



FRANCE STRATÉGIE

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.



**MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Les opérateurs de compétences au défi de la transition écologique

La transition écologique ne pourra se faire sans la mobilisation des entreprises. La loi Climat et Résilience, promulguée le 22 août 2021, confie aux opérateurs de compétences (Opcoc) la mission « d'informer les entreprises sur les enjeux liés au développement durable et de les accompagner dans leurs projets d'adaptation à la transition écologique, notamment par l'analyse et la définition de leurs besoins en compétences ». Comment cette nouvelle mission s'intègre-t-elle dans leurs activités ?

Le Réseau Emplois Compétences et l'Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte apportent des éléments de réponse grâce à une série d'auditions menées d'octobre 2021 à avril 2022 auprès des responsables techniques (responsable d'observatoire, responsable de l'offre de services aux branches et aux entreprises) et de quelques membres des conseils d'administration (présidence et direction générale) des 11 opérateurs de compétences.

Mais d'abord, pourquoi les Opcoc ? Leur positionnement les situe à la confluence de quatre acteurs essentiels : partenaires sociaux, branches professionnelles, entreprises et salariés. Ils disposent de moyens d'action centraux en matière d'accompagnement : appui technique aux branches professionnelles, service de proximité au bénéfice des TPE-PME, actions d'information sur l'accès à la formation professionnelle, etc. Ils sont outillés en matière d'observation et d'anticipation des mutations qui traversent le marché du travail. Enfin, en couvrant chacun plusieurs branches professionnelles, ils constituent un premier niveau de transversalité et donc un moyen d'avoir une vision globale des enjeux tout en identifiant des problématiques à des échelles plus fines.

La plupart des instances dirigeantes des Opcoc sont conscientes des enjeux de la transition écologique pour leurs adhérents. Cela se traduit par le déploiement d'une offre de services intégrant ces enjeux (études d'impact, actions effectives de sensibilisation et d'accompagnement, etc.). Une matrice de positionnement et un **livret des acteurs** précisent ces outils et actions. Pour autant, la mobilisation est à ce stade encore limitée : une mission dont le contenu reste flou ; un temps d'action long et incompressible ; un manque de moyens humains et financiers ; un manque de maturité sur ce que sont les compétences de la transition écologique ; des difficultés à toucher les petites et moyennes entreprises (TPE-PME).

De ces rencontres, complétées d'échanges avec d'autres acteurs clés du champ de l'emploi et de la formation (France Compétences, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Réseau des Carif-Oref, etc.), nous avons dressé une série de recommandations opérationnelles, autant à destination des Opcoc (orientations n° 1 à 3) que des pouvoirs publics (orientations n° 4 et 5).

- **Orientation n° 1** : Faire de la transition écologique un projet d'entreprise et un projet collectif/stratégique au sein de l'Opcoc.
- **Orientation n° 2** : Construire une analyse transversale à l'ensemble des branches professionnelles couvertes des impacts de la transition écologique sur les métiers.
- **Orientation n° 3** : Parvenir à une vision fine des dynamiques territoriales en vue de proposer un accompagnement de proximité.
- **Orientation n° 4** : Fixer des engagements clairs entre les Opcoc et l'État en matière d'information et d'accompagnement des entreprises à la transition écologique.
- **Orientation n° 5** : Mettre en cohérence les politiques environnementales et les politiques relatives aux compétences en instaurant un dialogue entre les Opcoc et l'État (ministères et opérateurs compétents) et plus largement au niveau interministériel.

NOTE DE SYNTHÈSE

JUILLET
2022

**Marième Diagne
et Marine Lecoer**

France Stratégie

Sophie Margontier

Commissariat général
au développement durable

La *Note de synthèse* est publiée sous la responsabilité éditoriale du commissaire général de France Stratégie et du commissaire général au développement durable. Les opinions exprimées engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

www.strategie.gouv.fr

INTRODUCTION

En 2020, l'Ademe, le Céreq, France Stratégie et le Commissariat général au développement durable (CGDD), tous membres de l'Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte, ont organisé une série de cinq web-conférences centrées sur l'identification des enjeux et des impacts de la transition écologique en matière d'emplois et de compétences. L'un des constats portait sur le manque de transversalité et de vision globale de ces enjeux, alors que les acteurs – entreprises, organisations professionnelles, opérateurs de compétences (Opc), organismes de formation, opérateurs nationaux et territoriaux de l'emploi, fonction publique territoriale, etc. – sont confrontés aux mêmes défis : observer, anticiper, sensibiliser, adapter l'offre de formation, faciliter les transitions et agir localement.

Pour approfondir ce constat, France Stratégie (Réseau Emplois Compétences) et le CGDD (Onemev) ont réalisé une étude qualitative centrée sur la prise en compte de cette transition à l'échelle des opérateurs de compétences. Ce choix est doublement stratégique. D'abord, depuis l'instauration de la loi Climat, les Opc sont identifiés comme des acteurs centraux en matière de transition écologique. Ensuite, en couvrant chacun plusieurs branches professionnelles, des milliers d'entreprises et des millions de salariés, ils constituent un premier niveau de transversalité et donc un moyen d'avoir une vision globale des enjeux tout en identifiant des problématiques à des échelles plus fines (celles des branches professionnelles et des entreprises).

Cette étude s'est matérialisée par la réalisation de 17 entretiens semi-directifs auprès des responsables techniques (responsables d'observatoire, responsables de l'offre de services aux branches et aux entreprises) et/ou membres du conseil d'administration (président et vice-président, direction générale) des 11 opérateurs de compétences. Elle s'appuie également sur des échanges avec la DGEFP, France Compétences, l'Ademe, le Céreq et le Réseau des Carif-Oref¹.

Cette note commence par présenter les Opc (première partie) et par exposer leur engagement en matière de transition écologique, en évoquant les outils mobilisés et les actions menées (deuxième partie) ; puis elle fait état des

difficultés rencontrées, qu'il s'agisse de moyens ou de définition des objectifs (troisième partie) ; elle tente enfin de dresser la liste des leviers pouvant permettre de contourner ces écueils (quatrième partie).

UNE PRISE DE CONSCIENCE RÉELLE

Des gouvernances convaincues de la nécessité d'agir

Les préoccupations environnementales sont prégnantes dans le débat public et l'adaptation du travail aux enjeux écologiques est progressivement mise à l'agenda public et politique. Face à l'urgence climatique, l'une des clés de réussite d'une réponse cohérente aux enjeux de la transition écologique en matière d'emplois et de compétences, telle qu'identifiée par un certain nombre d'experts², est la responsabilisation de l'ensemble des acteurs : les pouvoirs publics (à toutes les échelles – nationale, régionale, locale), les partenaires sociaux, les employeurs, et les travailleurs. À l'intersection de ces sphères, les opérateurs de compétences (Opc) sont des acteurs pertinents pour impulser les questions environnementales dans le domaine de l'observation et de l'anticipation des besoins en compétences ainsi que dans le domaine de la formation continue.

La loi « Avenir professionnel » de 2018, qui a créé les Opc, a mis l'accent sur leur mission d'accompagnement des branches professionnelles et des entreprises, à travers une offre de services adaptée aux évolutions de l'économie et des secteurs d'activité. Les Opc semblent de fait légitimes pour porter la nouvelle mission inscrite dans la loi Climat et Résilience³, d'autant plus que certains avaient, avant l'été 2021, déjà investi le sujet de la transition écologique : « Les entreprises et les branches n'ont pas attendu la loi Climat et sont pleinement impliquées dans les enjeux de transition écologique, notamment car ils y sont déjà plus ou moins forcés par les réglementations » (membre de la gouvernance). Ces enjeux sont néanmoins intégrés dans les statuts et/ou feuilles de route d'une minorité d'opérateurs de compétences, particulièrement ceux dont les branches et les entreprises sont en prise directe avec les problématiques de la transition écologique : le changement physique de l'environnement, les politiques et réglementations, la technologie et l'innovation, les habitudes des consommateurs.

