour objectifs :

- d'améliorer **l'accompagnement par une meilleure information et communication** au plus près des besoins des individus, des acteurs socio-économiques sur les territoires : meilleure connaissance des dispositifs et des outils qui s'inscrivent dans l'approche par compétences notamment sur l'alternance, sur la prise en compte des publics en situation d'illectronisme, d'illettrisme, sur les groupements d'employeurs...
- de **sensibiliser aux valeurs des 17 Objectifs du développement durable** en les plaçant au centre des décisions, de la communication, de l'accompagnement.
- de faire de la **coopération, un enjeu central du partenariat** : organisation de formations sur la coopération dans le sens où elle s'apprend...
- **de créer un écosystème territorial de la compétence** pour répondre aux difficultés de recrutement, d'attractivité de certains métiers, de certains territoires : mise en œuvre sur chaque territoire d'un accompagnement gratuit à la GPEC, coordination des acteurs du SPRO pour une amélioration des actions de l'orientation vers les métiers et vers les formations, renforcement du partenariat avec les SIAE...
- d'améliorer le système d'évaluation régional des politiques publiques.

S'inscrivant dans une **approche par compétences**, le CESER Grand Est propose que ses préconisations soient débattues dans le but de les adapter au mieux aux situations vécues sur le terrain. Dans ce sens, un groupe de réflexion constitué des partenaires sollicités durant l'élaboration de l'avis serait un moyen coopératif d'aboutir à leur concrétisation.



03. EXPLICATION DE VOTE

EXPLICATION DE VOTE DE MEMBRES DU CESER REPRÉSENTANT LA CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DÉMOCRATIQUE DU TRAVAIL (CFDT)

Le projet d'avis qui est soumis à notre approbation vient compléter un certain nombre d'autres avis, notamment sur l'orientation. Il permet à notre CESER d'appréhender progressivement les raisons pour lesquelles le marché du travail connaît depuis plusieurs années des soubresauts que les politiques publiques ont du mal à réguler.

La CFDT votera cet avis en estimant qu'il convient de poursuivre nos travaux afin de sortir d'une analyse partielle, voir partielle de ces difficultés qui ne peuvent être regardé uniquement à l'aune des difficultés de recrutement. Quelle que soit l'acuité de ces dernières, elles ne peuvent pas être analysées sans prendre en compte leur pendant qui est la difficulté rencontrée par des millions de personnes pour s'insérer ou se réinsérer dans l'emploi.

Si le développement des compétences est nécessaire à la résolution des difficultés de recrutement, il ne sera suffisant que si les besoins en compétences sont eux-mêmes précisés de manière qualitative et quantitative, tant sur le court terme que sur le long terme. Comme tout marché, celui de l'emploi a besoin de mieux connaître l'offre pour ajuster la demande. Reconnaissons qu'il y a encore beaucoup à faire à ce sujet.

La CFDT tient à prendre toute sa place dans la résolution de cette équation et c'est la raison de son investissement, notamment dans la région Grand Est, au sein des instances paritaires où se noue le dialogue social relatif à l'orientation et à la formation professionnelle, et notamment au sein du CREFOP. C'est pourquoi elle sait aussi se montrer exigeante vis-à-vis des pouvoirs publics, État ou Région, dès lors que la tentation existe de décider sans laisser le temps aux partenaires sociaux.

La CFDT tient enfin à rappeler que la formation ne peut se résumer à l'adaptation des savoirs des femmes et des hommes aux besoins exprimés par leur activité professionnelle salariée ou autre. Le rôle de l'Éducation Nationale, à l'instar de ce qui se passe chez certains des pays frontaliers de notre région, doit être en mesure de concilier la formation humaine, citoyenne avec la formation professionnelle, l'une et l'autre se nourrissant mutuellement. En complémentarité avec la formation initiale, il doit revenir à l'entreprise la responsabilité de former les salariés aux besoins spécifiques qui sont les siens, et cela tout au long de la vie du salarié.

Apprendre à apprendre est la meilleure garantie de savoir toujours apprendre, et c'est la mission de l'Éducation Nationale.

Enfin nous accueillons avec satisfaction les évolutions annoncées de la loi « avenir professionnel » qui pose enfin les prémices d'un dialogue social en entreprise sur le sujet des compétences avec notamment la négociation du PDC en cas de co-investissement du CPF. En effet, pour la première fois, cette mention répond à une revendication ancienne de la CFDT

qui, depuis longtemps, souhaite faire de la question de la transformation des compétences un objet de dialogue social dans les entreprises.

La CFDT votera favorablement l'avis.

Mélanie BLANDIN, Najat COTTUN, Bartolina CUCUZZELLA, Adrien ETTWILLER, Didier GABRIEL, Alex GORGE, Philippe GUETH, Roland HARLAUX, Erwan LE QUELLEC, Dominique LEDEME, Bruno MALTHET, Corinne MARCHAL, Paul NKENG, Brigitte RITZENTHALER, Francine PETER



04. ANNEXES

Annexe 1 : Auditions et remerciements

Le Conseil économique social et environnemental régional du Grand Est (CESER Grand Est) remercie les différents interlocuteurs qui ont accepté de venir présenter les activités de leur structure en lien avec l'orientation, de répondre aux questions des membres de la commission et de partager leurs réflexions afin d'enrichir nos travaux.

