

le

mag



emploi formation

Numéro 6 - juillet 2019



carif-oref



de Normandie

Les clés de la formation et de l'emploi

# Sommaire



## Edito

La formation est le cœur de métier du Carif-Oref, centre de ressources régional. Elle est aussi un enjeux principal qui se dessine dans la mise en place progressive du cadre de la loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » avec la sortie quasi complète, fin juin, des décrets d'application.

Le Carif-Oref de Normandie sera présent pour vous informer lors de conférences thématiques sur le second semestre de cette année en mettant le plus possible en perspective l'impact de la loi en région, en lien étroit avec les services de la Région et ceux de l'Etat, ainsi que dans le cadre du Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Crefop) dont une nouvelle feuille route est en cours d'élaboration.

Avec ce numéro 6, nous faisons le choix de désormais diffuser le Mag Emploi Formation par voie électronique pour répondre à notre souci d'économie d'échelle à la fois en terme de coût budgétaire et de temps de réalisation. Nous souhaitons un rythme de trois numéros par an tout en visant à conserver la qualité de l'information reconnue par nombre d'entre vous. Chaque numéro s'appuiera principalement sur nos publications « zooms » remises en forme.

Nous vous souhaitons un bel été.

Luc Chevalier

**page 3 Afest : après une expérimentation positive, place au déploiement**

**page 6 La VAE, levier des ressources humaines dans les industries agroalimentaires ?**

**page 8 Epide : donner aux jeunes en difficulté une place dans la société**

**page 10 La Silver économie : une filière d'avenir**

**page 14 Le CPF et le système de certification professionnelle**

**interview page 18 Les compétences, tout le monde en parle...**

## bloc-notes

**page 21**



Directeur de la publication - Laurent Laouénan  
Réalisation - Luc Chevalier, Emmanuel Christain, Elise Dehays, Sandra Dos Santos, Guillaume Follea, Nathalie Lavolo, Philippe Le Calvé, Valérie Leroy, Christèle Rebillon, Dominique Rousselin - Legrand.  
Maquette, Mise en page - Nathalie Grember, Mehdi Oudad  
Crédit photos - Adobe Stock, Philippe Le Calvé.

Production téléchargeable sur : [www.cariforefnormandie.fr](http://www.cariforefnormandie.fr)  
[contact@cariforefnormandie.fr](mailto:contact@cariforefnormandie.fr)





## Afest : après une expérimentation positive, place au déploiement

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a instauré l'action de formation en situation de travail (Afest) comme une modalité de formation professionnelle reconnue, au même titre que le stage en entreprise ou que la formation en tout ou partie à distance (décret du 28 décembre 2018).

Fin 2015, la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP) a initié une expérimentation sur l'Afest pilotée avec le Copanef, le FPSPP et le Cnefop et soutenue par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Elle s'est déroulée jusqu'en juin 2018 avec 11 Opcas, 50 entreprises et 70 personnes formées, et a fait l'objet d'un rapport et d'une synthèse en juillet 2018.

En décembre 2018, la commission Qualité, développement des compétences et des qualifications du Crefop a présenté cette expérimentation avec l'appui d'experts nationaux et régionaux : Béatrice Delay du Cnefop, Karelle Baranger et Maud Rolland d'Opcalia Normandie, Sylvain Rousseau de Forjecnor 2000 et Anne Lemoine de la société Girot.

Cet article propose une restitution de l'expérimentation.

### QU'EST-CE QU'UNE AFEST ?

Une Afest est une action de formation formelle qui doit concourir au développement des compétences et qui utilise la situation de travail comme un matériau pédagogique.

Elle peut être implantée dans des configurations productives et des métiers variés. A titre d'exemple, pour l'expérimentation : auxiliaires vétérinaires, soigneurs animaliers, vendeurs en jardinerie, ouvriers qualifiés de l'industrie agroalimentaire, du textile de luxe, employés d'étage dans l'hôtellerie-restauration, salariés d'industries récréatives, agents de nettoyage... Elle s'articule autour de deux séquences, articulées et réitérées, autant de fois que nécessaire pour produire les apprentissages visés :

- une mise en situation de travail qui doit être préparée, organisée et aménagée à des fins formatives,
- une séquence réflexive, en rupture avec l'activité productive, visant à consolider et expliciter les savoirs incorporés durant le temps productif.

L'apprenant fait ainsi l'expérience du travail et transforme cette expérience en compétences. On apprend par et dans le travail, mais aussi à distance du travail.

A noter : l'Afest peut s'articuler avec d'autres modalités pédagogiques (parcours de formation hybride).



## QUELLE INGÉNIERIE POUR SA MISE EN ŒUVRE ?

### La phase préalable du montage : étape clé dans la réussite d'une Afest

Elle s'articule autour de différents « moments » clés :

- **diagnostic d'opportunité**

L'Afest n'étant pas nécessairement adaptée à toutes les configurations professionnelles et tous les profils de salariés, il est indispensable de s'assurer qu'elle est le meilleur format en vue de l'acquisition d'une compétence.

- **diagnostic de faisabilité**

Si le choix d'une Afest se révèle pertinent, un diagnostic de faisabilité vise à établir si les conditions de mise en place (et de réussite) sont réunies. Ce qui suppose notamment de :

- s'assurer du portage / de l'engagement du dirigeant dans la mesure où l'Afest suppose dans bien des cas des aménagements du travail,
- prendre en compte le travail de l'entreprise et ses modalités spécifiques d'organisation.

- **choix (et éventuellement préparation) des professionnels appelés à devenir es formateurs Afest**

Plusieurs principes doivent orienter le choix des formateurs :

- le volontariat,
- l'expertise qui doit être logiquement en phase avec la nature des compétences visées et conférer au futur formateur une légitimité au sein du collectif de travail,
- « l'appétence pédagogique »,
- le positionnement à l'égard du formé : il peut être préférable que le formateur ne soit pas le manager de proximité pour ne pas mélanger les genres entre l'acte de formation et l'acte de jugement normatif.

- **sensibilisation de l'ensemble des membres de la communauté de travail**

Il convient de faire preuve de transparence pour :

- désamorcer les jalousies qui pourraient survenir,
- sécuriser la mobilisation du collectif dans le processus formatif.

- **construction du déroulement et élaboration des moyens / outils de la formation**

- identification des compétences à acquérir,
- analyse de l'activité et repérage des situations de travail sur lesquelles s'appuiera la formation, qui doivent être « apprenantes » et compatibles avec un droit à l'essai / tâtonnement,

- négociation des conditions de travail pour desserrer les contraintes de production et créer une bulle protectrice,
- construction du parcours (définition des séquences),
- élaboration des supports pédagogiques,
- conception des dispositifs d'évaluation des acquis en cours et finaux.

### Séquences réflexives : les bonnes pratiques

Ces séquences, qui ont une finalité formative et non évaluative, doivent répondre à trois objectifs :

- acquérir la maîtrise du geste technique,
- déplier les raisonnements qui sous-tendent l'action pour donner du sens,
- mettre en mots les compétences acquises.

Pour favoriser la réussite, ces séquences :

- sont animées par un tiers,
- structurées autour des situations concrètes de travail dont on a conservé la trace (captation vidéo),
- mobilisent la valeur apprenante des incidents et des erreurs,
- s'appuient sur des outils formalisés pour verbaliser les progrès et les compétences acquises.



## QUELS SONT LES EFFETS « POSITIFS » DIRECTS DE L'AFEST ?

L'Afest présente des avantages à la fois pour les salariés et les entreprises. Grâce à l'Afest, le salarié acquiert, à un rythme accéléré, des compétences qui lui permettent d'être rapidement opérationnel. Il gagne en confiance dans les compétences qu'il possède. Les entreprises développent rapidement les compétences qui ne peuvent s'acquérir qu'en situation.

Plusieurs motifs expliquent cette valeur ajoutée de l'Afest :

- la formalisation relative des apprentissages procure à l'Afest une efficacité pédagogique supérieure aux autres apprentissages,
- la formalisation des séquences et des attendus, conjuguée au volet réflexif, permet notamment de faire prendre conscience et de mettre en mots ce que l'on fait, ce que l'on est en train d'apprendre,
- les formés manifestent un niveau d'engagement élevé (sentiment de compétence, estime / confiance en soi et fierté professionnelle),
- les compétences acquises par l'Afest sont, par construction, pertinentes au regard de celles requises dans l'exercice de l'activité et embarquent les modes d'organisation et outils spécifiques de l'entreprise.

Quant aux formateurs Afest, salariés des entreprises, ils enrichissent leur expertise : aider à apprendre suppose en effet de décomposer et donc d'interroger ses propres pratiques, d'une part, de muscler sa compétence pédagogique, d'autre part. Ils témoignent également des bénéfices de cette expérience sur le plan de la reconnaissance de leurs compétences, tant par l'entreprise que par leurs pairs.

## DES BÉNÉFICES COLLATÉRAUX SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'Afest questionne les conditions et outils de la production. Elle ouvre des espaces de discussion sur les critères du « travail bien fait », met en évidence des dysfonctionnements, et en conséquence, invite à ajuster l'organisation pour y introduire davantage de dialogue et de fluidité.