1. Nous remercions l'ensemble de nos interlocuteurs pour leur disponibilité et les éléments communiqués.

2. France Stratégie (2020), *Transition écologique et Compétences*, séminaire organisé par France Stratégie, le Céreq, Ademe, et le CGDD.

3. Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets. Cette loi comporte plusieurs mesures intégrant la transition écologique dans le champ de l'emploi et de la formation professionnelle : la négociation de branche ou en entreprise en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'intégration de personnalités qualifiées en matière de transition écologique dans les CREFOP, la consultation des CSE sur les conséquences environnementales des activités de l'entreprise, etc.



Encadré 1 – Les opérateurs de compétences

Les opérateurs de compétences (Opco) sont des organismes agréés par l'État chargés de l'accompagnement de la formation professionnelle continue. Créés le 1^{er} avril 2019, ils succèdent aux anciens organismes paritaires collecteurs agréés (Opca) et sont structurés en 11 secteurs économiques fondés sur une cohérence de métiers et de compétences⁵.

- Ils doivent assurer un service de proximité auprès des TPE-PME pour répondre aux besoins de formation de leurs salariés. Cela implique l'organisation d'une proximité effective avec ces petites et moyennes entreprises sur l'ensemble du territoire national – qu'elle soit directe, physique, ou organisée par des délégations.
- Ils jouent un rôle central dans le financement de la formation professionnelle : dispositifs d'alternance (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation et Pro-A), plan de développement des compétences (pour les entreprises de moins de 50 salariés).
- Ils sont outillés en matière d'observation et d'anticipation des mutations qui traversent le marché du travail (observatoire interbranche, commission paritaire GPEC et observation, etc.).
- Ils permettent la mutualisation des analyses et des moyens des branches professionnelles et, in fine, la création de nouvelles dynamiques interbranches. Ils disposent d'une vision d'ensemble.

Une double appropriation

La transition écologique est également appréhendée comme un projet d'entreprise pour l'Opco lui-même et un projet collectif pour certains opérateurs de compétences souhaitant servir d'exemple en matière de prise en compte de l'impact environnemental de leur activité économique : « On a défini un objectif de neutralité carbone de nos activités d'ici fin 2023 et on formera nos salariés à la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) » (membre de la gouvernance).

L'inscription dans la loi Climat et Résilience a en outre incité plus d'un opérateur à réfléchir au déploiement d'une offre de services spécifique pour accompagner cette tran-

Gérés par les organisations professionnelles représentatives d'employeurs et de salariés, les Opco sont administrés par plusieurs instances⁶, dont :

- **le conseil d'administration (CA)**, qui définit les orientations stratégiques de l'Opco, adopte le budget, et approuve la convention d'objectifs et de moyens (COM) signée avec l'État ;
- **le bureau**, qui veille à la mise en œuvre des décisions du CA ;
- **les sections paritaires professionnelles (SPP)**, qui peuvent être chargées d'anticiper les évolutions qualitatives et quantitatives de l'emploi, d'organiser un appui technique en matière d'ingénierie de certification, et de proposer au CA les priorités et orientations emploi-formation spécifiques à leur champ professionnel ;
- **les commissions et groupes de travail paritaires**, qui éclairent le CA sur des domaines d'intervention qui diffèrent d'un Opco à un autre.

Liste des 11 Opco : Afdas (culture, médias, loisirs, sport, tourisme), Akto (entreprises à forte intensité de main-d'œuvre), Atlas (services financiers et conseil), Constructys (Construction), Ocapiat (agriculture, pêche, agroalimentaire), Opco Zi (interindustriel), Opco EP (entreprises de proximité), Opco Mobilités (automobile, logistique, services et transports), Opco Santé (secteur privé de la santé), L'Opcommerce (entreprises du commerce), Uniformation (cohésion sociale).

sition. Les Opco sont, dans leur grande majorité, dans les premières phases d'appropriation de cette nouvelle mission qui date de moins d'un an. Le sujet de la transition écologique est discuté au sein des commissions paritaires transverses (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, observation, études et observatoires). Ces commissions, créées pour susciter du dialogue entre les branches et mutualiser leur vision prospective, assurent une fonction de coordination méthodologique, de priorisation des besoins et de capitalisation, en s'appuyant notamment sur les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications. Parfois dotées d'un budget, ces instances peuvent soumettre chaque année des axes de travail

4. Légifrance (2018), « Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel », Journal officiel de la République française, n° 0205, 6 septembre.

5. Ministère du Travail, du Plein emploi, et de l'Insertion (2019, mise à jour en 2022), « Opérateurs de compétences ».

6. La structure de la gouvernance des Opco peut évoluer d'un opérateur de compétences à un autre.

interbranche aboutissant à la production d'études et à la proposition d'orientations stratégiques votées par le CA. Ces orientations, pour quelques Opcos, intègrent l'enjeu de production d'analyses en lien avec la nouvelle mission des Opcos sur la transition écologique.

La nécessité d'intégrer des enjeux environnementaux dans les activités et actions proposées par les Opcos semble aujourd'hui largement admise et la mise à l'agenda se traduit par un ensemble d'actions en cours de structuration.

UNE MÉTHODE ET DES ACTIONS EN PHASE DE STRUCTURATION

Des plans d'action similaires, souvent structurés et coordonnés dans le cadre des EDEC

La plupart des plans d'action autour des enjeux de transition écologique se structurent au sein des Opcos, selon un schéma similaire : observer et anticiper les impacts de la transition écologique, informer et accompagner les branches professionnelles et les entreprises. L'observation reste un préalable à l'action⁷ et ce schéma est inhérent aux engagements

Outils et actions déployés par les Opcos : état d'avancement

		Afdas	Akto	Atlas	Constructy [*]	Ocapiat	Opcos 2i	Opcos EP	Opcos Mobilités	Opcos Commerce	Opcos Santé ^{**}	Uniformation
Politique organisationnelle	Intégration de la transition écologique dans les objectifs stratégiques	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Projet d'entreprise/démarche RSE interne	●		●				●	●	●		●
	Poste dédié à la RSE/transition écologique	●						●	●	●		●
Observer et anticiper	Définition de la transition écologique	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Capitalisation des travaux existants	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Études EDEC	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	Études hors EDEC	●	●	●	●			●	●			●
Informer (à l'échelle des entreprises, branches et/ou des équipes internes)	Diffusion et/ou vulgarisation des travaux	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Partage de « bonnes pratiques »	●						●		●		●
	Mise à disposition d'informations pratiques**	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Accompagner et former	Acculturation des équipes internes	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	(Auto)-diagnostic à destination des entreprises	●	●	●	●			●	●	●	●	●
	Appui-conseil	●	●	●				●	●			●
	Analyse/développement de l'offre de formation	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

○ Aucune action envisagée/recensée ● Action envisagée/prévue ● Action en cours ● Action réalisée

* Les Opcos qui apparaissent en gris n'ont pas validé les informations les concernant.

** Référentiels techniques, catalogues de formation, fiches d'impact, cartographies d'acteurs compétents en matière de transition écologique... Ces informations pratiques peuvent être à destination des branches professionnelles, des entreprises et/ou des équipes internes à l'Opcos.

Source : France Stratégie.