- ✓ Auditions du Conseil Régional :
 - M. PÉTRY Marc, Directeur de l'orientation et du pilotage
 - Mme NOWAK Clémence, Cheffe du service Orientation.
 - Mme CRESCIOLI Sophie, Cheffe du service Actions européennes et transfrontalières
 - M. LECLERC Julien, Chef du service Prospective, outils transversaux et études
 - Mme Nadia CHENAF, Adjointe à la Directrice de la Formation pour l'Emploi et Cheffe du service Formation Professionnelle.
 - Mme FEBVAY Agnès, Cheffe de service sur les Grands projets et l'animation
 - M. FIGUIER David, Directeur adjoint de la compétitivité et de la connaissance, chef du service transitions industrielles,
 - Mme GRÉGOIRE Aurélie, Chargée de mission Enseignement supérieur, Stratégie ESRI
 - M. Laurent DUEZ, Chargé de mission à la Direction de la Formation pour l'Emploi
 - M. SAGNIER Christophe, Chef de service Connaissance et transfert.
- ✓ Audition de la présidence du CREFOP (Comité Régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles)
 - Pour la Co-présidence : Mme Stéphanie KIS (Région) et M. Jean-François DUTERTRE (DREETS) ;
 - Pour la Vice-présidence : Mme Agnès GERBER-HAUPERT (MEDEF) ET M. Daniel LOUVION (CFDT)
- ✓ Auditions des membres du CREFOP, représentants des Organisations syndicales des salariés :
 - M. Christian FILLIOT (membre du bureau, du plénier et Président de la Commission Orientation du CREFOP) et Mme Catherine PRINZ (membre du plénier et de la Commission Formation) pour la CGT
 - Mme Pierrette HARTMANN (membre du plénier, du bureau et de la Commission Orientation) et M. Fabrice MUNIER (membre du plénier, du bureau et de la Commission Prospective) pour la CFTC

- ✓ Audition d'un membre du CREFOP, représentant des Organisations interprofessionnelles d'employeurs :
 - M. Philippe LLERENA pour la CPME (membre du plénier, du bureau et Président de la Commission Prospective du CREFOP)
- ✓ Suite des auditions
 - Mme Fanny FELLER, Directrice du Pôle Formation de l'UIMM Lorraine
 - M. GELLÉ Guillaume, au titre de Vice-président de la CPU (Conférence des présidents des universités) actuellement France Universités et président de l'URCA (Université de Reims Champagne-Ardenne), membre du CESER Grand Est
 - M. JECKO Steve, Directeur de l'AFPA Grand Est,
 - M. RENOUARD Gérard, au titre de la Chambre régionale d'agriculture Grand Est (CRAGE), membre du CESER Grand Est, membre du CESER Grand Est
 - M. RICHARD Christophe, Président de la CMA (Chambre des métiers et de l'artisanat) Grand Est, accompagné de M. Thierry ANCEL, directeur de la CMA Moselle
 - M. RICHIER José, président de l'Association « Différent et compétent Champagne-Ardenne », Directeur général de l'Association Dervoise d'Action Sociale et Médico-Sociale (ADASMS), gestionnaire d'établissements et de services pour personnes en situation de handicap, située sur le Nord de la Haute-Marne
 - Mme Magali ROUX, Docteure en sciences de l'éducation et de la formation, Chercheuse associée LISEC – Université de Lorraine Chercheuse et consultante chez Adoc Métis, cabinet de conseil et de formation spécialisé dans l'Enseignement Supérieur et la Recherche
 - Mme Valérie SOMMERLATT, Directrice de la CCI Campus à Strasbourg, Commissaire Générale du Salon Régional Formation Emploi, accompagnée de M. Hubert SCHAFF, membre associé et membre du CESER Grand Est
 - M. TEILLARD Jérôme, Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche, Chef de projet « Réforme de l'accès à l'enseignement supérieur – Parcoursup »
 - M. TRIBY Emmanuel, Enseignant chercheur, responsable du Master « Ingénierie de la formation des compétences » – Université de Strasbourg, a travaillé sur la mise en place de la VAE.

Dans le cadre des Tables rondes organisées par le CESER Grand Est

Table ronde n°1 « Quelles compétences et outils sont nécessaires dans les entreprises, sur les territoires et auprès des actifs pour pallier les difficultés de recrutement ? Qu'en est-il de la GPEC et de la GPECT ? »

Lieu : Hôtel de Région, Salle des Délibérations, Place Gabriel Hocquard, METZ, Mardi 31 mai 2022

Horaires : 9h30 – 12h

9h30- 10h : Accueil café

10h-10h15 : Introduction par Mme Marie-Claude BRIET-CLEMONT, Présidente du CESER Grand Est et M. Stéphane HEIT, Président de la Commission Formation tout au long de la vie (FTLV). **Animation assurée par Mme Nadia WALTER, Rapporteuse de la Commission FTLV.**

10h15-11h00 1^{ère} partie : Comment identifier les causes des difficultés de recrutement en entreprise et dans les formations ? Est-ce un problème de compétences, de manque d'attractivité, de technique de recrutement... ?

Intervenant-es :

M. Maximin DUMONT, Représentant CFTC, France Compétences ;

M. Jean-François DUTERTRE, Directeur régional de la DREETS (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités) Grand Est et Président du CREFOP ;

M. David GALLIER, Directeur Régional adjoint en charge des opérations, Pôle emploi Grand Est ;

Mme Stéphanie KIS, Conseillère régionale et Présidente du CREFOP ;

M. Philippe LLERENA, Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) du Bas-Rhin ;

Mme Virginie WILLAIME, Présidente du GE (Groupement d'employeurs) INTERPRO, dirigeante de 2 entreprises, 1^{ère} Vice-présidente du CESER Grand Est.

11h-12h 2^{ème} partie : Quelles sont les solutions à apporter : un accompagnement à l'orientation pour les demandeurs d'emploi, pour les salariés ? Un accompagnement des entreprises dans la mise en œuvre de leur plan compétences ? Comment assurer un droit à se former tout au long de la vie (avec quels financements) ?

