



SYNTHÈSE

Réalisation d'une GPEC de la branche de l'enseignement privé indépendant

IDCC 2691 - Enseignement privé indépendant



Juillet
2024



Profil des salariés et des établissements de la branche

La branche de l'enseignement privé indépendant compte près de **70 000 salariés en 2021**. Les effectifs ont connu une **croissance régulière au cours des dernières années** comme en attestent les 37 % de croissance du nombre de salariés entre 2018 et 2021 (taux de croissance annuel moyen de 8 % durant la période). Ce constat est cohérent avec la dynamique des établissements de la branche, qui ont eux-mêmes connu une croissance de 27 % entre 2018 et 2021 (source : DARES). Au sein de ces effectifs le poids de l'emploi féminin est de 60 %. Les **établissements sont principalement des TPE**. À noter que 50 % des salariés travaillent dans une entreprise de moins de 100 salariés (alors que celles-ci représentent 95 % des entreprises de la branche).

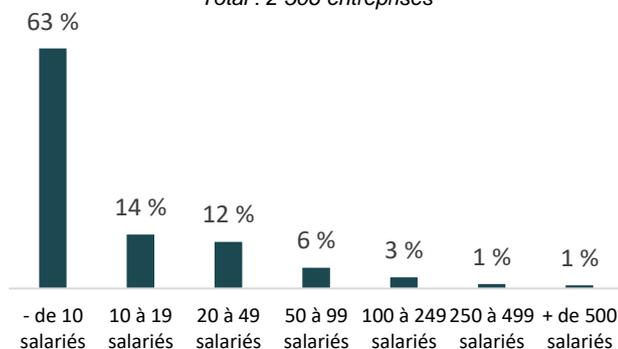
Si la part des salariés de 50 ans et plus dans la branche EPI est cohérente avec la répartition pour l'ensemble des branches (environ 28 %), la part des salariés ayant 60 ans ou plus est supérieure dans la branche EPI (9 % pour EPI vs 6 %). La répartition des effectifs selon les catégories socioprofessionnelles met en avant un **poids important des cadres** (43 %) et des **professions intermédiaires** (40 %). Le poids de ces catégories peut s'expliquer par la nécessité de détenir certaines compétences spécifiques pour occuper des postes à responsabilité (enseignant, encadrant pédagogique...).

Parmi les contrats les plus mobilisés dans la branche, **le CDI reste le plus courant** (57 %), suivi du CDD (38 %). Selon les établissements d'enseignement supérieur interrogés lors de l'enquête en ligne, le pourcentage moyen d'enseignants **prestataires extérieurs représente 35 %**. Cela peut s'expliquer par le recours à des intervenants externes professionnels (20 % en moyenne sur l'ensemble des établissements tous niveaux confondus).

L'enseignement supérieur occupe un poids important au sein de la branche, tant en nombre d'établissements qu'en nombre d'emplois salariés. Près du quart des établissements et plus de la moitié des salariés de la branche sont dans l'enseignement supérieur (près de 60 % des salariés).

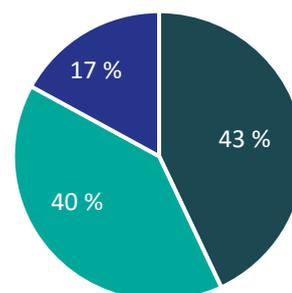
RÉPARTITION DES ENTREPRISES PAR TAILLE

Source : DARES (DSN 2021), retraitements Katalyse, Total : 2 506 entreprises



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE

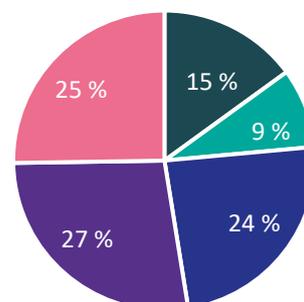
Source : DARES (DSN 2021), retraitements Katalyse, Total : 68 210



■ Cadres ■ Professions intermédiaires ■ Employés

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS PAR NIVEAU D'ENSEIGNEMENT

Source : rapport de branche 2021 (données 2018) retraitements Katalyse



■ Premier degré ■ Second degré
■ Enseignement supérieur ■ Autres enseignements
■ Autres activités

Facteurs d'évolution de la branche et principaux impacts

4 thématiques identifiées et analysées

→ Non reconnaissance par l'éducation nationale du contrôle continu pour les épreuves du Bac

Les réformes ont modifié les modalités de passage du Bac, les élèves scolarisés dans les établissements de la branche doivent passer un nombre d'épreuves plus importants.