7. France Stratégie (2020), *Transition écologique et Compétences*, séminaire organisé par France Stratégie, le Céreq, Ademe, et le CGDD.



de développement de l'emploi et des compétences (EDEC)⁸ qui guident les actions d'une majorité d'Opcos. Développés dans une logique d'anticipation et d'accompagnement de l'évolution des emplois et des compétences, ces accords annuels ou pluriannuels conclus avec l'État possèdent plusieurs avantages : ils dynamisent le travail interbranche, proposent un cadre de réflexion commun ainsi que des outils méthodologiques, et offrent des moyens financiers pour concrétiser un plan d'action. Surtout, ils permettent la structuration d'une action globale et cohérente puisqu'ils reposent sur la constitution d'un premier volet prospectif suivi d'un volet d'action pour le développement de l'emploi et des compétences. Au cœur de ces deux volets, figurent des enjeux de diffusion des travaux menés, de mise à disposition d'outils et d'acculturation des équipes internes, des branches, et des entreprises aux défis de la transition écologique. L'EDEC n'est cependant pas systématiquement mobilisé : sur les 11 Opcos, 8 ont initié des EDEC intégrant une focale sur la transition écologique. Certains Opcos mènent des études à plus large échelle et construisent leurs plans d'actions sans recourir à ce dispositif institutionnel.

Observer et anticiper les impacts de la transition écologique

Le travail de diagnostic et de prospective lié aux enjeux de transition écologique prend différentes formes : capitalisation de l'information existante, diagnostics, analyses prospectives et investissement dans des réseaux d'études plus larges.

La capitalisation de l'information existante

Ce travail assure une cohérence dans les travaux envisagés au niveau interbranche, et participe au développement d'une réflexion contextualisée et à la mutualisation des outils de diagnostic. Plusieurs actions sont répertoriées : constitution de commissions dédiées à la capitalisation des travaux de branches, mise en visibilité des travaux de branches sur les sites Internet des Opcos, création de sites Internet dédiés à la mise en valeur des études de branches et interbranches...

Illustration n° 1

Le site Internet « Les observatoires » (Opcos Afdas)

L'Afdas met à disposition un site Internet dédié à la valorisation des travaux de branches et interbranches : les études conduites et les récentes publications, les fiches métiers établies, et les certifications disponibles. Il est également possible de suivre les actualités de chaque observatoire et des actions évoquées.

Illustration n° 2

La commission « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et évaluation » (Opcos Akto)

Akto dispose de plusieurs commissions transverses, dont la commission « GPEC et évaluation », qui incarne une volonté de « dynamiser l'activité interbranche, et de mutualiser les outils d'observation et travaux en cours » : capitalisation des méthodologies et études produites, discussions autour de problématiques génériques et partagées, création d'un site Internet dédié à la mise en visibilité des études de branches (en projet).

Les diagnostics

Les Opcos réalisent un état des lieux de l'impact des mutations écologiques sur l'activité des entreprises couvertes, particulièrement en matière de logiques de travail, de métiers et de compétences. Ces diagnostics sont très souvent intégrés dans des études plus larges. D'un point de vue méthodologique, des matériaux autant qualitatifs que quantitatifs sont mobilisés : interviews, auditions d'experts, analyses statistiques à partir des bases de données de l'Opcos, baromètres emploi-formation, etc. Par ailleurs, ces états des lieux peuvent s'effectuer en interne ou être confiés à des prestataires extérieurs – cette seconde option permettant de pallier le manque d'expertise spécifique des équipes en matière de transition écologique, et le manque de ressources ou d'approches plus sociologiques.

Illustration n° 3

Le baromètre « emploi-formation » (Opcos Uniformation)

Il s'agit d'une enquête annuelle menée auprès des entreprises couvertes afin de recenser les principales évolutions et besoins en matière d'emploi, de formation, de compétences, ainsi que les difficultés rencontrées par ces entreprises. En 2020, ce baromètre intégrait une question dédiée à l'identification des principaux impacts en matière de transition écologique : « Au cours des trois dernières années, votre activité a-t-elle été impactée par les enjeux écologiques (nouvelles normes, évolution des demandes des usagers ou des financeurs, relations aux bénévoles, aux fournisseurs etc.) ? » (5 657 réponses). L'édition 2022 a intégré une section dédiée aux impacts sur les compétences. Trois compétences clés sont davantage citées par les entreprises : « sensibiliser et éduquer au développement durable et à l'environnement », « connaître les gestes professionnels permettant de faire des économies d'énergie, d'eau ou de matières premières » et « savoir trier les déchets en vue de leur valorisation ».

8. Ministère du Travail, du Plein emploi, et de l'Insertion (2019, mise à jour en 2022), « Engagement développement de l'emploi et des compétences - EDEC ».

Les études prospectives

Certains travaux incluent une dimension prospective, souvent à l'horizon 2025-2030. Elles exigent alors une structuration plus importante et un temps d'observation et d'analyse plus long. Des prestataires extérieurs spécialisés dans la conduite d'études prospectives sont, ici, très largement sollicités.

Illustration n° 4

« Le commerce au défi de la transition écologique. Impacts sur les métiers et les compétences », (L'Opcommerce)

Dans le cadre de l'EDEC Éco-Prospective, l'Opcommerce a mandaté des cabinets d'études pour mener une étude entièrement dédiée à l'analyse des impacts actuels et futurs (horizon 2025) de la transition écologique sur les métiers et compétences dans le champ du commerce. Fondée sur des entretiens avec des représentants de branches et des professionnels des secteurs du commerce, un questionnaire à destination des entreprises, des ateliers avec des experts et un travail documentaire, elle identifie six principaux défis – seconde main, faire soi-même, logistique écologique, produits locaux et responsables, durabilité des produits, gestion des déchets – et leur niveau d'impact sur les logiques de travail, les métiers, et les compétences. L'étude comprend une analyse fine des changements opérés sur le terrain pour répondre à cette transition écologique, ainsi qu'une réflexion sur les besoins et adaptations nécessaires en matière de formation.

Illustration n° 5

Étude sur les impacts de la transition écologique sur les compétences et métiers de l'industrie, (Opco 2i – en cours)

Dans le cadre de l'EDEC PIC PC2i, l'Opco 2i mène actuellement une étude prospective visant à évaluer les impacts à court et moyen terme (2021-2025) de la transition écologique sur les compétences et métiers de l'industrie. Elle se structure en trois phases : l'identification des grands enjeux en matière de transition écologique, de l'impact sur chaque branche couverte et de leur niveau de maturité face à ces enjeux ; l'évaluation des impacts sur les compétences et métiers interindustriels ; l'identification d'une série de recommandations en matière de formation et d'anticipation des besoins. Pour l'ensemble de ces trois phases, un cabinet d'étude a été sollicité et des entretiens avec des experts, des enquêtes auprès des entreprises ainsi que des ateliers participatifs sont organisés.

Dans l'objectif de construire une vue d'ensemble des impacts de la transition écologique au niveau intersectoriel, plusieurs Opco font parfois le choix de participer au financement d'études à plus grande échelle, coordonnées par d'autres acteurs : institutions publiques, associations, etc.

Illustration n° 6

Investissement dans un projet d'études et d'anticipation à large échelle et à horizon 2030 (Opco Ocapiat)

L'ambition du projet FAçade Méditerranée EXemplaire (FAMEX 2030), piloté par le campus des métiers et des qualifications d'excellence (CMQe) « Économie de la Mer » de la région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur est d'opérer, en cinq ans, un plan d'adaptation des compétences et d'anticipation de nouveaux métiers générés par l'impact de la transition écologique sur l'économie de la mer littorale et maritime. L'ambition est de taille, car les enjeux sont multiples : décarbonation des mobilités marines, propreté des ports, promotion, observation et accompagnement du verdissement des métiers de la mer. L'Opco y participe en finançant la création de « formations complémentaires relatives à la connaissance de l'environnement, à la prise en compte de la fragilité des milieux et à leur évolution en lien avec le changement climatique ». Par ailleurs, l'Opco pourra être amené à livrer des études lancées par ses filières, mettre à disposition des outils de gestion, ou encore financer d'autres actions relatives à l'attractivité des métiers ou à l'ingénierie de certification.