Intervenant-es :

Mme Zohra AMARA BOUREMANE, Directrice de projet Conseil en évolution professionnelle (CÉP) Grand Est ;

M. Hervé DALLONGEVILLE, Délégué régional OPCO des Entreprises de proximité ;

M. David GALLIER, Directeur Régional adjoint en charge des opérations Pôle emploi Grand Est ;

M. Steve JECKO, Directeur de l'AFPA Grand Est ;

M. Lionel LEMAIRE, Directeur général TRANSITIONS PRO Grand Est ;

M. Philippe LLERENA, Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) du Bas-Rhin.

Table ronde n°2 « Comment l'approche compétences se concrétise-t-elle à l'éducation nationale, à l'université, dans les organismes de formation, à l'E2C (ingénierie pédagogique, liens avec les entreprises, représentations des métiers...). Comment les transitions écologiques et numériques sont-elles prises en compte ? »

Lieu : Hôtel de Région, Salle des Délibérations, Place Gabriel Hocquard, METZ, Mardi 31 mai 2022-

Horaires : 13h30 – 16h00

13h-30-14h00 : Accueil café

14h00-14h15 : Introduction par Mme Marie-Claude BRIET-CLEMONT, Présidente du CESER Grand Est et M. Stéphane HEIT, Président de la Commission Formation tout au long de la vie (FTLV). **Animation assurée par Mme Emmanuelle EBEL-JOST, Vice-présidente de la Commission FTLV.**

14h15-15h00 1^{ère} partie : Comment l'approche compétences se concrétise-t-elle à votre niveau ? Quels sont les moyens humains et les outils qui permettent son développement ? Quels sont les avantages de son développement pour l'individu, pour la société ?

Intervenants-es :

M. Thierry ANCEL, Directeur de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMA) 57 ;

M. Steve JECKO, Directeur de l'AFPA ;

Mme Emmanuelle LECLERCQ, Vice-présidente déléguée à l'orientation et à l'insertion professionnelle, Université de Reims Champagne-Ardenne ;

Mme Laurence NAERT, Déléguée de région académique à l'information et à l'orientation ;

Mme Armelle SIMON, Déléguée territoriale Écoles de la 2^{ème} Chance (E2C) Champagne Ardenne ;

Mme Valérie SOMMERLATT, Directrice CCI Campus Alsace et **M. Hubert SCHAFF**, Membre associé de la CCI Alsace, membre du CESER.

15h-16h 2^{ème} partie : Comment les nouvelles transitions écologiques, numériques, sont-elles prises en compte dans le développement des compétences ?

Témoignages :

Mme Juliette D'ERAMO, Entrepreneure, Conseil régional des jeunes Grand Est ;

M. Thierry DESBONNETS, Directeur territorial des actions associatives Moselle- APF France Handicap ;

Mme Anne RIBAYROL-FLESCHE, Directrice du Développement Environnement PAI PINGAT, 1^{ère} Vice-présidente du CESER Grand Est ;

M. Nguyen TRAN, enseignant-chercheur, Faculté de Médecine (Université de Lorraine). Co-directeur de l'école de chirurgie-hôpital virtuelle de Lorraine.

Intervenants-es :

M. Jean-Luc PELLETIER, 1^{er} Vice-président de la Chambre régionale d'agriculture du Grand Est (CRAGE), représentant de **M. Maximin CHARPENTIER**, Président.

M. Jean-Michel CHRISTE, Directeur général BTP CFA Grand Est et président de la Fédération des Directeurs de Centres de Formation d'Apprentis Grand Est ;

M. Damien COSTELLA, Directeur adjoint du Pôle Formation de l'UIMM Lorraine ;

Mme Sabine FRANÇOIS, Directrice générale adjointe des Transitions au Conseil Régional Grand Est et **M. Brice PHILIPPE**, Chef de projets Développement des compétences en charge des Transitions environnementales et énergétiques.

Annexe 2 : Glossaire des sigles et des acronymes

ACAP 2000- Accord sur la conduite de l'activité professionnelle

AFEST- Action de formation en situation de travail

AFPA - Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes

AGEPHIP- Association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

ANLCI- Agence national de lutte contre l'illettrisme

BTP- Bâtiment et Travaux Publics

BUT- Bachelor universitaire de technologie

CCI- Chambre de commerce et d'industrie

CÉP- Conseil en évolution professionnelle

CFI- Crédit de formation individualisé

CIO- Centre d'information et d'orientation

CMA-Chambre des métiers et de l'artisanat

CMQ- Campus des métiers et des qualifications

COC- Comité observatoires et certifications

COPANEF- Comité Paritaire interprofessionnel National pour l'Emploi et la Formation

CPC- Commissions professionnelles consultatives

CPIR- Commissions paritaire interprofessionnelles et ATpro- Associations Transitions pro

CRAGE- Chambre régionale d'agriculture Grand Est

CREFOP- Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles

COT- Contrat d'objectifs territoriaux

CPF- Compte personnel de formation

CPRDFOP- Contrat de plan régional de développement de la formation et de l'orientation professionnelles

DARÈS- Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques

DGEFP- Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

DIF- Droit individuel à la formation

DOFE- Direction de la formation pour l'emploi

E2C- École de la Deuxième Chance

EPCI- Établissements publics de coopération intercommunale

FTLV- Formation tout au long de la vie

GPEC – Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GEPP- Gestion des emplois et de parcours professionnels
OCDE- Organisation de coopération et de développement économiques
ONU- Organisation des Nations unies
OPCO- Opérateurs de compétences
OREF- Observatoire régional de l'emploi et de la formation
PACE- Parcours d'acquisition des compétences en entreprise
PIA- Programme d'investissement d'avenir
PISA- Programme international pour le suivi des acquis des élèves
PRIC- Pacte régional d'investissement dans les compétences
RAE- Reconnaissance des acquis de l'expérience
REVA- Reconnaissance de l'expérience et validation des acquis
RH- Ressources Humaines
RSA- Revenu de solidarité active
RSE- Responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises
SAIO- Service académique d'information et d'orientation
SIAE- Structures d'insertion par l'activité économique
SRESI- Stratégie Régionale de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation
TPE-PME- Très petites entreprises et Petites et moyennes entreprises
URCA- Université de Reims Champagne-Ardenne
VAE- Validation des acquis de l'expérience