→ Renforcement des contrôles de l'Etat sur les établissements et les inscriptions

Les écoles privées hors contrat doivent répondre de plus en plus à de nouvelles obligations et parfois contraintes, notamment pour l'enseignement à distance impacté par la loi du 24 août 2021 restreignant les inscriptions à quelques motifs précis.

→ Impacts de la loi Avenir professionnel de 2018

Cette loi rend possible le développement de l'apprentissage dans la branche et a permis la croissance de la part d'étudiants dans des établissements privés de l'enseignement supérieur.

Néanmoins, les établissements sont plus dépendants des décisions de l'Etat en matière de financement notamment.



RÉGLEMENTAIRE

→ Côté apprenants

Les établissements de la branche doivent à la fois anticiper une baisse tendancielle des effectifs et

la concurrence induite avec les établissements hors branche. Ce frein pour les établissements est couplé à la capacité financière des familles qui se réduit parallèlement à l'augmentation des frais de fonctionnement pour les établissements (intégration du numérique, inflation...)

→ Côté établissements

Ces dernières années les établissements ont connu plusieurs tendances impactant leur fonctionnement. Les établissements de l'enseignement supérieur se sont davantage regroupés (développement de l'attractivité, mutualisation des coûts...) et ont développé l'international pour accroître leurs effectifs d'apprenants. Néanmoins, ils rencontrent dans leur ensemble des difficultés de recrutement en particulier pour les métiers de l'enseignement du fait d'un manque d'attractivité de ces derniers.

ÉCONOMIQUE



→ Développement des modes d'enseignement numériques

Les modes d'enseignement se sont diversifiés sous l'effet de l'intégration du numérique (classes virtuelles asynchrones et synchrones, hybrides...) notamment poussée par la Covid. Ces évolutions permettent aux établissements d'accroître leur nombre d'apprenants et constituent un outil concurrentiel pour les attirer.

→ Impacts du numérique sur les métiers et les parcours de formation

La transition vers le numérique impacte les métiers de l'enseignement en matière de modalités pédagogiques, de rôle, de charge de travail supplémentaire... mais a également fait apparaître de nouveaux métiers et besoins (création de contenu, ingénierie pédagogique numérique...). Le développement des technologies du numérique a nécessité leur intégration au sein des

parcours de formation et s'inscrit dans une volonté plus forte des établissements de personnalisation des parcours.



TECHNOLOGIQUE

SOCIO-ENVIRONNEMENTAL



→ Prise en compte des enjeux liés au développement durable

Les enjeux environnementaux sont intégrés dans les formations voire aboutissent à la création de parcours dédiés pour s'adapter aux nouveaux métiers et aux attentes des apprenants. Par ailleurs, les établissements doivent former leurs salariés pour favoriser la mise en place d'une démarche RSE.

→ Perte des effectifs du public au profit de l'enseignement privé

La recherche d'une pédagogie et d'enseignements spécifiques poussent certains parents à scolariser leurs enfants dans le privé (hors et sous contrat). Dans le premier degré, la part des effectifs dans le privé devrait augmenter d'ici 2026. Le choix du privé fait aussi écho au sentiment de baisse de la qualité des établissements publics ces dernières années et au caractère plus sélectif du privé.

→ L'ensemble de ces facteurs ont des impacts sur les familles de métiers et les activités des métiers de la branche. Ces éléments sont explicités ci-après.

Évolution des activités dans la famille métiers

Enseignement

Les métiers de l'enseignement sont impactés en premier lieu par le **développement du numérique** dans les établissements. L'intégration du numérique dans la pédagogie et la mobilisation de nouveaux outils touchent en particulier l'enseignement supérieur et dans une moindre mesure l'enseignement du second degré, notamment sur l'évolution des modalités de diffusion du cours (distanciel, hybride...), la numérisation des supports, l'enseignement sur les outils informatiques... La transition numérique peut modifier également l'organisation des établissements pour la production des cours.

 Par ailleurs, **l'essor de l'intelligence artificielle** est à la fois source d'opportunités pour l'accès aux connaissances mais aussi de questionnements quant au rôle des enseignants et à leur manière d'encadrer les apprenants et de mobiliser des outils tel que ChatGPT (hétérogénéité de la maturité des établissements). Il est donc nécessaire **d'accompagner les métiers de l'enseignement par de la formation** aux outils numériques et aux nouvelles technologies. Les évolutions impliquent pour les établissements d'intégrer dans leur stratégie un axe relatif au numérique. Cette **démarche doit notamment être concertée et embarquer les salariés**.

 Dans l'enseignement supérieur, **le modèle d'enseignement évolue** pour être moins descendant et privilégier l'échange avec les apprenants. La situation reste hétérogène quant au recours à la pédagogie inversée où les étudiants ont accès à l'information et le rôle de l'enseignant est de structurer l'information et les connaissances (preuve du concept non évidente ayant entraîné des retours en arrière dans de nombreux établissements).

 De même, le **métier d'enseignant-chercheur évolue en s'internationalisant davantage** et par le développement de la recherche multidisciplinaire. L'activité de recherche est devenue un axe stratégique des établissements pour se distinguer notamment du fait des classements académiques / classements internationaux.

 Dans les premier et second degrés, les enseignants sont confrontés de plus en plus au **diagnostic d'élèves ayant des besoins éducatifs spécifiques et/ou atteints de troubles**. La formation des équipes pédagogiques pour accompagner au mieux les élèves concernés est donc nécessaire.

 Pour faire face à l'ensemble des évolutions, **d'importants besoins en recrutement et un accompagnement sont nécessaires**. Ils s'expliquent dans un premier temps par les tensions sur les métiers de l'enseignement notamment dans les premier et second degrés dues à une baisse d'attractivité des métiers, une baisse du vivier de diplômés, une augmentation du turnover et par les départs en retraite. Par ailleurs, la volonté de croissance des établissements pour accueillir plus d'apprenants impliquent un besoin de plus d'enseignants. Par ailleurs, sur le plan des compétences, ces métiers sont déjà ciblés dans les plans de formation des établissements mais ces derniers éprouvent des difficultés à trouver des formations adaptées (offre de formation non adaptée). Enfin, un accompagnement des établissements à la conduite du changement est nécessaire pour faciliter la transition des métiers.

Évolution des activités dans la famille métiers

Encadrement pédagogique



La **transformation numérique des process, des supports et des outils** impacte l'ensemble des métiers de l'encadrement pédagogique et implique une évolution des métiers. Cette transition a été accélérée par la crise sanitaire et les nouvelles pratiques se sont maintenues dans le temps, nécessitant alors un accompagnement des métiers.



Par conséquent, les **chefs d'établissement des plus petites structures doivent faire preuve d'une plus grande polyvalence**, notamment concernant la gestion de tâches liées à la communication, à la recherche de partenariats ou de financements... Il est à noter néanmoins la présence de métiers très spécialisés dans les établissements de taille plus importante (chargé des notes, chargé de planification...).



Les nouvelles attentes génèrent de **nouvelles approches de la relation des membres de l'établissement aux apprenants** mais aussi à leurs parents ou mécènes, sur des questions de qualité et de contenu des enseignements.

Pour faire face à la concurrence de plus en plus forte et répondre aux nouveaux enjeux, la **réflexion et l'adaptation de la stratégie des établissements** par les directions générales sont essentielles et impactent les métiers de l'encadrement pédagogique dans leurs missions d'accompagnement du personnel pédagogique.



- Cette réflexion stratégique doit prendre en compte un arbitrage sur le degré d'intégration du numérique au sein des contenus pédagogiques et des process internes ainsi que la mise en place des modalités permettant d'accompagner cette transition numérique.
- Les établissements prennent en compte les nouvelles attentes des apprenants et ont conjointement une volonté de développer l'attractivité des structures (pour les salariés, futurs salariés et les apprenants ou leurs mécènes). Des nouvelles pratiques sont ainsi expérimentées, voire déployées comme la définition d'un bilan carbone par salarié ou par apprenant avec des indicateurs et des critères définis, des engagements dans des causes humanitaires ou encore des conditions salariales plus avantageuses.
- Les salariés de l'encadrement pédagogique ont des besoins émergents en formation, relatifs à la transition numérique, aux compétences organisationnelles (management, gestion du temps), et à la santé physique et mentale (prévention des risques, risques psycho-sociaux : un sujet en fort développement du côté des apprenants, mais également un nouvel enjeu sociétal partagé par les salariés).
- La stratégie commerciale des établissements doit également prendre en compte un accroissement significatif de l'intensité de la concurrence en matière d'acquisition d'apprenants.



Enfin, les **besoins sont plutôt stables en matière d'effectifs** pour cette famille de métiers, hormis par exemple les assistants pédagogiques, directeurs d'établissement ou encore les métiers émergents (ex. : ingénieur pédagogique)

Évolution des activités dans la famille métiers

Administration et service



Sous l'impulsion de la **transformation numérique** mais également des **changements sociétaux et des nouvelles exigences en matière d'éducation**, les usages des outils et process à disposition des fonctions administratives ont fortement changé.



Les évolutions permises par le numérique ont **transformé la gestion administrative des établissements d'enseignement**, permettant des gains de productivité, par exemple en matière de systèmes de gestion scolaire, de logiciels de gestion de classes, d'outils numériques de suivi individuel des apprenants, d'assistant numérique de la vie scolaire... La collecte et l'analyse de données sont devenues des activités à forte valeur ajoutée pour l'aide à la décision en matière de gestion (optimisation des ressources, évaluation des performances des apprenants).



Par ailleurs, des **évolutions sociétales sont à l'œuvre** (nouveau rapport au temps, nouvelles aspirations des salariés en matière de bien-être au travail et de flexibilité...), avec pour corolaire la prise en compte par ces métiers de nouveaux besoins. Ceux-ci impliquent alors le recours à des compétences managériales et organisationnelles pour la gestion des temps, le maintien et le développement de la qualité de vie et des conditions au travail, la gestion des effets post-Covid étant encore sensible (notamment sur les risques psychosociaux, ainsi que les manifestations d'anxiété des personnels et des apprenants). De même, la gestion habituelle des conflits en interne mais également en lien avec l'externe, nécessite de nouvelles formes de médiation pour répondre aux nouvelles problématiques liées aux réseaux sociaux (harcèlement et cyberharcèlement).



De **nouvelles exigences en matière d'éducation** et la **concurrence entre établissements** font peser sur les fonctions administratives de nouvelles attentes notamment vis-à-vis des apprenants : l'individualisation de l'expérience d'apprentissage impactant la gestion et la planification des ressources, la gestion de la « relation client » s'imposant en tant que processus...

Les questions relatives à l'image et l'attractivité des établissements sont ainsi partagées à plusieurs niveaux et relèvent d'un effort collectif (thématiques RH, marketing, commerciale et communication). En outre, les attentes sont croissantes en matière de qualité des enseignements, sécurité des élèves et transparence financière.



Enfin, la **transition écologique** impacte les sujets de maintenance, d'évolution des positionnements en matière de RSE, d'isolation des établissements et de durabilité des équipements (décret tertiaire).

Principaux défis RH rencontrés et stratégies mises en œuvre par les établissements pour les relever

Principaux défis RH

D'après l'enquête en ligne conduite auprès des établissements de la branche, environ **75 % des établissements se sentent concernés par des difficultés RH**. Trois problématiques RH sont principalement rencontrées par les établissements interrogés quel que soit le type d'établissement : la question de la rémunération, le recrutement et la gestion des carrières. Pour 78 % des établissements, la question de la rémunération est jugée difficile, le secteur de l'enseignement étant perçu comme peu compétitif au niveau des salaires.

Par ailleurs, **la formation qui constitue un des leviers pour faciliter les évolutions des métiers, est aussi une source de difficultés** (difficultés d'accès et de financement, offre de formation spécifique réduite, manque de temps pour rechercher des formations et se former...).

Focus sur les difficultés de recrutement

Les difficultés de recrutement touchent **l'ensemble des établissements et les différentes familles de métiers**. Les métiers de l'enseignement sont globalement tous en tension et en particulier dans l'enseignement supérieur et le premier degré. Pour les métiers de l'encadrement pédagogique et des **fonctions administratives**, ce sont davantage les établissements de l'enseignement supérieur qui rencontrent des difficultés.

Ces difficultés peuvent notamment s'expliquer par le **manque d'actifs disponibles sur le territoire ainsi que la concurrence avec d'autres établissements du secteur** (voire d'autres secteurs). Le manque de candidats couplé aux critères de recrutement des établissements complique ainsi les recrutements.

Stratégies mises en œuvre par les établissements pour répondre aux défis de recrutement



DIVERSIFICATION DES MODES DE RECRUTEMENT

- Promotion de la mobilité professionnelle
- Recours à des cabinets spécialisés pour le recrutement des fonctions de direction
- Recrutements via des associations de promotion de pédagogies spécifiques (ex : Association Montessori France)



ATTRACTIVITÉ

- Appui sur la réputation de l'établissement pour attirer des talents
- Travail sur la marque employeur de l'établissement



STRUCTURATION DE LA POLITIQUE RH

- Structuration du processus de sélection et d'intégration de l'établissement pour améliorer l'insertion
- Mise en place de démarches de Gestion des Emplois et Parcours Professionnels (GEPP)
- Allongement de la période d'essai pour évaluer les profils et mieux recruter
- Plus d'autonomie et de responsabilités confiées au sein des métiers



LEVIERS FINANCIERS

- Mise en place d'avantages (primes, tickets restaurants...)
- Efforts sur les salaires

Priorités stratégiques des établissements et vision prospective à 3 ans

Priorités stratégiques des établissements

Face aux facteurs et évolutions impactant la branche et aux difficultés rencontrées par les établissements, ceux-ci identifient des priorités stratégiques pour les 3 ans à venir. En tête des priorités figurent **les problématiques RH**, et notamment, les enjeux de **fidélisation et de formation des salariés** pour répondre aux évolutions de la branche.

Par ailleurs, les établissements sont touchés par une problématique relative au contexte d'augmentation de leurs frais de fonctionnement.

Les priorités stratégiques des établissements sont différenciés selon les niveaux d'enseignement. Pour les établissements des premier et second degrés, la priorité est donnée à **l'identification de nouvelles sources de revenus** pour faire face à la diminution de la capacité financière des familles et à la baisse de la démographie d'apprenants notamment dans le second degré. Le **renforcement de la visibilité des établissements et l'accroissement de l'attractivité auprès des apprenants** font partie des priorités des établissements de l'enseignement supérieur notamment dans un contexte de concurrence forte. Enfin, pour les établissements de l'enseignement à distance les priorités stratégiques sont liées davantage à **l'obtention d'accréditations nationales et internationales et au développement de nouvelles cibles clients**.

Vision prospective de la branche

Pour la plupart des établissements (environ 2/3 des établissements interrogés dans l'enquête en ligne), **les effectifs salariés seront plutôt stables** dans les 3 prochaines années, une tendance commune à tous les niveaux d'enseignement et à la suite d'une phase de croissance du secteur de l'enseignement privé indépendant ces dernières années.

Près de **30 % des établissements, anticipent quant à eux une forte ou très forte augmentation des effectifs** dans les 3 ans à venir pour accompagner leurs projets de développement. Des hausses qui toucheront l'ensemble des familles métiers, mais certains métiers en particulier comme par exemple ceux de l'enseignement, l'assistant pédagogique, le responsable systèmes d'information, le commercial...

Quelques (rares) cas d'établissements qui estiment une baisse de leurs effectifs dans les 3 prochaines années.



Focus sur les établissements des premier et second degrés

Les établissements ont des **visions hétérogènes quant à leur activité**, certains expriment des incertitudes compte tenu des difficultés déjà rencontrées (ralentissement de la croissance des écoles hors contrat, des difficultés financières et un équilibre difficile à maintenir...).

Néanmoins, il existe une volonté pour certains de **continuer à se développer et à s'agrandir pour accueillir plus d'élèves** : ouvertures de nouvelles classes, développement d'activités périscolaires ou de centres aérés, nouvelles propositions pédagogiques...



Focus sur les établissements de l'enseignement supérieur

Tirant partie de leur **fort développement ces dernières années**, les établissements cherchent à maintenir cette tendance et faire face à la concurrence. Ils misent sur différents axes pour **s'adapter aux enjeux actuels, aux besoins des entreprises et être compétitifs** (formation continue, qualité des programmes, internationalisation, professionnalisation...). Néanmoins, ils sont aussi susceptibles d'être impactés par la baisse démographique à horizon 2030, nécessitant de développer de nouveaux marchés.

→ À horizon 2026, un besoin en recrutement de près de **40 000 salariés** (soit **environ trois cinquièmes** de l'effectif actuel), dont près de la moitié du fait des **départs en retraite** et de la **mobilité des salariés hors de la branche EPI**

Besoins en formation et enjeux de développement

Besoins en formation

60 % des établissements estiment **nécessaire de former leurs salariés dans les 3 ans** pour répondre aux évolutions et enjeux à venir.

Source : enquête en ligne, retraitements Katalyse, 140 répondants

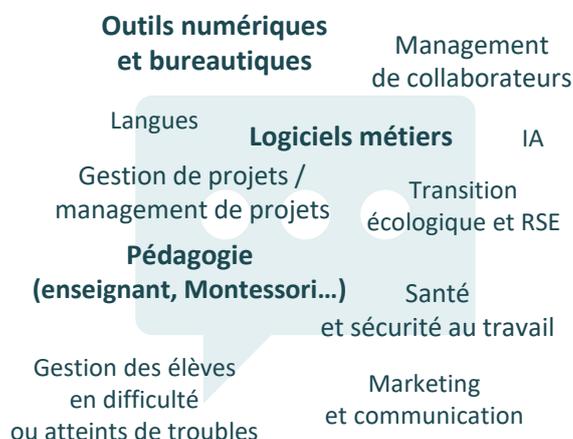


Bilan d'adéquation de l'offre de formation

Quelle que soit la famille métiers, **l'offre de formation est à renforcer ou à développer** par d'autres moyens.



Principaux besoins de formation identifiés



4 grands enjeux de développement identifiés



Enjeu A : Assurer la stabilité et le développement à long terme des établissements

- Une baisse progressive des effectifs à moyen / long terme et une concurrence soutenue nécessitant une réflexion autour du modèle d'affaire des établissements
- Un positionnement et des atouts de l'enseignement privé indépendant à valoriser
- Des établissements devant s'adapter aux évolutions règlementaires et socio-environnementales pour en saisir les opportunités



Enjeu B : S'approprier les enjeux du numérique et déployer le plan d'actions existant*

* cf. mission menée par Katalyse pour le compte d'AKTO et de la branche EPI en 2023

- Une nécessité d'aider les établissements à franchir le pas du numérique
- Des impacts induits du numérique sur les établissements et la branche à prendre en compte
- Une montée en compétences des salariés sur les compétences numériques à assurer
- Une opportunité du numérique à saisir en matière d'attractivité



Enjeu C : Renforcer l'attractivité de la branche et de ses métiers

- Des difficultés de recrutement concernant toutes les familles de métiers et tous les niveaux d'enseignement
- Des conditions de travail, notamment la rémunération, qui peuvent être un des freins au recrutement
- Une méconnaissance des opportunités d'emploi proposées dans la branche et de leur diversité
- Un sujet de la gestion des carrières trop peu généralisé impactant notamment la fidélisation des salariés



Enjeu D : Favoriser le recours à la formation et la montée en compétences des salariés

- Au-delà des compétences liées au numérique, nécessité de former les salariés de la branche à l'IA et diverses thématiques (management, gestion de projet...)
- Des difficultés d'accès à la formation continue malgré un besoin (croissant) exprimé par les établissements de la branche d'y recourir
- Des plans de formation pas systématiquement formalisés voire absents dans certains cas