Informer (et sensibiliser)

Les Opco communiquent sur les impacts identifiés en matière de transition écologique sur les branches couvertes et partagent des informations pratiques, afin de livrer aux entreprises des clés de réponse à cette transition. Certains opérateurs de compétences proposent outils et appui technique aux entreprises qui en font la demande, d'autres sont dans une démarche d'incitation à la prise en compte de la transition écologique.

La diffusion et la vulgarisation des études produites

Pour passer de l'observation à l'action, les acteurs doivent être en mesure de s'approprier les travaux d'analyse. De multiples actions de diffusion et de vulgarisation des études réalisées et des impacts qu'elles pointent sont menées à destination des équipes de l'Opco, des branches professionnelles et des entreprises : dossiers documentaires et synthèses des travaux, séances de restitution des résultats des études, etc.



Illustration n° 7

Élaboration de fiches techniques pour appuyer la formation des équipes internes (Opco Atlas)

Sur la base des travaux existants, des apports des observations, branches et fédérations professionnelles, l'Opco Atlas a travaillé à l'élaboration de fiches techniques qui serviront au développement d'une offre pédagogique complète à destination des équipes internes. Ces fiches recensent, pour chacun des grands secteurs professionnels d'Atlas, les impacts de la transition écologique. Elles seront plus précisément utilisées dans le cadre de webinaires de formation et d'ateliers pédagogiques.

La valorisation de « bonnes pratiques »

Certains Opco promeuvent les réponses déjà apportées par les entreprises aux enjeux posés par la transition écologique sur l'activité de travail, parfois à un niveau très fin d'analyse.

Illustration n° 8

« Guide de 21 bonnes pratiques pour un commerce écologique » (L'Opcommerce)

En complément de l'étude précédemment citée sur les impacts de la transition écologique sur les métiers et compétences du commerce, un guide recensant 21 bonnes pratiques en faveur de cette transition a été élaboré. Des fiches ont été rédigées pour chaque bonne pratique, avec une description des structures qui en sont à l'origine, de leur démarche ainsi que de leurs objectifs, une analyse étape par étape de la mise en place de cette nouvelle pratique, un recensement de son impact à l'échelle de l'entreprise et des métiers et compétences concernés, et une description des obstacles rencontrés et des défis encore à relever.

Illustration n° 9

Vidéos de présentation d'actions RSE en lien avec la transition écologique (Opco Afdas)

De courtes vidéos de sensibilisation à la RSE et à l'environnement ont été réalisées et mises à disposition sur le site de l'Afdas et sur YouTube. Elles mettent en lumière l'investissement de diverses structures en matière de RSE, de transition écologique et de développement durable, par l'intermédiaire de témoignages. Exemples : « Promouvoir le développement durable auprès des entreprises de son secteur - Témoignage RSE » ; « Être accompagné(e) dans sa démarche de développement durable - Témoignage RSE ».

La mise à disposition

d'informations pratiques et réglementaires

Cette dernière action s'avère essentielle pour permettre aux entreprises, particulièrement les très petites entreprises, de connaître l'évolution des réglementations, l'offre de services mise à leur disposition par l'Opco, et l'ensemble des acteurs compétents en matière de transition écologique.

Illustration n° 10

Fiche pratique synthétisant l'offre de services mise à disposition par l'Opco (Opco Afdas)

L'Opco Afdas a produit un document synthétique accessible sur son site Internet qui récapitule l'ensemble de l'offre de services mise à disposition des entreprises et des salariés. Les actions et outils d'information et de sensibilisation sont d'abord décrits (auto-diagnostic, vidéos de sensibilisation et de mise en avant de bonnes pratiques). Puis, sont présentées les formations mises à disposition par l'Opco, leurs objectifs, les modalités pédagogiques proposées ainsi que la durée et le déroulement des formations : « Les gestes écoresponsables », « Initiation au tourisme durable », « L'informatique et le numérique responsable », « Mise en place d'une stratégie bas carbone », etc. Enfin, figurent dans cette fiche les actions d'accompagnement personnalisé, en particulier l'appui-conseil RSE. Pour chacun des services, formations et outils décrits, des hyperliens sont présents pour plus d'informations, notamment sur les démarches à effectuer pour en bénéficier.

Accompagner et former

Les Opco accompagnent les entreprises dans leur processus d'adaptation aux enjeux de transition écologique à travers plusieurs outils : mise à disposition d'(auto)-diagnostic, appui-conseil personnalisé, offre de formations.

L'(auto)-diagnostic à destination des entreprises

Le diagnostic apparaît comme l'outil principal pour permettre aux entreprises de situer leur niveau de prise en compte de la transition écologique et d'identifier des points d'amélioration. Il peut être spécifique à la transition écologique ou intégrer différentes problématiques RSE. En outre, le diagnostic est tantôt réalisé en autonomie par l'entreprise, tantôt conduit par les conseillers emploi-formation ou des prestataires extérieurs.

Illustration n° 11

Le diagnostic proposé par l'Opco Akto

Cofinancé par l'Opco et l'État, il est proposé gratuitement aux entreprises et se décompose en deux phases. La phase de pré-diagnostic, appelée « analyse flash » et réalisée par les équipes conseil, consiste à analyser les besoins d'accompagnement du chef d'entreprise. L'Opco prévoit d'y intégrer les enjeux de transition écologique. Ce pré-diagnostic peut aboutir à un diagnostic plus approfondi et une prestation de conseil RH.

Illustration n° 12

Le diagnostic par l'Opco Mobilités

Une nouvelle édition du diagnostic proposé par l'Opco Mobilités intégrera une dimension « transition écologique » et prendra la forme d'une prestation plus courte et plus ciblée pour s'adapter aux contraintes des entreprises et appréhender au mieux cette thématique.

L'appui-conseil

Une prestation de conseils personnalisés peut être proposée aux entreprises pour accompagner la mise en œuvre d'un plan d'action en réponse aux enjeux de transition écologique ou pour l'opérationnalisation d'une démarche RSE. Elle est réalisée par les conseillers emploi-formation ou des prestataires extérieurs.

Certains Opco s'appuient également sur la prestation de conseil en ressources humaines (PCRH TPE), financée par l'État et portée par les Dreetts (Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités), pour encourager l'adaptation des pratiques RH des entreprises de moins de 250 salariés aux enjeux de la transition écologique.

Illustration n° 13

Le conseil RH (Opco Akto)

Dispositif normé et cofinancé par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), la prestation conseil RH d'Akto mobilise des prestataires en conseil entre 8 et 20 jours par entreprise afin de traiter, avec ses représentants, plusieurs thématiques dont la transition écologique, et soulever des enjeux de RSE, d'impacts réglementaires,

et/ou d'anticipation des effets de la transition écologique sur l'organisation de l'entreprise. Akto se fixe un objectif de 15 000 prestations-conseil réalisées pour l'année 2022.

Illustration n° 14

L'appui-conseil « Structurer et développer les pratiques RH » (Opco Atlas)

L'Opco Atlas propose un appui-conseil destiné à « Structurer et développer les pratiques RH ». Il se concrétise par six jours d'intervention en accompagnement individualisé ou en ateliers collectifs et vise à produire un état des lieux des ressources humaines et à mettre en place un plan d'actions adapté aux besoins de l'entreprise. Lors de cette prestation, un accompagnement sur le sujet de la transition écologique peut être proposé.

L'offre de formations et la certification

Pour permettre aux entreprises de mener à bien les transformations structurelles qui s'imposent, les Opco misent enfin sur la formation des salariés. Au-delà de la mise en visibilité de l'offre existante en matière d'environnement, des formations peuvent être développées et financées à différents niveaux (acculturation ; formation de type actions collectives liées aux enjeux réglementaires ; formations spécifiques à la transition écologique appliquées à des métiers). Les équipes internes sont également ciblées par les actions de formation. De nouvelles certifications sont quelquefois envisagées et certaines branches professionnelles commencent à introduire des blocs de compétences orientés « transition écologique ».