Annexe3 : Bibliographie

RAPPORT

Introduction

- Rapport d'information n° 711 (2019-2020) de M. Raymond VALL, fait au nom de la Mission Illectronisme et inclusion numérique, déposé le 17 septembre 2020
- Tableau de bord Agenda 2030 en Grand Est,
- « Pôle emploi pointe les difficultés de recrutement dans son enquête BMO » Tablettes Lorraines du 19 avril 2022
- Pacte régional d'investissement dans les compétences Grand Est 2019-2022
- Le Socle commun de connaissances, de compétences et de culture
- Les indicateurs du décrochage scolaire Dossier synthèse, CNECSCO (Conseil national d'évaluation du système scolaire), novembre 2017
- Les valeurs associées au développement durable. [Vidéo] Henry DICKS. Canal-ued. (2015, 21 avril).

I. Le concept compétence : que cache-t-il ?

1. La compétence : histoire et enjeux

a. La compétence au travail

- Laurent BARONIAN, L'âge du nouveau taylorisme - Critique des théories sur les nouvelles organisations du travail industriel, Revue de la régulation, Open Edition Journals
- Jacques AUBRET, « P. Zarifian. Le modèle de la compétence. », Revue Orientation scolaire et orientation, Open Edition Journals
- Yves LICHTENBERGER, « Compétence, organisation au travail et confrontation sociale », Persee.fr
- Michèle TALLARD, L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution, Sociétés contemporaines 2001/1-2 (no 41-42)
- Céline ANTONIN, « Après le choc pétrolier d'octobre 1973, l'économie mondiale à l'épreuve du pétrole cher, Revue Internationale et stratégique, 2013
- Face aux chocs pétroliers, le carburant libéral, France Culture
- Les syndicats face à la logique compétences : nouveaux risques, nouveaux enjeux, BREF, Centre d'études et de recherches sur les qualifications
- Nouvelle convention collective de la métallurgie du 7 février 2022, UIMM FABRIQUE DE L'AVENIR

b. La compétence en formation

- Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente

- Emmanuel QUENSON, La formation en entreprise: évolution des problématiques de recherche et des connaissances, Savoirs 2012/1 (N°28)
- Michèle TALLARD, « La formation professionnelle continue, une catégorie de la négociation interprofessionnelle encore pertinente ? » La Revue de l'IRES, 2011

c. La compétence en Europe

- Sofia FERNANDES, Klervi KERNEÏS, La formation continue selon Jacques DELORS, catalyseur d'une société en mutation, Institut Jacques DELORS, décembre 2021
- Jacques SCHROBILTGEN, L'Europe de la Formation- De quoi parle-t-on ? Quelques pages d'histoire, Les Gares du Grand Paris/ La Formation Continue, mai 2017
- Jean-François NORDMANN, Des compétences clés européennes au Socle commun français : importation d'un nouveau paradigme et réaffirmation des fondamentaux de l'École républicaine, Éducation et socialisation, les cahiers de CERFEE, 2016

d. Les compétences en région

- Patrick GUÈS, Histoire de l'apprentissage en France, Blog de la formation apr alternance, 2010
- Consultations sectorielles, synthèse 2022, performance emploi, Grand Est
- Pauvreté : la crise économique due au Covid-19 frappe les jeunes "en première ligne", France 24
- Performance Grand Est CPRDFOP : Contrat de Plan Régional pour le Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles, Volet transversal

e. Les compétences : écologique et numérique

- Loi « Climat et Résilience » des avancées et des limites,
- Grand Est Business Act, le plan de relance et de reconquête du Grand Est 20/25
- Liza BAGHIONI, Nathalie MONCEL, La transition écologique au travail : emploi et formation face au défi environnemental, Céreq BREF 423,2022
- Notre avenir à tous, Rapport BRUNDLANT, 1987
- Forum politique de haut niveau pour le développement durable 2022 sous les auspices du Conseil économique et social, rencontre juillet 2022
- Christian THUDEROZ, « Le petit traité du compromis », éditions des PUF, collection "Que sais-je ?", 2015, 376 pages
- Rapport « Dématérialisation des services publics : trois ans après, où en est-on ?
- Raymond VALL, sénateur du GERS, synthèse du rapport d'information « Lutte contre l'illectronisme et pour l'inclusion numérique

2. De l'organisation travail au développement des compétences

a. Les pratiques de management et le développement de la compétence

- K. CHATZIS, F. DE CONINK et PH. ZARAFIAN, L'accord A.CAP 2000 : la logique compétences à l'épreuve des faits, Travail et emploi N° 64, mars 1995
- Sylvie MONTCHATRE, « De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion », Revue française de sociologie, 2004