**Sandra Dos Santos**  
(Carif-Oref de Normandie)

**Valérie Leroy**  
(Carif-Oref de Normandie)

La vidéo  
de l'expérimentation :  
<https://youtu.be/3EE2v1bIPRU>

Expérimentation Afest :  
synthèse des enseignements  
et perspectives (juillet 2018) :  
<http://k6.re/452dZ>

Par ailleurs, grâce à l'Afest, les représentations de la formation évoluent. Elle développe de l'appétence pour la formation chez les salariés qui en avaient parfois une conception péjorative héritée du système scolaire classique. De plus, elle contribue à diffuser au sein de la communauté de travail une culture de la transmission et de « l'apprentissage par le faire », autrement dit une valorisation du travail comme un espace où l'on apprend.

Enfin, l'Afest peut améliorer significativement les relations managériales. Elle a permis, dans plusieurs cas, d'améliorer les relations professionnelles entre l'apprenant et le manager (formateur) qui n'était alors plus perçu que comme le donneur d'ordres et l'évaluateur de la performance.





# La VAE, levier des ressources humaines dans les industries agroalimentaires ?

L'Observatoire VAE, porté par le Carif-Oref de Normandie, vient de réaliser une étude à la demande de la Dircetec Normandie, qui analyse la place de la validation des acquis de l'expérience (VAE) dans les politiques RH des entreprises agroalimentaires, en particulier dans les métiers de la production et de la maintenance. Cet article livre les principaux enseignements de cette étude.

## AGROALIMENTAIRE : SECTEUR PHARE DE L'ÉCONOMIE NORMANDE AVEC 25 300 EMPLOIS

Situées entre les producteurs ou les importateurs de matière première et les réseaux de distribution, les industries agroalimentaires réalisent une activité de transformation de produits de l'agriculture et de la pêche en aliments ou boissons pour l'homme ou l'animal. Secteur phare de l'économie normande, avec 25 300 emplois répartis dans 830 établissements, le secteur de l'industrie agroalimentaire normand représente 15,2 % des emplois industriels de la région, répartis sur tout le territoire.

Structurant et garant d'emploi rural, il s'appuie à l'ouest sur un territoire ancré sur des traditions d'élevage et spécialisé dans la transformation du lait et de la viande, et à l'est sur des infrastructures ouvertes sur le commerce international, favorisant l'exportation des produits normands et la transformation de denrées à forte valeur ajoutée. Entre 2011 et 2015, les effectifs ont augmenté de 0,2 %, contrairement à l'ensemble de l'industrie normande, qui perdait 5,3 % de ses effectifs salariés. La croissance est portée par la transformation du café et du cacao et les aliments pour animaux, alors que l'industrie des viandes a perdu des emplois.

Les PME et TPE sont majoritaires : les établissements emploient en moyenne 30 salariés et 45 % des entreprises sont des établissements sans salarié. La taille des établissements a un impact sur les ressources humaines, qui sont peu structurées.

## UNE ÉLÉVATION DES NIVEAUX DE FORMATION DES SALARIÉS EN LIEN AVEC LES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

Les emplois de la production et de la maintenance sont majoritaires : on compte 10 900 emplois en production et 900 en maintenance. Les peu et non diplômés représentent plus du tiers des salariés. L'industrie agroalimentaire connaît une élévation continue du niveau de formation de ses salariés et des mutations profondes des emplois. Le renouvellement et la montée des compétences se fait par le recrutement de salariés plus qualifiés et l'élévation vers des qualifications supérieures. Au sein des entreprises coexistent des salariés plus anciens et moins qualifiés et des jeunes plus diplômés.

Ces constats vont dans le sens des études prospectives sur l'évolution du besoin en compétences dans l'industrie, qui prédisent une diminution voire une disparition des postes peu ou pas qualifiés à moyen terme. L'automatisation et l'appropriation des technologies numériques par le secteur agroalimentaire répondent aux préoccupations des consommateurs sur les conditions environnementales et sanitaires de fabrication du produit, mais celles-ci varient selon la capacité d'investissement et la taille des entreprises, dans un secteur où la rentabilité est plus faible que dans d'autres industries. Les TPE et PME, qui composent l'essentiel du tissu industriel normand, nécessitent encore des emplois manuels et peu qualifiés.

## LES MUTATIONS DES MÉTIERS DANS L'AGROALIMENTAIRE

Plusieurs types de mutations sont attendues :

- Conducteurs de machine et conducteurs de ligne deviennent autonomes sur leurs machines et acquièrent des compétences en maintenance de premier et de second niveau. L'animation d'équipe et les tâches administratives disparaissent. Les recrutements se font au niveau bac, voire bac +2,
- Près de 3 400 intérimaires en équivalent temps plein (ETP) sont positionnés sur des postes d'opérateur de conditionnement, voie privilégiée de recrutement pour les postes de conducteur de machine ou de ligne en CDI,



- Les agents de maintenance sont voués à disparaître, remplacés par les techniciens de maintenance à bac +2,
- La robotisation touche manutentionnaires et opérateurs de fabrication qui disparaissent dans les grandes entreprises. C'est moins le cas dans les PME ou TPE où les opérateurs de production représentent trois salariés sur quatre,
- Des ateliers traditionnels de transformation vont se multiplier et perdurer. Dans des TPE innovantes, des personnes polyvalentes seront employées en production, commercialisation, logistique, livraison client.

### **LA VAE POURRAIT-ELLE ÊTRE UN LEVIER DES RESSOURCES HUMAINES POUR ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES DU SECTEUR ?**

Le dispositif VAE n'est pas encore repéré comme un outil potentiel de co-construction de parcours professionnel avec les salariés. La reconnaissance se fait davantage par l'expérience que par l'obtention d'un diplôme ou d'une certification dans le secteur. Les salariés y ont peu recours.

Pourtant, plusieurs publics présentent des besoins potentiels de sécurisation de parcours :

- Des conducteurs de ligne et de machines formés sur le tas, avec un enjeu de certification sur des postes en mutation,
- Des intérimaires, pour favoriser leur fidélisation en CDI intérimaire ou dans le secteur,
- Des agents de maintenance occupant des postes de techniciens de maintenance,
- Des travailleurs handicapés, pour rebondir sur un autre emploi tout en valorisant l'expérience acquise,
- Des salariés souhaitant évoluer dans l'encadrement intermédiaire ou rebondir dans un autre secteur,
- Des profils multitâches (production, communication, logistique, livraison) souhaitant se spécialiser et évoluer dans la production artisanale (fromager, producteur de cidre ou de bière...).

### **COMMUNICATION, FACILITATION, PÉDAGOGIE, SENSIBILISATION : DÉVELOPPER LA VAE COLLECTIVE DANS LES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES**

- La communication autour de la VAE, via l'Area Normandie ou le nouvel opérateur de compétences Ociapiat, pourrait se raccrocher plus largement aux problématiques d'évolution des compétences et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- Les entreprises pointent un besoin de facilitation pour identifier les interlocuteurs VAE, le montage de dossiers et l'accompagnement. Une cellule pourrait leur apporter un appui. Le développement de la VAE hybride, c'est à dire associant VAE et parcours de formation, permettrait à des salariés partiellement compétents, d'accéder à une certification.
- Un travail de pédagogie auprès des services RH des entreprises permettrait de lutter contre des représentations erronées sur la VAE (la lourdeur administrative de sa mise en place par exemple). En parallèle, un travail de sensibilisation est à mener auprès des publics pour lever des inquiétudes et valoriser l'intérêt de la VAE pour mettre en lumière l'expérience et des compétences développées tout au long de la vie.

**Christèle Rébillon**  
(Carif-Oref de Normandie)

Article réalisé à partir de l'étude menée par l'Observatoire VAE : « La VAE, levier des ressources humaines pour accompagner les évolutions des emplois et des compétences dans les industries agroalimentaires ? »

<https://bit.ly/2KHCWFp>



## Epide : donner aux jeunes en difficulté une place dans la société

Placé sous la tutelle des ministères chargés du Travail et de la Cohésion des territoires, les établissements pour l'insertion dans l'emploi (Epide) sont des acteurs reconnus de l'insertion des jeunes de 18 à 25 ans sortis du système scolaire peu ou pas diplômés ou sans qualification professionnelle (niveau V au maximum).

Dans les 19 centres, ces jeunes, les volontaires de l'Epide, sont accueillis en internat, dans un cadre de vie quotidien structuré par les valeurs de la République.

Construire et réussir son projet professionnel, acquérir une formation générale et spécialisée, apprendre à prendre soin de soi et des autres sont les objectifs partagés par les volontaires et les professionnels qui les accompagnent. L'éducation à la citoyenneté est la pierre angulaire de la pédagogie de l'Epide.

La force de l'Epide, c'est aussi son réseau de partenaires. Un nombre toujours croissant d'employeurs accordent leur confiance aux volontaires en leur proposant un stage ou un emploi.

Depuis leur création en 2005, les Epide ont formé près de 40 000 citoyens responsables.

Deux centres existent en Normandie, l'un à Alençon d'une capacité de 120 places, l'autre à Val-de-Reuil permettant de recevoir 150 volontaires.

### UNE MÉTHODE UNIQUE EN SON GENRE

L'originalité du dispositif repose sur des équipes pluridisciplinaires (conseillers en éducation et citoyenneté, moniteurs, formateurs d'enseignement général, d'informatique, de mobilité et de sport, infirmiers, chargés d'accompagnement social, conseillers en insertion professionnelle et chargés de relations entreprises).

- Elles garantissent au volontaire un accompagnement global qui permet notamment de lever les freins périphériques à l'emploi et à l'apprentissage.
- Elles opèrent dans un cadre structurant, fondé notamment sur l'internat de semaine et l'apprentissage de la vie en collectivité (port d'une tenue uniformisée pour renforcer le

sentiment d'égalité, acquisition du respect de soi et des autres, participation à des projets collectifs et aux tâches de service courant, etc.) La vie collective, au-delà de ses contraintes, permet de développer un sentiment de solidarité.

- Elles offrent à chaque volontaire un suivi personnalisé (accompagnement adapté au rythme et au projet personnel et professionnel, grâce notamment à des entretiens individuels).

Les jeunes évoluent dans un environnement qui leur permet d'acquérir ou de reprendre confiance en eux et de se projeter dans l'avenir : renverser la logique de l'échec en travaillant l'estime de soi et trouver sa place dans la société.

### UN PARCOURS PÉDAGOGIQUE COMPLET

Il repose sur une base solide composée de quatre axes :

- Un accompagnement vers l'insertion professionnelle : orientation professionnelle, ateliers de recherche d'emploi, stages et formation professionnelle.
- Une formation générale et spécialisée : remise à niveau scolaire en français et mathématiques, sport, informatique, code de la route et permis de conduire. La méthode des Ateliers de raisonnement logique (ARL) permet notamment d'améliorer les capacités cognitives de ces jeunes adultes et de dépasser les échecs scolaires.
- Un parcours citoyen : éducation civique, actions citoyennes (développement durable, devoir de mémoire, découverte des institutions, solidarité). Ces actions visent l'acquisition de compétences sociales, de l'autonomie et développent le sentiment d'utilité sociale.
- Un accompagnement sanitaire et social : accès aux soins, campagne de vaccination, lutte contre les addictions, vie affective et sexuelle, gestion administrative et budgétaire.





## CONTACTS :

**Epidé d'Alençon**  
45 rue Ecole Normale, BP 249,  
61007 Alençon  
tél. secrétariat : 02 33 81 46 20  
chargée de recrutement des volontaires :  
Julie Lefèvre  
tél. 02 33 81 24 86 ou 06 80 31 70 51  
julie.lefeuvre@epide.fr

**Epidé Val-de-Reuil**  
Parc d'Affaires des Portes, voie du futur,  
BP 233, 27102 Val-de-Reuil  
tél. secrétariat : 02 32 09 41 20  
chargée de recrutement des volontaires :  
Carole Franjus  
tél. 02 32 09 40 53 ou 06 38 99 75 94  
carole.franjus@epide.fr

## Les valeurs de la République au quotidien : le parcours citoyen à l'Epidé (PCE)

L'éducation citoyenne est fondée sur l'articulation entre instruction civique et des actions concrètes permettant d'inscrire ces notions dans des expériences concrètes. Ce sont des projets réalisés au sein du centre ou conduits en partenariat avec des associations ou des collectivités locales.

Dans l'environnement des centres, les volontaires participent ainsi à :

- Des actions de solidarité (resto du cœur, don du sang...),
- Des actions de prévention, de santé et d'entretien de l'environnement engagées par les collectivités ou en partenariat avec des associations ou des actions. Les volontaires conduisent ou contribuent ainsi à des travaux d'intérêt collectif,
- Des commémorations et des célébrations organisées autour du devoir de mémoire.

## UN CONTRAT DE VOLONTARIAT SIGNÉ POUR 8 MOIS

Le volontaire de l'Epidé signe un contrat de volontariat pour l'insertion d'une durée de 8 mois. Il peut être renouvelé à concurrence de 24 mois maximum. C'est un contrat public. Le jeune conserve son statut de demandeur d'emploi.

L'offre de service de l'Epidé est gratuite pour le volontaire qui bénéficie également de l'hébergement, de la restauration et de la tenue sans coût supplémentaire.

Le volontaire de l'Epidé perçoit une allocation de 210 euros par mois destinée à couvrir ses frais de déplacement. Une prime mensuelle de 90 euros est capitalisée et reversée en fin de parcours en cas d'insertion en emploi ou en formation qualifiante.

## COMMENT INTÈGRE-T-ON L'EPIDE ?

Les jeunes souhaitant intégrer un centre Epidé peuvent déposer un dossier de recrutement sur le site [www.epide.fr](http://www.epide.fr) (rubrique « Jeune », onglet « Déposer ma candidature ») ou en contactant le chargé de recrutement du centre (coordonnées ci-contre). Ils peuvent également être orientés sur un Epidé par des structures de l'accompagnement socio-professionnel (Mission locale, Pôle emploi, Centre du service national...)

Les candidats sont ensuite invités à participer à une réunion d'information collective (IC) au centre ou dans un lieu extérieur (dates et lieux des IC de l'Epidé d'Alençon sur le site internet de l'Epidé, rubrique « Alençon »). S'ils sont retenus, ils participent à une session d'une journée de pré-admission au centre Epidé. Les candidats sont reçus pour évaluer leur motivation à intégrer le centre et vérifier que le dispositif est adapté à leurs besoins.

L'Epidé admet des volontaires tous les deux mois (mois impairs). En revanche les sorties sont permanentes, les volontaires peuvent quitter le centre dès qu'ils ont une opportunité d'emploi ou de formation qualifiante.



**Philippe Le Calvé**  
(Epidé d'Alençon)

**Valérie Leroy**  
(Carif-Oref de Normandie)

La fiche « Epidé » sur le site  
Mesures et Dispositifs emploi  
formation en Normandie :  
<https://bit.ly/2XkJCR4>



# La Silver économie : une filière d'avenir



La Silver économie est un ensemble d'activités économiques et industrielles qui bénéficient aux séniors. Elles permettent notamment une participation sociale accrue, une amélioration de la qualité et du confort de vie, un recul de la perte d'autonomie voire une augmentation de l'espérance de vie en consacrant aux personnes âgées une place centrale dans notre société.

Le Carif-Oref de Normandie s'est vu confier par l'ex-Comité paritaire interprofessionnel régional pour l'emploi et la formation professionnelle (Coparef) une étude sur les opportunités de développement en Normandie des activités liées à la Silver économie et les impacts sur l'emploi. Pour réaliser cette étude, une enquête a été menée auprès des structures et organismes concernés.

La Silver économie s'affiche comme une filière d'avenir incontestée en abordant le vieillissement comme une réelle opportunité économique. Du fait du vieillissement de la population, la demande d'aménagement du domicile, de produits et de services liés à l'autonomie devrait doubler en l'espace de 20 ans. La Normandie, première région de France labellisée « Silver région » par l'Etat se situe en première ligne pour faire de cette activité une filière d'avenir et un enjeu durable pour l'emploi régional.

## UNE MOBILISATION DES POUVOIRS PUBLICS À HAUTEUR DES ENJEUX

Au niveau régional, l'ex région Basse-Normandie a bénéficié du premier label « Silver région » en janvier 2014. Puis, un comité régional de filière (CRF) a fait de la Normandie unifiée le premier territoire reconnu par l'Etat comme « Silver région » en juin 2017. L'organisation en réseau que constitue la **Silver Normandie** s'appuie sur des dispositifs déjà en place sur le territoire normand, à travers les pôles et associations de filière. L'objectif est de faciliter et accompagner le marché de services et produits innovants vers un modèle économique durable auprès des acheteurs potentiels ainsi que des bénéficiaires, les personnes âgées<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Source : <https://silver-normandie.fr/silver-normandie/>

<sup>2</sup> Estimations de population (résultats provisoires arrêtés fin 2018), Insee

<sup>3</sup> Source : « Le vieillissement démographique en Normandie à l'horizon 2050 : une forte poussée des populations dépendantes à partir de 2030 », Insee Flash n° 65, 2018

## PRÈS D'UN TIERS DE 60 ANS ET PLUS DANS LA POPULATION NORMANDE À L'HORIZON 2050

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, la France compte 16 835 306 habitants âgés de 60 ans et plus. En Normandie, sur 3 319 067 habitants, 935 135 ont 60 ans et plus, soit 28,2 % de la population<sup>2</sup>. Cela représente 1,3 points de plus que sur le territoire national. Avec l'arrivée des baby-boomers à l'âge de la retraite, le nombre de ces individus a augmenté de plus d'un tiers au cours des quinze dernières années. En outre, près de 10 % de la population normande est âgée de 75 ans ou plus.

C'est dans les départements de la Manche et de l'Orne que l'on retrouve les proportions les plus élevées de 60 ans et plus, soit respectivement 32,1 % et 33,5 %. La part des séniors âgés de 75 ans et plus y dépasse 12 %.

Si les tendances récentes en matière de fécondité, de mortalité et de migrations se poursuivaient<sup>3</sup>, les 65 ans ou plus en Normandie passeraient de 729 000 en 2020 à 1 005 000 en 2050 (+ 37,9 %) et les moins de 20 ans, de 808 000 à 742 000, soit une baisse de plus de 8 % au cours de la période. Les séniors de 65 ans et plus seraient ainsi en 2050, plus nombreux que les jeunes, représentant 29,3 % de la population contre 21,7 %. Enfin, le nombre d'individus de 75 à 84 ans atteindrait 350 000 en 2050, contre un peu plus de 200 000 en 2020, soit une progression de 75 % en 30 ans.





## UN LARGE CHAMP D'ACTIVITÉS, AU-DELÀ DES SEULS SERVICES À LA PERSONNE

La Silver économie couvre un large champ d'activités, produits et services auxquels il convient d'ajouter les activités industrielles de fabrication concernées :

### Les équipements domotiques et l'habitat

Les technologies de l'électronique, de l'information et des télécommunications apparaissent comme un levier dans le maintien à domicile et l'aménagement de la maison

### Les transports et la mobilité

L'utilisation des transports permet d'entretenir le lien social et maintenir une certaine autonomie dans les tâches quotidiennes pour les personnes âgées. D'ici quelques années, les véhicules autonomes pourraient permettre aux plus âgés de se déplacer en sécurité.

### Le tourisme

Le tourisme pratiqué par les populations qui vieillissent connaît un fort développement, a fortiori sur un territoire riche en diversité patrimoniale et historique : plages du débarquement, parcs et jardins, sites et lieux de mémoire, nombreux sites connus internationalement.

### Le secteur des banques et des mutuelles

Les banques et les mutuelles portent un intérêt croissant au marché d'une clientèle senior qui met à profit le retrait de la vie active pour engager des projets de consommation de loisirs divers.

### La santé et la e-santé<sup>4</sup>

La santé est un enjeu sociétal et l'économie du grand âge nécessite une offre de services étendue (télémédecine, stations mobiles etc.) pour permettre notamment aux populations en perte de mobilité de bénéficier d'une égalité d'accès aux soins.

### L'agroalimentaire

Les entreprises se positionnent notamment sur le marché des aliments protéinés ou gélifiés pour faciliter l'alimentation d'individus hospitalisés ou âgés. Le marché des « sans » (sans gluten, sans conservateur...) et celui des produits différenciés (biologique, etc.) sont également en pleine expansion.

### L'habillement

Faciliter l'habillement au quotidien par l'usage de vêtements adaptés, c'est revaloriser la personne et lui redonner indépendance et dignité.

### Le champ des services et les services à la personne

Certaines catégories de services entrent naturellement dans le champ de la Silver économie tels que les livraisons à domicile, la conciergerie adaptée dans les commerces ou encore le portage de repas.

### L'industrie

L'industrie occupe un rôle central dans les économies nationale et régionale. Hormis le secteur de l'agroalimentaire, si l'industrie en général ne possède pas de lien direct avec la Silver économie, elle recèle de nombreuses activités de conception et de fabrication d'équipements (équipement médical, matériaux de construction, etc.) qui alimentent d'autres secteurs plus identifiés de cette filière.



<sup>4</sup> Définition de la e-santé ou télésanté : « l'ensemble des technologies, des réseaux et des services de soins basés sur la télécommunication et comprenant les programmes d'éducation, de recherche collaborative, de consultation ainsi que d'autres services offerts dans le but d'améliorer la santé du patient » (source : <https://www.silvereco.fr/e-sante/3170235>)



## UNE APPROCHE STATISTIQUE DE L'EMPLOI DANS LA SILVER ÉCONOMIE EN NORMANDIE

*Précaution : Les volumes d'emploi annoncés sont largement surévalués et ne quantifient en aucun cas un nombre direct d'emplois attachés à la Silver économie. Mais en présentant les principaux ordres de grandeur du périmètre, ils ont pour objectif de donner matière à réflexion.*

Une trentaine de secteurs d'activité ont pu être repérés. Treize d'entre eux relèvent d'un « **premier cercle d'emplois** » c'est-à-dire activités, produits, services que l'on peut assez aisément relier avec la satisfaction de besoins d'usagers ou de clientèles séniors. Il regroupe environ **290 000 emplois** (actifs en emploi au lieu de travail) répartis sur le territoire normand. Un « **deuxième cercle d'emplois** » est constitué de huit secteurs d'activité qui rassemblent environ **180 000 emplois**. La proximité théorique de ce périmètre avec les activités de la Silver économie est moins directement avérée mais des liens existent. Enfin, un « **troisième cercle d'emplois** » est composé des secteurs industriels concernés et du secteur de la construction. Il regroupe un peu moins de **80 000 emplois**. Près des deux tiers (62 %) des emplois repérés sont occupés par des femmes. 41,5 % du total sont des employés (29 % tous secteurs d'activité confondus), 50,5 % (contre 48 %) sont titulaires d'un diplôme de niveau V (CAP-BEP) et 29 % d'un diplôme du supérieur (contre 32 %).

## DES OPPORTUNITÉS À SAISIR DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LA SILVER ÉCONOMIE

La quasi-totalité des entreprises ou organismes interrogés déclare que la Silver économie occupe une place grandissante en Normandie et qu'elle constituera un **axe de développement de leur activité** à court ou moyen terme. Par ailleurs, les représentants de ces structures ont déclaré très largement que l'**innovation technique, technologique et sociale** constituait un **levier de croissance** en matière d'économie du vieillissement.

La Silver économie est moins une filière d'activités et d'emplois créée ex-nihilo que l'extension d'activités existantes à d'autres perspectives en matière de clientèle et d'usagers. Ainsi, globalement, l'économie du vieillissement **ne se traduit pas par de nouveaux métiers et de nouvelles compétences** mais plutôt par une évolution de ceux-ci.



Les enquêtés ont exprimé pour la plupart un besoin de développer leurs activités ou d'élargir leurs perspectives notamment par le **recrutement de professionnels supplémentaires**.

Ont été cités notamment *les aides à la personne, les responsables de secteur, les professionnels du développement numérique, les data analystes, les téléopérateurs, les ergothérapeutes, les métiers du bâtiment ou encore les designers web.*

## TROIS GRANDS AXES DE DÉVELOPPEMENT IDENTIFIÉS

L'**axe adaptation** comprend les actions visant à faire correspondre des activités, services et produits aux contraintes d'une population spécifique. Cela se traduit dans des champs variés, depuis l'aménagement des espaces et l'accessibilité, l'ergonomie, l'alimentation et la nutrition jusqu'à la proximité territoriale et la facilitation (livraison à domicile, services de conciergerie par exemple).

L'**axe innovation** est lié à l'essor des technologies et particulièrement des **technologies du numérique** qui seront des leviers essentiels de l'économie du vieillissement dans les années à venir. Du tourisme jusqu'au soin en passant par les mobilités ou le logement (domotique), la plus grande partie des activités, produits et services à destination des personnes qui vieillissent peut être investie par les technologies pour en faciliter l'accès, la consommation ou l'usage.

L'**axe professionnalisation** concerne d'abord les professionnels des secteurs qui composent la Silver économie dont plus spécifiquement celui de l'aide à la personne. Il agit sur deux volets : **l'adaptation des savoirs et savoir-faire** des intervenants d'une part, **l'évolution des modes organisationnels** des structures employeuses d'autre part. Les outils de gestion et de suivi sont de plus en plus dématérialisés et, pour les services à la personne, modifient considérablement le rapport entre le professionnel et le bénéficiaire. Par ailleurs, la dématérialisation a également « libéré » les structures de certaines contraintes permettant notamment des fonctionnements plus souples ou plus agiles. Ces évolutions contiennent par ailleurs un enjeu important de **valorisation des professions**.

Bien entendu, ces évolutions doivent être accompagnées par un **système de formation** adapté. La réalité virtuelle et les plates-formes d'e-learning sont des outils pédagogiques de premier ordre. L'étude rappelle l'importance de l'adaptation du système de formation aux enjeux hu-mains, organisationnels et technologiques de la Silver économie.



Face à ces transformations attendues, du fait même de la croissance certaine et massive du nombre de personnes susceptibles d'entrer dans le champ de la Silver économie, les métiers et les compétences évoluent. Les investigations menées ont fait ressortir la nécessité des « **approches globales** ». Nous ne verrons pas apparaître le métier de « géronto-électricien » mais les électriciens qui travailleront sur des équipements à usage d'une population vieillissante devront intégrer les éléments d'adaptation nécessaires. **Compétences transversales et compétences transférables** constituent ainsi des notions qui seront au cœur de l'évolution des métiers.

L'importance de l'**accompagnement et du conseil** a également été largement mentionnée. Il apparaît nécessaire de rechercher la **coopération des technologies** tout en maintenant la relation et le lien de personne à personne. Les actions fondées sur la relation humaine constituent le ferment de l'**inclusion sociale**, celle-ci prenant corps dans des formes diverses : liens amicaux, professionnels, institutionnels, participation au milieu associatif, voyages de groupes, visites des professionnels de l'accompagnement à domicile, accueils personnalisés (commerce, banque...), thérapie, etc.

L'étude fait ressortir enfin la complexité qui caractérise certains secteurs de la Silver économie, particulièrement celui des services à la personne. Multiplicité des intervenants et des disciplines dans des configurations variées (public, privé), diversité des financements rendent nécessaire de tendre vers une meilleure organisation fonctionnelle et financière de l'**écosystème médico-socio-technologique** du secteur en facilitant ou renforçant le décloisonnement, via des outils adaptés d'**interfaçage** notamment. Il s'agit d'élaborer des solutions de mise en réseau des acteurs intervenant sur les champs des services à la personne sur un territoire donné et pour une clientèle identifiée, avec un double objectif : d'interconnaissance d'une part, de plus grande efficacité dans le service rendu d'autre part, en favorisant la coordination des actions.

**Guillaume Folléa**  
(Carif-Oref de Normandie)

Le rapport complet de l'étude et sa synthèse seront prochainement proposés en téléchargement sur le site du Carif-Oref de Normandie :  
<https://www.cariforefnormandie.fr>



# Le CPF et le système de certification professionnelle

La réforme de la formation professionnelle se déploie en plusieurs étapes. 2019 est l'année de transition au cours de laquelle les professionnels de la formation doivent se préparer au cadre de la future réglementation et également commencer à appliquer les nouvelles dispositions entrées en vigueur au début de l'année.

La loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » réforme notamment le système de certification professionnelle autour de deux objectifs : la recherche d'une meilleure articulation avec les besoins du marché de l'emploi et le renforcement de la régulation de l'offre de certification.

## UN SYSTÈME REPENSÉ À PARTIR DES BESOINS DES USAGERS

En rebâtissant le système de la formation professionnelle et de l'apprentissage à partir des besoins des usagers, la réforme bouscule les institutions et les professionnels du secteur.

Dans le champ de la formation professionnelle, c'est l'autonomie offerte aux actifs à travers **le compte personnel de formation (CPF)** monétisé et accessible directement via une application mobile, qui constitue une des principales ruptures.

Poursuivant également un objectif de sécurisation des parcours professionnels, le CPF ne peut être mobilisé que pour certaines formations.

Entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2019, l'offre éligible au CPF est plus ouverte et répond à des projets certifiants ou non certifiants.

### PROJETS NON CERTIFIANTS

- Actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience,
- Bilans de compétences,
- Préparation épreuve théorique du Code de la route et épreuve pratique du permis de conduire des véhicules légers et poids lourds,
- Actions de formation d'accompagnement et de conseil aux créateurs ou repreneurs d'entreprise,
- Actions de formation aux bénévoles, aux volontaires en service civique permettant d'acquérir les compétences nécessaires à leur missions (seuls les droits acquis au titre du compte d'engagement citoyen - CEC - peuvent financer ces actions).

### PROJETS CERTIFIANTS

- Certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP),
- Attestations de validation de blocs de compétences faisant partie d'une certification enregistrée au RNCP,
- Certifications de compétences transversales ou complémentaires et habilitations enregistrées dans le répertoire spécifique.

Libération du marché de l'apprentissage, autonomie des actifs, désintermédiation..., ces principes de la réforme de la formation professionnelle impliquent des remises en question en termes d'organisation, de méthode de travail ou de modèle économique.

Mais ils s'accompagnent aussi de garde-fous afin de sécuriser les choix des individus et réguler les pratiques en matière de formation.

Les organismes de formation devront désormais répondre directement aux attentes des individus dotés d'un capital limité. Ils sont donc amenés à repenser leur offre autour de parcours individualisés et modulaires.



La désintermédiation du CPF et la suppression des listes de formations éligibles ont nécessité de renforcer la lisibilité ainsi que l'efficacité au plan économique des certifications professionnelles.

*France compétences* est « l'autorité de régulation de la qualité » en formation, qu'il s'agisse de l'offre de formation ou de l'offre de certification.

## QUALITÉ DE L'OFFRE DE FORMATION : CRÉATION D'UNE CERTIFICATION NATIONALE

Une certification « Qualité » au niveau national est créée de manière à apporter des garanties suffisantes et effectives de qualité. Tous les organismes de formation professionnelle - dont les centres de formation d'apprentis - seront tenus à compter du 1er janvier 2021, d'être certifiés dès lors qu'ils souhaitent bénéficier de fonds publics (Etat, Région, Pôle emploi, Agefiph) ou accéder aux fonds mutualisés (apprentissage, notamment).

Les critères de qualité, le référentiel de certification ainsi que les modalités d'audit sont fixés par décret et ce sont des organismes accrédités qui délivreront la certification :

- les prestataires de formation concernés sont certifiés sur la base de critères qui ont été définis par le *décret n° 2019-564 du 6 juin 2019* publié au Journal officiel du 8 juin 2019,
- un référentiel national déterminé par *décret n° 2019-565 du 6 juin 2019* fixe les indicateurs d'appréciation de ces critères,
- enfin, un *arrêté du 6 juin 2019* fixe les modalités d'audit associées au référentiel national ainsi que les modalités selon lesquelles la certification peut être suspendue ou retirée par l'organisme ou l'instance qui l'a délivrée.

## LA CERTIFICATION PROFESSIONNELLE

### *Deux répertoires nationaux*

Le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est dédié à l'enregistrement de certifications professionnelles qui permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles.

Le RNCP est doublé d'un autre outil de gestion des certifications professionnelles : le répertoire spécifique (ex-Inventaire). Sont enregistrées au répertoire spécifique, les certifications et habilitations correspondant à des compétences professionnelles complémentaires aux certifications professionnelles.

Ces certifications et habilitations ne correspondent pas intégralement à l'exercice d'un métier mais peuvent en être une composante lorsqu'elles sont rendues obligatoires par un texte juridique ou y apporter une réelle valeur ajoutée.

### *Une procédure d'enregistrement unique*

La procédure d'enregistrement est renforcée dans ses critères, dans le souci d'une meilleure évaluation de l'impact socio-économique des certifications professionnelles, d'une garantie de lisibilité sur le marché pour l'usager, les entreprises et les financeurs, et d'une lutte contre l'obsolescence des compétences certifiées. La procédure d'enregistrement au répertoire spécifique est alignée sur celle du RNCP et une procédure simplifiée est prévue pour les certifications correspondant à des métiers émergents.

### *Un nouvel acteur de régulation*

Au sein de France compétences est créée une commission en charge de la certification professionnelle, aux missions renforcées.

*Pour connaître les procédures d'enregistrement au RNCP et au répertoire spécifique, consulter le décret n° 2018-1172 du 18 décembre 2018 relatif aux conditions d'enregistrement des certifications professionnelles et des certifications et habilitations dans les répertoires nationaux.*





## LA CATÉGORISATION DES CERTIFICATIONS PROFESSIONNELLES

Les certifications professionnelles désignent les certifications enregistrées au RNCP. Il peut s'agir des **diplômes et titres à finalité professionnelle**, des certificats de qualification professionnelle de branche (CQP) ou interbranche (CQPI) et des blocs de compétences.

### *Les diplômes et titres à finalité professionnelle*

Deux cas se présentent : ceux délivrés par l'Etat au nom de l'Etat, et ceux délivrés en leur nom propre par certains organismes ou instances.

Dans le premier cas, la création, la révision ou la suppression des diplômes et titres à finalité professionnelle et de leurs référentiels est décidée après avis conforme des commissions professionnelles consultatives (CPC) ministérielles. Ces diplômes et titres à finalité professionnelle sont enregistrés de droit par France compétences, pour une durée de cinq ans, au RNCP.

Les organismes publics, privés ou associatifs, des chambres de commerce et d'industrie ou de métiers, certains ministères (Défense, Equipment...) peuvent également délivrer des diplômes et titres à finalité professionnelle (diplômes d'université, diplômes et titres créés par des organismes de formation ou des institutions professionnelles privées...). Ces titres et diplômes sont enregistrés par France compétences, pour une durée maximale de cinq ans, au RNCP sur demande des ministères et organismes certificateurs les ayant créés et après avis conforme de la commission de France compétences en charge de la certification professionnelle.

Un décret en Conseil d'Etat définit les modalités d'enregistrement de ces titres, diplômes et certificats.

### *Les CQP et CQPI*

Ce sont les commissions paritaires nationales de l'emploi (CPNE) de branche professionnelle qui établissent, parfois en commun, les certificats de qualification professionnelle (CQP). Les CQP sont transmis :

- à la commission de France compétences en charge de la certification professionnelle,
- à la Caisse des dépôts et consignations.

Les CQP de branche sont délivrés en leur nom propre par les branches professionnelles pour répondre à leurs besoins spécifiques, les CQP n'ont de valeur que dans la branche ou le regroupement de branches qui les ont créés. Quant au CQPI, il valide des capacités ou compétences professionnelles qui sont communes à deux ou plusieurs branches professionnelles.

### *Les blocs de compétences*

Les certifications inscrites au RNCP doivent désormais être structurées en blocs de compétences.

Parce qu'elle permet d'optimiser les parcours de formation, la notion de blocs de compétences va faciliter l'accès aux certifications inscrites au RNCP. Étant construites en « ensembles homogènes et cohérents de compétences » qui sont éligibles au CPF, elles pourront être obtenues, bloc par bloc, dans le cadre d'un parcours progressif et modulaire.

La validation d'un bloc de compétences est possible à l'issue d'une formation ou par la validation des acquis de l'expérience (VAE) ce qui facilite l'organisation de parcours mixtes.

Cette logique de construction des certifications favorise aussi la personnalisation des parcours du fait des possibilités d'équivalences entre blocs de compétences et de passerelles entre certifications. Ce système facilite le repérage de compétences puisque chaque bloc, isolément, a une valeur sur le marché du travail.

## UN SYSTÈME DE CERTIFICATION PROFESSIONNELLE PLUS EXIGEANT

L'évolution des certifications professionnelles représente un axe fort de la réforme. Plus homogène, plus lisible et plus encadré, le système doit répondre aux enjeux de transformation rapide des métiers et des compétences, à la désintermédiation du CPF et à la sécurisation des parcours professionnels. Pour chaque certification, la question de son adéquation avec les besoins économiques et sociaux est posée.



Le décret n°2018-1172 du 18 décembre 2018 fixe neuf critères pour l'enregistrement au RNCP et six critères au répertoire spécifique. L'exigence est forte sur l'adéquation de la certification avec les besoins du marché du travail, son impact en matière d'accès ou de retour à l'emploi.

La commission de la certification professionnelle de France compétences a validé le 16 avril 2019 deux premières notes à destination des organismes candidats à la certification.

Ces deux notes traitent respectivement :

- du *répertoire spécifique* : périmètre, finalité, question de l'évaluation et de l'adéquation des connaissances et compétences des projets de certification par rapport aux besoins du marché,
- des principes découlant de la nouvelle définition législative des blocs de compétences.

S'ajoute une *notice d'aide au dépôt d'une demande d'inscription au RNCP* publiée en juin dernier.

## IMPACT SUR L'OFFRE DE FORMATION

Cette refonte, dans son esprit et dans ses règles du jeu a des conséquences sur l'approche des organismes certificateurs. L'ingénierie de certification suppose un gros travail d'analyse des besoins en compétences en s'appuyant sur les données économiques et sociales fournies par Pôle emploi, France stratégie, les Carif-Oref ou encore les observatoires de branches mais aussi collectées auprès des entreprises et des professionnels.

Autre enjeu fort pour les certificateurs, l'obligation de construire les certifications du répertoire national en blocs de compétences qui exige une ingénierie spécifique et aura un impact direct sur l'offre de formation.

**Emmanuel Christain**  
(Carif-Oref de Normandie)

**Nathalie Lavolo**  
(Carif-Oref de Normandie)

Source : Fiches pratiques  
de la formation professionnelle  
du Centre Inffo, édition 2019





## Les compétences, tout le monde en parle...



Spécialiste des questions de transitions professionnelles depuis plus de 20 ans, Agnès Heidet a développé une expertise sur toutes les problématiques relatives au changement et à l'accompagnement, dans ses dimensions individuelles et collectives. A travers son activité de consultante chez XOAH Formation & Conseil, elle apporte son appui aux professionnels et intervient régulièrement dans les actions proposées par le Carif-Oref. Nous l'avons interviewée sur son approche des compétences.

### ON CONSTATE QUE LES COMPÉTENCES SONT OMNIPRÉSENTES AUJOURD'HUI. QU'EN PENSEZ-VOUS ?

**A.H** : C'est, en effet, un des termes les plus employés sur le net depuis les prémisses de la réforme de la formation professionnelle il y a plus d'un an. Avec la loi « Liberté de choisir son avenir professionnel » apparaissent de nouveaux intitulés associés aux compétences : la création d'une institution nationale publique « France compétences », la transformation du plan de formation en plan de développement des compétences ou le passage des OPCA en opérateurs de compétences. Même les structures chargées de conseil ou d'accompagnement ont fait évoluer l'intitulé de leur fonction comme le conseiller bilan qui devient parfois un coach en développement des compétences.

La ministre du Travail, Muriel Pénicaud a souvent répété dans ses interventions que « personne n'est inemployable » et que « la meilleure protection contre le chômage, c'est la compétence ». D'autre part, une enquête de l'Institut de l'Entreprise sur l'employabilité, réalisée en 2018 en partenariat avec le cabinet Elabe, précise que 67 % des actifs considèrent urgent d'acquérir de nouvelles compétences notamment à cause de l'évolution des métiers.

Le développement des compétences serait donc un enjeu crucial, tant pour les individus dans le cadre de la gestion de leur évolution professionnelle que pour les organisations qui se doivent de repenser le développement permanent des compétences de leur personnel sous peine d'une obsolescence annoncée.

### EN CHOISISANT D'INSISTER SUR LA PLACE DES COMPÉTENCES DANS LE PASSAGE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION, DANS QUELS OBJECTIFS S'INSCRIT L'ACTION DU GOUVERNEMENT ?

**A.H** : Il en a fait une priorité en nommant notamment un haut-commissaire aux compétences et à l'inclusion par l'emploi en juillet 2018 et en réalisant un effort sans précédent avec quinze milliards d'euros (sur cinq ans) dans la création du Plan d'investissement dans les compétences (Pic), qui vise à former un million de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et un million de jeunes éloignés du marché du travail. L'objectif est d'intensifier et d'accélérer l'effort de formation professionnelle des plus vulnérables pour les protéger contre le manque ou l'obsolescence rapide des compétences, dans un contexte de bouleversements incessants du marché du travail (révolution numérique, robotique, écologique...). Dans l'appel à projets « 100 % Inclusion », la finalité affichée est l'accès à l'emploi ou à l'activité durable à travers l'expérimentation de parcours s'appuyant sur le développement et la valorisation des compétences.

### LES COMPÉTENCES, MAIS DE QUOI PARLE-T-ON EXACTEMENT ?

**A.H** : Il y a une imprécision du concept. Même si elles sont centrales dans notre société, les compétences ne sont pas toujours définies avec clarté. La moindre recherche sur Google propose plus de 76 000 000 pages sur la compétence, assorties de multiples définitions, ce qui a bien évidemment des conséquences sur son appréhension.

C'est également un terme polysémique, la compétence est souvent formulée comme une activité précédée de « savoir » (savoir-dépanner une machine par exemple) ou une capacité (sens de l'organisation par exemple).

Mais la compétence n'est pas l'activité. L'activité précise ce qui est fait mais elle ne dit en rien si cela est fait conformément à ce qui est attendu, ce que la personne a mobilisé pour le faire, ni comment elle s'y est prise.

Par ailleurs, la compétence ne peut être réduite à l'ensemble des ressources nécessaires pour réaliser l'activité (une addition de savoir, savoir-faire, savoir-être). Nommer des compétences trop larges peut générer d'autres ambiguïtés dans la mesure où les contextes conditionnent fortement la mobilisation de ces compétences.

## QUELLES CONVERGENCES DANS LES DÉFINITIONS ?

**A.H** : Dans la plupart des définitions actuelles, deux éléments paraissent faire consensus :

- ◆ on est compétent POUR un ensemble de situations professionnelles DANS un contexte donné et avec un niveau d'exigence également donné,
- ◆ la compétence est fondée sur la mobilisation et l'utilisation efficiente d'un ensemble de ressources au regard des finalités poursuivies dans l'activité de travail et mis en œuvre dans des contextes d'une certaine complexité.

La compétence pourrait donc être définie comme l'acte de mobiliser et de combiner les ressources adéquates dans un contexte donné pour faire face de manière efficace aux situations professionnelles auxquelles une personne est confrontée.

## EXISTE-T-IL UN MODÈLE DE LA COMPÉTENCE ?

**A.H** : Une distinction entre deux formulations peut être utile pour apprécier le sujet : avoir des compétences et être compétent.

Dans un CV ou un référentiel, c'est souvent AVOIR DES COMPETENCES (avoir des ressources) qui est choisi. On y trouve un ensemble de termes génériques (mots-valise) nécessaires pour réaliser une activité, mais déconnectés du contexte et ne prenant pas en compte le résultat.

ETRE COMPETENT, entendu comme un **agir avec compétences**, s'intéresse davantage à la manière de mettre en œuvre des pratiques professionnelles et des combinatoires de ressources pertinentes. Être compétent, ce n'est pas agir au hasard, mais en toute conscience, selon les règles de l'art (mode opératoire, exigences, normes...) quelles que soient les conditions d'exercice (variations du contexte, du public, météo, saisonnalité...).

Cette formule est davantage en phase avec notre société incertaine et imprévisible car elle instaure la **notion de variabilité** et notamment « le faire » en situation dégradée, quand tout n'est pas réuni pour agir et qu'il s'agit d'élaborer des stratégies de régulation pour faire face.

## QUELS SONT LES ENJEUX À MOYEN TERME ?

**A.H** : Si le développement des compétences est fondamental, il convient aussi de s'interroger sur la manière de prendre en considération les compétences déjà mises en œuvre et leurs usages dans le futur. Ce sujet n'est certes pas nouveau mais il se pose aujourd'hui avec plus d'acuité dans la mesure où la valorisation de l'expérience peut devenir un outil incontournable dans les stratégies individuelles d'évolution professionnelle. Il s'agit dès lors de s'interroger sur la manière de faciliter les inférences entre l'activité (ce qui a été fait) et le savoir agir en situations.

## LES SOFT SKILLS

### SONT-ELLES DEVENUES INCONTOURNABLES ?

**A.H** : Ces « compétences douces » sont essentielles pour un bon nombre de recruteurs et suscitent de plus en plus d'intérêt dans les entreprises. On trouve aujourd'hui plusieurs publications sur les compétences nécessaires dans l'avenir, notamment celles que chacun devra pouvoir mettre en œuvre quelle que soit son activité professionnelle, comme les compétences d'apprentissage, d'innovation et de collaboration.

Dans une société où les métiers de demain ne sont pas encore connus, où l'intelligence artificielle fait débat et où le « faire face » en situation devient essentiel, les *soft skills* apparaissent comme des ressources intéressantes à appréhender puisqu'elles permettent de donner quelques pistes prédictives d'une mise en œuvre dans un contexte non défini a priori.

Pour les populations les plus éloignées de l'emploi, ces compétences pourraient permettre d'augmenter le niveau d'employabilité de chacun et de compenser un déficit en qualification ou en expérience.

Dans nombre d'articles, elles se rapprochent de ce qui est communément appelé savoir-être comme la créativité ou l'adaptabilité. Mais elles semblent plutôt recouvrir des **compétences situationnelles et sociales** (savoir bâtir du sens commun par exemple) plus larges que les savoir-être.

## VA-T-ON VERS DES COMPÉTENCES TRANSPOSABLES ?

**A.H** : Un enjeu important sera de faciliter la transposition des compétences d'une situation à une autre. Avoir été compétent dans un contexte précis peut-être transportable dans un autre contexte mais seulement à certaines conditions.

Les compétences seront d'autant plus transférables qu'elles renvoient à des savoir agir indépendants du contexte. Par exemple, pour concevoir une installation électrique conforme, même si l'environnement change, les normes

et règles de l'art seront les mêmes. Ainsi, la réalisation de certains gestes médicaux nécessitera le respect de protocoles. Simplement, on s'adaptera au contexte en veillant à un certain nombre de paramètres. Moins les règles de l'art sont explicites et formalisées, plus c'est l'adaptation au contexte qui permettra la réponse adéquate.

Cependant, ce n'est pas parce que quelqu'un n'a pas mobilisé une compétence indispensable dans l'adaptation à un nouveau poste qu'il n'est pas capable de la mobiliser. On l'ignore simplement. Donc, plus les situations de travail seront éloignées, plus le pronostic d'adaptation à une autre situation sera aléatoire. Et on pourra uniquement le constater en situation.

## D'où la nécessité de veiller à ce que les situations de travail soient apprenantes ?

**A.H** : Oui. En ce sens, le développement des Afest (actions de formation en situation de travail) est une indication d'une synergie plus grande entre formation et travail et de nouvelles modalités prévisibles de développement et de reconnaissance des compétences. Par ailleurs, s'adapter à une nouvelle fonction, un nouvel emploi n'est pas qu'une question de compétences. D'autres types d'éléments peuvent intervenir : connaissances des contextes de travail, type de management, investissement personnel...

Par contre, **savoir transposer un savoir agir d'un contexte à un autre est une véritable compétence**, sans doute une des plus utiles compte tenu des évolutions des situations de travail.

## Dès lors, comment promouvoir ses compétences ? Décrire ou argumenter ?

**A.H** : L'enjeu ne se situe plus uniquement dans la description et la mise à plat des compétences liées à une expérience passée mais davantage dans les possibilités d'argumentation face à un tiers non spécialiste. Nous sommes donc entrés dans **l'ère de la promotion de ses propres compétences**, l'autopromotion en somme. Ce qui se développe par les modalités de valorisation de soi notamment sur les réseaux sociaux nous l'indique clairement. « Est-ce crédible ? » devient une question centrale pour chacun. Face à ce déferlement d'auto valorisation, l'entrée par les résultats de la compétence permettrait de se rapprocher des modèles de la preuve et de sortir du déclaratif peu étayé : « A quoi avez-vous su que vous étiez compétent dans cette situation ? ». Cela nécessite évidemment un travail sur les indicateurs de résultat (quantitatif, qualitatif, conformité, effets produits...) dans une logique d'évaluation, au sens de « donner de la valeur ».

## Comment aider chacun à développer une inférence inductive sur son champ de compétences ?

**A.H** : Cela se joue dans l'accompagnement, où il s'agit de permettre à chaque personne à travers un travail sur son expérience de formaliser les prémisses qui permettront d'amener un tiers à une conclusion (résultats, preuves) en réduisant les incertitudes ou les doutes. L'art de convaincre, en somme.

## Alors, quelles compétences pour demain ?

**A.H** : On voit bien que les transformations du travail accélérées et l'importance prise par les compétences adaptatives et psychosociales (savoir faire face aux événements, apprendre sans cesse, gérer la complexité) pose la question d'un formalisme rigide inadéquat au regard des enjeux de souplesse. Cela interroge nos outils de capitalisation et nos modalités de recrutement. Ainsi le savoir acquis par un excellent étudiant en médecine ne garantit en rien sa capacité à assumer un service d'urgence.

Plus la plasticité et l'agilité seront nécessaires, plus la question d'autres formes d'inférences se posera. Plus les situations de travail seront événementielles, moins nos procédures seront pertinentes. Car les routines et protocoles seront justement assurés par les robots et les algorithmes. D'ici là, nous aurons sans doute construit de très nombreux référentiels dont on peut penser qu'ils ne feront plus référence.

## Quelles perspectives selon vous ?

**A.H** : Il est nécessaire de réfléchir dès à présent aux bouleversements que l'on perçoit à travers une multiplicité de signaux faibles.

Et les perspectives sont plutôt à des approches souples, itératives, en contexte, qu'à des référentiels détaillés, lourds, vite obsolètes et inopérants.

En somme, **penser une compétence vivante et incarnée, dans sa dynamique d'action** et non réduite à une checklist interminable.

Penser l'agilité des compétences.

*Agnès Heidet*



## à lire

Evaluer l'expérience en VAE, le dialogue des gens de métier  
LAINE Alex. - Erès, septembre 2018. - 255 p.

Avec ce nouvel ouvrage, Alex Lainé se situe au plus près du travail réel et des problèmes concrets rencontrés par les candidats, les membres des jurys et les accompagnateurs. Il fournit à la fois des outils au service de ces trois acteurs de la VAE, et les éclairages théoriques qui leur permettront d'en construire de nouveaux. À travers l'analyse de nombreuses pratiques des jurys et d'accompagnement en VAE, il définit les conditions d'une évaluation rigoureuse et celles d'un accompagnement méthodique.



### Construire les compétences collectives

LE BOTERF Guy. - Eyrolles, mai 2018. - 209 p.  
Pouvoir compter sur des professionnels compétents est une demande sociale croissante. Guy Le Boterf montre comment les « approches par compétences » ou les projets d'investissement dans les compétences doivent, pour répondre à cette demande, faire la différence entre avoir des compétences et être compétent. Avoir des compétences est une condition nécessaire mais non suffisante pour être compétent.



### JOURNÉES NATIONALES D'ACTION CONTRE L'ILLETRISME : rendez-vous du 8 au 15 septembre pour l'édition 2019

L'objectif est de donner un coup de projecteur annuel sur la problématique de l'illettrisme, montrer ce qui marche et mobiliser sur tous les territoires.

Des actions de prévention, de remédiation et de sensibilisation à l'illettrisme et labellisées par l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI) seront valorisées tout au long de la semaine autour de la campagne « Quand on apprend, le moindre progrès est une victoire ».

Cette campagne 2019 a été réalisée cette année en Normandie grâce au concours des apprenants d'Acsea Formation de Lisieux, d'Enefa d'Hérouville-Saint-Clair et de l'Epide d'Alençon qui ont accepté de témoigner et de poser devant l'objectif.

Visualiser la campagne JNAI 2019

<https://www.illettrisme-journees.fr/campagne-jnai-2019/>



### LE CARIF-OREF DE NORMANDIE SUR TWITTER !

Le Carif-Oref de Normandie vient d'ouvrir un compte Twitter. Pour suivre l'actualité sur les thématiques formation, orientation, métiers, emploi et illettrisme en Normandie :

Abonnez vous !  
[@COdeNormandie.](https://twitter.com/COdeNormandie)



## à lire

Et si je préparais mon entretien d'embauche... et si je décrochais un stage

LEMAIRE Philippe, VOLLAND Marlen. - Editions Qui plus est, octobre 2017. - 23 p.

+ 2 jeux de cartes

Simulation d'entretien d'embauche, jeu de rôle : ces deux jeux s'adressent à toutes personnes concernées dans un avenir proche par un entretien de recrutement.

Ils ont été conçus pour :

- des élèves en cursus de formation initiale de la seconde à bac + 5,
- des jeunes des Ecoles de la deuxième chance,
- des jeunes sortis du système scolaire,
- des adultes en réorientation professionnelle, en recherche d'emploi.



### Intégrer les réseaux sociaux dans l'accompagnement vers l'emploi

DARRE Sylvie, GAUTHIER Philippe-Didier, POLLET Maxime, THIERRY Stéphanie. - Editions Qui plus est, décembre 2018. - 18 fiches

La boîte à outils pour mener à bien des ateliers ou des entretiens sur les réseaux sociaux. Cinq thèmes sont développés :

- Découvrir les réseaux sociaux utiles dans un cadre professionnel
  - Décider d'utiliser ou non les réseaux sociaux
  - Créer son profil professionnel en ligne
  - Construire et développer son réseau de contacts
  - Se rendre visible

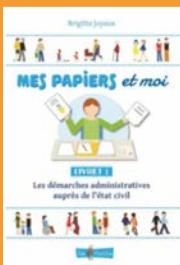


## à lire

**Ma clé alpha A1.1. Méthode rapide d'alphabétisation pour adultes**

AGUILAR Marion. - Retz, août 2017. - 191 p.

Méthode simple pour apprendre rapidement à lire et à écrire le français. Idéal pour accompagner les adultes migrants de niveau hétérogène dans leur apprentissage. Ce manuel concilie acquisition de la lecture et préparation au niveau A1.1 écrit. L'apprentissage est rendu concret grâce aux mises en situation à partir de dialogue de la vie quotidienne.



**Mes papiers et moi, livret 1**

JOYEUX, Brigitte. - Tom Pousse, mai 2016. - 112 p.

Les démarches administratives auprès de l'état civil

**Mes papiers et moi, livret 2**

JOYEUX, Brigitte. - Tom Pousse, mai 2016. - 152 p.

Les démarches administratives du quotidien



## ASSISES DE L'ORIENTATION pour une nouvelle politique régionale en Normandie

De janvier à février, la Région a organisé un cycle de rencontres sur les territoires normands afin de construire sa nouvelle politique d'orientation dans le cadre de sa compétence élargie dans ce domaine, issue des dispositions de la loi « Avenir professionnel » du 5 septembre 2018.

Six événements ont permis aux acteurs et au public d'échanger et de réfléchir sur différentes thématiques.

Le Carif-Oref s'est particulièrement investi dans la conférence proposée à Evreux le 24 avril, sur le thème **des compétences à s'orienter**, avec la participation d'Agnès Heidet (consultante), de l'Education nationale, du CIBC de Normandie et de jeunes de Mission locale ayant travaillé sur le sujet. Témoignages et retours d'expériences ont permis de s'interroger sur de nouvelles approches de l'accompagnement de l'orientation pour les jeunes comme pour les adultes.

Au programme de ces rendez-vous :

- 28 février au Havre : « Pour une orientation organisée au plus près des territoires »
- 26 mars à Rouen : « Les gestes professionnels au service de l'orientation »
- 24 avril à Evreux : « Compétence à s'orienter tout au long de la vie, de quoi parle-t-on, ici et maintenant ? »
- 14 mai à Alençon : « Il était une fois le numérique au service de l'orientation »
- 22 mai à Cherbourg-en Cotentin : « Comment créer de l'ambition, un enjeu fort en Normandie ? »

Retrouvez le contenu de ces rencontres sur le site :

<https://parcours-metier.normandie.fr/rencontresorientation>

La réunion conclusive du 20 juin qui s'est déroulée à Caen a été l'occasion de faire un retour sur la richesse des initiatives présentées et des échanges occasionnés par ces rencontres. Les principaux axes de la future politique régionale d'orientation ont été annoncés avec notamment la mise en place de nombreuses actions et d'une Agence de l'orientation en janvier 2020.

Plus d'infos sur le site de la Région :

<https://bit.ly/2J1T9Up>



## à lire

**Je sais me repérer dans l'espace et dans le temps**

RIPOLL Roland

Les éditions Buissonnières, octobre 2015. - 188 p.

L'acquisition des repères spatiaux et temporels est essentielle, surtout dans notre société moderne.

**Je sais lire l'heure**

RIPOLL Roland

Les éditions Buissonnières, octobre 2015. - 184 p.

Pour s'entraîner à lire l'heure sur tous les types d'horloges et de montres.

**Je sais utiliser l'euro**

RIPOLL Roland

Les éditions Buissonnières, octobre 2015. - 118 p.

Pour s'entraîner à utiliser l'euro au quotidien, pour rendre ou vérifier sa monnaie par exemple !





## EN REGION

**Atlas statistique de l'artisanat normand**  
Chambre de métiers et de l'artisanat Normandie, avril 2019. – 108 p.

**Bilan économique 2018 Normandie**  
Insee Conjoncture Normandie n° 18, juin 2019 - 38 p.

**Égalité femmes-hommes dans l'ESS : des enjeux forts à la hauteur des valeurs portées par l'ESS**  
Cress Normandie, mars 2019. 12 p.

**Enquête besoins en main-d'œuvre 2019 : les intentions d'embauches en Normandie**  
Pôle emploi Normandie, avril 2019. – 29 p.

**La Normandie en chiffres et en cartes.**  
CCI Normandie, mars 2019

**Regards sur les conditions de vie des jeunes de Seine-Maritime.**  
Insee Normandie. - Insee dossier n° 13, janvier 2019. 24 p.

A retrouver sur notre site PROFil d'info [https://www.profilinfo.fr/index.php?opac\\_view=4](https://www.profilinfo.fr/index.php?opac_view=4) rubrique « études régionales »

## PROFESSIONNALISATION

Un appel à propositions est paru le 9 juillet 2019 pour le nouveau programme de professionnalisation 2019/2020, porté par le Carif-Oref de Normandie et en lien avec le Pacte régional d'investissement dans les compétences (Pric).

Cet appel à propositions est le fruit du recueil de besoins effectué par le Carif-Oref de Normandie et la Région Normandie. Partagé avec l'ensemble des professionnels normands du secteur de la formation, et débattu avec leurs représentants, il envisage des actions destinées à accompagner la montée en compétences des structures normandes qui seront largement impactées par la mise en œuvre du Pric.

Les réponses sont attendues le 26 août à midi au plus tard et seront étudiées en semaine 36 ou 37 pour une période de mise en œuvre allant de novembre 2019 à décembre 2020.

*Contact :*  
**Elisabeth Marmontel**  
Carif-Oref de Normandie  
tél. 02 31 46 98 72  
[emarmontel@cariforefnormandie.fr](mailto:emarmontel@cariforefnormandie.fr)



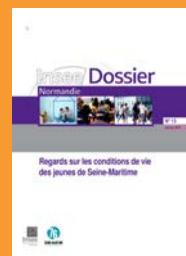
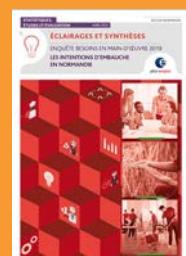
Les clés de la formation et de l'emploi

## ETAT DES LIEUX DU CARIF-OREF ET MISE EN PERSPECTIVE 2020 (JUILLET À OCTOBRE 2019)

La gouvernance (Etat / Région / partenaires sociaux) du Carif-Oref de Normandie dans le contexte de la nouvelle réforme « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel », de fin du CPER 2015-2020, de la création de l'Agence régionale de l'orientation, souhaite analyser le fonctionnement et l'organisation du Carif-Oref, son rôle sur le plan régional et son efficience (rapport entre le réalisé et les moyens mis en œuvre) par rapport à ses activités vis-à-vis des usagers (organismes de formation, structures d'accueil d'information et d'orientation d'insertion, orientation...).

Elle souhaite que puissent être dégagées les forces et les faiblesses, les pistes d'évolution, pour une mise en perspective opérationnelle du périmètre d'activité du Carif-Oref à partir de 2020 avec des moyens en adéquation à lui allouer.

A ce titre, en tant qu'utilisateurs, un échantillon d'entre vous sera sollicité pour répondre à un questionnaire. Nous vous remercions de votre réponse.





à lire

Les « **Focus métiers** » présentent l'essentiel de la réalité de certains groupes de métiers, secteurs ou filières en Normandie. Ils s'adressent plutôt à un public de professionnels, avec des données chiffrées accompagnées d'analyses sur le sujet abordé. Cette collection réalisée par le Carif-Oref fait l'objet d'un partenariat avec la Cité des métiers de Normandie.

## Les métiers scientifiques et la mixité dans l'industrie normande

DUDOUBLE Nadine.  
Focus métiers n° 22, février 2019. - 6 p.

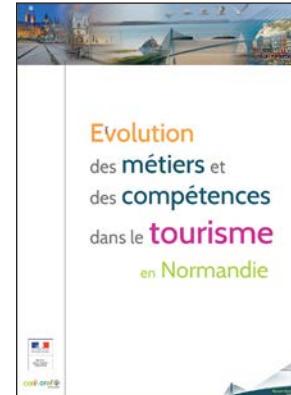
The cover features two women in lab coats working in a laboratory. Text on the cover includes: 'focus métiers', 'des données - une synthèse', 'carif-oref', 'DODOUBLE Nadine', 'Focus métiers n° 22', 'février 2019', and '6 p.'

Retrouvez l'intégralité de ces documents sur le site du Carif-Oref de Normandie :  
<https://www.cariforefnormandie.fr> (rubrique « Nos productions » puis « Focus et Flash métiers »)

## PRODUCTIONS DU CARIF-OREF

**Evolution des métiers et des compétences dans le tourisme en Normandie.**  
RAMMANT Hélène ; Carif-Oref de Normandie, novembre 2018. – 118 p.

L'amélioration de l'accueil, le développement du numérique et la sécurisation des parcours professionnels constituent trois grands enjeux du tourisme normand. A la demande de la Direccce, une analyse des impacts de ces enjeux sur les emplois et compétences a été réalisée par le Carif-Oref de Normandie.



Retrouvez l'intégralité de ces documents sur le site du Carif-Oref de Normandie :  
<https://www.cariforefnormandie.fr> (rubrique « Productions »)

Les « **Flash métiers** » apportent un premier niveau d'information générale accompagné de témoignages sur un secteur d'activité en Normandie. Ces publications de quatre pages sont réalisées par le Carif-Oref de Normandie en partenariat avec la Cité des métiers.

**Industries agroalimentaires en Normandie.**  
Carif-Oref de Normandie, Cité des métiers de Normandie, DUDOUBLE Nadine, VATINEL Céline. - Flash métiers n° 16, mars 2019. - 4 p.



Les **repères**, en quatre pages ou six pages, apportent des éléments chiffrés et les résultats de travaux de la mission Observer :

**Insertion professionnelle des apprentis sortis des CFA normands en juin 2017**  
Carif-Oref de Normandie.  
Seine Chiffres-clés n° 12, mars 2019. – 4 p.

Cette nouvelle livraison de Seine Chiffres-clés présente les principaux résultats de l'enquête Seine portant sur l'insertion professionnelle des apprentis, 12 mois après leur sortie des CFA normands en juin 2017.



## Les chiffres clés de la VAE en Normandie

Carif-Oref de Normandie. - Repères emploi formation n° 33, mai 2019. – 4 p.

Synthèse des chiffres clés de la VAE en Normandie pour 2017.

Selon les trois étapes d'un parcours VAE :  
- l'entretien conseil  
Point relais conseil,  
- la recevabilité de la demande du candidat,  
- les résultats du passage en jury.