Illustration n° 15

L'offre de formations financées par Opco EP

L'Opco EP finance, comme de nombreux Opco, des formations permettant aux entreprises de répondre aux obligations réglementaires en matière de transition écologique. Par ailleurs, une offre plus complète et structurée autour des enjeux écologiques est en cours de développement. Celle-ci intégrera deux niveaux de formations : d'abord, des formations de type « action collective », puis, des formations sur des champs de compétences spécifiques.



Encadré n° 2 – Monographies d'opérateurs de compétences

Malgré des plans d'action similaires, il existe plusieurs approches dans la prise en compte de la transition écologique au sein des 11 Opco, comme illustré par les trois monographies ci-dessous.

Opco 2i : Une étude prospective interbranche approfondie et structurante pour l'accompagnement des branches et des entreprises.

L'Opco 2i accompagne 32 branches professionnelles des secteurs de l'industrie manufacturière (hors agroalimentaire), de la production d'énergie, des services énergétiques et du recyclage. Les 60 000 entreprises adhérentes sont en majorité des petites structures. En matière de mutualisation de travaux et d'observation, l'Opco 2i s'appuie sur une commission statutaire « GPEC et observations » rattachée au conseil d'administration de l'opérateur. Cette commission a été créée à la demande des partenaires sociaux en vue de mener des politiques emploi-formation interindustrielles et des actions d'observation et de communication communes. La commission supervise « L'observatoire Compétences Industries », récemment mis en place afin de disposer d'une vision interindustrielle des besoins, ressources, innovations et passerelles.

Les enjeux énergétiques, au cœur de la transition écologique des secteurs industriels, ont déjà été investis par plusieurs de ses anciens Opca. Ils sont aujourd'hui plus prégnants et s'accompagnent d'une évolution des attentes des consommateurs sur la durabilité des produits (écoconception, commerce durable). La diversité des branches représentées et la prépondérance de petites structures confrontées à des difficultés de recrutement et d'attractivité des métiers industriels compliquent les réponses à apporter en matière d'accompagnement à la transition écologique, réponses à adapter aux spécificités de chacun.

Dans le cadre de l'EDEC PC2i, l'observatoire Compétences Industries pilote une étude prospective évaluant l'impact de la transition écologique sur les compétences et les métiers des 32 branches couvertes. Cette étude est décomposée en trois phases : l'identification des impacts par branche, l'identification des impacts sur les emplois, métiers et compétences et l'élaboration de recommandations opérationnelles en matière de formation à partir

d'une cartographie des formations existantes. Les résultats orienteront la structuration de l'offre de services de l'Opco. Ils serviront ainsi à améliorer l'activité de conseil et particulièrement à acculturer les conseillers emploi-formation sur les enjeux de transition écologique. Un ensemble d'outils d'information, de sensibilisation et d'accompagnement sont également en cours de production.

Uniformation : la transition écologique en tant que projet collectif et d'entreprise.

Sur le champ de la cohésion sociale, Uniformation accompagne 20 branches professionnelles des secteurs de l'accompagnement social et éducatif, de la jeunesse et des loisirs, de l'intervention sociale et familiale, de l'aide à domicile, de l'emploi et de l'insertion, de l'habitat social et de la protection sociale. La quasi-totalité des 31 000 entreprises adhérentes de cet Opco sont des structures à but non lucratif et une grande majorité ont moins de 11 salariés. Toutes les branches sont concernées par les enjeux de transition écologique : à travers les réglementations et les normes (notamment en lien avec les enjeux énergétiques des bâtiments et la gestion des équipements et lieux d'accueil des publics), dans les activités qu'elles portent (éducation au développement durable, réemploi...) et dans leurs pratiques (écogestes, achats durables...). Si les actions liées au développement durable étaient déjà identifiées il y a une dizaine d'années, la prise en compte de la transition écologique dans les enjeux d'accompagnement et les parcours de formation s'est structurée dans le cadre de la réponse à l'appel à projets « Mutations économiques et technologiques » (MUTECO) en 2016 et s'est accélérée à partir de 2018 avec la signature d'un EDEC ESS dont un des axes d'intervention a pu intégrer une analyse sur la transition écologique.

En matière d'observation des emplois et des compétences, Uniformation travaille en lien étroit avec les branches professionnelles, réunies au sein d'une Commission paritaire « études et observatoires ». Plusieurs outils permettent d'identifier les impacts de la transition écologique sur les activités des entreprises, les métiers et prochainement sur les compétences : diagnostic, étude prospective, baromètre annuel... Une analyse des formations financées sur la transition écologique est régulièrement effectuée. Ces formations concernent divers domaines : performance énergétique des bâtiments, écoconduite, gestion des déchets, éconettoyage, stratégie d'achats durables. Face à l'enjeu de fournir une offre de services opérationnelle et concrète, l'Opco travaille à

la réalisation d'un catalogue de formations « clé en main » en lien avec la transition écologique et d'un outil d'auto-diagnostic à destination des entreprises. Enfin, dans une volonté de sensibilisation et d'impulsion de la transition écologique, Uniformation envisage de former ses collaborateurs en interne, en particulier ses conseillers emploi-formation.

Avec la loi Climat et Résilience de 2021 et la nouvelle mission d'accompagnement des Opco sur ce sujet, la transition écologique prend une autre dimension – sans pour autant bénéficier de budget supplémentaire : elle est désormais inscrite dans les axes stratégiques d'Uniformation validés par les partenaires sociaux ; les actions d'observation et d'accompagnement sont légitimés ; le développement et la prise en compte de cet enjeu sont aujourd'hui coordonnés par une personne identifiée au sein de la structure. L'Opco entend faire de la transition écologique un projet d'entreprise, mais aussi un projet collectif basé sur une mutualisation des outils et un partage des pratiques, et impulser de la transversalité dans les travaux interbranches. De nouveaux diagnostics sont attendus pour structurer les actions futures, à l'échelle politique et technique.

L'Opco Afdas : une approche proactive de la transition écologique, où la sensibilisation et l'accompagnement occupent une place centrale.

L'Opco Afdas accompagne 31 branches professionnelles et plus de 60 000 entreprises implantées dans des secteurs d'activité connexes des industries créatives et récréatives : culture, industries créatives, médias, communication, télécommunications, sport, tourisme, loisirs et divertissement. Plus de 90 % de ces entreprises accueillent moins de 11 salariés, lesquels peuvent avoir des statuts divers : salariés permanents, artistes-auteurs, intermittents du spectacle, journalistes-pigistes. Malgré cette diversité, la transition écologique réunit plusieurs branches professionnelles, confrontées à de multiples risques (pollution, réchauffement climatique, etc.), à la prise en compte de nouvelles réglementations et de nouvelles attentes des publics (écogestes, écotourisme, sports de nature, etc.). La crise sanitaire a d'ailleurs accentué l'exigence des consommateurs et des professionnels eux-mêmes en matière d'écoresponsabilité. Les entreprises sont conscientes de l'impact positif d'un engagement dans cette transition sur l'attractivité de leurs métiers et la valorisation de leurs pratiques.