- Xavier BARON, L'entretien d'évaluation sous l'œil de la Cité, Expansion Management Review 2012
 - Christine FOURNIER, Marion LAMBERT et Isabelle MARION-VERNOUX, « À quoi rêvent les jeunes salariés ? Qualité du travail, aspirations professionnelles et souhaits de mobilité des moins de 30 ans », ÉCONOMIE ET STATISTIQUE / ECONOMICS AND STATISTICS N° 514-515-516, 2020
 - Cédric WATINE, Interview de François DUPY, sociologue des organisations, podcasts
- b. Le besoin de reconnaissance
- Enquête en ligne sur l'entretien d'évaluation, Journal du Net
 - Christophe BYS, L'entretien d'évaluation annuel ? "Il apparaît de plus en plus comme inefficace et coûteux », L'Usine Nouvelle, magazine mensuel, 2017
 - Christine DURIEUX, Laurence BARALDI, L'entretien professionnel peut-il contribuer au développement des compétences, page 92, Céreq
- c. Des compétences individuelles au développement des compétences collectives
- Paul CROZET, Fonction publique : de la lente mort de la notation à l'institutionnalisation de l'entretien professionnel, page 35, Annales des Mines 2017- Gérer et comprendre
 - Guy LE BOTERF, De quel concept de compétence avons-nous besoin ? Dossier les compétences, de l'individuel au collectif, février 2002
 - Guy LE BOTERF : "La coopération, clé de la compétence collective et individuelle", octobre 2018
 - Hervé SOLUS, Chantal ENGEL, L'intégration des nouveaux embauchés, Recrutement : un enjeu Business
 - Franck BRILLET, Jean-François GARCIA, Nathalie MONTARGOT, Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation, Management et Avenir, 2016
 - Jean-François GARCIA, Enseignant contractuel, VALLOREM (EA 6296) – Université de Tours (IAE), « La transformation des compétences collectives : l'influence d'une politique d'intégration, des nouveaux arrivants, le cas exploratoire de SNCF réseau maintenance et travaux territoire de production atlantique »
3. L'approche par compétences : son histoire, ses enjeux
- a. Au travail : une question du pouvoir d'agir
- Christian BATAL, Solveig Fernagu OUDET, Compétences, un folk concept en difficulté ? Savoirs 2013,
 - Guy LE BOTERF, Agir en professionnel compétent et avec éthique, Halte au « tout compétences » ! Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale,
 - Cécile MAILLARD, février 2022, « Les entreprises de la métallurgie ont deux ans pour mettre en œuvre la nouvelle convention collective », février 2022, article de L'Usine Nouvelle, Magazine Mensuel

- Emmanuel GUÉDON, Diplômé de Sciences Po Paris, DRH à temps partagé : vers l'externalisation des RH pour les TPE/PME ? article de Malakoff Humanis

b. L'approche par compétences à l'éducation nationale

- Sylvie AEBISCHER, Doctorante Université Lyon 2, Rattachée au CERAPS-Lille 2, La spécificité des politiques éducatives en question, Acteurs et expertises des politiques éducatives dans l'élaboration de la loi d'orientation sur l'éducation (1989)
- Sylvie AEBISCHER, Réinventer l'école, réinventer l'administration, une loi pédagogique et managériale au prisme de ses producteurs, Politix 2012
- Décret n° 2006-830 du 11 juillet 2006 relatif au socle commun de connaissances et de compétences et modifiant le code de l'éducation,
- Rapport d'information, de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation en conclusion des travaux de la mission sur la mise en œuvre du socle commun de connaissances et de compétences au collège
- Socle commun de connaissances, de compétences et de culture, Bulletin officiel n° 17 du 23 avril 2015,
- Propos recueillis par Luce Brossard pour Vie Pédagogique Construire des compétences, tout un programme ! Entrevue avec Philippe Perrenoud
- Modalités d'évaluation des acquis scolaires des élèves, Présentation des modalités d'évaluation des acquis scolaires des élèves de la maternelle au collège, décembre 2020

c. L'approche par compétences à l'université

- Enseignement supérieur dans l'UE : le processus de Bologne, 2017
- Christian CHAUVIGNÉ et Jean-Claude COULET, « L'approche par compétences : un nouveau paradigme pour la pédagogie universitaire ? », 172/ juillet-septembre 2010
- Webinaire sur « Quels défis relever pour mettre en œuvre l'approche par compétences ? », Campus Matin et le Réseau et des Inspé, décembre 2021
- Jacques TARDIF, L'approche par compétences, un changement de paradigme, conférence donnée à l'ICAP (Innovation, conception et accompagnement pour la pédagogie), Université de LYON I, 20 février 2013
- 4e Programme d'investissements d'avenir (PIA 4), Enseignement 2030, France et numérique
- Premier bilan des Campus métiers et des qualifications, N°2016-141R, IGEN-IGAENR N°2017-040

d. L'approche par compétences dans la formation professionnelle continue

- Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, « Formation en alternance »
- Réseau des Écoles de la 2ème Chance, Référentiel de compétences des E2C, janvier 2018,
- La pédagogie des opprimés de Paulo FREIRE par Enquête critique
- Mélanie MONGIN, Doctorante LISEC UR2310, Université de Lorraine sous la direction de Eric FLAVIER, Université de Strasbourg et Véronique BARTHELEMY, Université de Lorraine, « La conscientisation des compétences dans un contexte de professionnalisation: un enjeu essentiel pour la sécurisation des parcours »

II. Développement de la compétence dans le Grand Est

1. Formation tout au long de la vie

a. L'approche par compétences au cœur de la formation tout au long de la vie

- Pierre LE DOUARON, La formation tout au long de la vie, Promotion René Cassin Revue française d'administration publique 2002/4 (no104)
- CPRDFOP : Contrat de Plan Régional pour le Développement des Formations et de l'Orientations Professionnelles, volet transversal, Grand Est, 2018-2022

b. Pour un droit à se former tout au long de la vie

- Première conférence des métiers et des compétences dans le cadre de France 2030, 25 avril 2022,

c. Ingénierie de l'approche par compétences

- Pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC) Grand Est, 2019-2022
- Manifeste de la Communauté Itinéraires Compétences Grand Est
- Philippe CARRÉ, Professeur, équipe Apprenance et formation (Cre, EA1589) Université Paris Ouest Nanterre la Défense, « L'apprenance, des dispositions aux situations », Hal Open Science, janvier 2018
- AFPA, questions à Philippe CARRÉ, « de la formation à l'apprenance », 2010, vidéo YouTube
- Enseignement : la France dans le classement PISA, Vie publique, août 2020
- Conseil national d'évaluation du système scolaire (CNESCO), Centre international d'études pédagogiques (CIEP), « Conférence de comparaisons internationales, comment agir plus efficacement face au décrochage scolaire ? », Dossier De synthèse, Novembre 2017
- Stratégie régionale d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation (SRESRI), avis et rapport du CESER Grand Est, juillet 2020
- Motion d'actualité du CESER Grand Est, Devoir d'avenir : quelles priorités pour les 15-29 ans dans les politiques publiques ? 2021

d. De la prise en compte des inégalités sociales aux résultats obtenus

- Rapport et Avis du CESER Grand Est, « La formation professionnelle continue en région Grand Est : comprendre pour agir »
- Second rapport du comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences, DARÈS, 2021
- Village AFPA, Tiers-lieu de l'insertion sociale et professionnelle, AFPA GOLBEY

2. Une compétence essentielle : l'orientation

a. L'orientation en Grand Est

- Rapport et avis du CESER Grand Est, « Investir dans l'orientation tout au long de la vie : les clés de la réussite », 2020

b. Des rôles définis et à définir dans la compétence à s'orienter

- Webinaire par le Service Orientation du Conseil Régional Grand Est, « Pour informer sur les métiers et les formations : découvrez votre boîte à outils Orient 'Est
- Référentiel des compétences à s'orienter, ONISEP, 2022

- Un premier bilan de l'accès à l'enseignement supérieur dans le cadre de la loi orientation et réussite des étudiants, Communication au comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques de l'Assemblée nationale, Cour des Comptes, février 2020

3. Les dispositifs, les outils dans l'approche par compétences

a. Les principes d'alternance et de réflexivité

- L'apprentissage, une voie de réussite, France Compétences
- Apprentissage, Tableau de bord, OREF Grand Est, août 2022
- Un véritable outil de démocratisation et d'élévation du niveau d'études : Enquête inédite de la CPU sur l'apprentissage dans l'enseignement supérieur, France Universités, juin 2021
- Rapport d'information sur « l'évaluation de la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel », Commission des Affaires Sociales, Assemblée Nationale, 2021
- La formation en alternance, Cour des Comptes, 2022
- Etienne GLESS, article sur « Les jeunes votent pour l'apprentissage malgré les difficultés à trouver un employeur » 2022, L'ÉTUDIANT
- Former les demandeurs d'emploi, 48 actions remarquables des régions, 17ème congrès de Région de France, 2021
- Campus des métiers et des qualifications en agronomie, Université de Haute-Alsace
- L'université de Reims Champagne-Ardenne lauréate d'un PIA avec son projet Bioeco Academy, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2020
- Inauguration CaMÉX-IA Grand Est : Former à l'usage de l'intelligence artificielle et du digital, Info de l'université de Lorraine, 2021
- Investir la France de 2030 - signature de la convention régionale du programme d'investissements d'avenir – France 2030 entre l'état, la région Grand Est, BPI France et la Banque des territoires, Communiqué de presse, 2022
- Claire KHECHA, Yanic SOUBIEN, David RIVOIRE, rapport : « Libérer la VAE, reconnaître les acquis de l'expérience tout au long de la vie »
- Catherine RUFFIN-BECK et Claude LEMOINE, « Bilan de compétences, construction personnelle pour une dynamique professionnelle », 2011, Open Edition Journal

b. De l'identification à la valorisation des compétences

- Rapport de suivi de la mise en œuvre du CÉP en Grand Est 2021, Transitions Pro Grand Est
- Ils ont changé de métier ! en Région Grand Est, Observatoire des Transitions Professionnelles (OTP), 2021

c. Accompagnement et professionnalisation

- Lorfolio : un outil numérique au service de l'accompagnement des parcours, INFFOLOR, 2013
- Rapport d'évaluation « Lorfolio : amélioration de la coordination de l'Accueil Information Orientation » Amnyos Consultants, 2009 à 2011
- Guide Lorfolio du formateur, GIP LorPM, 2016

- Les journées du numérique de l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI) Université de Lyon 3, 6 et 7 septembre 2016
 - 4. Le développement des compétences de demain
- a. Des compétences pour le recrutement
 - Didier CHABAUD, Directeur de la Chaire Entrepreneuriat - Territoire - Innovation (ETI), Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne « Qui sont (vraiment) les dirigeants de PME ? » sous l'égide d'ARIANE Compétences et Management, Éditions EMS, Management et Société, 2013
 - Anne JOYEAU, Sébastien LE GALL, Matthieu MANDARD, « Quels positionnements stratégiques pour les groupements d'employeurs ? Une proposition de typologie, Gérer et comprendre, Mars 2022, N° 147, Annales des Mines
 - Laëtitia LETHIELLEUX, Les groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ? Annales des Mines - Gérer et comprendre 2018/2 N° 132
- b. La prospective et l'innovation
 - Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ? Darès analyses, juin 2022
 - Prospective, raison d'être et principes, ALUMNI INSA Lyon,
 - Rapport et avis du CESER Grand Est, « Première approche prospective, Neuf enjeux stratégiques pour le Grand Est », 2017
 - Avis et rapport du CESE « Prospective, débat, décision publique, 1998, page 169
- c. Les valeurs du développement durable au centre de la compétence
 - Henry DICKS, chercheur à l'IrPhil (Institut de recherche philosophique), « Les valeurs associées au développement durable », Vidéo pédagogique, 2015
 - Briec du ROSCOÄT, Romaric SERVAJEAN-HILST, Sébastien BAUVET et Rémi LALLEMENT, « Les Soft skills pour innover et transformer les organisations », France Stratégie, 2022

AVIS

- Hartmut MARHOLD, Michael MEIMETH, Xavier LALLEMAND, « Les discours du développement durable dans les pays européens » Dans L'Europe en Formation 2009/2 (n° 352), pages 3 à 21
- Feuille de route de la France pour l'Agenda 2030, « Agissons pour un monde durable et solidaire »
- « L'évaluation des politiques publiques régionales », Avis et rapport du CESER Grand Est, 2017

Annexe 4 : Tableau des préconisations

N°	Préconisations
1	<p>Le CESER préconise de manière transverse à son avis :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Un rapprochement de France Compétences vers le CREFOP Grand Est afin de mieux répondre aux besoins de la région ; -Un renforcement du dialogue social au sein du CREFOP afin de construire avec l'ensemble des partenaires de la formation initiale et continue, du monde du travail, des partenaires sociaux, des personnes en formation et des salariés une feuille de route adaptée, à travers les différents schémas et stratégie : CPRDFOP, SRDEII, STRADDET, SRESI ; -Une information davantage détaillée sur les travaux du CREFOP et notamment au sein des commissions ; - Une participation du CESER Grand Est, qui en qualité de représentant de la société civile, renforcera la démocratie au sein du CREFOP.
2	<p>Le CESER préconise que le Conseil Régional et l'État déclinent sur les territoires une communication et un accompagnement aux Objectifs du Développement durable qui s'inscriront dans une approche par compétences pour construire un écosystème territorial des compétences d'avenir.</p>
3	<p>Le CESER préconise que le Conseil Régional, en qualité de chef de file de la formation, organise au sein de chaque territoire des rencontres entre les acteurs de la formation initiale et continue, les employeurs, les experts de l'écologie, des sciences sociales, du digital, les institutionnels pour débattre sur l'emploi, la formation et les transitions écologique et numérique tout en y intégrant les 17 ODD. L'ouverture de ces rencontres au public étudiant, élève, actif, à tout citoyen est nécessaire pour co-construire une compétence écologique, sociale et digitale s'inscrivant dans une science démocratique au niveau de chaque territoire.</p> <p>Ces rencontres portées et préparées par les Maisons de Région, en partenariat avec l'État, les collectivités territoriales et Pôle emploi, seraient de véritables laboratoires d'idées qui se concrétiseraient par des projets répondant aux besoins du territoire.</p>
4	<p>Le CESER préconise que le Conseil Régional prévoit, une intensification des aides au transport, au logement, à la restauration, adaptée à la situation individuelle d'afin d'assurer à chaque personne qui entre en formation mais aussi à chaque étudiant, à chaque apprenti, à chaque lycéen des conditions de formation, d'études et d'apprentissage favorables et équitables.</p>
5	<p>Le CESER préconise que les travaux de Prospective mis en œuvre au sein la Région Grand Est intègrent une dimension sociale en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - permettant le dialogue entre les savoirs des sciences humaines et sociales et les savoirs des sciences techniques, économiques et environnementales.
6	<p>Le CESER préconise que le Conseil Régional et l'État organisent au sein de chaque territoire en lien avec France Compétences, les OPCO et les branches professionnelles,</p> <ul style="list-style-type: none"> - une communication sur un service RH gratuit financé par les OPCO pour aider à la mise en œuvre du plan de développement des compétences dans les TPE/PME ; - un accompagnement gratuit à la mise en œuvre d'une GPEC permettant de réaliser une cartographie des compétences ; - une formation à une démarche RSE ; - une sensibilisation à l'environnement en lien avec les acteurs des ODD ; - des formations au numérique gratuites pour les salariés et les dirigeants ; - le développement du partenariat renforcé entre les Structures d'insertion par l'activité économique et les entreprises.

N°	Préconisations
7	<p>Le CESER Grand Est préconise à l'État et au Conseil Régional de s'engager davantage dans la mise en œuvre et la coordination d'actions permettant la promotion des groupements d'employeurs. Ces actions doivent mettre en évidence la valeur ajoutée des groupements d'employeurs, à savoir, d'une part, l'adaptation de l'emploi, en le sécurisant, aux besoins des entreprises (en particulier pour les TPE-PME) et d'autre part, la garantie de la sécurisation du parcours professionnel des salariés recrutés (contrat de travail, formation...). Ces actions impactent, par ailleurs, positivement les territoires.</p> <p>L'ensemble des groupements d'employeurs doit bénéficier de ce soutien (groupement d'entreprises à but lucratif, groupement de structures de l'économie sociale et solidaire et/ou publique, groupement pour l'emploi, l'insertion et la qualification).</p>
8	<p>Le CESER préconise la mise en place d'une campagne de communication sur les situations d'illettrisme, d'illectronisme, de décrochage scolaire impulsant chez les personnes concernées une motivation en vue d'un accompagnement, qui serait mis en place après appel d'un numéro vert.</p> <p>Des professionnels formés à l'approche de ces trois situations sauront être à l'écoute, tout en respectant l'anonymat des personnes, leur proposant en fin d'entretien la possibilité de se rapprocher d'un professionnel au plus près de chez elles.</p>
9	<p>Le CESER préconise le financement d'entretiens personnalisés afin de permettre à toute personne en situation d'illettrisme, en situation d'illectronisme, en situation de décrochage de retrouver l'estime de soi, lui permettant d'avancer dans son parcours.</p>
10	<p>Le CESER préconise une poursuite du programme de professionnalisation de la Région Grand Est et de sa valorisation auprès des publics visés en y incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Le développement de communautés de pratiques regroupant des professionnels de l'éducation nationale, de l'université, de la formation professionnelle et des entreprises. <p>Cette démarche de partager leurs expériences, leurs pratiques, leurs outils sur l'approche par compétences pourrait intervenir dans le cadre d'une instance souple dont l'animation reviendrait à la Région.</p>
11	<p>Le CESER propose que le Conseil Régional organise un programme de formation pour le développement de la compétence coopération, essentielle pour faire face aux crises actuelles et à venir.</p> <p>Ce programme s'adressera à tous salariés, demandeurs d'emploi, étudiants, élèves, en priorité à toute personne qui a des responsabilités d'animation ou d'encadrement d'une équipe au travail, dans l'enseignement, dans la sphère politique.</p>
12	<p>Le CESER préconise que la Région Grand Est renforce sa coordination du SPRO en :</p> <ul style="list-style-type: none"> -guidant les membres du SPRO dans la mise en œuvre des engagements pris et inscrits dans la Charte du SPRO ; -accentuant et améliorant l'information et la communication sur la Boîte à outils Orient'Est et en accompagnant son appropriation auprès des équipes éducatives et auprès de tout acteur du SPRO qui en fait la demande ; -proposant une présentation des outils d'orientation existants tel que « le Référentiel des compétences à s'orienter » auprès de tous les acteurs du SPRO ; -en nommant un référent orientation dans chaque Maison de Région afin de venir en appui aux acteurs du SPRO. -Sollicitant auprès des membres du SPRO un bilan de la mise en œuvre des engagements pris et signés dans la Charte du SPRO. -développant des actions de sensibilisation à l'égalité femmes/hommes.
13	<p>Le CESER préconise que les Campus connectés deviennent des Tiers lieux de la formation continue en :</p> <ul style="list-style-type: none"> -accueillant à la fois des étudiants et des personnes en formation ; -proposant un tutorat adapté pour suivre des cours et des formations à distance ; -mettant à disposition une information et une communication sur les formations et les métiers.
14	<p>Dans cet objectif d'employabilité, de réponse aux besoins de recrutement, le CESER préconise que les étudiants, qui le souhaitent, puissent suspendre leurs études à la fin du 1^{er} cycle pour une activité professionnelle tout en maintenant leur statut d'étudiant accompagné par l'État et facilitant ainsi la reprise d'études en Master.</p>

N°	Préconisations
15	<p>Le CESER préconise que le Conseil Régional organise une campagne de communication et d'accompagnement sur Lorfolio devenu Mon Orient'Est en :</p> <ul style="list-style-type: none"> -proposant des ateliers d'échanges avec les professionnels de l'emploi, de l'insertion, de la formation, des lycées, de l'enseignement supérieur afin d'analyser les possibilités réalisées ou à réaliser d'intégration et d'usages de « Mon Orient'Est » dans les dispositifs existants ; -en proposant des documents ressources afin d'aider les professionnels à utiliser Mon Orient'Est avec les publics ; -accompagnant tout public à l'utilisation de Mon Orient'Est grâce à une équipe régionale dédiée.
16	<p>Sur le dispositif apprentissage, le CESER préconise que :</p> <ul style="list-style-type: none"> -le Conseil Régional conserve un rôle de coordination avec les CFA étant donné son partenariat fort avec les acteurs du monde socio-économique ; -les aides de l'État à l'embauche d'un apprenti deviennent pérennes sous condition de la conformité de l'apprentissage par rapport au diplôme; -les moyens soient mis en place pour accompagner les maîtres d'apprentissage et les tuteurs en entreprise ; -l'image de l'apprentissage soit à nouveau valorisée dans le cadre d'une campagne de communication dont une campagne spécifique à l'attention des jeunes infra bac ; -l'information sur la possibilité de faire appel à un médiateur de l'apprentissage soit largement diffusée.
17	<p>Le CESER préconise une amélioration de l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> -sur le dispositif CléA dans les CFA, dans les entreprises, pour les demandeurs d'emploi permettant au bénéficiaire de valoriser ses acquis, de combler ses lacunes par des formations et d'obtenir une certification interprofessionnelle reconnue par les employeurs. -sur le dispositif d'accompagnement CÉP qui permet au salarié, au demandeur d'emploi d'être accompagné gratuitement dans ses souhaits d'évolution professionnelle.
18	<p>Afin d'optimiser la pratique de l'entretien professionnel, véritable outil d'aide à la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le CESER préconise une formation régulière des employeurs et de leurs représentants en proposant une formation-action leur permettant de-d' :</p> <ul style="list-style-type: none"> -présenter une vision stratégique de leur entreprise : objectifs, plan de développement des compétences, -apporter des informations sur le Compte personnel de formation, sur le Conseil en évolution professionnelle, sur la VAE ; -apprendre et maîtriser les techniques de l'entretien.
19	<p>Le CESER Grand Est préconise que les services du Conseil Régional dédiés à la VAE informe et communique sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> -le nouveau dispositif expérimental REVA, sur les expérimentations réalisées en Région Grand Est tout en mobilisant d'autres acteurs afin d'accroître le nombre d'expérimentations ; -le dispositif RAE pour les salariés en situation de handicap et de la RAE à la VAE ; -le programme de professionnalisation et notamment sur les formations en lien avec la VAE pour les professionnels et les dirigeants.
20	<p>Le CESER préconise la participation du Comité Régional d'Évaluation (CRE) aux différentes phases de la démarche d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> -choix des thématiques à évaluer ; -élaboration du cahier des charges et des questions évaluatives ; -conduite et suivi de l'évaluation ; -diffusion de l'évaluation.



RETROUVEZ TOUTES LES INFOS
DU CESER GRAND EST SUR INTERNET
ET LES RÉSEAUX SOCIAUX :

 [www .ceser-grandest.fr](http://www.ceser-grandest.fr)

 <https://www.facebook.com/ceserge/>

 <https://twitter.com/cesergrandest>

SITE DE CHÂLONS-EN-CHAMPAGNE

5 rue de Jéricho
51037 Châlons-en-Champagne
03 26 70 31 79

SITE DE METZ

Place Gabriel Hocquard
57036 Metz Cedex 1
03 87 33 60 26

SITE DE STRASBOURG

1 Place Adrien Zeller
67000 Strasbourg
03 88 15 68 00