La question de la transition écologique figurait parmi les premiers objectifs stratégiques de l'Opco dès sa constitution. Depuis 2018, un EDEC intersectoriel (qui complète d'autres EDEC spécifiques à certains secteurs) a permis de multiplier les actions en lien avec la transition écologique, légitimées de surcroît par la loi Climat et Résilience. Le travail d'observation et de diagnostic des impacts de la transition écologique se caractérise par sa dimension interbranche et la prise en compte des spécificités régionales à différents niveaux d'analyse. Plusieurs études intersectorielles, confiées à des cabinets indépendants et supervisées par l'observatoire interbranche de l'Opco, recensent l'impact de la transition écologique et de l'évolution des modes de vie et attentes des consommateurs sur les métiers, emplois et compétences dans le champ de l'Afdas. Elles analysent également la conformité de l'offre de formations avec ces nouvelles exigences, parfois à un niveau très fin. C'est le cas d'une **étude intersectorielle** centrée sur la région Bretagne, où les impacts sont appréhendés par secteur professionnel, en lien avec les caractéristiques socio-spatiales de cette région.

En matière d'accompagnement, l'Afdas se définit comme un Opco proactif et résolument investi dans un rôle de sensibilisation des entreprises. De nombreuses actions sont donc menées en ce sens, lesquelles prennent différentes formes : diffusion des études d'impact, production de mini-films, autodiagnostic « Responsabilité sociale des entreprises » (RSE) en ligne, fiche récapitulative de l'offre de services en lien avec les enjeux environnementaux, des plafonds améliorés d'accès aux formations en lien avec la transition écologique, etc. Ces actions sont complétées par le déploiement d'un appui-conseil personnalisé à destination des entreprises, en vue de favoriser une meilleure prise en compte de la transition écologique dans leurs pratiques et objectifs de formation. Ce sont les conseillers emploi-formation qui coordonnent ces actions. Cette personnalisation de l'accompagnement permet de répondre à deux problématiques centrales de l'Opco : la prise en compte de la diversité des branches et entreprises et de leurs enjeux, et la nécessité de guider davantage les très petites entreprises. Enfin, pour adapter son action aux différentes évolutions recensées au cours de la phase de diagnostic, l'Afdas travaille sur le référencement et la pertinence de son offre de formations et de certifications (création d'une nouvelle certification éco-manager en septembre 2021, développée par la branche de l'audiovisuel). Pour superviser l'ensemble de ces actions, un chef de projet est spécifiquement en charge du sujet de la transition écologique.



ENCORE UN PAS À FRANCHIR

La transition écologique est devenue un axe stratégique pour la plupart des Opco qui ambitionnent de développer une offre de services complète : de l'observation à la mise en place d'actions d'accompagnement et de formation. Nous constatons ainsi un certain volontarisme dans le discours mais la réflexion doit encore se poursuivre. Il reste « un pas à franchir pour incarner réellement le rôle d'accompagnateurs de la démarche de reconversion écologique des entreprises » (membre d'une équipe technique), selon nos interlocuteurs.

Une phase de restructuration tout juste achevée

Le passage des Opca (organismes paritaires collecteurs agréés) aux Opco (opérateurs de compétences), prévu dans la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel de 2018, n'est effectif que depuis avril 2019. Les Opco ont connu une importante phase de (re)structuration interne (les collaborateurs des anciens Opca ayant bien souvent été intégrés aux Opco) et ont vu leur périmètre, leur organisation et leurs missions fortement évoluer ces trois dernières années. Plusieurs Opco reconnaissent ne pas avoir eu le temps de prendre de la hauteur sur certains sujets au niveau interbranche, dont celui de la transition écologique.

Une mission parue dans un contexte de crise économique et sanitaire

La nouvelle mission, introduite par la loi Climat et Résilience, est parue dans un contexte difficile pour l'ensemble des acteurs économiques : double crise, économique et sanitaire, liée à l'épidémie de Covid-19. Pendant cette période, les Opco étaient principalement dans une logique de sécurisation et de remobilisation des entreprises. La crise constituait le principal sujet d'actualité et la sortie de la crise, l'urgence. « La priorité a été la survie des entreprises et du système de formation. Les branches étaient à l'arrêt et beaucoup de salariés en activité partielle. D'ailleurs, l'État nous a demandé de prioriser ces enjeux. Les entreprises et donc les branches n'ont pas retenu la transition écologique comme sujet prioritaire sur le marché car la survie importait plus. Même si on sait qu'il ne faut pas opposer la fin du mois et la fin du monde » (membre d'une équipe technique). Il faut désormais dépasser les enjeux de survie pour arriver à un stade d'anticipation des évolutions à l'échelle des emplois et des compétences.

Une mission aux contours flous

Pour rappel, cette mission vise à informer les entreprises sur les enjeux liés au développement durable et à les accompagner dans leurs projets d'adaptation à la transition écologique, notamment par l'analyse et la définition

de leurs besoins en compétences. Or, l'accompagnement des branches et des entreprises au fur et à mesure des mutations du marché du travail est déjà partie intégrante de leurs activités. Certaines instances auditionnées reconnaissent ne pas avoir pris tout de suite la mesure de la nouvelle mission car elles n'étaient pas au clair sur ce qu'attend l'État en matière d'actions, en plus de ce qui est déjà prévu dans les statuts des Opco. « S'il s'agit de poser la question de la transition écologique au niveau des effets sur les besoins en formation, c'est déjà ce que l'on fait. Il est urgent de définir des objectifs plus précis et des moyens pour rendre cette mission plus opérationnelle » (membre d'une gouvernance). Certains Opco sont ainsi en attente de précisions.

Une autre difficulté remontée est de savoir quelle réponse l'Opco peut apporter de manière transversale sur un champ d'actions aussi restrictif que la formation. « Tout le monde est favorable à aller dans le sens de l'histoire qui est celui de la transition écologique, mais comment faire dans un exercice aussi limité qu'est celui de l'Opco ? » (membre d'une gouvernance). Cette préoccupation pose la question du positionnement des Opco auprès des entreprises. Deux approches coexistent. Certains Opco prônent une démarche proactive d'acculturation et d'incitation, particulièrement auprès des très petites entreprises. D'autres considèrent la démarche de sensibilisation comme une volonté politique (ce qui revient à favoriser les conditions de la transition écologique), alors que, pour eux, l'Opco est avant tout un outil d'information et d'accompagnement aux branches et aux entreprises qui le sollicitent et non un « évangéliste de la transition écologique » (membre d'une gouvernance).

Un temps de débat et d'appropriation incompressible

Les acteurs auditionnés nous invitent à mettre en perspective le caractère très récent de la mission et soulignent les délais nécessaires à son appropriation, à la mobilisation des instances paritaires, à la réalisation d'études et de diagnostics et au développement d'actions avant d'en tirer un bilan.

Les discussions paritaires au sein de la gouvernance des Opco nécessitent des temps de consultation et de préparation longs, notamment lorsqu'elles couvrent plus d'une trentaine de branches professionnelles, et où il n'y a pas nécessairement une cohérence d'enjeux sur ce sujet.

Le regroupement de branches au sein des Opco depuis 2018 implique, pour chaque opérateur, une plus grande diversité des branches représentées, laquelle n'est pas sans conséquences sur leur activité. Plus les branches professionnelles couvertes par un même Opco sont nombreuses, plus les négociations sont complexes car

elles doivent tenir compte d'enjeux divers, plus le travail d'observation des Opco se complique, d'autant plus lorsque les moyens sont constants. La phase d'action et de mise en place d'une offre d'accompagnement s'en trouve également complexifiée puisqu'elle doit parfois tenir compte de la diversité des enjeux des branches, mais aussi de la nécessité d'expertises spécifiques et d'un nécessaire redéploiement des activités des équipes sur la transition écologique.

Une mission à construire à moyens constants ?

La question du financement reste cruciale et la nécessité d'une convergence matérielle (alignement des moyens financiers et humains sur cette nouvelle mission) est soulevée dans la majorité des entretiens. Est ainsi déplorée la surcharge de travail récurrente des conseillers emploi-formation qui, en sous-effectif, peineraient à assurer leurs nombreuses missions « traditionnelles ». Les opérateurs indiquent limiter leurs actions, faute de budget : « Il y a un problème de soutenabilité économique et cela dépasse le périmètre des Opco » (membre de l'équipe technique).

Un manque de maturité sur ce que sont les compétences de la transition écologique

Corollaire d'un manque global de données⁹, les équipes « projet » des Opco sont très peu outillées sur les questions écologiques. Aucun poste dédié à la transition écologique ou à la RSE n'est d'ailleurs recensé dans 6 des 11 Opco interrogés. Quant aux équipes terrain (conseillers emploi-formation, techniciens, etc.), elles sont encore peu formées aux enjeux environnementaux en lien avec l'emploi et la formation. Dès lors, comment mener des travaux d'envergure sur ce sujet ? Comment sensibiliser les branches et les entreprises à la transition écologique sans en maîtriser les enjeux ? Plusieurs opérateurs s'en remettent à des méthodes qualitatives comme les enquêtes auprès des entreprises et les analyses sectorielles, réalisées essentiellement par des prestataires externes, experts de l'observation et du sujet « transition écologique ».

Des études trop techniques et difficilement appropriables à l'échelle des territoires

S'il existe chez certains opérateurs de compétences une forte culture de capitalisation des travaux territoriaux et un lien constant avec les conseillers sur le terrain, d'autres

peinent autant à prendre en compte les spécificités des territoires dans leurs diagnostics qu'à diffuser les résultats de leurs études à cette échelle. Souvent réalisés à l'échelle nationale, les travaux d'observation sont rarement déclinés à un niveau plus fin et sont difficilement mobilisables dans le cadre de l'accompagnement conseil personnalisé. Ainsi, les conseillers emploi-formation, et, à plus forte raison, les entreprises, se les sont très peu appropriés. La communication et la mise à disposition de données à une large échelle représente donc un véritable défi.

Des difficultés à toucher les petites et moyennes entreprises (TPE-PME)

Lorsque les Opco proposent des actions de sensibilisation et d'accompagnement à la transition écologique, ils ont des difficultés à mobiliser les entreprises, déjà sur-sollicitées. De plus, ils n'identifient pas toujours les contacts pertinents dans les entreprises sur ces questions. Leur champ traditionnel d'activités les met souvent en relation avec les services des ressources humaines, lorsqu'ils existent, ou avec les experts-comptables, qui ne sont souvent pas les plus à même de parler des enjeux stratégiques en matière d'écologie. Lorsqu'un contact est établi, il reste à « faire comprendre les enjeux de la transition écologique, ses impacts, et les traduire en besoins » (membre de l'équipe technique), en particulier pour les secteurs peu contraints par les réglementations et pour les petites entreprises : « Si elles n'y sont pas obligées par les réglementations, elles ne vont pas vers la transition écologique » (équipe technique Opco). Ces dernières sont confrontées à l'urgence de la gestion au quotidien et ne bénéficient que rarement des ressources et du temps pour développer les processus ou les outils permettant d'anticiper les évolutions du marché ou des métiers. Elles ont déjà beaucoup de difficultés à appréhender les besoins en compétences liés aux évolutions de leur marché, et encore plus en matière de transition écologique. Toutefois, les agents interrogés identifient l'approche « business » comme déterminante : l'entreprise s'engagera dans une transformation écologique et durable de ses logiques d'actions si elle y voit un intérêt financier et/ou un moyen d'être plus attractive.

9. France Stratégie (2020), *Transition écologique et Compétences*, op. cit.



LES LEVIERS D'ACTION

Les bilatérales organisées avec les Opco, complétées d'échanges avec d'autres acteurs clés du champ de l'emploi et de la formation (France Compétences, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Réseau des Carif-Oref, etc.), ont permis de dresser une série de recommandations opérationnelles qui visent à pallier les freins précités. Il s'agit, d'une part, de mesures relevant des pratiques mêmes des Opco pour observer et anticiper les enjeux emplois-compétences de la transition écologique, et accompagner la professionnalisation de leurs salariés ; d'autre part, de mesures dépendant des pouvoirs publics pour renforcer le travail d'observation et de prospective (en matière d'environnement et de RH).

Leviers d'action mobilisables par les Opco

Faire de la transition écologique un projet d'entreprise et un projet collectif au sein de l'Opco

La prise en compte des enjeux posés par la transition écologique dans l'offre de services des Opco peut avoir comme préalable une réflexion autour des impacts de l'activité de l'Opco sur l'environnement. Cette réflexion s'incarne notamment dans plusieurs actions :

- mise en place d'une démarche bas carbone ;
- déploiement d'une stratégie RSE ;
- sensibilisation des équipes projets et des conseillers emploi-formation aux sujets de la transition.

Construire une analyse transversale des impacts de la transition écologique sur les métiers pour les branches couvertes

Les analyses existantes qui permettent l'anticipation et le suivi des besoins de compétences en lien avec la transition écologique constituent le point de départ d'actions efficaces.

- Nécessaire renforcement des capacités d'expertise des Opco grâce à une mobilisation plus importante des EDEC, particulièrement des engagements spécifiques à la transition écologique. Les EDEC peuvent être structurants pour les branches peu outillées et fournir des méthodologies de travail. Ils permettraient également d'actualiser des travaux antérieurs pour les branches les plus matures.

- Capitalisation et consolidation des travaux existants au sein des branches professionnelles et au niveau interbranche.
- Incitation des branches professionnelles couvertes à mettre en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de branche intégrant les enjeux de la transition écologique. Et cela d'autant plus que la loi Climat et Résilience introduit les enjeux de transition écologique dans les négociations collectives de branches et des entreprises¹⁰.

Parvenir à une vision fine des dynamiques territoriales en vue de proposer un accompagnement de proximité

Construire une vision fine des dynamiques territoriales et développer les liens de proximité avec les entreprises font partie des leviers identifiés pour impulser le sujet de la transition écologique. De par leur implantation territoriale, les délégations régionales des Opco favorisent cette proximité en apportant des réponses adaptées aux besoins des entreprises du territoire.

Une expérimentation territoriale menée depuis l'automne 2021 par le Réseau des Carif-Oref (RCO) sur trois régions (Centre-Val de Loire, Normandie, Pays de la Loire) cherche à comprendre comment la transition écologique se traduit dans les entreprises en termes d'évolution d'activités, de métiers, de compétences mobilisées et de formations à mettre en place en réponse au besoin de compétences supplémentaires, à partir d'observations de terrain. Les délégations régionales des Opco couvrant les secteurs à enjeux propres à chaque région ont fait partie des acteurs de terrain auditionnés. Intéressées et sensibilisées à la transition écologique, elles sont pour autant peu outillées à ce jour pour accompagner les changements induits par cette mutation et sont finalement dépendantes des travaux d'observation réalisés au niveau national : la déclinaison territoriale des études nationales apparaît indispensable pour mieux comprendre les spécificités de la transition écologique sur la région en question et les changements qu'elle génère pour les entreprises.

Il est à noter par ailleurs que les Opco peuvent établir des partenariats avec le RCO afin d'accéder à des bases de données harmonisées sur les certifications, l'offre de formations ainsi que sur les entrées en formation relevant

10. L'article L2241-12 du Code du travail prévoit que les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels se réunissent, au moins une fois tous les trois ans, pour négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment pour répondre aux enjeux de la transition écologique. Elle peut se décliner à l'échelle du territoire et s'appuie sur les travaux de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications, en portant une attention particulière aux mutations professionnelles liées aux filières et aux métiers de la transition écologique et énergétique.

du périmètre de chacun des opérateurs. Cela constituerait un premier outillage pour structurer leurs données d'observation au niveau territorial.

Adopter une stratégie d'approche fondée sur les enjeux business

Pour intéresser les entreprises (en particulier les TPE-PME), certains Opco soulèvent les enjeux de transition écologique en partant des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Cela revient à sortir du piège qui oppose la transition écologique à la question de l'emploi et à mettre en lumière les bénéfices en matière de gains économiques et d'attractivité d'un investissement dans la transition écologique.

Favoriser l'accessibilité de la formation en fonction des cibles et des secteurs

La question de la structuration de l'offre de formation a été peu approfondie dans cette note car le travail de production de la connaissance et d'identification des besoins des entreprises est en cours. Le développement effectif de cette offre devra faire l'objet d'une attention particulière. Par ailleurs, de nombreux professionnels peinent à suivre une formation car les modalités d'apprentissage apparaissent trop contraignantes, notamment en raison de l'éloignement géographique et/ou de la durée de formation. C'est particulièrement le cas des travailleurs des très petites entreprises dont la présence quotidienne sur le site de travail est essentielle au maintien de l'activité. Il serait utile de financer une diversité de formats d'apprentissage afin de proposer des alternatives aux formations « traditionnelles ».

Leviers propres à l'écosystème institutionnel

Clarifier le positionnement de l'Opco face à la transition écologique

Le rôle des Opco en matière de sensibilisation ne fait pas consensus et n'est pas objectivé. Au sein même des opérateurs de compétences, les approches adoptées vis-à-vis des entreprises sont hétérogènes. Une clarification des attentes de la loi apparaît donc nécessaire pour permettre un positionnement plus clair de l'Opco qui orientera en conséquence son organisation interne et la structuration d'actions à destination des entreprises.

Fixer des engagements clairs entre les opérateurs de compétences et l'État

Si la loi Climat et Résilience constitue un premier niveau de légitimation, elle reste limitée puisqu'elle n'impose pas d'objectifs pour les acteurs auditionnés. Elle rend néanmoins possible l'intégration d'indicateurs quanti-

tatifs sur la prise en compte des enjeux de transition écologique dans les Conventions d'objectifs et de moyens (COM) des Opco. Ces conventions, engagements contractuels avec l'État, déterminent les modalités de financement, le cadre d'actions ainsi que les objectifs et les résultats attendus dans la conduite des missions des opérateurs. Les COM représentent également un outil stratégique permettant à l'État et à l'Opco de partager et mettre en œuvre des orientations sur des sujets d'intérêt commun comme le développement de l'apprentissage, des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'attractivité des métiers... L'inscription de nouveaux indicateurs en lien avec les défis environnementaux dans les COM, envisagée pour la prochaine génération de COM 2023-2025, aura ainsi une grande valeur politique. Dans ce cadre, les demandes de fonds supplémentaires sur le sujet pourraient faire l'objet d'un signalement aux services de l'État.

Proposer un appui de type informationnel

Nos interlocuteurs ont émis un besoin d'informations sur les enjeux de transition écologique par des acteurs compétents (Ademe, ministère de la Transition écologique, Haut-Commissariat au Plan, Céreq, etc.). L'Ademe a réalisé un panorama des acteurs emploi-formation à destination des acteurs territoriaux de l'environnement, et ce afin d'identifier les pistes d'actions, de coopérations possibles. Le pendant de cet exercice, à savoir une cartographie des acteurs locaux de l'environnement à destination des acteurs emploi-formation, serait également utile.

Créer un espace d'échanges et de partage des travaux inter-Opco

Aucun espace d'échanges officiel sur les enjeux de la transition écologique n'est instauré entre les Opco, alors même que le croisement des dynamiques d'approche permettrait de :

- **Faire émerger des problématiques et stratégies communes.**

Comment amplifier les actions en réponse à la transition écologique ? Comment en faire une condition d'attractivité des métiers ? Comment sensibiliser les entreprises ? Quelle approche adopter face aux métiers en tension ? Comment repenser la mission d'accompagnement des Opco ? Etc.

- **Donner du poids aux actions des Opco.**

« Les voix de chaque Opco portent peu alors que la voix de tous les Opco ensemble est beaucoup mieux



entendue par les pouvoirs publics. Quand on parle à l'unisson, cela fonctionne mieux » (membre de l'équipe technique).

- **Partager des pratiques, des méthodes, des analyses, des retours d'expériences...**

L'espace animé par la mission Anticipation et Développement de l'Emploi et des Compétences de la DGEFP avec les Opco pourrait intégrer le sujet de la transition écologique.

Installer un dialogue plus large entre les Opco et l'État (ministères et opérateurs compétents)

Il s'agit de faire en sorte que les politiques relatives à l'emploi et aux compétences et les politiques environnementales se rejoignent. L'amélioration de la coordination des politiques aux stades de la planification, de la conception et de la mise en œuvre nécessiterait l'organisation d'une conférence nationale sur les enjeux métiers et compétences posés par la transition écologique. Le sujet pourrait ainsi être à l'ordre du jour de la prochaine [Conférence des métiers et des compétences](#), qui réunirait experts, partenaires sociaux, entreprises, acteurs de la formation professionnelle et de l'emploi. Une déclinaison de cette conférence à l'échelle régionale est envisagée. Elle serait co-présidée par le préfet et le président de Région et rassemblerait les partenaires sociaux réunis au sein des Crefop, les acteurs régionaux de l'emploi et de la formation (Dreets, Carif-Oref, associations transition professionnelle, Pôle emploi, missions locales, etc.), les représentants régionaux des branches et ceux de l'Éducation nationale. La mise à l'agenda de la transition écologique lors de cet événement permettrait une meilleure appropriation au niveau territorial des enjeux environnementaux en matière d'emploi, de compétences et de formation.

Faire converger les actions étatiques

Un mouvement de convergence des politiques d'appui et de soutien à la transition écologique doit s'opérer au sein des ministères et au niveau interministériel.

- Au niveau interministériel, développer des lieux d'échanges entre acteurs de l'emploi et de l'environnement pour une cohérence globale et un alignement des politiques en faveur de la transition écologique.
- Intégrer le sujet de la transition écologique dans les grandes priorités de l'action sociale du gouvernement, en lien étroit avec les partenaires sociaux. Il pourrait ainsi être inscrit dans le prochain agenda social.
- Améliorer les systèmes visant à identifier et anticiper les besoins en compétences en lien avec la transition écologique. Il existe un éventail de travaux d'observation et d'anticipation de l'évolution des métiers et des compétences, mais ceux-ci restent encore partiels¹¹. Il est donc nécessaire de renforcer les moyens, la profondeur et la transversalité des analyses. L'Onemev a mis en ligne une base documentaire¹² qui centralise plus de 200 ressources existantes sur la thématique de l'emploi et de la transition écologique. Ces ressources peuvent être des études, des événements, des initiatives, des outils, à différentes échelles (européenne, nationale, territoriale, secteur). L'étape suivante pourrait être la construction d'un **portrait global des métiers et des compétences de la transition écologique**, sous forme d'étude ou de plateforme permettant de situer toutes les informations clés, autant au niveau national que territorial.

11. France Stratégie (2020), *Transition écologique et Compétences*, op. cit.

12. Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte, [Base documentaire](#).



Directeur de la publication : Gilles de Margerie, commissaire général ;
directeur de la rédaction : Cédric Audenis, commissaire général adjoint ;
secrétariat de rédaction : Olivier de Broca, Etienne de Latude ;
dépôt légal : juillet 2022 - N° ISSN 2556-6059 ;

contact presse : Matthias Le Fur,
directeur du service Édition-Communication-Événements,
01 42 75 61 37, matthias.lefur@strategie.gouv.fr

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



www.strategie.gouv.fr



[@strategie_Gouv](https://twitter.com/strategie_Gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@FranceStrategie_](https://www.instagram.com/FranceStrategie_)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)

Institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Elle anime le débat public et éclaire les choix collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens.