



ÉTUDE COMPLÈTE

# Étude prospective sur les Métiers Accessibles par la Voie de l'Apprentissage (MAVA)

pour l'Interbranches des Établissements de l'Enseignement Privé



Juin  
2025

OBSERVATOIRE  
AKTO

# Sommaire

## Axe 1



Le repérage des **métiers existants et porteurs accessibles par la voie d'apprentissage**, à l'aune des facteurs de mutation d'ici 5 ans

### PARTIE 1

Etat des lieux de l'apprentissage dans l'Interbranches

### PARTIE 2

Analyse prospective des facteurs de mutation

### PARTIE 3

Impact sur les métiers

### PARTIE 4

Bilan de l'(in)adéquation entre l'offre en apprentissage et les besoins en compétences requises

## Axe 2



L'évaluation de **l'opportunité de redéfinir certains paramètres** conditionnant la réalisation des contrats d'apprentissage

### PARTIE 5

Analyse de l'opportunité des adaptations des modalités de recours à l'apprentissage

### PARTIE 6

Plan d'actions :  
8 actions clés à déployer

# Les objectifs de l'étude

1

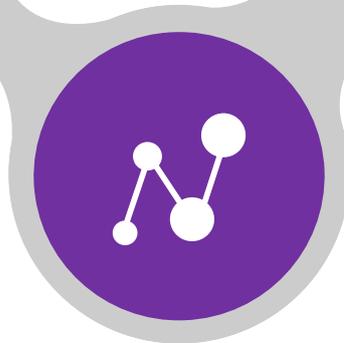
Effectuer un état des lieux de l'apprentissage dans l'Interbranches et réaliser une **cartographie de l'offre de formation en apprentissage**

3

Identifier les métiers **porteurs ou sensibles** et repérer, si elles existent, les **aires de mobilité** des métiers en repli vers les métiers porteurs.

5

Évaluer l'**opportunité de redéfinir certains paramètres** conditionnant les contrats d'apprentissage



Identifier les **facteurs de mutation** qui vont impacter ces métiers d'ici 5 ans.

Pour les métiers porteurs, faire le **bilan de l'adéquation** ou de l'**inadéquation** de l'offre de formation par l'apprentissage.

2

4

# Méthodologie



## Analyse documentaire

Mobilisation et exploitation des sources documentaires  
Mobilisation des données de France Compétences, Carif-Oref



## Entretiens qualitatifs

Entretiens exploratoires  
Entretiens qualitatifs  
**7 établissements** (dont 2 OEFMT  
**4 CFA**

Représentant 4 réseaux ou organisations



Les entretiens ont été réalisés principalement avec des chefs d'établissement, ainsi qu'avec 2 Responsables des Ressources Humaines

## Conception d'une cartographie de l'offre de formation



Mobilisation des données de France Compétences, Carif-Oref



## Enquête quantitative

**319 établissements ont répondu à une enquête en ligne**

*L'enquête a été réalisée en ligne via l'outil Sphinx, relayée par la FNOGEC entre le 24/03/2025 et le 11/04/2025*

*54% de chefs d'entreprise et 45% de fonctions supports ont répondu à l'enquête  
45% des répondants ont déjà été maître d'apprentissage*

*92% des répondants appartiennent à l'EPNL et 8% à l'OEFMT*

*Les établissements de moins de 11 salariés représentent 51% des répondants*



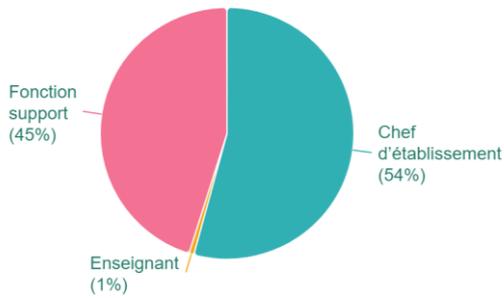
## Analyse

Analyse, synthèses et préconisations

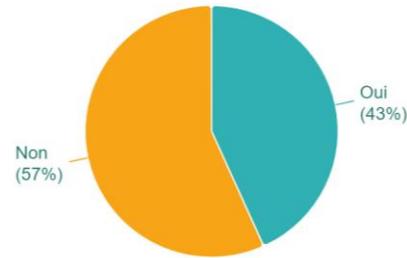
Un atelier sur les préconisations a été mené pour établir le plan d'actions

# Caractéristiques des répondants à l'enquête quantitative

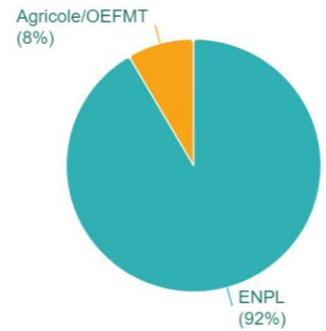
Votre fonction :



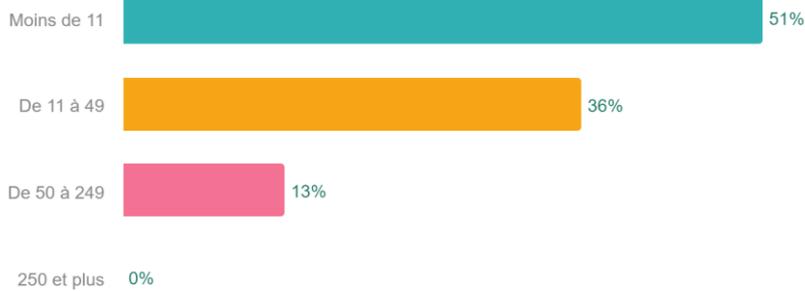
Avez-vous déjà été maître d'apprentissage ?



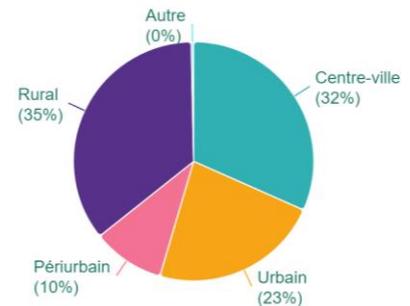
Branche professionnelle



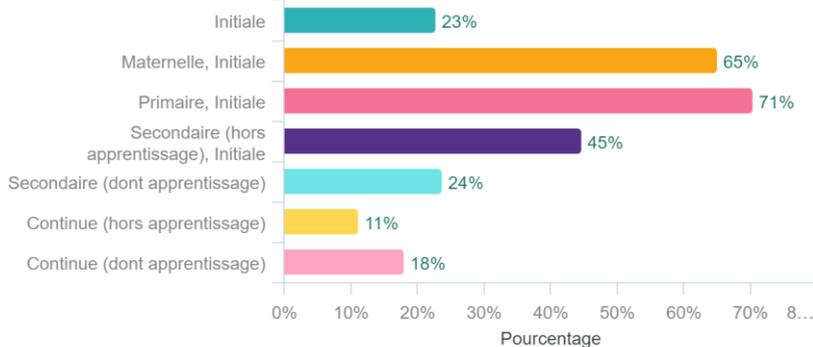
Nombre d'ETP total (équivalent temps plein) salariés uniquement



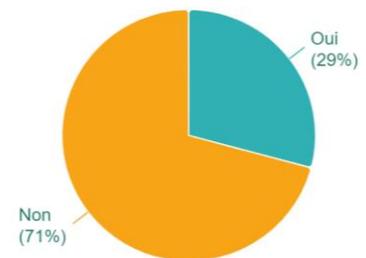
Type de localisation



Formations dispensées



L'établissement fait-il partie d'un ensemble scolaire ?



Source : enquête réalisée en ligne dans le cadre de l'étude « MAVA » entre le 24/03/2025 et le 11/04/2025



## AXE 1

**Repérer les métiers existants ou porteurs accessibles par la voie de l'apprentissage, à l'aune de facteurs de mutations, avec un horizon à 5 ans**



# PARTIE 1

Etat des lieux de  
l'apprentissage dans  
l'Interbranches

---

# 1.1 Enjeux et chiffres clés du secteur : l'interbranches EPNL/OEFMT (1/2)

Les Établissements de l'Enseignement Privé, de type associatif, regroupent les établissements scolaires ou d'enseignement supérieur privés associés au service public d'éducation.

Ils recouvrent deux branches disposant chacune de leur convention collective (CC EPNL et CC OEFMT).

## La Branche de l'enseignement privé non lucratif (CC EPNL)



7 500 établissements

103 800 salariés de droits privés (65 000 ETP)

2 171 alternants

## Les caractéristiques clés des établissements

- Des TPE-PME associatives (*80% des établissements ont moins de 11 salariés*) aux pratiques de gestion du personnel disparates et aux besoins forts d'acculturation RH ;
- Une répartition des établissements importante sur le territoire;
- Une partie de la population des salariés qui demeure fragilisée ;
- Un besoin croissant de compétences pour faire face aux défis de l'Éducation et aux attentes des parents, des enfants et étudiants.

# Enjeux et chiffres clés du secteur : l'Interbranches EPNL/OEFMT (2/2)

Les Établissements de l'Enseignement Privé, de type associatif, regroupent les établissements scolaires ou d'enseignement supérieur privés associés au service public d'éducation.

Ils recouvrent deux branches disposant chacune de leur convention collective (CC EPNL et CC OEFMT).

## La Branche de l'Enseignement privé agricole (CC OEFMT)



175 établissements

5 900 salariés de droits  
privés (5 800 ETP)

97 alternants

## Les caractéristiques clés des établissements

- Le CNEAP est un réseau d'établissements d'enseignement agricole privés et de centres de formation aux métiers de la nature et du vivant.
- Aux lycées, internats et centres de formation s'ajoutent les exploitations agricoles, fermes pédagogiques, centres équestres, halles technologiques, crèches pédagogiques, accueil d'entreprises, cuisines centrales, structures d'accueil de groupes, agorathèques, espace de vente, intégrés aux établissements.

# 1.2 Le rapport à l'apprentissage des établissements

Une précédente étude\* a mis en évidence un recours croissant à l'apprentissage et une politique volontariste, mais aussi des pratiques à consolider

*\*étude de l'Observatoire d'AKTO en 2023 sur le développement de l'apprentissage dans l'Interbranches des établissements d'enseignement privés*

## Un développement important et continu de l'apprentissage dans l'Interbranches :

Un développement de l'apprentissage exponentiel après la promulgation de la Loi Avenir Professionnel n° 2018-771 du 5 septembre 2018 : **+571% de contrats d'apprentissage** en 3 ans, soit près de 4,5 fois plus que dans la moyenne des autres secteurs sur la même période.

En 2022, les recrutements par l'apprentissage ont représenté 27% du volume des recrutements au sein de l'Interbranches (source : étude sur le développement de l'apprentissage – Paradoxes pour AKTO et l'Interbranches).

La dynamique est continue : **2.385 contrats d'apprentissage ont démarré en 2024**, soit une progression de 8,6% par rapport à 2023.

Bien qu'en progression constante (+90% VS 2023/2023), **la part d'apprentis parmi les effectifs qui est de 2,65% en 2024 reste en-deçà des taux constatés par ailleurs (3,75%\*)** et des besoins de consolider les pratiques afin de mieux répondre aux enjeux des établissements sont bien identifiés.

Sources : Dares (nombre d'apprentis en 2023) et INSEE (nombre de salariés en 2023).

## L'apprentissage, un outil stratégique et un levier majeur pour répondre aux besoins des établissements :

La transmission est dans l'ADN des établissements

Un enjeu de fidélisation et un outil de recrutement

Un vecteur de transfert intergénérationnel des compétences

L'apprenti : une ressource pour « épauler » les établissements...

...Mais aussi un apport de compétences

Les aides financières sont un levier



### Des freins au recours à lever

- **Connaissance de l'offre** en apprentissage pertinente et disponible
- **Financement**
- Mise en œuvre des **conditions optimales d'accueil et de suivi**
- Recrutement, formation et valorisation des **maîtres d'apprentissage**



### Des pistes déjà identifiées à affiner et à concrétiser

- **Mutualisation** des maîtres d'apprentissage et des apprentis
- Recours accru aux **formations dans le supérieur**

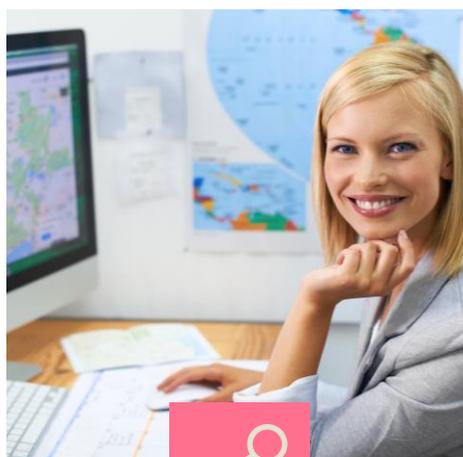
# 1.3 Le portrait type de l'apprenti dans l'EPNL



## Profil sociodémographique

Âge de 20 ans en moyenne, soit près de 24 ans de moins que les effectifs permanents

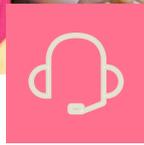
Genre féminin pour 84% des apprentis, avec une surreprésentation féminine par rapport aux effectifs globaux



## Motivation

L'apprentissage est choisi pour :

- L'acquisition d'une qualification supérieure
- La reconnaissance et la valeur du diplôme
- L'expérience professionnelle capitalisée
- La valorisation des compétences relationnelles et la qualité des interactions humaines au sein de structures à taille humaine



## Accompagnement

Une proximité pédagogique forte (*tuteur, référent, projet éducatif spécifique*) & une prise en compte des besoins spécifiques (*internat, accompagnement scolaire, lien famille/entreprise*)



## Taux d'insertion professionnelle

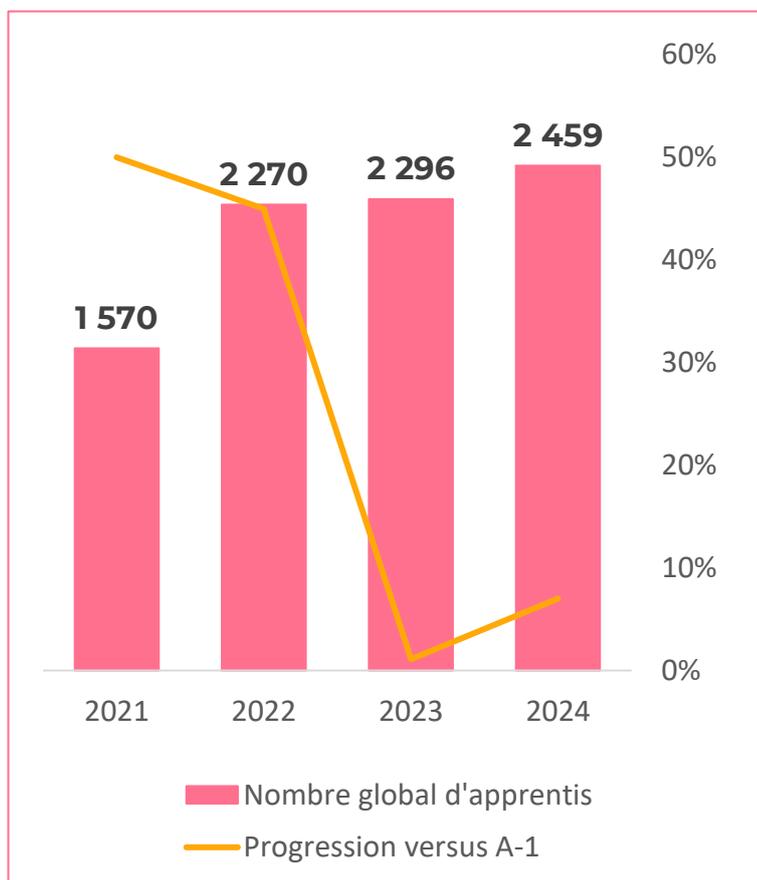
87% au cours des 12 mois suivant la formation

32% travaillent toujours pour leur entreprise d'accueil et 72% estiment que leur emploi correspond à leur formation

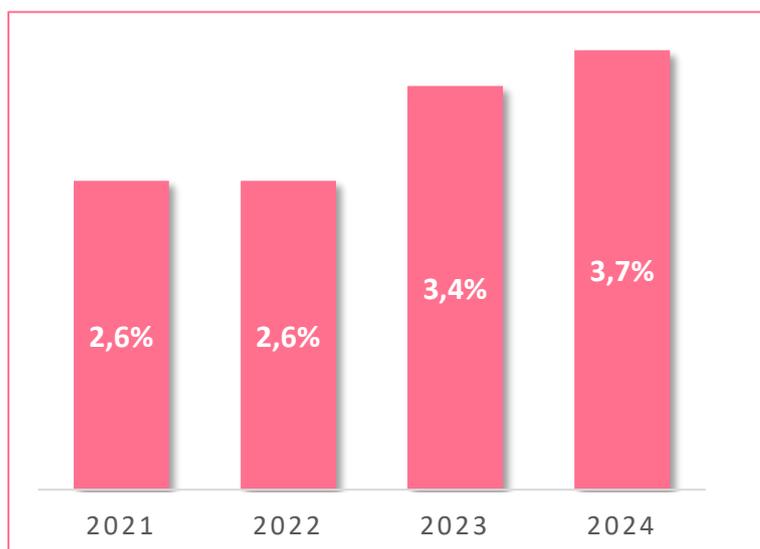
# 1.4 Quelques chiffres clés sur l'apprentissage dans l'Interbranches

- En 2024, le nombre global d'apprentis atteint un seuil record de **2 459 contrats**.
- Le flux du nombre de contrats d'apprentissage démarrés chaque année est **en augmentation constante depuis 2021**, avec un ralentissement sur l'année 2023. En 2024, le taux de progression est de **7 %**.

Progression du nombre global d'apprentis



Bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés

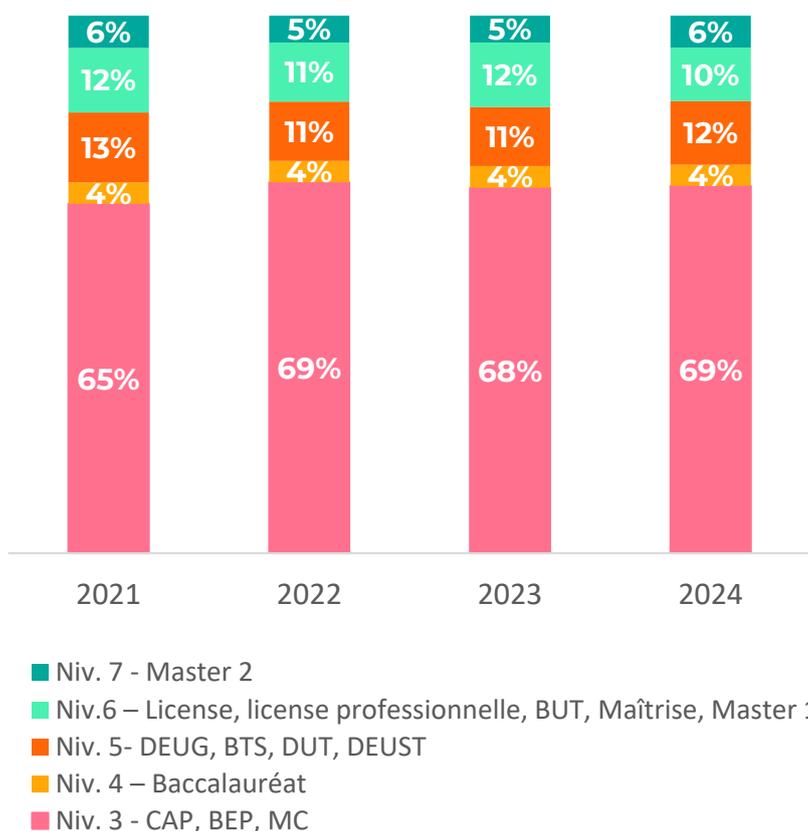


- Le nombre d'apprentis bénéficiant de l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés a **plus que doublé depuis 2021 : de 40 à 89**.

Source: Base AKTO des Formations CA au 15.02.2025

# Évolution de la répartition des apprentis selon le niveau de diplôme visé par leur formation

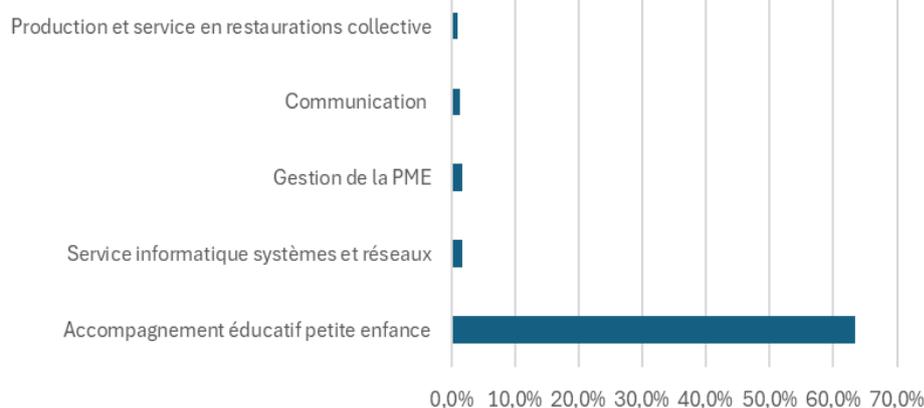
Répartition des apprentis en fonction du niveau de diplôme



- Les apprentis visent majoritairement un **niveau 3** de qualification, qui représente **69 % des contrats d'apprentissage**.
- Cette tendance est stable depuis plusieurs années.
- Entre 2023 et 2024, on observe une **baisse de 2 points du niveau 6** au profit de tous les autres niveaux.
- Cette répartition pourrait évoluer pour intégrer davantage les niveaux de qualification plus élevés mais elle s'explique en grande partie par la typologie des établissements (*80 % de moins de 11 salariés*).

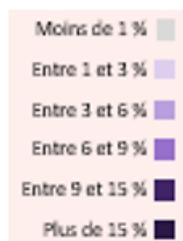
- Le **CAP - Accompagnement éducatif petite enfance - RNCP38565 (niveau 3)** représente **près de 65 % des apprentis de l'Interbranches**
- Les 4 autres certifications représentent chacune **moins de 3 % des contrats**.

## TOP 5 des certifications préparées par les apprentis recrutés en 2024

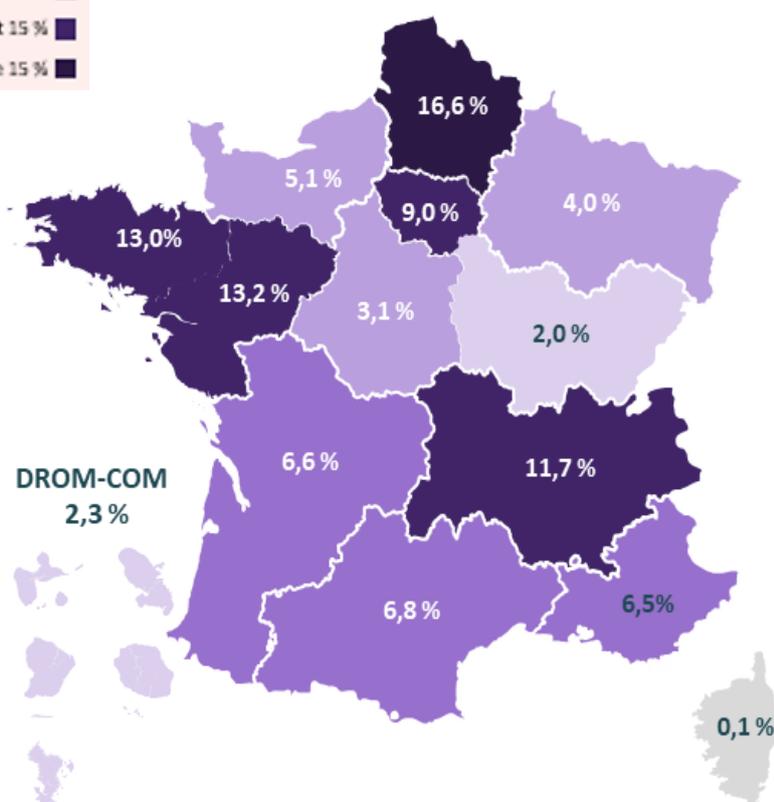


Source: Base AKTO des Formations CA au 15.02.2025

# Répartition territoriale des apprentis



## Répartition (en pourcentages) du nombre total d'apprentis par région



### Top 5 des régions :

1. Hauts de France : 16,6 %
2. Pays de la Loire : 13,2 %
3. Bretagne : 13 %
4. Auvergne-Rhône-Alpes : 11,7 %
5. Île-de-France : 9 %

- **5 régions** emploient 1/3 des apprentis en 2024
- La région Hauts de France regroupe à elle seule **16,6 % de la population des apprentis.**
- **Un rapport de 8,3** entre la région employant le plus d'apprentis et celle en employant le moins.

# 1.5 Cartographie de l'offre de formation

Une cartographie de l'offre de formation accessible via l'apprentissage a été réalisée pour analyser l'offre de certifications disponibles en apprentissage pour les métiers de l'Interbranches.

## Cartographie de l'offre de formation par apprentissage pour les métiers de l'Interbranches

**NOTE MÉTHODOLOGIQUE**

Cette cartographie a été réalisée sur la base de données publique de France Compétences disponible sur le portail [www.data.gouv.fr](http://www.data.gouv.fr) en février 2025.

Pour extraire les certifications présentées dans cet outil, une recherche a été effectuée sur les principaux libellés de certification, codes ROME et Formacodes en lien direct les activités professionnelles et les métiers de la branche des Établissements de l'Enseignement de l'Interbranches (EPNL et OEFMT).

Pour rappel, France compétences a la responsabilité confiée par le législateur d'enregistrer, de mettre à jour et en lisibilité les certifications inscrites au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et au Répertoire spécifique (RS) des certifications et des habilitations.

Les certifications enregistrées au RNCP (classées par niveau de qualification et domaine d'activité) permettent de valider des compétences et des connaissances acquises, nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont constituées de blocs de compétences : ensembles homogènes et cohérents de compétences, pouvant être évaluées et validées, qui doivent permettre l'exercice autonome d'une activité professionnelle.

Certaines certifications enregistrées au RNCP ont une voie d'accès en contrat d'apprentissage ; ce sont donc ces certifications qui ont été sélectionnées.

Pour approfondir le sujet.

Date de mise à jour : 20.02.2025

Région	Famille métier Interbranches	Code ROME	Type de certification	Domaine formation	Source : France Compétences Date d'extraction : février 2025
Département	Métier Interbranches	Libellé ROME	Niveau de qualification	Intitulé certification	

Certifications enregistrées au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP)

607

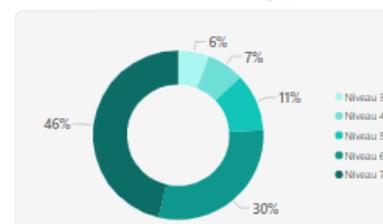
Nombre total

Type de diplôme et/ou certificat visé



ND\* : Typologie de diplôme et/ou certificat non déterminé par le certificateur

Répartition des niveaux de qualification des certifications de la cartographie



Localisation des certifications par commune



TOP 10 des certifications par nombre de partenaires\* habilités

Code Fiche	Intitulé de la certification	Nombre de partenaires
RNCP37275	Formateur professionnel d'adultes	643
RNCP35030	Assistant ressources humaines	514
RNCP36804	Secrétaire assistant	466
RNCP37715	Assistant de vie aux familles	419
RNCP37948	Gestionnaire de paie	373
RNCP36648	Agent de prévention et de sécurité	356

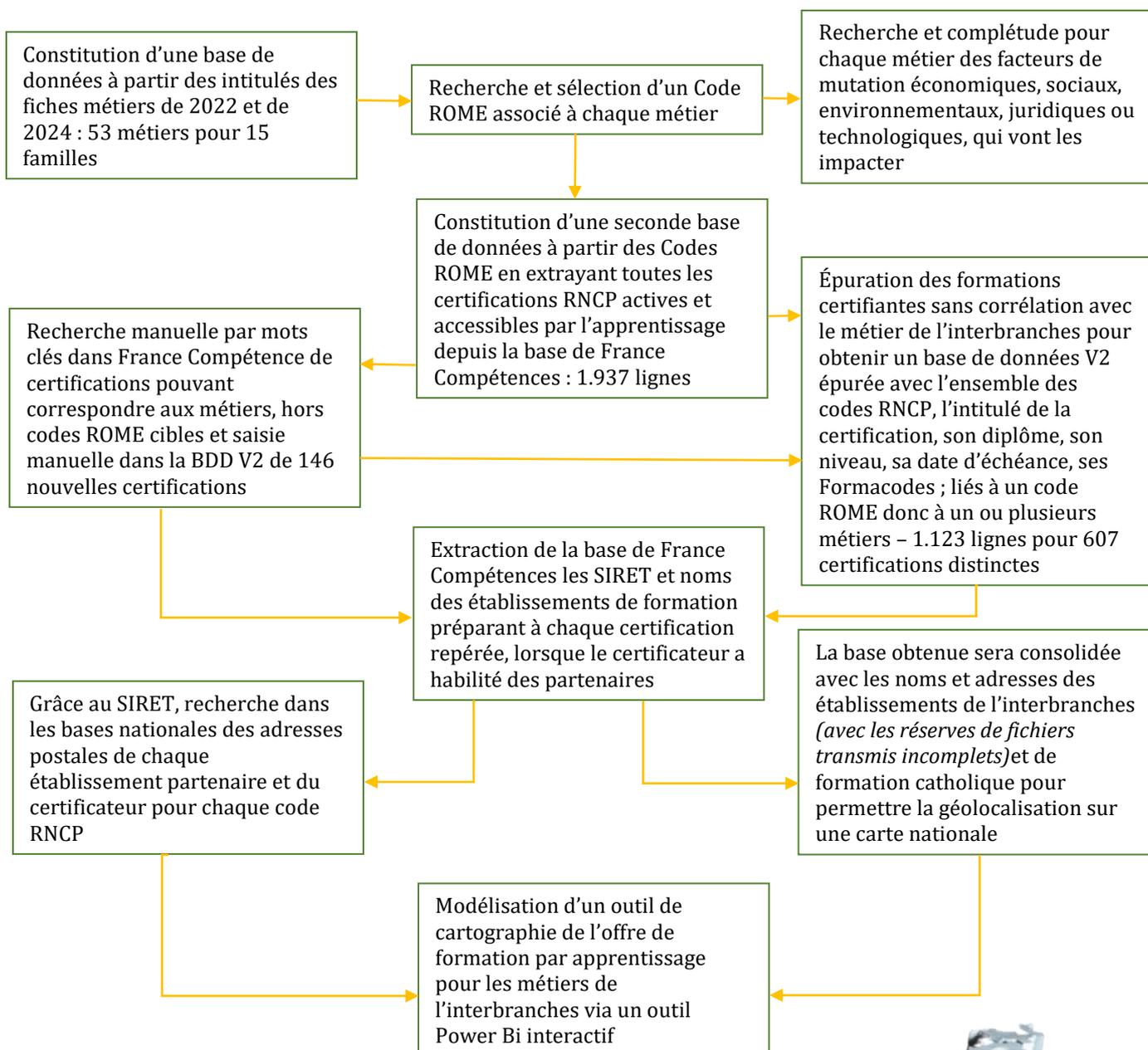
\*Le(s) partenaire(s) est(sont) habilité(s) par le certificateur pour former et/ou organiser la certification

Nombre de certifications par métier (ROME 4.0)

Fiche ROME	Intitulé ROME	Nombre de certifications
M1805	Études et développement informatique	136
M1802	Expertise et support en systèmes d'information	111
M1806	Conseil et maîtrise d'ouvrage en systèmes d'information	80
M1402	Conseil en organisation et management d'entreprise	74

15

# Méthodologie d'élaboration de la cartographie de l'offre de formation



# Chiffres clés issus de la cartographie de l'offre de formation

**607 certifications actives distinctes** sont accessibles par voie d'apprentissage pour l'ensemble des **53 métiers** de l'Interbranches. Certaines formations sont communes à plusieurs familles de métiers :

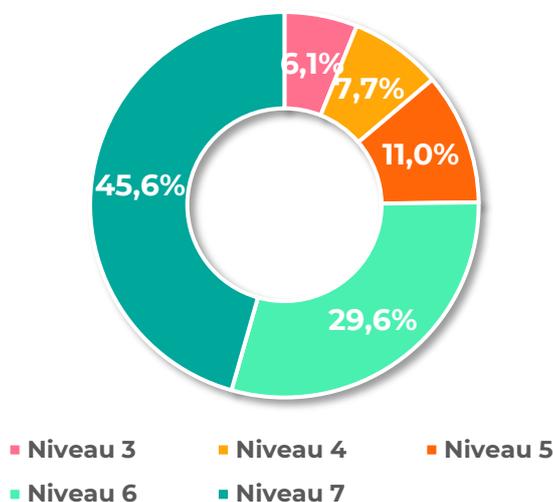
Familles de métier EPNL	Nombre de certifications accessibles en apprentissage	Poids dans le total des certifications accessibles en apprentissage
Informatique	175	40 %
Enseignement	98	22 %
Direction - Pilotage	61	14 %
Ressources Humaines	56	13 %
Gestion - Finance	53	12 %

Source: Cartographie de l'offre de formation par apprentissage

La famille de métiers au sein de l'EPNL la plus propice à l'apprentissage est l'informatique, puisqu'elle regroupe à elle seule **40 % des certifications correspondant aux métiers de l'Interbranches** accessibles en apprentissage.

- Le **niveau 7** représente près de la moitié (45,6%) des certifications proposées.
- L'offre de formation certifiante par voie d'apprentissage est **inversement proportionnelle aux niveaux des contrats signés ces dernières années dans l'Interbranches**.
- Cela s'explique par la répartition des emplois au sein des différentes familles de l'Interbranches, qui comprend une part importante de métiers dans les familles de **la vie scolaire (33,6% des emplois\*)**, **la restauration (21,3 %\*)**, **l'accueil et l'administration (10,8 %\*)**.

## Offre de certifications par voie d'apprentissage selon le niveau de certification



\*Source : Observatoire économique CEPNL 2023/2024

Sources : Cartographie des emplois et compétences V2 de l'Interbranches et les fiches métiers.

# Une répartition inégale en fonction des métiers



**5 métiers ont une offre importante de certifications actives accessibles par le biais de l'apprentissage, soit plus de 65 certifications**

Enseignant chercheur et enseignant de l'enseignement supérieur: 66 formations - RRH & DRH : 66 – technicien des SI : 67 – Chargé de projet informatique : 76 - Responsable des SI : **100 formations**

*Bien que chaque métier ait son propre domaine de spécialité, tous requièrent une solide formation initiale, une capacité à intégrer et utiliser la technologie, des compétences en gestion humaine et de projet, ainsi que la nécessité d'une amélioration continue des compétences.*

**9 métiers ont une offre de certifications actives accessibles par le biais de l'apprentissage restreinte, soit moins de 6 certifications**

Conseiller d'orientation : 1 – Gardien : 2 – Infirmier : 2 – CVS & EVS : 2 – responsable d'exploitation atelier support : 3 - ASEM : 3 – Psychologue : 5 – Chargé d'accueil : 5 formations

*Ces métiers sont orientés vers le soutien et l'accompagnement des individus dans des secteurs liés à l'éducation, la santé, la sécurité ou le service, impliquant des interactions humaines significatives. Certaines formations initiales ne sont pas accessibles via l'apprentissage.*

**2 métiers n'ont aucune certification active accessible par le biais de l'apprentissage**

Agent de service ou Agent de restauration

Médecin de prévention santé



**5** métiers



**9** métiers



**2** métiers

Source : France Compétences au 30/04/2025

# De fortes disparités dans l'offre de certification accessible en apprentissage pour les métiers identifiés comme prioritaires dans l'étude

## CONSTATS

<b>Technicien informatique –</b> Chargé de projet informatique	67  RNCP	272  Nombre d'OF sur le territoire	Un grand nombre de certifications et d'OF habilités
<b>Chargé d'enseignement</b>	47  RNCP	193 	Une offre importante de certifications et d'OF partenaires
<b>Comptable</b>	25  RNCP	77 	44% des formations sont de niveau 5 et 40% de niveau 6.
<b>Agent de maintenance</b>	21  RNCP	818 	Une offre riche de certifications et d'OF partenaires
<b>Personnel d'entretien</b>	21  RNCP	818 	Une offre intéressante de certifications et un nombre très important d'OF
<b>Chargé de communication</b>	17  RNCP	152 	71% des certifications sont de niveau 6.
<b>RVS</b> Responsable de vie scolaire	13  RNCP	301 	Une offre de formation limitée à 2 niveaux (4 & 5)
<b>Secrétaire</b>	10  RNCP	876 	10 certifications sur 4 niveaux, dont 60% dans le niveau 4
<b>Animateur en pastorale scolaire</b>	8  RNCP	14 	14 OF habilités 8 certifications sur 3 niveaux (dont 50% en niv. 7)
<b>EVS</b> Éducateur de vie scolaire	2  RNCP	156 	1 certification de niveau 3 et 1 certification de niveau 7
<b>Assistant de direction</b>	7  RNCP	272 	7 certifications avec un grand nombre d'OF habilités
<b>Chargé d'accueil</b>	5  RNCP	494 	Une couverture très importante via près de 500 OF
<b>ASEM</b> Agent spécialisé d'école maternelle	2  RNCP	141 	2 certifications de niveau 3 sont proposées par 141 OF

# Zoom sur l'offre de formation par apprentissage sur quelques métiers

## Focus sur la Famille de la Vie Scolaire soit 25% des emplois 2022 - 2023

Localisation des organismes de formation

 **38 certifications**

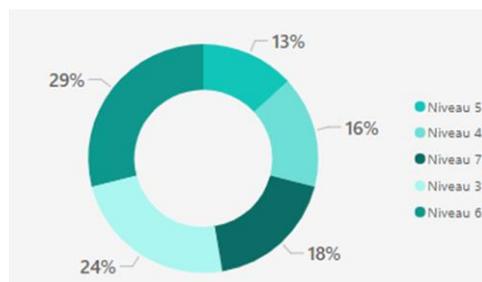
 **>300 certificateurs (jaune) / OF (orange)**



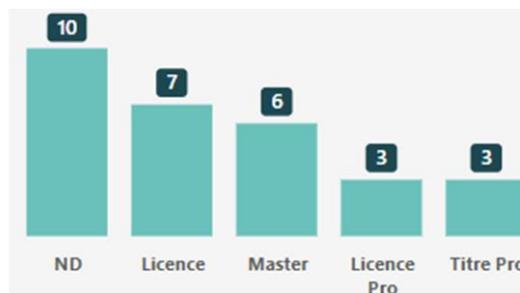
Sources : France Compétences, AKTO, Base SIRENE. (extraction, février 2025).  
Champ : Certifications accessibles par la voie de l'apprentissage, conduisant aux métiers de l'interbranches de l'Enseignement Privé (Non Lucratif et Agricole). France entière

L'offre de formation par apprentissage est **relativement développée** sur l'ensemble du territoire, avec **entre 3 et 143 partenaires habilités** en fonction des certifications. Elle est également d'une grande diversité, du niveau CAP/BEP au niveau Bac + 5. L'intervention socioculturelle représente **la moitié des certifications**, suivie de l'animation de loisirs et de la médiation sociale. La certification d'**animateur d'équitation** est proposée par **143 organismes**.

Niveaux de certification



Principaux types de certifications



Sources : Observatoire économique CEPNL, France Compétences, AKTO, Base SIRENE. (extraction, février 2025).  
Champ : Certifications accessibles par la voie de l'apprentissage, conduisant aux métiers de l'interbranches de l'Enseignement Privé (Non Lucratif et Agricole). France entière

ND: non déterminé

## Focus sur le métier « ASEM – Agent spécialisé d'école maternelle »

### VISION GLOBALE

**2**  **RNCP**

**141** 

Nombre d'OF sur le territoire (orange) / certificateurs (jaune)



Source : France Compétences, AKTO, Base SIRENE. (extraction, février 2025). Champ : Domaine de formation et de certification de l'interbranche de l'Enseignement Privé. France entière

### CONSTATS

2 certifications de niveau 3 sont proposées par 141 organismes habilités. Ceux-ci sont positionnés dans les grandes villes avec une concentration sur l'Île-de-France et les Pays de la Loire.

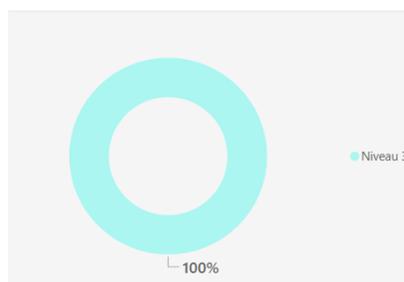
### CERTIFICATIONS

Certifications ayant le plus de partenaires habilités

Code Fiche	Intitulé de la certification	Nombre de partenaires
RNCP37795	Assistant maternel / Garde d'enfants	141

ND: non déterminé

Répartition par niveaux



Type de certifications



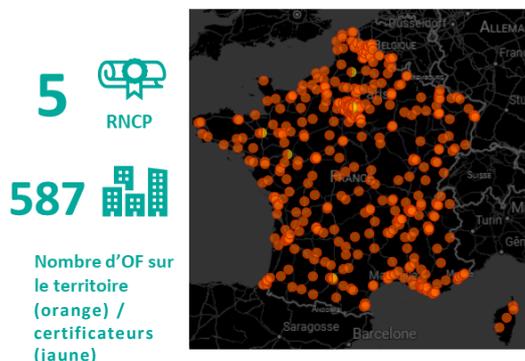
Source: Cartographie de l'offre de formation par apprentissage

# Zoom sur l'offre de formation par apprentissage sur quelques métiers

Source: Cartographie de l'offre de formation par apprentissage - Paradoxes

## Focus sur le métier « AVS – Assistante de vie scolaire »

### VISION GLOBALE



Source : France Compétences, AKTO, Base SIRENE. (extraction, février 2025). Champ : Domaine de formation et de certification de l'interbranche de l'Enseignement Privé. France entière

### CONSTATS

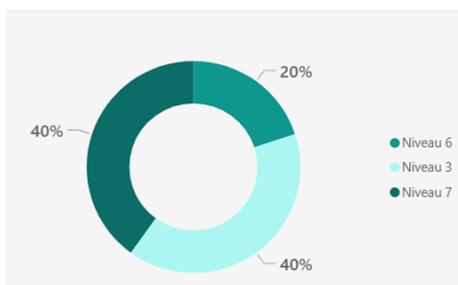
Un nombre très important d'organismes habilités pour les 5 formations certifiantes, qui permet de proposer **des implantations sur la quasi-totalité du territoire national.**

### CERTIFICATIONS

Certifications ayant le plus de partenaires habilités

Code Fiche	Intitulé de la certification	Nombre de partenaires
RNCP37715	Assistant de vie aux familles	419
RNCP36004	Accompagnant éducatif et social	167
RNCP37573	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement des jeunes sourds	1

Répartition par niveaux



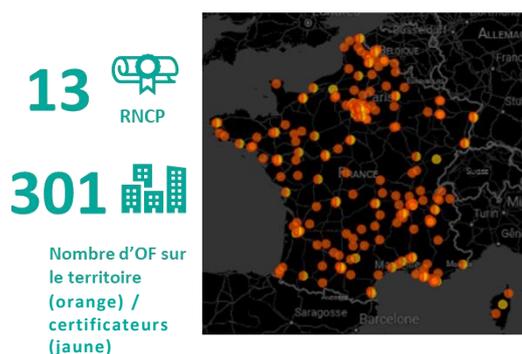
Type de certifications



ND: non déterminé

## Focus sur le métier « RVS – Responsable de vie scolaire »

### VISION GLOBALE



Source : France Compétences, AKTO, Base SIRENE. (extraction, février 2025). Champ : Domaine de formation et de certification de l'interbranche de l'Enseignement Privé. France entière

### CONSTATS

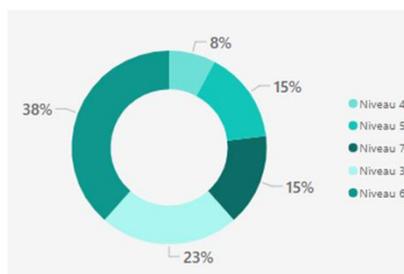
Une diversité de types de certifications sur 5 niveaux distincts proposée par **plus de 300 partenaires sur l'ensemble du territoire.**

### CERTIFICATIONS

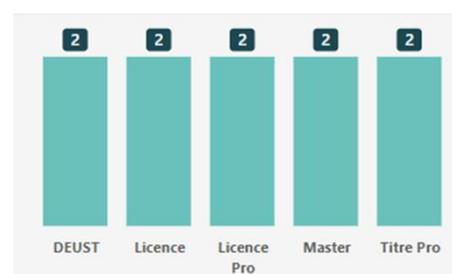
Certifications ayant le plus de partenaires habilités

Code Fiche	Intitulé de la certification	Nombre de partenaires
RNCP36004	Accompagnant éducatif et social	167
RNCP36241	Médiateur social accès aux droits et services	75
RNCP37722	Agent de médiation, information, services	49
RNCP38154	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF), encadrement éducatif (fiche	7

Répartition par niveaux



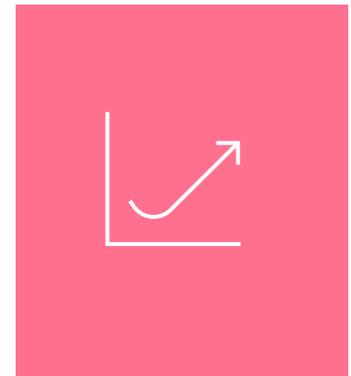
Type de certifications





## Ce qu'il faut retenir ...

En 2024, le nombre global d'apprentis atteint **un seuil record de 2 459 contrats**, après **une croissance impressionnante et continue** depuis 2018. La croissance par rapport à 2023 est de **7%**.



Les apprentis visent majoritairement un **niveau 3** de qualification, qui représente **69 % des contrats d'apprentissage**. Le CAP - Accompagnement éducatif petite enfance - RNCP38565 (niveau 3) représente **près de 65% des apprentis** de l'Interbranches.



La **cartographie de l'offre de formation** recense **607** certifications éligibles à l'apprentissage dont **94%** sont de niveau 4 à niveau 7.

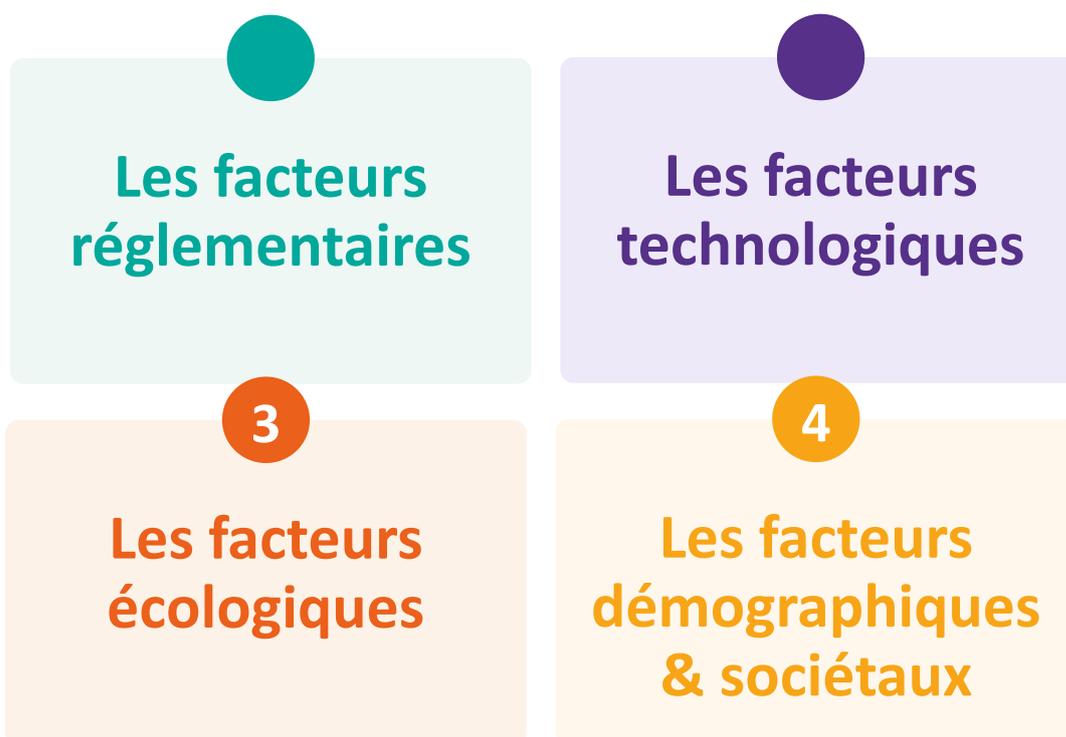




2

**ANALYSE PROSPECTIVE  
DES FACTEURS DE  
MUTATION**

# Les facteurs de mutation



À l'horizon 2030, la branche de l'enseignement privé sera impactée comme beaucoup d'autres branches par de **nombreuses mutations**.

Les **évolutions réglementaires** présentes et à venir en lien avec l'apprentissage vont influencer le taux de recours des entreprises : diminution des financements, renforcement des exigences de qualité,... En parallèle, les **avancées technologiques**, telles que l'intelligence artificielle et la digitalisation des activités, ont déjà des impacts sur les métiers, le recours aux réseaux sociaux, la gestion et la communication des établissements.

Les **préoccupations écologiques** prennent également davantage d'importance avec l'intégration accrue des enjeux environnementaux et des pratiques durables.

Enfin, les facteurs démographiques, marqués par la baisse de la natalité et le vieillissement de la population, nécessiteront des ajustements des pratiques de recrutement et de fidélisation, afin d'accueillir des apprentis aux profils variés.

**Ces mutations représentent des enjeux majeurs, intensifiant notamment les contraintes financières pesant sur les établissements.**

## 2.1 les facteurs réglementaires

Afin de répondre aux enjeux de maîtrise des coûts et de qualité, les pouvoirs publics sont en train de redéfinir le cadre hérité de la Loi Avenir Professionnel du 5 Septembre 2018, dans une triple logique :

- Recentrage des aides vers les publics « qui en ont le plus besoin » (TPME),
- Projet de reste à charge de 10 % pour les formations de niveau 6 et de 20 % pour les formations de niveau 7,
- Co-investissement avec les branches professionnelles en leur laissant davantage la main pour définir les niveaux de prise en charge pour les certifications de niveau 3 & 4 (en projet),
- Régulation par la qualité de l'accompagnement (moins de financement envisagé pour les FOAD, révision de Qualiopi en cours).

### Perception des impacts de la baisse de financement de l'apprentissage à venir par les établissements interrogés

Baisse de l'aide à l'embauche de -1 000€ pour les moins de 250 salariés



Reste à charge pour les niveaux 6 (Bac+3) & 7 (Bac+5)



Aide limitée à un seul contrat entre le même employeur et le même apprenti



Aide à l'embauche limitée à 2 000€ pour les entreprises de plus de 250 salariés



■ TRÈS FAIBLE IMPACT ■ FAIBLE IMPACT ■ IMPACT MODÉRÉ ■ FORT IMPACT ■ TRÈS FORT IMPACT

# Des modifications liées au financement déjà actées – Pour les employeurs

Décret n° 2025-174 du 22 février 2025 relatif à l'aide unique aux employeurs d'apprentis et à l'aide exceptionnelle aux employeurs d'apprentis pour la première année d'exécution du contrat

## Les contrats d'apprentissage éligibles à l'aide unique

- Dans les entreprises < 250 salariés
- Pour des certifications de niveau 4 au maximum, voire 5 pour les Outre-mer (aide de 5000€ la 1ère année au lieu de 6000€ soit -17%\*\*)

## Les contrats d'apprentissage éligibles à l'aide exceptionnelle\*

- Conclus entre le 24/02/2025 et le 31/12/2025
    - Dans les entreprises < 250 salariés
  - Pour des certifications de niveau 5 à 7 (aide de 5000€ VS 6000€ auparavant soit -17 %\*\*)
- OU
- Dans les entreprises > 250 salariés
  - Pour des certifications de niveau 7 maximum (aide de 2000€ VS 6000€ auparavant soit -67 %\*\*)

**\*En plus des conditions habituelles (proportion de contrats d'insertion dont alternance), deux conditions sont à respecter :**

- 1 - transmission du contrat par l'employeur à l'OPCO au plus tard six mois après sa conclusion et dépôt du contrat par l'OPCO auprès du Ministre chargé de la formation professionnelle ;
- 2 - ne pas avoir bénéficié d'une aide à l'embauche d'apprentis au titre d'un contrat d'apprentissage précédemment conclu entre un même employeur et un même apprenti pour la même certification professionnelle.

\*\*maintien de l'aide de 6000€ pour les apprentis bénéficiant d'une RQTH.

Décret n° 2025-290 du 28 mars 2025 relatif à l'abaissement du seuil d'exonération des cotisations salariales des apprentis

# Des modifications liées au financement déjà actées – Pour les apprentis

## Désormais, seule la moitié du SMIC est exonérée de la CSG/CRDS

Désormais, la partie excédant 50 % du Smic (900,90 € actuellement) est assujettie aux cotisations salariales, à la contribution sociale généralisée (CSG) et à la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS).

## Une prise d'effet immédiate

Cette disposition prévue par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2025 s'applique dès le 1<sup>er</sup> mars bien que le décret ait été publié le 28 mars.

## Une gestion de la transition

Pour les contrats conclus avant cette date, la partie excédant 79 % du Smic est assujettie aux cotisations salariales et l'exonération de CSG/CRDS est totale.



**Exonération jusqu'à 0,5 SMIC**



**Application au 1<sup>er</sup> mars 2025**



**Un double régime transitoire**

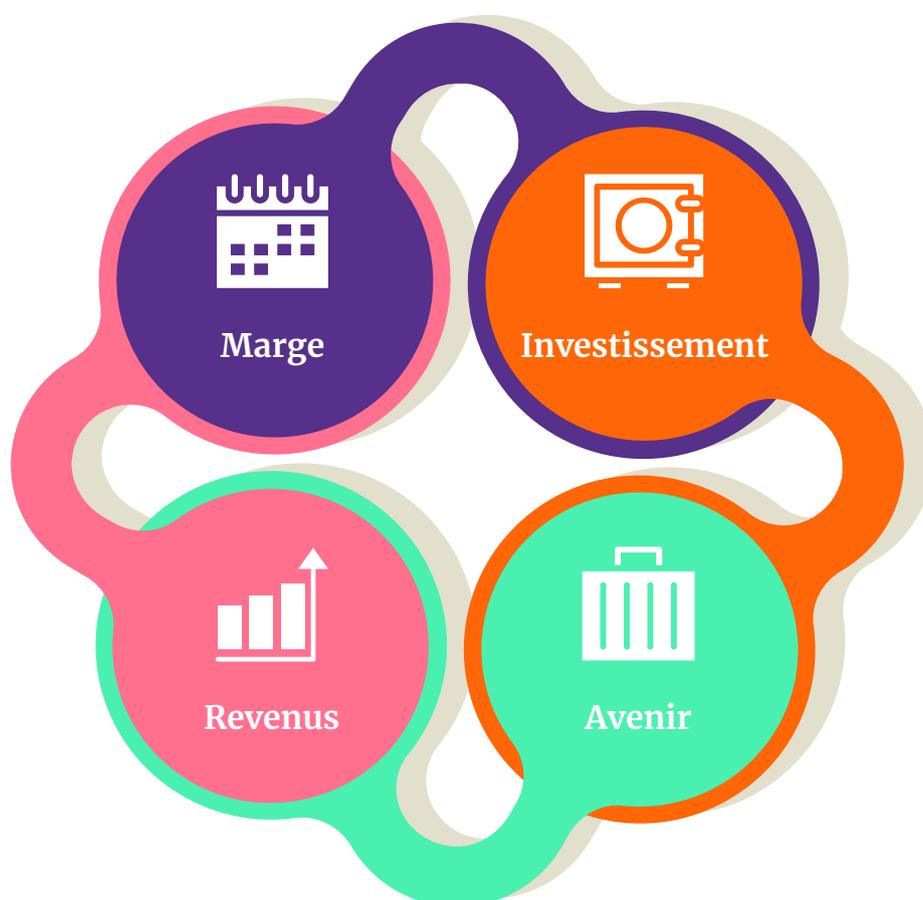
# Les conséquences pour les acteurs

## Diminution des marges de manœuvre des CFA et de leur résultat d'exploitation

Un nouveau modèle économique à trouver (*subventions, reste à charge,...*), un recentrage sur les formations les plus pertinentes, des capacités d'investissement plus limitées, etc.

## Augmentation de l'investissement financier des employeurs

Diminution de l'aide à l'embauche, augmentation du reste à charge, participation potentielle aux coûts contrat des certifications de niveau 6 & 7, compensation de la perte de salaire des apprentis du fait de l'augmentation des prélèvements (*CSG- CRDS*)



## Une perte de revenus des apprentis, impactant potentiellement leurs choix et capacités en termes de mobilité

du fait de l'assujettissement de leur rémunération à la CSG-CRDS au-delà de 50% du Smic VS 79% auparavant

## Des incertitudes fortes sur l'avenir, avec une vision à très court terme (10 mois)

Une aide exceptionnelle potentiellement révisable à chaque projet de loi de finances

# Et pour l'Interbranches ?

**Un impact limité pour les établissements < 250 salariés, mais néanmoins significatif**



-17% sur l'aide unique à l'embauche et l'aide exceptionnelle, soit 5000€ pour la 1ère année, couvrant tous les niveaux de certification jusqu'au niveau 7 (Bac + 5) maximum

**Un impact très fort sur la politique de recrutement pour les établissements employant plus de 250 salariés**



-67% sur l'aide exceptionnelle à l'embauche

**Une concurrence accrue pour recruter les apprentis sur les métiers porteurs et / ou en tension**



**La nécessité de contractualiser différemment et dans la durée avec des CFA partenaires**



Les marges de manœuvre se réduisent de part et d'autre : il faut trouver des intérêts communs et mieux contractualiser les engagements réciproques

**Une épée de Damoclès pesant sur tous les établissements**



Modalités de participation des employeurs au financement des contrats d'apprentissage de niveau 6 & 7, avec respectivement le projet d'un reste à charge de 10% et de 20%

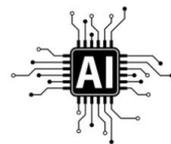


## 2.2 les facteurs technologiques

À l'horizon 2030, les établissements de l'enseignement privé seront profondément affectés par plusieurs facteurs technologiques.

### Puissance de l'IA dans les 5 prochaines années

L'intelligence artificielle (IA) jouera un rôle central dans l'efficacité des tâches administratives et permettra des analyses de données sophistiquées pour faciliter la gestion de l'établissement et des élèves.



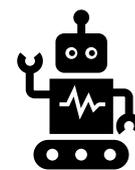
### Réalité virtuelle et augmentée

La réalité augmentée (RA) et la réalité virtuelle (RV) transformeront les méthodes d'enseignement en rendant certains apprentissages immersifs et interactifs. Ces technologies permettront aux élèves ou aux étudiants d'explorer des environnements et des concepts complexes de manière tangible, facilitant la compréhension et l'assimilation des sujets difficiles.



### Automatisation

L'automatisation de la gestion scolaire améliorera l'efficacité administrative des établissements. Des systèmes automatisés pourront être déployés pour administrer les horaires, gérer les inscriptions, et suivre les résultats scolaires, libérant du temps pour le personnel administratif afin de se concentrer sur d'autres activités.



### Cyber sécurité

Les avancées en cybersécurité deviendront essentielles mais également indispensables pour protéger les données sensibles des élèves /étudiants et des établissements, garantissant ainsi la confidentialité et la sécurité dans un monde numérique de plus en plus interconnecté.



# L'impact de l'Intelligence Artificielle sur les pratiques pédagogiques est déjà observé dans certains établissements

Le développement de la mobilité numérique et le changement de paradigme notamment pour les enseignants du secondaire et plus interrogés, apportent à leurs élèves **des méthodologies de compréhension et le développement de leur esprit critique.**

Les contenus seront de plus en plus facilement accessibles en ligne en mode asynchrone, pour les étudiants.



## Éléments clés du rapport de l'Organisation Internationale du Travail du 20 mai 2025



**Un métier sur quatre** pourrait être remodelée **sans nécessairement disparaître.**



L'automatisation reste minoritaire (*seuls 3,3% des emplois présentent un risque élevé d'automatisation*), mais certains emplois de bureau, **sont vulnérables à la transformation numérique.**



Cependant, l'automatisation et le remplacement des emplois par l'IA pourraient **accroître les disparités entre les sexes.** Les femmes sont plus exposées à un risque de remplacement de **9,6 %**, comparativement à **2,3 %** pour les hommes.



Ce qui va impacter directement :

- **95% de votre population de femmes dans la famille « Accueil & administration »**
- **90% en « Documentation – Centre de ressources »**
- **87% en « Gestion-Finances »**
- **80% en « Communication »**

Source: Observatoire CEPNL NAO 2025



## 2.3 Les facteurs écologiques

### Sensibilisation au Développement durable

Les établissements devront intégrer le développement durable dans leur projet pédagogique, répondant à une demande croissante pour des enseignements sur l'écologie et la responsabilité environnementale. Cela pourrait impliquer la mise en place de projets concrets pour sensibiliser les élèves / étudiants ( tri des déchets, gestion responsable de l'eau...).



### Enjeux énergétiques

L'efficacité énergétique des infrastructures scolaires deviendra essentielle, poussant certains établissements à investir dans des bâtiments écoénergétiques et à utiliser des sources d'énergie renouvelables pour réduire leur empreinte carbone et leurs coûts.



### Alimentation saine et durable

Les pratiques de circuit court dans les cantines scolaires prendront encore plus d'importance, privilégiant des approvisionnements locaux, bio et durables. Cette approche favorisera une alimentation saine pour les élèves tout en soutenant l'économie locale et en réduisant les émissions liées au transport des marchandises.



## 2.4 les facteurs démographiques et sociétaux

À l'horizon 2030, les établissements de l'enseignement privé seront également affectés par plusieurs facteurs démographiques et sociétaux.

### Baisse du taux de natalité

Selon les projections basées sur les tendances actuelles, le nombre de naissances en France montre une légère baisse annuelle depuis quelques années. En 2021, le taux de natalité était d'environ 11 naissances pour 1 000 habitants. Si cette tendance se poursuit, il est prévu que le taux de natalité pourrait continuer de diminuer légèrement d'ici 2030.



### Proportion des moins de 20 ans

En ce qui concerne la proportion de personnes de moins de 20 ans, actuellement, elles représentent environ 24% de la population française. Les projections démographiques de l'INSEE suggèrent que cette proportion pourrait diminuer légèrement, en raison de la baisse de la natalité, stabilisant ou potentiellement déclinant la part des jeunes dans la population totale d'ici 2030.



### Des départs à la retraite nombreux dans l'EPNL

L'âge moyen des salariés de la branche se situe à 44,5 ans pour les femmes et 43,7 ans pour les hommes. 22,5% des salariés de la branche ont plus de 55 ans ce qui génèrera d'importants départs à la retraite à horizon 2030.



### Génération C

La génération C, désignée pour ceux nés autour des années 2010 et après, est caractérisée par un lien étroit avec les technologies numériques, étant naturellement à l'aise avec les outils et plateformes numériques. Les maîtres d'apprentissage devront tenir compte de leur capacité à traiter l'information rapidement et leur préférence pour l'interaction visuelle et collaborative dans les processus d'apprentissage.



### Relation Parents / Ecole

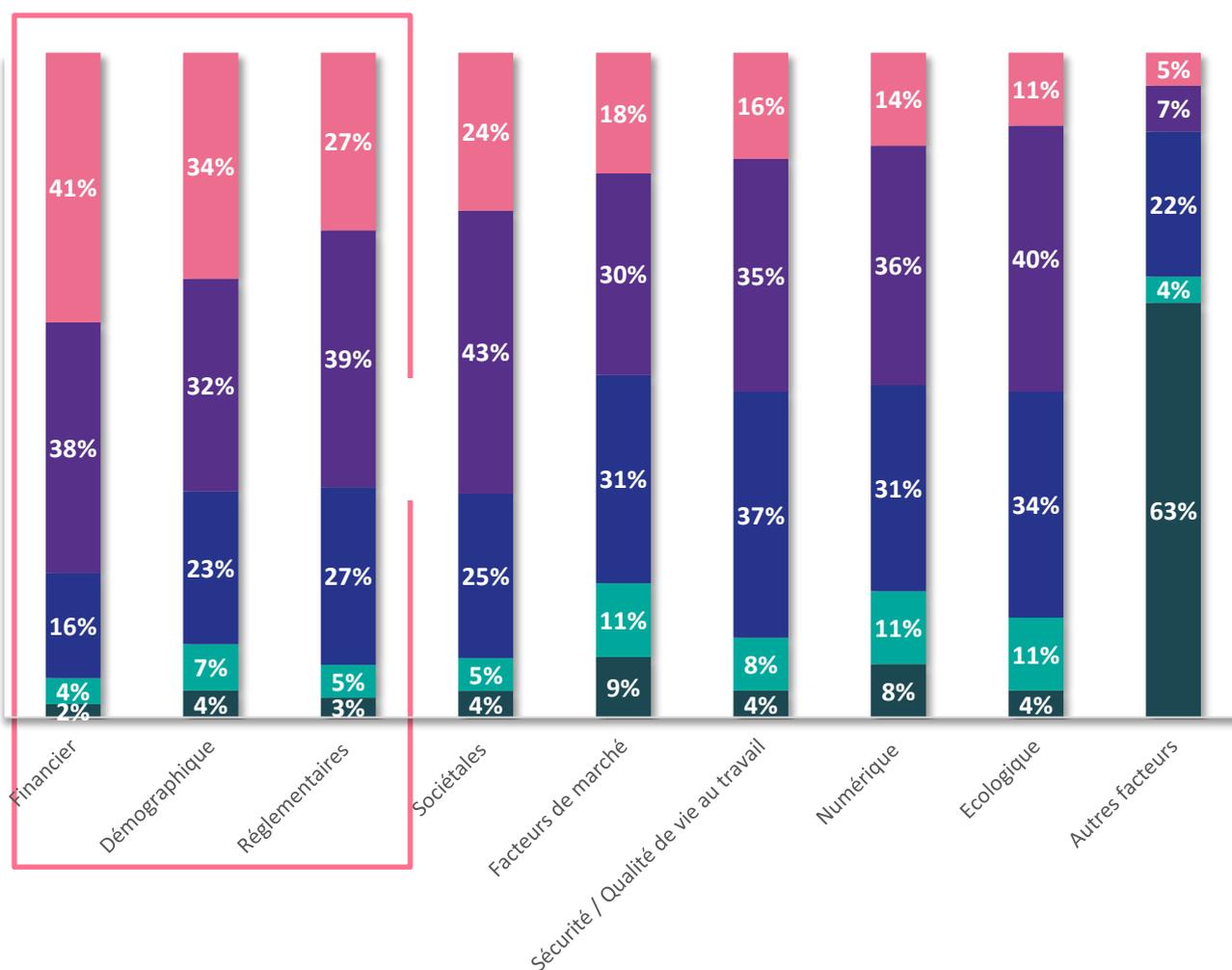
Une évolution marquée des relations Parents / Ecole nécessitant des interactions plus nombreuses et plus chronophages est également à envisager.



## 2.5 La perception des établissements sur les facteurs de mutation qui vont le plus les impacter

Selon les répondants à l'enquête, **les 3 facteurs** qui auront le plus d'impact sur l'activité de l'Interbranches sont les mutations démographiques et réglementaires qui auront une corrélation directe avec leur situation économique et financière.

### Perception de l'impact des mutations par les établissements de l'Interbranches



■ TRÈS FAIBLE IMPACT ■ FAIBLE IMPACT ■ IMPACT MODÉRÉ ■ FORT IMPACT ■ TRÈS FORT IMPACT

Source : Enquête quantitative avril 2025 - .



## Ce qu'il faut retenir ...

Des facteurs réglementaires très impactants notamment sur les aides à l'embauche d'un apprenti ainsi que sur les Niveaux de Prise En Charge (NPEC), qui auront un impact fort sur le recours à l'apprentissage.



Des facteurs technologiques majeurs avec notamment l'arrivée de l'IA et la digitalisation des activités dans les établissements



Des facteurs écologiques multiples que les établissements ont déjà commencé à intégrer



Des facteurs démographiques et sociétaux qui imposent aux établissements des contraintes supplémentaires.





3

## IMPACTS SUR LES MÉTIERS

# LES TYPOLOGIES DES MÉTIERS

## 3.1 DÉFINITIONS DES TYPOLOGIES

Une caractérisation des métiers de la branche par typologie a été réalisée en exploitant les données de l'enquête quantitative réalisée.

1

### MÉTIER ÉMERGENT

Métier qui apparaît à la suite d'évolutions (technologique, réglementaire, sociétale,...) ou à l'attention d'un nouvel usage.

2

### MÉTIER PORTEUR

Métier disposant d'un fort potentiel de développement ou ayant vocation à se développer dans les années à venir.

3

### MÉTIER SENSIBLE

Métier moins recherché, qui ne constitue pas un vivier significatif d'emploi à moyen terme ou qui va être impacté par d'importantes transformations.

4

### MÉTIER STABLE

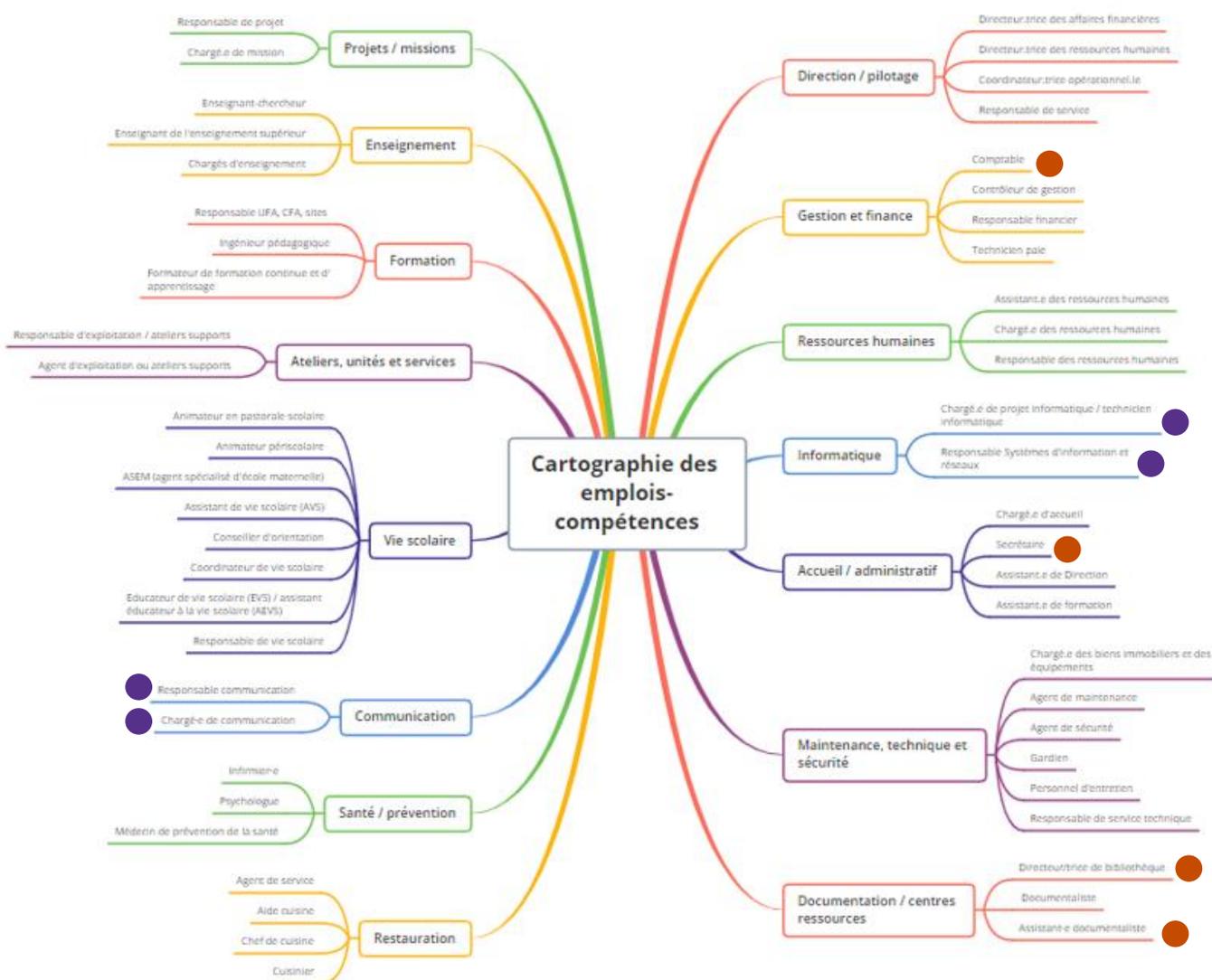
Métier peu impacté par les évolutions (technologiques, réglementaires, sociétales,...) et dont les effectifs devraient rester stables.



# 3.2 LES TYPOLOGIES DES 53 MÉTIERS

Le résultat de l'enquête a déterminé que la très grande majorité des métiers de l'Interbranches est stable, exception faite de 4 métiers sensibles et de 4 métiers porteurs, repérés sur la cartographie ci-dessous. Les métiers émergents ont été identifiés dans la page suivante.

● **MÉTIER PORTEUR**
● **MÉTIER SENSIBLE**



## 3.3 LES MÉTIERS ÉMERGENTS

Plusieurs métiers ont été identifiés comme **émergents** lors des **entretiens évaluatifs** en sus des 53 métiers de l'Interbranches; ils viennent donc compléter les métiers émergents détectés lors de **l'étude de 2023**.



**Chargé de relation avec les entreprises**



**Pilote de processus Qualité-Santé & Sécurité**



**Animateur formateur en technologies agricoles**



**Chef de projet**

**Community manager**



**Webmaster**

## 3.4 LES MÉTIERS PORTEURS

Plusieurs métiers lors des entretiens et de l'enquête ont été identifiés comme porteurs car ces professions présentent un potentiel de développement de leurs missions et donc de leurs compétences. Elles seront clés dans les établissements de l'Interbranches pour les années à venir.



Chargé de communication et  
Responsable communication

« L'essor des technologies numériques et des outils de communication avancés transforme leur rôle. L'intégration de l'intelligence artificielle, de la réalité augmentée et des analyses de données permet de personnaliser les messages et d'améliorer l'efficacité des campagnes de communication.

Les attentes des cibles dans la communication évoluent vers une demande de transparence, d'authenticité et d'engagement de la part des organisations. La montée en puissance des réseaux sociaux et des influenceurs modifie également les canaux de communication traditionnels, nécessitant une adaptation constante aux nouvelles tendances et plateformes émergentes .»



Chargé de projets informatiques –  
Technicien informatique

« L'évolution rapide des technologies de l'information transforme les pratiques professionnelles. Les chargés de projets informatiques et les techniciens informatiques devront maîtriser les nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle, la cybersécurité et les systèmes d'information avancés, pour répondre aux besoins des établissements. Parallèlement, ils devront assurer la conformité aux réglementations en vigueur, notamment en matière de protection des données personnelles et de sécurité informatique, pour garantir la confidentialité et l'intégrité des informations traitées».



Responsable des  
Systèmes  
d'Information et des  
réseaux

« L'évolution des modes d'apprentissage et l'intégration croissante du numérique dans l'enseignement imposent au responsable des SI de développer des solutions technologiques adaptées aux besoins des enseignants, des apprenants et du personnel administratif. Le responsable DSI doit assurer la mise en place de systèmes d'information performants et sécurisés, facilitant la communication et l'accès aux ressources pédagogiques, tout en garantissant la protection des données personnelles. Il est amené à intégrer des solutions écoresponsables, telles que l'optimisation de la consommation énergétique. ».

## 3.5 LES MÉTIERS SENSIBLES

Plusieurs métiers lors des entretiens ont été identifiés comme sensibles car le périmètre et les activités de ces métiers ont déjà beaucoup évolué et vont continuer à être en transformation.

Aucun métier n'est amené à disparaître dans les 5 ans au sein de l'Interbranches, toutefois ceux qui ont été cités ci-dessous sont amenés à fortement évoluer dans les années à venir à cause des facteurs de mutation qui les impactent.



### Secrétaire

« Il y a des vraies mutations sur le métier de secrétaire dans une branche. Leur périmètre de responsabilité s'est beaucoup élargi, c'est plus une fonction d'assistanat de direction ou d'office manager auprès du chef d'établissement qui revêt des activités très larges, avec la contribution à de nombreux projets qui nécessite une grande polyvalence. »



### Chargé informatique

« Il y a des vraies mutations sur les métiers de l'informatique : la maintenance d'un parc informatique ne crée pas beaucoup de valeur. Tout l'enjeu est de développer de nouvelles compétences dans l'analyse de la Data, du décisionnel ; **comme faire évoluer des chargés informatiques vers un métier de Data analyst ou Chef de projet IA**, par exemple.

Chaque service doit créer de la valeur pour répondre à la stratégie de l'établissement ou du groupement ».



### Aide-Comptable

« Les métiers de comptable et d'aide comptable sont directement impactés par la digitalisation croissante, avec l'automatisation des tâches répétitives via des logiciels avancés et l'IA, réduisant la nécessité pour des processus manuels. Les tâches de gestion comptable évoluent vers de l'analyse de données qui devient centrale, nécessitant des compétences en data analytics pour fournir des insights financiers stratégiques ».





## Assistant documentaliste

« Le métier d'assistant documentaliste sera transformé par l'intégration croissante des technologies numériques, facilitant l'accès aux ressources éducatives en ligne et nécessitant des compétences en gestion de bases de données. Son rôle évoluera vers celui de **médiateur de l'information**, aidant élèves et enseignants à naviguer dans une surcharge d'informations. »



## Bibliothécaire

« Le métier de bibliothécaire évoluera avec la digitalisation, requérant des compétences pour gérer des collections numériques et offrir un accès facilité aux e-books et bases de données en ligne. Il se transformera en celui de **facilitateur d'apprentissage**, guidant les élèves et les enseignants dans la recherche de sources fiables. »

# LES ÉVOLUTIONS DES MÉTIERS SENSIBLES (1/3)

Afin de pouvoir répondre aux nécessités d'évolution des missions pour faire face aux mutations ou pour satisfaire tout simplement aux attentes des établissements, **le personnel au secrétariat peut envisager de se former pour demain, pouvoir assurer un poste d'assistant de direction.**



- Compétences communes
- Compétences additionnelles

Les métiers de secrétaire et d'assistante de direction ont :

**53 %**

de savoir-faire communs.

Les compétences additionnelles à acquérir sont :

- Collecter et analyser des données
- Créer, organiser ou coordonner un événement
- Organiser un planning complexe
- Piloter une activité
- Gérer les priorités
- Gérer la gestion administrative de contrats
- Réaliser une veille documentaire
- Rédiger des supports de communication internes



Les métiers de secrétaire et d'assistante de direction ont :

**90 %**

de savoir-être communs.

2 compétences additionnelles sont à acquérir :

- Faire preuve de curiosité
- Respecter les engagements, assumer les responsabilités

Sur 8.604 offres d'emploi au 22/05/2025 disponibles chez France travail, **le salaire médian** en France est de:

Secrétaire

**21.883 €**



**POSTE  
SENSIBLE**

Assistante de direction

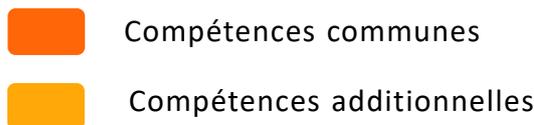
**25.668 €**



Sources : BRIO - CASPER – Fiches métiers de l'Interbranches – France Travail

## LES ÉVOLUTIONS DES MÉTIERS SENSIBLES (2/3)

Afin de pouvoir répondre aux nécessités d'évolution des missions pour faire face aux mutations ou pour satisfaire tout simplement aux attentes des établissements, Le métier de l'aide-comptable pourrait évoluer via la formation continue vers une fonction nouvelle **d'attaché de gestion**; dont un CQP est en cours de rénovation.



**37 %**

Les métiers ont :

de savoir-faire communs.

Les compétences additionnelles à acquérir sont :

- Actualiser des processus, des méthodes et outils de gestion
- Chiffrage, calcul de coûts
- Code des marchés publics
- Concevoir des supports de gestion
- Définir des besoins en approvisionnement
- Droit du travail



Les 2 métiers ont : **100 %**

de savoir-être communs.

Sur 17.285 offres d'emploi au 22/05/2025 disponibles chez France travail, le **salaires médian** en France est de:

Aide comptable

22.200 €



**POSTE  
SENSIBLE**

Attaché de gestion

24.006 €



# LES ÉVOLUTIONS DES MÉTIERS SENSIBLES (3/3)

Avec le développement à vitesse exponentielle de l'IA à tous les niveaux, les établissements de l'Interbranches vont devoir mieux la maîtriser pour aller chercher des gains de productivité, afin de compenser les baisses budgétaires. On pourrait imaginer **une évolution professionnelle entre un technicien informatique vers un poste de chef de projet IA :**



- Compétences communes
- Compétences additionnelles

**Point de vigilance :** Les métiers ont uniquement **13 %**

de savoir-faire communs.

**Les compétences additionnelles** à acquérir sont :

- Accompagner l'appropriation par ses utilisations
- Adapter les outils de traitement statistique
- Algorithmique
- Analyser, traiter l'information à des fins d'anticipation
- Anglais technique
- Anticiper les risques de cybersécurité
- Business Intelligence BI
- Cloud computing



Les 2 métiers ont : **86 %**

de savoir-être commun.

Les compétences additionnelles à acquérir:

- Faire preuve de créativité, d'inventivité
- Faire preuve de persévérance

Sur 6.900 offres d'emploi au 22/05/2025 disponibles chez France travail, **le salaire médian** en France est de:

Technicien informatique

26.000 €



**POSTE SENSIBLE**

Chef de projet IA

42.250



Sources : BRIO - CASPER – Fiches métiers de l'Interbranches – France Travail



# Exemples d' impacts concrets des mutations déjà observables sur les familles de métiers de l'Interbranches (1/2)

## FOCUS sur la famille de métiers de la restauration

### Cuisinier – Chef de cuisine - Aide cuisine

Sensibilisation accrue aux allergies alimentaires et vigilance particulière dans les manipulations des ingrédients

Trouver l'équilibre entre les contraintes économiques et une offre respectueuse de l'environnement : Privilégier les circuits courts et les produits locaux de saison + une alimentation saine et équilibrée à la demande des parents, avec des achats de plus en plus importants de produits bio

Mutation écologique



### Agent de service - Agent de restauration – Personnel de cantine – Employé de collectivité

Respect de la réglementation et des normes d'hygiène qui se renforcent pour le développement de la Santé Publique

Impacts sur la manipulation des aliments, sur le nettoyage des équipements (respect des protocoles), sur l'usage des produits d'entretiens écologiques et non chimiques, sur l'usage de nouveaux équipements automatisés, voire robotisés dans l'avenir, sur le tri sélectif des déchets

Mutation écologique

Mutation réglementaire



Face à une vigilance renforcée sur les allergies alimentaires et à une demande croissante pour une alimentation saine, locale et biologique, les établissements cherchent un équilibre entre exigences économiques et respect de l'environnement.

Le renforcement des normes d'hygiène et de santé publique impose une rigueur accrue dans la manipulation des aliments, le nettoyage écoresponsable, l'utilisation de technologies automatisées et le tri des déchets.

## FOCUS sur famille de métiers de la vie scolaire

### ASEM – AVS – CVS – EVS - RVS

Renforcement des compétences en matière de pédagogie et de psychologie de l'enfant

Prévention de la santé physique et mentale de certaines populations par l'amélioration de leurs conditions de travail

Évolution vers un rôle à part entière d'acteur éducatif auprès des enfants en difficulté et trouver le bon compromis sur l'usage des technologies numériques

Développement de compétences en communication interculturelle et en pédagogie inclusive

Le coordinateur devra veiller au respect des directives en matière de cyberharcèlement et du droit à l'oubli numérique

Mutation démographique

Mutation technologique



### Animateur en pastorale scolaire ou périscolaire

Les évolutions sociétales, notamment la diversification culturelle et religieuse influencent le rôle de l'animateur car il va falloir promouvoir le dialogue interreligieux.

Intégrer des dimensions éco-spirituelles dans les projets et encourager la responsabilité d'écologie collective

Utilisation d'outils digitaux pour la création de contenu interactif. S'adapter aux réformes des rythmes scolaires.

Mutation sociétale

Mutation technologique



Le rôle des professionnels s'élargit vers une fonction éducative à part entière, impliquant des compétences en pédagogie, en psychologie de l'enfant, en communication inclusive et en usage raisonné du numérique, tout en veillant à la prévention des risques psychosociaux des permanents et aux enjeux éthiques du digital.

Face aux mutations sociétales, l'animateur adapte ses pratiques en intégrant le dialogue interreligieux, l'éco-spiritualité, les outils numériques créatifs et les nouvelles organisations scolaires, tout en cultivant une conscience écologique partagée.



# Exemples d' impacts concrets des mutations déjà observables sur les familles de métiers de l'Interbranches (2/2)

## FOCUS sur la famille de métiers : Maintenance, technique, sécurité

### Responsable du service technique – Agent de maintenance – Personnel d'entretien – chargé de biens immobiliers

Aide dans la mise en place d'espaces adaptés aux nouvelles méthodes pédagogiques  
 Rôle clé dans la transition énergétique en mettant en œuvre des solutions écoresponsables, telles que l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments, l'utilisation de matériaux durables et la gestion optimisée des ressources naturelles  
 Assurer la conformité des infrastructures avec les normes en vigueur, telles que celles relatives à l'accessibilité, à la sécurité incendie ou à la gestion des déchets. Intégrer des outils numériques, tels que les systèmes de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO), les technologies de bâtiment intelligent ou les solutions de modélisation des données du bâtiment (BIM)



Mutation écologique

Mutation réglementaire

Mutation technologique

### Gardien – Agent de sécurité

Les contraintes budgétaires vont entraîner l'évolution des missions traditionnelles des gardiens vers des rôles plus polyvalents, incluant par exemple des tâches administratives ou de maintenance légère et de gestion de vidéosurveillance. Ils pourront être impliqués dans la gestion durable des bâtiments, comme la surveillance de la consommation énergétique, la participation à des programmes de recyclage ou la gestion des espaces verts de manière écologique

Les gardiens sont de plus en plus perçus non seulement comme des agents de sécurité, mais aussi comme des figures de référence pour les élèves, le personnel et les visiteurs. Ils jouent un rôle clé dans l'accueil, l'information et la médiation, contribuant ainsi à créer un environnement scolaire serein et inclusif. Développer des compétences en communication et en gestion de situations de crise



Mutation technologique

Mutation écologique

## FOCUS sur la famille de métiers : Accueil - Administratif

### Assistant de formation – de direction - Secrétaire

Adaptation aux nouveaux outils digitaux et être en capacité de les intégrer dans les processus d'apprentissage. La rationalisation des budgets va conduire à une polyvalence accrue et à assurer des responsabilités élargies.  
 Accroissement des besoins d'accompagnement et de parcours individualisés. Développement d'une sensibilité interculturelle renforcée et des compétences de différenciation pédagogique.  
 Veille accrue sur le développement durable et la promotion des comportements écoresponsables. Prise en compte des nouveaux outils: LMS – TMS – IA générative



Mutation technologique

Mutation sociétale

Mutation écologique

### Chargé d'accueil

Dématérialisation des documents administratifs  
 Développement de compétences en communication interculturelle  
 Mise en conformité RGPD et cybersécurité

Le développement des environnements immersifs pour les journées portes ouvertes et l'accueil des familles imposera une adaptation aux outils de réalité augmentée

La montée en puissance des comportements agressifs des usagers nécessite une formation renforcée en techniques de médiation et de gestion des conflits aux présentations interactives



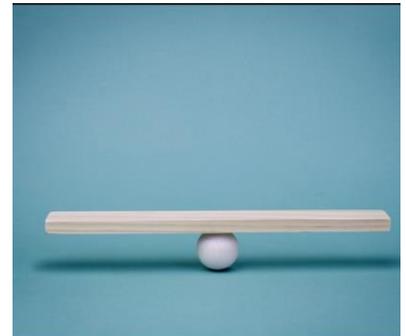
Mutation technologique

Mutation sociétale



# Ce qu'il faut retenir d'ici 2030...

**La très grande majorité des métiers dans l'Interbranches sont stables**



**5 métiers sont sensibles**

Secrétaire  
Chargé informatique  
Aide-comptable  
Assistant documentaliste  
Bibliothécaire



**6 métiers sont émergents**

Chargé de relation avec les entreprises  
Pilote de processus Qualité-Santé & Sécurité  
Animateur formateur en technologies agricoles  
Chef de projet  
Community manager  
Webmaster



A portrait of a man with dark hair, wearing glasses, a white shirt, a brown tie, and a dark suit jacket. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a light, hazy outdoor setting. The image is partially overlaid by a large purple geometric shape on the right side of the page.

# 4

**Bilan de (in)adéquation  
entre l'offre en  
apprentissage et les  
besoins en compétences  
requis**

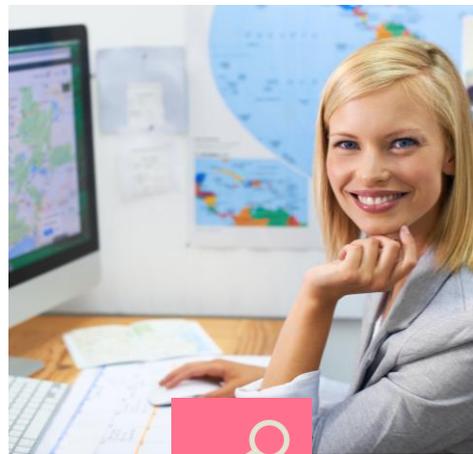
# 4.1 L'apprentissage comme outil de recrutement

*Dans quelle mesure l'apprentissage peut-il être un outil de recrutement pertinent pour répondre en partie aux transformations, en particulier sur les métiers porteurs ou en forte évolution et à quelles conditions ?*



**Quels métiers et formations associées ?**

*Quels sont les **métiers prioritaires** et les **formations** qui y préparent et à quelles conditions leur recrutement par la voie de l'apprentissage est-il souhaitable et possible ?*



**Quelles évolutions des pratiques ?**

*Quels sont les mesures à prendre et **évolutions** à envisager pour renforcer l'apprentissage dans les établissements de l'Interbranches ?*

## 4.2 Des fiches pratiques Apprentissage ont été formalisées pour faciliter le recrutement d'apprentis sur 14 métiers clés de l'Interbranches (1/2)

L'intérêt et l'opportunité du recrutement par la voie de l'apprentissage pour ces métiers a été défini sur la base des analyses documentaires, de l'enquête en ligne, des entretiens, ainsi qu'à l'issue d'un groupe de travail. Ces métiers répondent à différents enjeux : évolution des compétences et nécessité d'avoir des outils à jour, transmission en prévision de départs en retraite, contribution à l'adaptation aux mutations...

Voici la liste des fiches disponibles dans un document intitulé « Livret opérationnel » :



Assistant de direction



Adjoint au responsable de vie scolaire



Chargé de relation avec les entreprises



Adjoint au responsable de maintenance des équipements bâtiments et espaces verts



Comptable



Adjoint au chef d'établissement



Secrétaire



Adjoint au responsable systèmes d'information et réseaux



Animateur en pastorale scolaire



Chargé de communication & Community manager



Agent de maintenance



Chef de projet



Educateur de vie scolaire



Personnel d'entretien

*NB : la cartographie de l'offre accessible démontre que la couverture territoriale de ces métiers est satisfaisante mais il peut néanmoins y avoir des disparités. Par ailleurs, la faisabilité de la mise en place de ces recrutements est fortement dépendante du niveau de pratiques RH des établissements et doit être étudiée avec attention par le chef d'établissement et les personnels d'encadrement pour positionner correctement l'apprenti dans l'organigramme de la structure et s'assurer qu'il pourra être bien formé au futur métier visé.*

# Des fiches pratiques Apprentissage ont été formalisées pour faciliter le recrutement d'apprentis sur 14 métiers clés de l'Interbranches (2/2)

Voici la structure des fiches pratiques pour préparer vos recrutements d'apprentis et organiser leur intégration. Les formations en apprentissage y conduisant sont également indiquées :

**Fiche Pratique Apprentissage**

## Assistant de direction

**Finalité**

L'assistant de direction est un professionnel polyvalent et véritable bras droit du Chef d'établissement. Il assure la gestion administrative, organisationnelle et commerciale. Il coordonne les informations liées au fonctionnement de l'entreprise, les priorités et à communiquer le travail d'une équipe et le fonctionnement de l'organisation.



**Spécificités du métier**

- **Posture professionnelle** : excellente présentation, bon niveau de vocabulaire rédactionnelles et une certaine autonomie dans le travail appréciées.
- **Transitions numériques** : de bureautique liés au *planning, messagerie*, avoir à intervenir pour des outils de communication.
- **Réglementation législative** : réglementaires liés à la comptabilité d'une entreprise, différents domaines des normes législatives en vigueur.

**Le contexte d'exercice du métier**

- Capacité à gérer le stress et les urgences fréquentes
- Adaptabilité aux horaires parfois irréguliers des responsables
- Nécessité de maintenir une image professionnelle
- Multitâche et gestion simultanée de plusieurs dossiers



**Aires de mobilité envisageables**

- **Office manager** : Un poste stratégique au sein d'une entreprise consiste à assurer la fluidité des opérations et d'optimiser les processus internes de l'entreprise entre la direction et les employés, agissant en tant que central.
- Assistant de direction principal,
- Cadre dans un service administratif ou commercial
- Responsable des services généraux,
- Chef de projet,
- Gestionnaire paie et administration du personnel

**Comment recruter un apprenti sur ce poste ?**

- Définir précisément le besoin en listant l'ensemble des tâches à confier à l'apprenti
- Lister les compétences recherchées (communication, maîtrise bureautique, organisation, discrétion, ...)
- Clarifier le niveau de responsabilité à confier (confidentialité, personnel à solliciter en cas d'incident, ...)
- Vérifier les compétences professionnelles et l'exemplarité en matière de savoir-être et d'éthique que les capacités pédagogiques, d'accompagnement, de communication, gestion du temps et disponibilité (parcours d'intégration), d'évaluation et de bienveillance (prise d'initiative et savoir responsabiliser) du maître tuteur où le cas échéant développer ses compétences adaptées, proposée par votre OPCO.
- Identifier le diplôme ou le titre professionnel attendu, grâce à la cartographie de l'offre d'apprentissage pour les métiers de l'Interbranches
- Contacter les bons interlocuteurs auprès des entreprises (certifications visées (le service relations entreprises de la formation concernée)).

**Quelles sont les formations accessibles par la voie de l'apprentissage ?**

Code RNCP	Intitulé	Nb de partenaires	Niveau
38667	Assistant de direction	154	5
36390	Assistant de gestion et d'administration d'entreprise	34	5
37345	Assistant de direction	33	5
36612	Assistant en ressources humaines	22	5
38289	Adjoint de dirigeant d'entreprise artisanale	18	4
36521	Assistant de direction	10	5
39626	Assistant de gestion des petites entreprises	1	5
38364	Support à l'action managériale (SAM)		5

**Quels apports et quelles tâches confier ?**

- ✓ **1. Un regard neuf pour structurer l'essentiel**  
Un apprenti, parce qu'il ou elle alterne formation et entreprise, est formé aux meilleures pratiques administratives actuelles : gestion numérique des agendas, rédaction professionnelle, organisation de réunions à distance, digitalisation des procédures.  
➡ Résultat : il peut proposer des outils simples pour alléger le quotidien et structurer les processus.
- ✓ **2. Une maîtrise naturelle des outils numériques**  
Natif du numérique, l'apprenti est souvent à l'aise avec : Les outils collaboratifs (Google Workspace, Teams, Outlook...) - La gestion d'agendas complexes - La communication en ligne et sur les réseaux internes.  
➡ Un soutien précieux pour fluidifier la circulation de l'information et gagner du temps.

**Assistant de direction**

**Quel tuteur identifier et comment organiser son suivi au regard de la nature de l'activité ?**

En fonction des missions confiées, le maître d'apprentissage sera soit le Directeur d'établissement, soit un des responsables auquel sera rattaché fonctionnellement l'apprenti. Un suivi en « one to one » mensuel est préconisé avec le tuteur afin de s'assurer du respect des différentes phases d'intégration, d'accompagnement, du développement des compétences et de l'évolution des responsabilités confiées.



**Les petits + du métier à valoriser auprès des candidats**

- **Position stratégique au cœur des décisions de l'entreprise**
- **Diversité des tâches et des interlocuteurs**
- **Opportunités de développer un réseau professionnel étendu**
- **Possibilité d'évoluer à long terme vers des postes à responsabilités**

**Les qualités requises**

- Polyvalence, réactivité
- Connaissance pratique de la téléphonie de l'entreprise
- Discrétion car le métier implique des obligations de confidentialité

## 4.3 La perception des établissements sur l'adéquation de l'offre en apprentissage

### 1

#### Les besoins « vitaux » restent au cœur des préoccupations

*Digitalisation des processus & support administratif dédié*

*Choix de la formation et aide au recrutement*

*Reconnaissance et valorisation des maîtres d'apprentissage, temps dédié à l'accompagnement*

*Qualité de l'accompagnement par les CFA*

**La branche, AKTO et les CFA jouent un rôle essentiel pour sensibiliser et soutenir les établissements, valoriser les outils et ressources disponibles ou les développer davantage.**

### 2

#### Les établissements confirment être ouverts à des changements

*Sensibilisation de l'équipe de Direction*

*Echanges de bonnes pratiques avec des pairs, voire comparaison de ses pratiques avec d'autres établissements*

*Mutualisation d'un apprenti*

**L'apprentissage mérite de devenir une priorité au sein de tous les espaces de discussion existants.**

### 3

#### De nouveaux leviers seront à exploiter

*Stratégie RH et de recrutement*

*Amélioration des conditions d'apprentissage*

*Rapprochement avec les CFA*

*Recourir à des formations de niveaux supérieurs*

*Communication et événements*

**Les réticences parfois exprimées reflètent des enjeux importants : les aborder sur le long terme permettra aux petits établissements de gagner en maturité.**

# Mise en perspective avec l'étude sur l'apprentissage réalisée en 2022-2023 : les freins évoqués par les établissements

## Résultats de l'étude de 2023 pour l'Interbranches :

1

FAIBLE CONNAISSANCE DU DISPOSITIF, DE SON FINANCEMENT



50 % des établissements interrogés en 2025 n'ont pas ou quasiment pas recours à l'apprentissage dont **22 % n'ont jamais eu recours à l'apprentissage.**

2

FAIBLE CONNAISSANCE DE L'OFFRE DE FORMATION EN APPRENTISSAGE ADAPTÉE



Encore **33% des répondants en 2025 estiment fortement méconnaître les formations accessibles par voie d'apprentissage.** Ils sont 55% à vouloir mieux comprendre les opportunités offertes par l'apprentissage.

3

PEU DE DISPONIBILITÉ ET DE COMPÉTENCES SUR LES MÉTIERS ÉMERGENTS



**D'autres métiers émergent en 2025 :** Responsable Qualité, Chargé de Relations Entreprises dans les OFA, Community Manager / Webmaster dans les établissements. L'offre adaptée est complexe à trouver, même pour des établissements ayant une bonne connaissance du dispositif.

4

DES RYTHMES D'ALTERNANCE PEU COMPATIBLES AVEC L'ORGANISATION DES PLUS PETITS ÉTABLISSEMENTS



Un **frein majeur pour plus de 30%** des établissements.

5

DES FORMALITÉS ADMINISTRATIVES COMPLEXES ET CHRONOPHAGES



65 % des répondants à l'étude souhaiteraient un **support administratif dédié** et 70 % des **outils numériques pour faciliter la gestion.**

*NB : \*Les attentes liées à la dématérialisation sont moins fortes dans l'OEFMT (-10%) et bien moindres en milieu rural (-20%).*



**Les freins identifiés en 2023 restent d'actualité malgré une progression continue du recours à l'apprentissage.** Les leviers identifiés dans la précédente étude restent également pertinents et seront enrichis de nouveaux éléments dans le volet des préconisations.

**La perception de la qualité apparaît comme un frein supplémentaire dans le recours à l'apprentissage :** ce sujet doit être un point de vigilance majeur pour les CFA de l'Interbranches qui doivent démontrer un grand professionnalisme sur leur cœur de métier mais aussi sur l'appui au recrutement, ainsi qu'une grande adaptabilité aux besoins des établissements. Le fait de partager une connaissance sectorielle et des valeurs communes devrait inciter à renforcer significativement les collaborations.

# Mise en perspective avec l'étude sur l'apprentissage réalisée en 2023 : les leviers évoqués par les établissements

## Résultats de l'étude de 2023 pour l'Interbranches :

1

### LES CFA, FACILITATEURS DE L'APPRENTISSAGE

Aide sur les formalités administratives, démarche proactive des responsables entreprises, informations sur le dispositif, adaptation des rythmes d'alternance sont proposés par les CFA.



2

### LES OUTILS DE BRANCHE POUR FACILITER LES RECRUTEMENTS

L'interbranche propose des outils pour faciliter le recrutement d'apprentis.



3

### UNE OPPORTUNITÉ DE MISE EN RÉSEAU

La mise en réseau des établissements avec les CFA faciliterait les démarches liées aux apprentis.



4

### LA RECONDUITE DES AIDES JUSQU'À LA FIN DU QUINQUENNAT

La décision gouvernementale de pérenniser les aides répond aux besoins de visibilité des établissements, sur le financement du contrat d'apprentissage.



5

### DES SOLUTIONS ADAPTÉES AUX ÉTABLISSEMENTS

Des solutions, encore méconnues, qui contribueraient à lever des freins à l'apprentissage.



6

### FORMATION DES MAÎTRES D'APPRENTISSAGE

Des formations, disponibles sur Espace Formation, permettraient de professionnaliser les maîtres d'apprentissage.



## Résultats de l'étude de 2025 pour l'Interbranches :

65 % des établissements souhaiteraient un **support administratif dédié**.

**Ces outils ont peu été cités** dans les entretiens réalisés, le travail d'information et de communication doit être poursuivi.

41 % des répondants sont intéressés pour **renforcer les synergies** avec les CFA de l'Interbranches.

**Bien qu'ayant diminué, les aides restent élevées** pour les entreprises de moins de 250 salariés (5000€ la 1<sup>ère</sup> année).

Les répondants se sont montrés **ouverts à de nombreuses propositions, dont la mutualisation d'apprentis** (54 % des répondants), en particulier dans les établissements ruraux et périurbains.

Pour 62 % des répondants, la **reconnaissance et la valorisation des maîtres d'apprentissage** reste un sujet clé.



**Il y a une forme de continuité entre les deux études.** Cela montre que les problématiques et leviers restent d'actualité : cela s'explique par le fait que la branche avait peu recours à ce dispositif avant la Loi Avenir Professionnel et qu'il est important d'accompagner dans la durée l'évolution des pratiques de recrutement et d'accompagnement des apprentis, **pour en faire un vrai levier de recrutement répondant aux enjeux des transformations impactant les établissements. Cela est d'autant plus vrai dans un contexte de tension sur les budgets de l'apprentissage : l'investissement financier doit être le plus possible sécurisé.**

*Rappel : 88 % des entreprises toutes branches confondues disent avoir recours à l'alternance pour répondre à leurs besoins en compétences actuels et futurs (+6 points par rapport à l'année 2022).*

*Source : sondage BVA 2024 pour l'Association Walt.*

# Enjeu n°1 : l'apprentissage est peu, voire pas mobilisé pour près d'un répondant sur deux, mais cela n'est pas dû à une perception négative, car il est globalement perçu comme un outil RH pertinent



Plus le recours à l'apprentissage est élevé, plus il est perçu comme un outil pertinent, ce qui est très encourageant pour poursuivre la démarche initiée par l'Interbranches.

## Enseignements clés

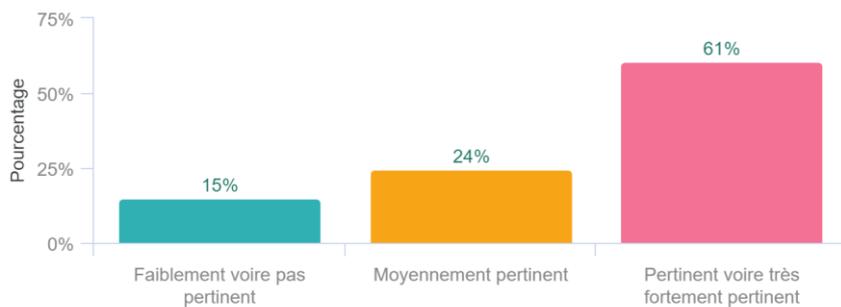
- Les établissements faisant partie d'un **groupe scolaire ont légèrement moins recours à l'apprentissage** : - 0,3 points & - 0,4 points sur 10 en moyenne. Les répondants de cette catégorie sont également **moins nombreux à avoir été eux-mêmes maîtres d'apprentissage** : 33 % VS 47 % pour les répondants d'établissements « indépendants ». Ils apparaissent moins concernés par ce sujet au quotidien dans la mesure où les apprentis peuvent être présents dans des établissements différents du leur.
- Pour les répondants relevant de **l'OEFMT, la perception est similaire mais le recours est moindre** : - 1,1 points sur 10 VS la population globale. Cela peut s'expliquer par une difficulté plus importante à trouver des formations adaptées aux spécificités des métiers, qui évoluent de plus en plus et de plus en plus rapidement.
- Un **recours plus important en maternelle et en primaire** (+0,3 points sur 10), porté par un recours important via l'apprentissage au CAP Accompagnement Educatif Petite Enfance (*cf. étude précédente sur les pratiques d'apprentissage*), avec une **perception légèrement plus positive** (+0,1 points sur 10). A contrario, un **recours plus faible** (- 0,5 point) dans le **secondaire** et une **perception légèrement moins positive** (-0,3 points sur 10).
- Les **chefs d'établissement ont une perception significativement plus positive que les fonctions support** (+0,6 points sur 10).

## Pertinence de l'apprentissage comme outil RH

Considérez-vous que l'apprentissage est un outil de ressources humaines pertinent ?

Réponses effectives : 319  
Moyenne : 6,8

Taux de réponse : 100%  
Ecart-type : 2,4

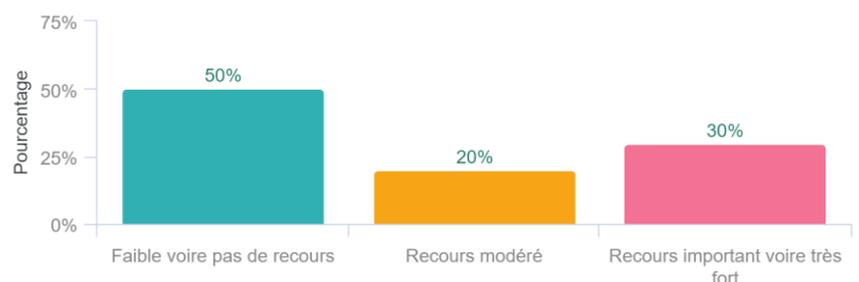


## Apprentissage comme vecteur de recrutement

Votre établissement a-t-il recours au contrat d'apprentissage pour ses propres besoins de recrutement ?

Réponses effectives : 319  
Moyenne : 4,0

Taux de réponse : 100%  
Ecart-type : 3,3



Source : Étude MAVVA 2025

# Enjeu n°1 : mise en perspective toutes branches confondues

Sondage BVA 2024 pour l'Observatoire de l'Alternance  
(Fondation The Adecco Group, cabinet Quintet conseil et l'association WALT)

## L'alternance au niveau national toutes branches confondues a trouvé sa place selon le sondage BVA

La satisfaction est en hausse ! C'est ce que les 1 100 entreprises et jeunes sondés expriment :

- 90 % des entreprises se disent satisfaites voire très satisfaites (88 % en 2022),
- 91 % des alternants se déclarent satisfaits voire très satisfaits (87 % en 2022).

Le taux de recommandation du dispositif n'a jamais été aussi haut :

- 78 % des entreprises attribuent une note supérieure à 8 (+13 points par rapport à 2022),
- 78 % des jeunes attribuent une note supérieure à 8 (+11 points par rapport à 2022 et +14 par rapport à 2021).

La part des entreprises qui utilisent l'alternance pour la première fois progresse d'année en année : 29 % des entreprises interrogées accueillent un alternant depuis deux ans ou moins (+7 points par rapport à 2022).

## Plus que jamais, l'alternance est une des réponses aux tensions du marché du travail

88 % des entreprises disent avoir recours à l'alternance pour répondre à leurs besoins en compétences actuels et futurs (+6 points par rapport à l'année 2022).

## L'alternance n'est plus un choix par défaut

93 % des alternants déclarent avoir fait **un vrai choix** en se lançant dans cette voie. Il s'explique notamment par le fait que les apprentis touchent un salaire, et s'insèrent plus rapidement sur le marché du travail.

Focus sur les ruptures de contrat : en 2023, les alternants ont été moins nombreux à rompre leur contrat qu'en 2022 : 14 % contre 20 %.

## Les marges de progrès pour améliorer l'expérience alternance

1. **Le matching reste perfectible** : 44 % des candidats à l'alternance rencontrent des difficultés pour trouver une entreprise. 50 % des entreprises déclarent avoir du mal à trouver le candidat adéquat (+7 points par rapport à 2022).

2. **L'accompagnement des jeunes est à renforcer** : 7 % des alternants seulement affirment avoir bénéficié d'un parcours d'intégration ou de formation spécifique. 22 % des alternants disent ne pas avoir eu de tuteur ou de maître d'apprentissage (alors que c'est une obligation légale).

3. **Renforcer l'enseignement des softskills** : 77 % des alternants et 64 % seulement des employeurs jugent la formation aux softskills de qualité. 61 % des ruptures sont dues au comportement de l'alternant.

Source : <https://www.walt-asso.fr/etude-alternance-2024-observatoire/>

## Tout comme dans l'Interbranches...

Parmi les répondants à l'enquête pour l'Interbranches, **le taux de satisfaction des établissements ayant recours à l'apprentissage est de 88,6 %**, soit quasiment le niveau de la moyenne nationale (*qui inclut toutes les modalités d'alternance*).

Lorsqu'on interroge les établissements sur les leviers pour améliorer l'alternance, **leurs préoccupations se rapprochent fortement de celles de cette enquête** :

**Recrutement** : 55 % **souhaiteraient pouvoir mobiliser des outils de « matching »** pour trouver plus facilement des apprentis,

**Accompagnement** : seuls 46 %\* **jugent que l'accompagnement des apprentis est de qualité**. Cette perception chute à 33 %\*\* **pour l'accompagnement des maîtres d'apprentissage**.

\*+21 % et \*\*+17 % pour les répondants y ayant le plus recours. En outre, l'OFMT a une perception systématiquement plus positive sur le rapport qualité-coût et la qualité des formations.



Source :  
Etude MAVA 2025

## Enjeu n°2 : l'enquête confirme la nécessité de renforcer la connaissance de l'offre en apprentissage et les CFA apparaissent comme des acteurs pouvant faciliter le travail, en complément d'AKTO dont c'est le cœur de mission

### Enseignements clés



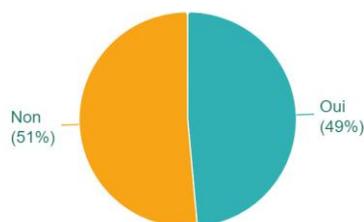
La proximité avec les CFA et notamment de l'Interbranches est un facteur d'une meilleure connaissance de l'offre : ces interactions sont donc à renforcer.

La cartographie produite dans le cadre de cette étude apparaît comme un levier fort pour 61 % des répondants et 2 sur 3 pensent que l'offre disponible n'est pas assez diversifiée, ce qui est en contradiction avec les résultats de l'étude qui démontrent une couverture satisfaisante, à l'exception de la restauration dont les certifications sont en cours de renouvellement. Des disparités territoriales peuvent exister mais elles ne justifient pas un tel écart de perception, qui peut donc être comblé par une meilleure information.

- Les **périurbains ont une connaissance significativement moins bonne de l'offre** (-0,8 points).
- Les établissements de l'OEFMT **disent connaître mieux l'offre en apprentissage** (+1,6 points). Ils ont **davantage de partenariats avec les établissements de l'Interbranches** (+7%).
- Les acteurs de la **formation initiale** (hors maternelle / primaire / secondaire) et de la **formation continue ont également une meilleure connaissance des offres** : respectivement +1,3 points et +1,6 points.

### Les partenariats avec les CFA de l'Interbranches

Avez-vous des partenariats privilégiés avec des CFA de l'interbranches de l'Enseignement Privé pour recruter des apprentis dans vos établissements ?



### Niveau de connaissance de l'offre de formation en apprentissage

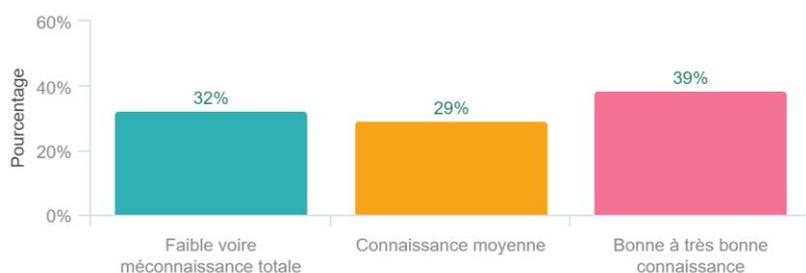
Comment qualifiez-vous votre niveau de connaissance des formations accessibles par la voie de l'apprentissage (pour intégrer un apprenti au sein de votre établissement) ?

Réponses effectives : 319

Moyenne : 5,5

Taux de réponse : 100%

Ecart-type : 2,8



Source : Étude MAVA 2025

## Enjeu n°3 : pour plus de 70% des établissements, les aspects matériels (financements et proximité de l'offre) ne sont pas des freins majeurs au développement de l'apprentissage, mais la perception de son utilité et de son impact est à renforcer

Bien que l'utilité et la faisabilité perçues soient significativement plus élevées chez les établissements ayant un fort taux de recours, il reste un travail à produire pour optimiser les conditions de mise en œuvre afin d'améliorer l'impact positif de l'apprentissage sur les pratiques RH de l'établissement.

- **4 établissements sur 10 sont convaincus de la faisabilité et de l'utilité** de l'apprentissage et cette proportion augmente à **6 sur 10** si l'on se concentre sur les établissements ayant le plus fort recours\*.

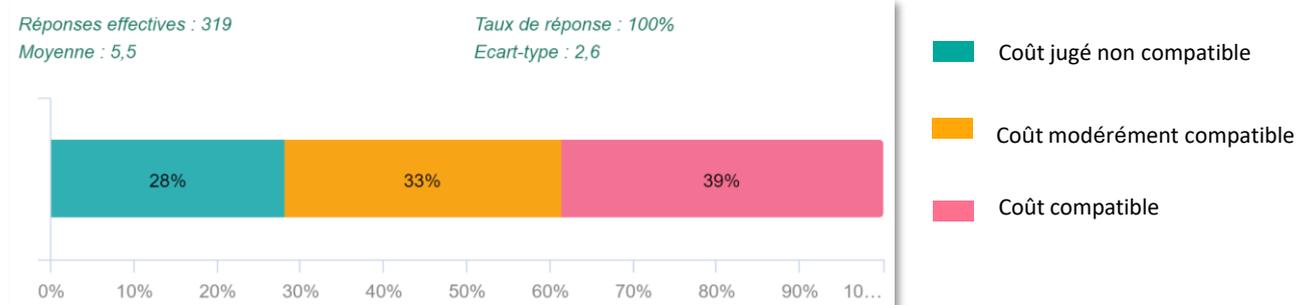
*\*Chez ces derniers, 31 % ont une vision neutre des impacts de l'apprentissage.*

- Le sentiment de manque de **proximité de l'offre n'est pas tant lié à la ruralité (-0,3 points) qu'à l'appartenance à l'OEFM (-1,2 points)**.
- Dans l'OEFM, la **perception du rapport qualité / coût beaucoup est plus marquée** dans le positif comme dans le négatif, malgré une **vision significativement plus positive au final (+1 point)**.

### Proximité des CFA par rapport à votre établissement

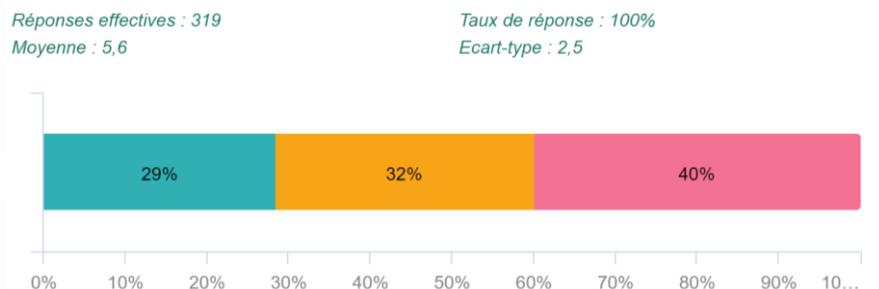


### Coût par rapport à votre budget



### Impact positif de l'apprentissage sur votre politique RH

- Impact RH faible ou nul
- Impact RH modéré
- Impact RH positif



# Verbatims sur les perceptions et freins autour de l'apprentissage



## Les sujets de préoccupation



Beaucoup ont une **méconnaissance** du recrutement et de l'apprentissage.

Beaucoup d'informations, **on se perd dans une cacophonie. Il y a beaucoup d'offres possibles, peut-être trop !**

Dans l'Enseignement Catholique, l'apprentissage n'est **pas bien identifié** : ça n'est pas une préoccupation majeure. L'offre en apprentissage des CFA de l'Interbranches n'est **pas assez connue**.

Les établissements **n'ont pas le réflexe** de mobiliser l'apprentissage pour recruter.

C'est une **question de culture** : communication, formation des cadres pour expliquer l'importance de l'apprentissage et l'intérêt.

Il y a des **réticences envers un apprenti qui pourrait avoir un calendrier qui ne correspond pas** à l'activité de l'établissement.

Il y a la **crainte de faire rentrer quelqu'un dans l'établissement**.

L'apprentissage est parfois vu comme une **solution à court terme**, comme de la main d'œuvre plus abordable.

En tant qu'entreprise, je ne suis pas sûre que ça va nous apporter quelque chose : **ça nous fait plus perdre du temps**.



## Les points positifs



Plus on est en crise en termes de recrutement, **plus on va vers l'apprentissage**. C'est une conséquence.

**Si on est un peu visionnaire, l'avenir c'est peut-être davantage passer par l'apprentissage.**

Faut-il faire évoluer les représentations sur l'apprentissage au sein des établissements ? Très franchement non : **avant on en parlait comme de la voie de garage. Aujourd'hui on en parle comme une voie d'excellence.**

**Ça change depuis 3 ans**, sous la direction de l'Enseignement Catholique.

L'apprentissage **permet aussi le tuilage** pour les départs en retraite.

**On pourrait très bien imaginer que dans le réseau, on puisse avoir de nouveaux partenariats.**

**Tous nos apprentis sont nos étudiants car nous avons un double intérêt** : plus de contrats d'apprentissage pour notre CFA et moins de masse salariale pour notre OGEC

**Les CFA communiquent beaucoup** et viennent démarcher les établissements car ils ont des enjeux financiers importants. Ils sont **très présents dans les salons étudiants avec une partie apprentissage bien organisée, ils sont réactifs.**

Je crois que l'histoire, **elle s'est faite en 48 heures chrono**. Je les ai contactés, j'ai eu des CV 3 ou 4 heures après.



Source : entretiens menés dans le cadre de cette étude MAVA

# Enjeu n°4 : renforcer la qualité des formations, un défi existentiel pour les CFA qui souhaitent convaincre les établissements.

## Mises en perspective (France Compétences) :

L'enquête formation-employeur (EFE) du CEREQ nous apprend qu'en 2023, **la moitié des entreprises employeuses d'apprentis déclarent ne pas avoir de contact avec leur OFA en dehors des phases initiales et finales.**

L'enquête d'A. Fauchon, « Ruptures des contrats d'apprentissage : quelles évolutions depuis la réforme de 2018, Dares Analyses, juillet 2024, n° 43 » nous apprend que **21 % des contrats commencés en 2022 sont rompus au cours de leurs neuf premiers mois** d'exécution et que ce taux de rupture est en hausse.



### Quelle perception de la qualité des formations en apprentissage dans l'Interbranches ?

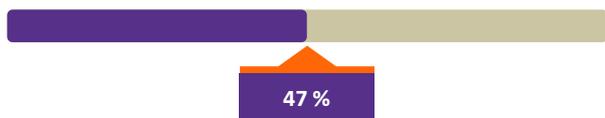
Elle est positive voire très positive pour seulement 30 à 45 % des répondants selon les items. Les perceptions « neutres » sont à peu près équivalentes.

La qualité perçue de l'accompagnement est beaucoup plus positive chez l'OEFMT (-5 % à -10 % d'opinions négatives, jusqu'à +15 % d'opinions positives selon les items) et un peu plus positive dans la formation continue.

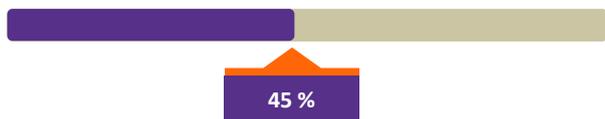


*Part de réponses positives voire très positives à l'enquête en ligne sur 8 items :*

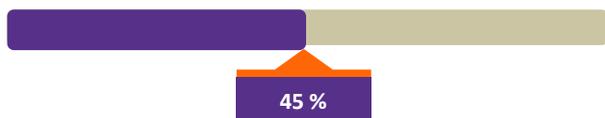
#### Qualifications des formateurs



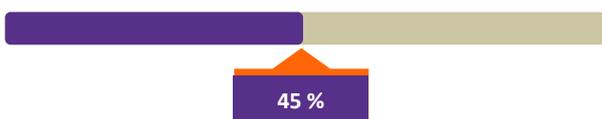
#### Pertinence des compétences acquises



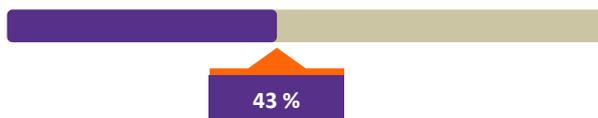
#### Suivi et méthodes pédagogiques



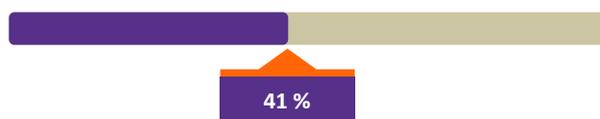
#### Démarche d'amélioration continue des CFA



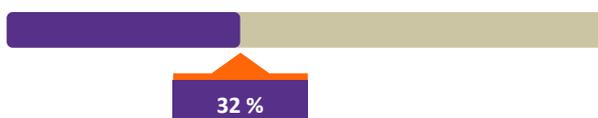
#### Adéquation des programmes de formation



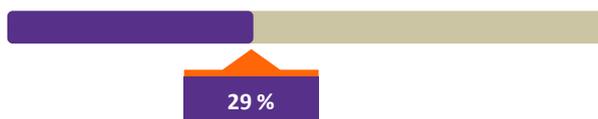
#### Horaires et rythmes de l'alternance



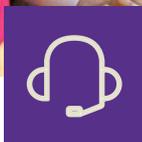
#### Diversité des métiers couverts



#### Modularité et adaptabilité des programmes



# Verbatims sur la qualité perçue des formations



## Les sujets de préoccupation

« J'ai des doutes sur l'adéquation des formations sur la sécurité, les normes, la comptabilité : les volumes de candidats sont insuffisants et les référentiels de compétences à adapter (ex : capacité à être très opérationnels et à savoir faire des tâches moins qualifiées même si on est très qualifié).

Il manquerait une **certification spécifique pour le métier d'assistante en milieu scolaire**, qui nécessite des compétences particulières (logiciels du rectorat, relations avec les parents et le rectorat, campagnes à suivre).

L'offre est **partiellement adaptée au maillage des écoles**, qui est très dense : certains établissements sont isolés.

La **difficulté est moins sur les formations existantes que sur les entreprises accueillantes** : sur les métiers en tension, il n'y a pas de maîtres d'apprentissage.

Le **problème majeur c'est de sourcer les jeunes avant le contrat d'apprentissage ou en prépa/pré-apprentissage** (c'est un bon moyen de commencer à accompagner le jeune).



## Les points positifs

« L'offre de formation est **globalement adaptée**, car en dehors des enseignants, les besoins des établissements sont similaires à ceux d'une entreprise classique.

Oui car **notre établissement couvre toutes les familles de métiers de la branche**, sauf la documentation, l'enseignement (formateurs oui), la vie scolaire (cité 3 fois).

L'offre en apprentissage **couvre bien les métiers de l'Interbranches**.

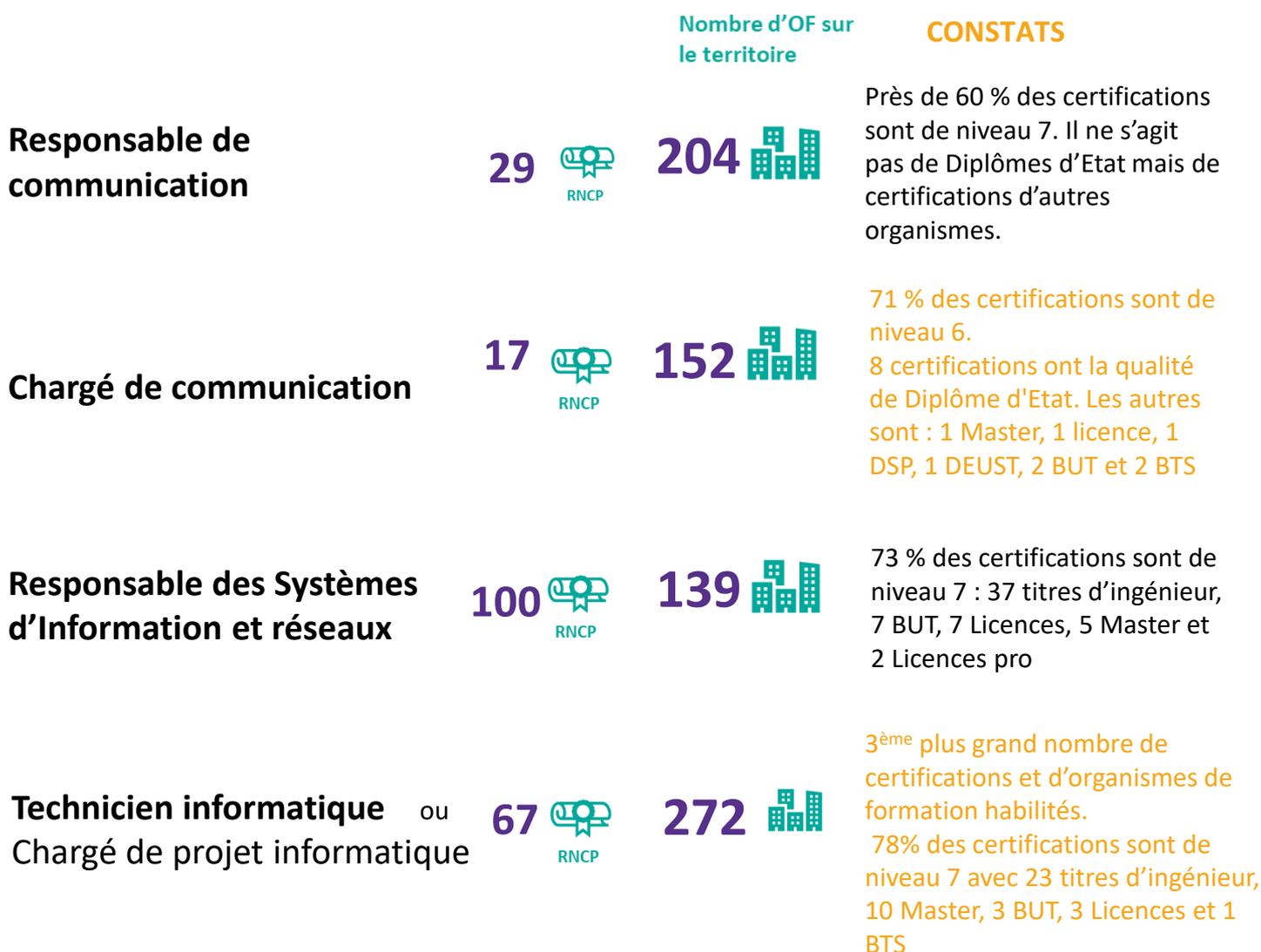
Il y aura des besoins à venir sur la comptabilité : **l'offre en apprentissage correspond**.

Je pense que **l'offre existe**.

La formation **s'adapte beaucoup à la réalité de l'entreprise**.



## 4.4 L'offre de certification accessible en apprentissage pour les métiers porteurs est satisfaisante.



Source: Cartographie de l'offre des certifications accessibles par l'apprentissage



Sur les métiers porteurs, le défi ne réside pas tant dans la disponibilité de l'offre que dans l'attractivité des établissements pour recruter ces profils, qui sont recherchés par de nombreux types d'entreprises.

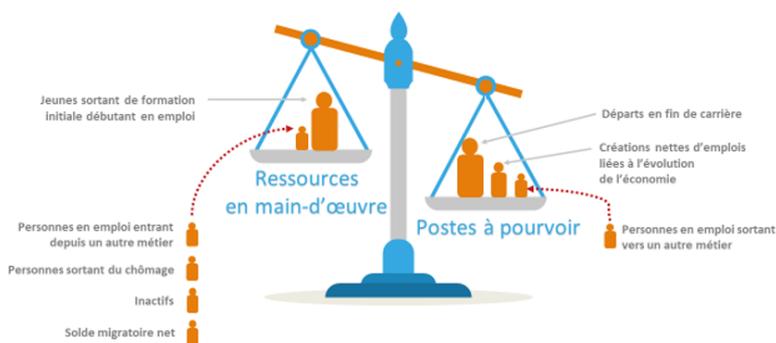
## 4.5. La volonté de développer l'apprentissage au sein de l'Interbranches va se heurter à des défis importants à venir compte tenu des tensions sur le marché

Pour un certain nombre de métiers qui concernent les établissements de l'Interbranches, **des tensions de recrutement sont déjà perceptibles** et pourraient selon France Stratégie **s'accroître dans les années à venir**. C'est particulièrement le cas pour certains métiers dont l'attractivité est à renforcer, tels que les **agents d'entretien**, les **personnels de ménage**, les **métiers de l'accompagnement** (à domicile, assistants maternels), ainsi que les **agriculteurs**. Les **cadres des services administratifs, comptables et financiers**, ainsi que les **ingénieurs en informatique** devraient également être concernés par ces déséquilibres.

Les métiers de **techniciens et d'agents de maîtrise** de la maintenance, **d'employés administratifs et informatiques**, ainsi que de **professionnels de l'action sociale** pourraient en revanche être à l'équilibre.

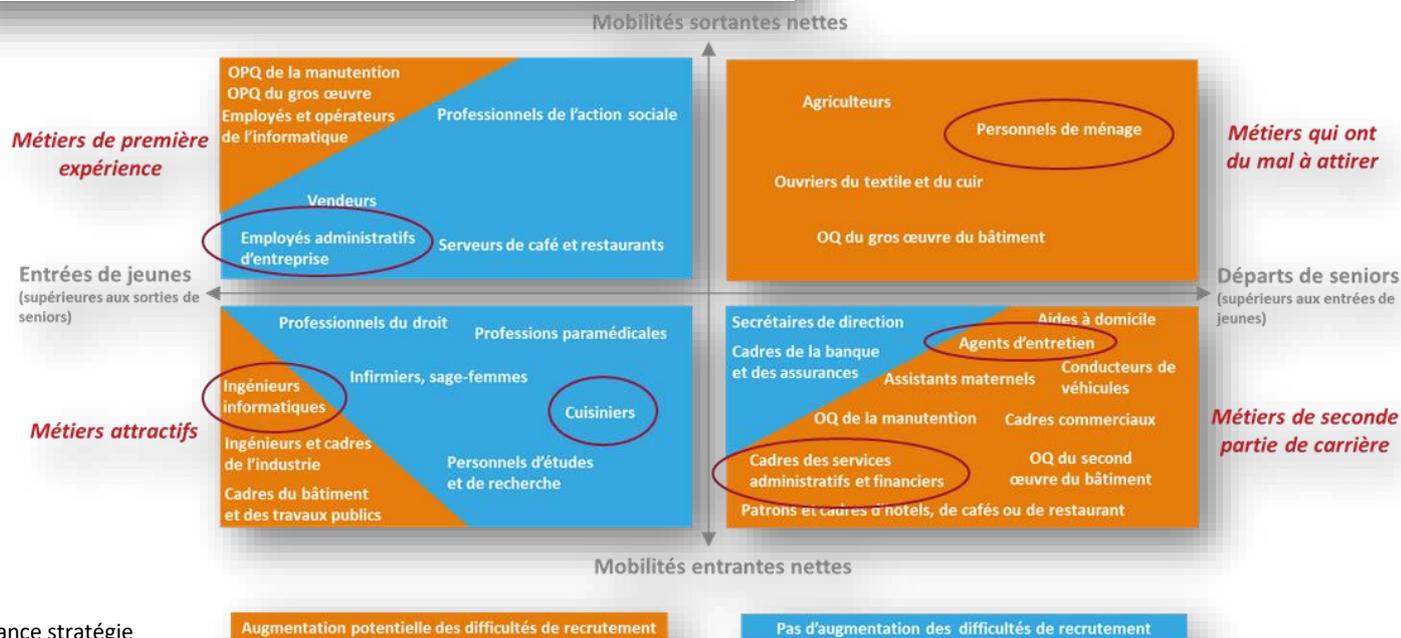
Sources : France Stratégie/Dares, à partir de Insee, enquête *Emploi en personnes physiques*, projections France Stratégie/Dares ; *Psar Emploi-population* (Insee), recensement de population 2015 - exploitation complémentaire, enquêtes *Emploi en continu 2003-2016*, modèle *Destinie 2* ; projections de métiers France Stratégie/Dares ; enquête *FQP 2015* ; enquêtes *Génération du Céreq 2013 et 2016* et projections de sortants du système éducatif entre 2016 et 2027 (Depp).

Figure 1 – Postes à pourvoir et déséquilibres potentiels par métiers



Lecture : pour un métier donné, les postes à pourvoir (ou besoins de recrutement) sont mesurés par le cumul des créations nettes d'emplois et des départs en fin de carrière. Ils sont en partie pourvus par les jeunes sortant de formation initiale débutant en emploi. Le déséquilibre potentiel pour ce métier est ainsi l'écart entre les postes à pourvoir et le flux de ressources en main-d'œuvre constitué des jeunes entamant leur carrière professionnelle. Ce déséquilibre potentiel peut – ou non – être comblé par des personnes en emploi changeant de métier, des personnes sortant du chômage, des personnes précédemment inactives ou par de nouvelles ressources en main-d'œuvre venant de l'étranger.

Source : France Stratégie/Dares



# Emplois en 2030 : entre départs en retraite massifs et déficit de nouveaux entrants

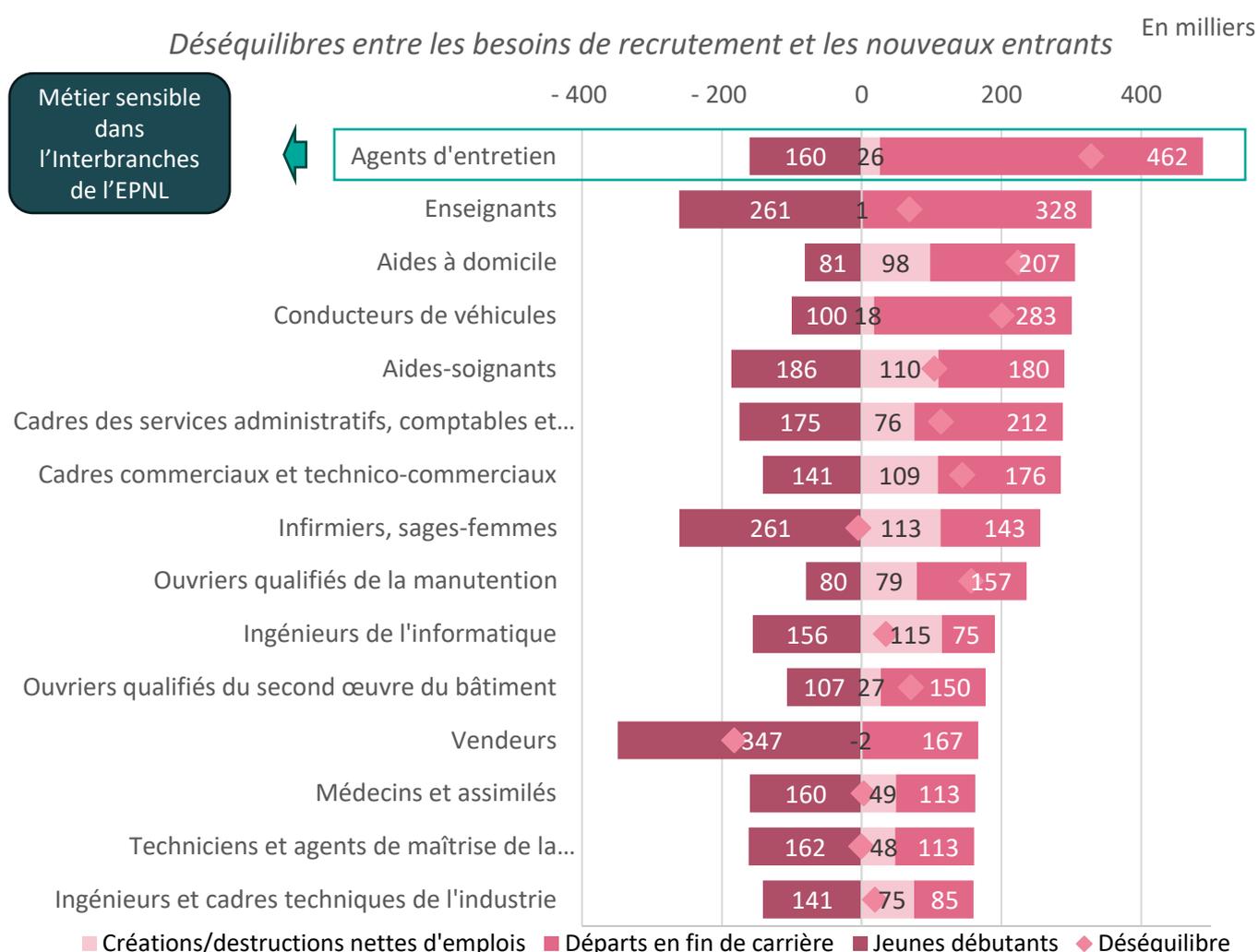
## Les déséquilibres potentiels des métiers aux plus forts besoins en recrutement d'ici 2030 selon France Stratégie



Pour chaque métier, les postes à pourvoir sont la somme des créations nettes d'emploi et des départs en fin de carrière. Au niveau global, de 2019 à 2030, les postes à pourvoir s'établiraient à 760 000 chaque année, les départs en fin de carrière représentant 90 % du total.

Parmi les quinze métiers aux plus forts déséquilibres potentiels positifs, le premier des quinze métiers aux plus forts besoins de recrutement est le métier d'agent d'entretien\*, identifié par les entreprises de l'Interbranches comme « stable » par 78% des répondants; il y aura donc un déficit important à compenser par des reconversions et des demandeurs d'emplois sur ce métier.

\*selon la Dares, il s'agit d'un métier en tension, dans une moindre mesure en Région Île-de-France. L'étude MAVA a révélé qu'il s'agissait d'un métier « sensible » pour l'interbranches.



Champ : France métropolitaine.

Lecture : entre 2019 et 2030, chez les agents d'entretien, le déséquilibre potentiel entre les 488 000 besoins de recrutement (soit 462 000 départs en fin de carrière plus 26 000 créations nettes d'emploi) et le nombre de jeunes débutants (160 000) serait de 328 000. Plus de la moitié des recrutements (67 % = 328 000 / 488 000) pourraient être difficiles, les besoins n'étant que partiellement couverts par les jeunes débutant en emploi.

Source : Insee, enquête Emploi en personnes physiques, projections France Stratégie/Dares. Psar Emploipopulation (Insee), recensement de population 2015 - exploitation complémentaire, enquêtes Emploi en continu 2003-2016, modèle Destinie 2 ; Projections de métiers France Stratégie/Dares. Enquêtes Génération du Céreq 2013 et 2016 et projections de sortants du système éducatif entre 2016 et 2027 (Depp)

# Focus sur le personnel d'entretien et les ASEM

## Quelles projections ?

Alors qu'ils ne figurent pas dans les métiers aux besoins de recrutement les plus élevés, **trois métiers afficheraient des déséquilibres potentiels importants en raison d'un faible afflux de jeunes débutants** :

1. les employés de maison (dont font partie les personnels de ménage avec 8% de jeunes débutants),
2. les assistantes maternelles (10 % de jeunes débutants)



❑ **Les agents d'entretien** ne sont pas en tension aujourd'hui mais pourraient y être confrontés à l'avenir en raison d'un nombre de départs en fin de carrière supérieur à celui des jeunes y débutant leur carrière professionnelle. **Une anticipation des départs en retraite est à prendre en compte dans l'Interbranches.**

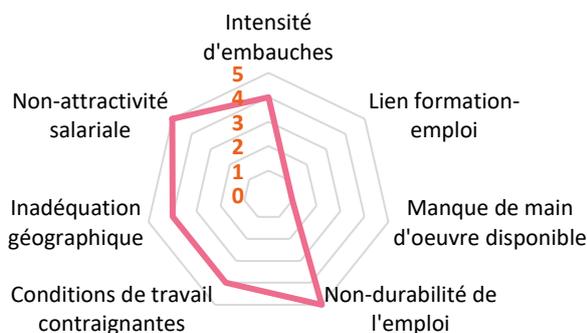
❑ **Les effectifs d'assistantes maternelles** se stabiliseraient en raison d'une baisse de la fécondité d'ici 2030, en deçà du seuil de renouvellement des générations, la scolarisation à 2 ans, l'augmentation des capacités d'accueil collectif des jeunes enfants et leur diversification (micro-crèches, crèches familiales).

**Les services aux collectivités combinent une structure démographique encore plus défavorable, à savoir** : départs en fin de carrière élevés et part des jeunes débutants très faible, avec une croissance moitié moindre de leurs effectifs.

Source: France stratégie

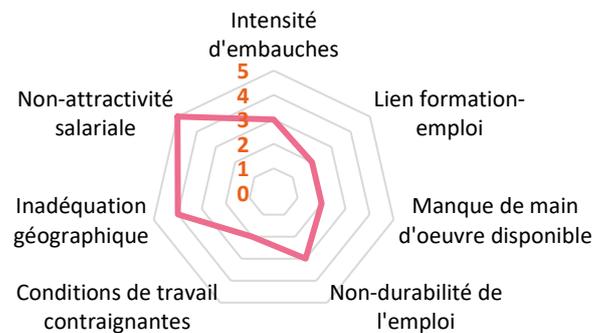
## Les indicateurs de tension sur ces deux métiers au niveau national (toutes branches confondues)

### Agents d'entretien de locaux



**Nb d'emplois en 2023 : 410 918**

### Assistants maternels



**Nb d'emplois en 2023 : 492 285**

Champ : France métropolitaine, 2023

Source : les statistiques du marché du travail (France Travail - Dares), les offres collectées en ligne (Dares), l'Enquête Besoins en Main-d'oeuvre (Pôle emploi), l'Enquête Conditions de travail - risques psycho-sociaux (Dares), l'Enquête emploi en continu (Insee), les Enquêtes annuelles de recensement de la population (Insee)

## 4.6 Enfin, la maîtrise de compétences comportementales va s'avérer indispensable pour répondre aux transformations à l'œuvre dans l'Interbranches.

Sources: OCDE, CARIF-OREF, CEDEFOP, World Economic Forum, UNESCO





## Ce qu'il faut retenir ...

**La branche, AKTO & les CFA ont un rôle central à jouer pour informer, accompagner, promouvoir les outils et ressources existants ou les enrichir.**

**L'apprentissage doit occuper dans la mesure du possible une place centrale dans les espaces de discussion existants.**

Certaines réticences à lever devront se faire sur du plus long terme car ils sont en lien avec **des sujets complexes pour les petits établissements.**

Il y a une forme de continuité entre les deux études, c'est pourquoi **il est important d'accompagner dans la durée l'évolution des pratiques de recrutement et d'accompagnement des apprentis**, pour en faire un vrai levier de recrutement. Cela est d'autant plus vrai dans un contexte de tension sur les budgets de l'apprentissage.

**Plus le recours à l'apprentissage est élevé, plus il est perçu comme un outil pertinent**, ce qui est très encourageant pour poursuivre la démarche initiée par l'Interbranches, d'autant plus que **le taux de satisfaction est de 88,6% pour les établissements ayant eu recours à l'apprentissage.**

Pour plus de 70% des établissements, les aspects matériels (financements et proximité de l'offre) ne sont pas des freins majeurs au développement de l'apprentissage, mais **la perception de son utilité et de son impact est à renforcer pour les établissements n'ayant pas recours à l'apprentissage.**

**Une anticipation des départs en retraite est à prendre en compte dans l'Interbranches**, surtout pour les métiers tel que le personnel d'entretien, en raison **d'un nombre de départs en fin de carrière supérieur à celui des jeunes y débutant leur carrière professionnelle.**





## AXE 2

**L'évaluation de l'opportunité de redéfinir certains paramètres conditionnant la réalisation des contrats d'apprentissage.**

A woman in a white shirt is pointing at a whiteboard in a meeting. Two other people, a man in a yellow jacket and a man in a blue shirt, are looking at the whiteboard. The background is a modern office with a white lamp and a plant.

5

**ANALYSE DE  
L'OPPORTUNITE  
DES ADAPTATIONS  
DES MODALITES DE  
RECOURS A  
L'APPRENTISSAGE**

# Professionnalisation et valorisation des maîtres d'apprentissage - **Préambule**

Trois axes d'évolution des pratiques de recours à l'apprentissage ont été identifiés lors de l'étude en 2023 portant sur le développement de l'apprentissage dans l'Interbranches des établissements d'enseignement privés :

- *Professionnalisation et valorisation des maîtres d'apprentissage,*
- *Transfert ou partage du tutorat avec le Centre de Formation d'Apprentis (CFA),*
- *Mutualisation des contrats d'alternance entre plusieurs structures.*

L'enquête réalisée dans le cadre de l'étude « MAVA » en 2025 ainsi que les entretiens ont mis en évidence que **les établissements adhéraient diversement à ces propositions (respectivement 62%, 32%, 54%).**

Les entretiens et analyses ont montré que **la clé du dispositif réside bien dans la structuration d'une fonction de maître d'apprentissage.**

En revanche, **le transfert du tutorat aux CFA n'apparaît pas comme une solution pertinente ni réaliste.** Pour autant, un **accompagnement renforcé** comprenant a minima davantage de visites sur le terrain (*3 à 4 par an*) paraît plus pertinent et apporterait une valeur ajoutée.

La **mutualisation des contrats apparaît quant à elle comme une piste** pouvant répondre aux freins financiers.



# Les leviers pour développer l'apprentissage qui remportent l'adhésion des établissements.

(50% d'adhésion et plus parmi les 319 répondants à l'enquête MAVA)



70%

Digitalisation des processus

65%

Echanges de bonnes pratiques avec des pairs  
Support administratif dédié

64%

Recherche de financements complémentaires

62%

Reconnaissance et valorisation des maîtres d'apprentissage : cette proportion monte à 69% chez les chefs d'établissement.

61%

Documentation simplifiée et centralisée  
& accès à une cartographie de l'offre

55%

Plateforme de matching pour le recrutement  
& Mieux comprendre les opportunités

54%

Temps dédié à l'accompagnement pour les maîtres d'apprentissage

Mutualiser un apprenti (cette proportion monte à 60% pour les établissements ruraux et périurbains), y.c. en dehors de l'Interbranches pour 51%

53%

Sensibiliser l'équipe de Direction



Source : enquête en ligne dans le cadre de l'étude MAVA réalisée entre mars et avril 2025.

# Les leviers pour développer l'apprentissage qui remportent moins l'adhésion des établissements

(moins de 50% d'adhésion parmi les 319 répondants à l'enquête MAVA)



30%

Organisation régulière de **séminaires** et **d'ateliers sur les formations disponibles**

32%

**Partager le tutorat** avec le CFA  
**Participer aux comités pédagogiques** des CFA

37%

**Communiquer en interne** pour sensibiliser, informer, partager les résultats obtenus

39%

**Communiquer régulièrement sur les réseaux sociaux**

40%

Recourir davantage à l'apprentissage **pour des niveaux plus qualifiés (6 & 7)**  
Proposer des rémunérations et **avantages complémentaires**

41%

**Développer les synergies** avec les CFA de l'Interbranches  
**Inscrire l'apprentissage dans une stratégie de recrutement**  
Avoir un **benchmark des pratiques**

42%

Organisation régulière de **sessions d'information**

45%

**Définir une stratégie de rétention** des apprentis

46%

**Avoir une planification proactive** de ses besoins en recrutement

48%

**Codévelopper des programmes** de formation avec les CFA

49%

**Structurer le plan d'intégration** des apprentis  
**Améliorer la qualité des projets** proposés et le suivi

Source : enquête en ligne dans le cadre de l'étude MAVA réalisée entre mars et avril 2025.



# Professionnalisation et valorisation des maîtres d'apprentissage – Analyse d'opportunité

## LES AMÉNAGEMENTS IDENTIFIÉS

- **Instituer la fonction** de maître d'apprentissage dans les Conventions Collectives
- **Constituer un vivier** de maîtres d'apprentissage qualifiés dans le domaine visé
- **Identifier de manière proactive** les maîtres d'apprentissage potentiels dans chaque établissement
- **Dédier du temps** à l'accompagnement dans leurs agendas
- Permettre de réaliser des **heures supplémentaires rémunérées** pour assurer les tâches afférentes, notamment pour les personnes à temps partiel
- **Systématiser la formation** à la fonction pour garantir un accompagnement de qualité



La difficulté majeure actuelle réside dans l'adéquation entre les compétences des maîtres d'apprentissage et la certification visée, en particulier pour les métiers en forte évolution ou émergents. Cela peut conduire à des choix par défaut qui ne sont satisfaisants pour aucune des parties concernées.

## AVANTAGES



- **Montée en compétences** des maîtres d'apprentissage
- **Meilleure adéquation des compétences** des apprentis aux besoins des postes de travail
- **Amélioration de l'image** des établissements en tant qu'employeurs
- **Levier RH** auprès des équipes pour attirer et fidéliser les collaborateurs, valoriser les talents, préparer la transmission des savoirs

## INCONVÉNIENTS



- **Disponibilité des maîtres d'apprentissage** car les ressources des établissements sont en flux tendu : pour autant, un apprenti peut s'avérer être une ressource précieuse et efficace
- **Coût financier** pour les heures supplémentaires réalisées

## Quel serait l'effet levier réel sur le recours à l'apprentissage ?

Très important

La formation par la voie de l'apprentissage n'est pas qu'une modalité de contractualisation : **c'est une pédagogie à part entière, dans laquelle la place du maître d'apprentissage est centrale** pour garantir une médiation pédagogique efficace.

Une politique volontariste de montée en compétences et de valorisation des maîtres d'apprentissage permettrait de créer les conditions favorables à l'intégration et à la fidélisation des apprentis.

# Professionnalisation et valorisation des maîtres d'apprentissage – Mise en perspective

Plusieurs branches professionnelles se distinguent en France par des pratiques inspirantes en matière de valorisation et de formation des maîtres d'apprentissage :

## Bâtiment et Travaux Publics (BTP) – via la FFB et la FNTP

- Dispositifs de formation obligatoire ou fortement incitative pour les maîtres d'apprentissage (ex. modules financés par Constructys).
- Mise en place de clubs de maîtres d'apprentissage pour favoriser le partage d'expérience.
- Création de guides pratiques et de parcours de montée en compétences.

## Hôtellerie-Restauration – via l'UMIH, le GNI, AKTO

- Déploiement d'un parcours de formation dédié aux tuteurs et maîtres d'apprentissage.
- Campagnes de communication valorisant l'implication des professionnels dans la transmission.
- Intégration de la fonction tutorale dans les parcours RH internes des établissements.

## Industrie – via l'UIMM

- Création de certifications internes de maître d'apprentissage reconnues dans les parcours professionnels.
- Utilisation d'outils digitaux pour le suivi des apprentis et de leur encadrement.
- Coanimation de modules de formation avec les CFA pour créer des liens plus étroits.

## Banques et assurances – via la FBF et France Assureurs

- Mise en place de formations tutorales structurées, parfois certifiantes (RNCP ou RS).
- Suivi RH formalisé et reconnaissance de l'activité tutorale dans les entretiens annuels.
- Valorisation du tutorat dans les dispositifs de gestion des talents.

## Métiers de la Mode et du Luxe – via DEFI / OPCO2i

- Organisation de journées de valorisation du tutorat, mettant en lumière le rôle clé des maîtres d'apprentissage dans la transmission des gestes métiers.
- Création de contenus pédagogiques pour soutenir les artisans et professionnels dans leur rôle de formateur.
- Accompagnement individualisé par les CFA et les OPCO.

## Agriculture – via OCAPIAT et les MFR

- Fort ancrage territorial avec des réseaux de maîtres d'apprentissage identifiés et accompagnés.
- Valorisation du rôle de formateur dans des logiques de transmission intergénérationnelle.
- Appuis pédagogiques créés en partenariat avec les établissements agricoles.

## Fonction publique territoriale (pas une branche au sens strict, mais un acteur clé)

- Appui du CNFPT pour structurer des formations de tuteurs et maîtres d'apprentissage.
- Réflexions sur une professionnalisation du tutorat intégrée aux parcours de carrière.

## Les pratiques les plus inspirantes combinent :

- Formation (souvent financée ou obligatoire), voire certification des compétences.
- Reconnaissance institutionnelle et RH ; Intégration de la fonction dans les parcours professionnels.
- Valorisation publique (prix, communication, témoignages).



# Transfert ou partage du tutorat avec le Centre de Formation d'Apprentis (CFA)

## – Analyse d'opportunité

### Les aménagements identifiés

*Certains établissements ne recourent pas à l'apprentissage parce qu'ils ne peuvent désigner un maître d'apprentissage, qui doit justifier d'une qualification ou d'une expérience professionnelle en lien avec la formation suivie par l'alternant.*

*Le transfert du tutorat de l'établissement d'accueil vers l'organisme de formation, voire le partage du tutorat entre l'établissement d'accueil et l'organisme de formation sont apparus comme des pistes à investiguer.*

#### Avantages



- **Libérer du temps** à l'établissement
- **Bénéficier d'une expertise adaptée** à la formation de l'apprenti
- **Recours facilité à l'apprentissage** pour les métiers émergents et en forte transformation

#### Inconvénients



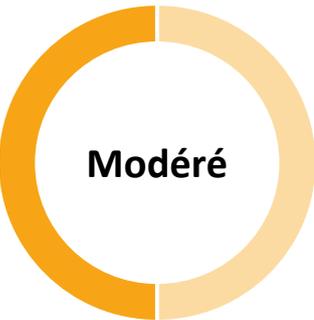
- **Accompagnement non financé** pour les CFA
- **Le CFA n'est pas impliqué au quotidien dans l'organisation** de l'établissement et manquerait donc de relais en interne et de compréhension des enjeux spécifiques de la structure
- **Flou juridique** y.c. pour les CFA interrogés

### Quel serait l'effet levier réel sur le recours à l'apprentissage ?

**L'encadrement relève de la responsabilité de l'établissement** qui emploie l'apprenti et il s'avère que ni les employeurs, ni les CFA interrogés ne souhaitent déroger à ce principe : seuls 32% des établissements adhèrent à cette proposition.

Pour autant, **les CFA sont tout à fait enclins à proposer un accompagnement renforcé** du maître d'apprentissage et de l'apprenti en proposant 3 à 4 visites par an au lieu de 1 à 2 pour les établissements en ayant le plus besoin.

**Une alternative a été identifiée** dans le cadre des entretiens : elle consiste à **mutualiser les tuteurs** entre plusieurs établissements. Cela est **possible via des conventions de mise à disposition** de personnel et assorti de conditions qui sont détaillées ci-après.



Modéré

# Transfert ou partage du tutorat avec le Centre de Formation d'Apprentis (CFA) – Mise en perspective

*La mutualisation des maîtres d'apprentissage entre plusieurs établissements est possible mais elle est encadrée :*

## 1. Code du travail (article L6223-5)

Il permet la désignation d'un maître d'apprentissage "commun" à plusieurs employeurs ou à plusieurs établissements d'une même entreprise, sous certaines conditions :

- *Le maître d'apprentissage doit **disposer du temps nécessaire** pour assurer correctement l'accompagnement de l'apprenti ou des apprentis.*
- *La **répartition du temps de travail** de l'apprenti entre les différents établissements ou entreprises doit être **clairement définie dans le contrat** d'apprentissage (ou annexe).*
- *Il est nécessaire **d'avoir l'accord de l'apprenti(e)** (et de son représentant légal si mineur).*

## 2. Contractualisation

- *Le contrat d'apprentissage peut être **signé par un groupement d'employeurs** ou par une **entreprise unique pour plusieurs établissements**, si ceux-ci dépendent juridiquement de la même entité.*
- *Le **rôle et l'identité du maître d'apprentissage mutualisé** doivent être **formellement inscrits** dans le contrat.*
- *Une **convention de mise à disposition** peut être requise si le maître d'apprentissage est employé par une autre entité juridique.*

## 3. Cas pratiques de mutualisation

### A. Groupement d'employeurs (GE)

- *Le GE est employeur unique de l'apprenti. maître d'apprentissage peut être salarié du GE ou d'un de ses membres.*
- *Très utilisé dans les secteurs agricoles, artisanaux, ou associatifs.*

### B. Établissements d'une même entreprise

- *Une entreprise peut affecter un maître d'apprentissage à plusieurs de ses sites, à condition que le lien juridique entre les établissements soit établi (ex. établissements secondaires).*

### C. Partenariat entre PME ou artisans

- *Plus rare, mais possible avec des conventions de partenariat et un suivi clair, notamment en lien avec un CFA ou un OPCO.*

## 4. Organisation

- *Le maître d'apprentissage doit pouvoir suivre l'apprenti dans la durée, assurer des temps réguliers d'échange, d'évaluation, de transmission.*
- *Il est souhaitable de mettre en place des outils partagés de suivi (livret de progression, outils numériques...).*
- *Le CFA doit être informé de cette organisation pour valider la cohérence pédagogique.*

# Mutualisation des contrats d'alternance entre plusieurs structures

## – Analyse d'opportunité

### LES AMÉNAGEMENTS IDENTIFIÉS

Les rythmes de l'alternance sont peu compatibles avec l'organisation temporelle des établissements : l'élaboration des emplois du temps en est complexifiée : c'est à partir de ce constat que l'idée de mutualiser les contrats d'alternance au sein de plusieurs structures a émergé.

#### AVANTAGES



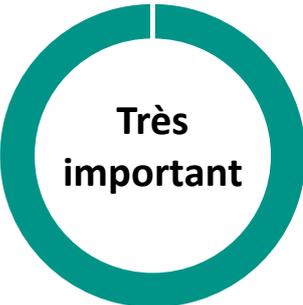
- **Mutualisation des coûts** liées à la rémunération de l'apprenti
- **Meilleure prise en compte de la saisonnalité** de l'activité des établissements (rentrée et vacances scolaires) : un apprenti titulaire d'un CAP AEPE pourrait par exemple travailler en crèche pendant les vacances scolaires
- Permet d'élargir les pistes y.c. **au-delà de l'Interbranches** (51% d'adhésion dans l'enquête MAVA de 2025)
- **Facilite le recrutement d'apprentis** sur des compétences qui ne relèvent pas du cœur de métier des établissements (ex : communication, cybersécurité,...)

#### INCONVÉNIENTS



- **Nécessite d'identifier un établissement** aux besoins similaires
- **Forte capacité d'anticipation**, liée aux cycles et circuits de décision, qui peuvent différer d'un établissement à l'autre et donc retarder le recrutement, au risque de rater la rentrée en apprentissage et de devoir reporter le recrutement
- **Ne convient pas aux métiers pour lesquels la présence du maître d'apprentissage est requise**, notamment ceux où le contact avec les publics est central

### Quel serait l'effet levier réel sur le recours à l'apprentissage ?



**Très important**

Cette solution innovante aurait un **impact concret en facilitant la mise en réseau**. Cela répondrait en grande partie aux freins évoqués par les établissements, en premier lieu la méconnaissance de l'offre et le financement.

# Mutualisation des contrats d'alternance entre plusieurs structures

## – Mise en perspective

*La mutualisation des apprentis entre plusieurs établissements est également possible, mais elle repose sur un cadre juridique, contractuel et organisationnel précis, car un apprenti doit toujours avoir un seul employeur officiel et un cadre de formation clair :*

### 1. Cadre légal

- *L'apprenti n'a qu'un seul employeur contractuel, qui peut être un groupement d'employeurs ou une entreprise multisite.*
- *Le contrat d'apprentissage précise les lieux d'exécution du contrat et la répartition du temps si plusieurs établissements sont concernés.*
- *Il existe une cohérence pédagogique avec le parcours de formation.*

### 2. Formes possibles de mutualisation

#### A. Groupement d'employeurs (GE)

- *Le GE est l'employeur unique de l'apprenti.*
- *L'apprenti est mis à disposition de plusieurs entreprises adhérentes.*
- *Très utilisé dans l'agriculture, le BTP, ou l'artisanat.*

*C'est le dispositif le plus sécurisé juridiquement pour mutualiser des apprentis entre entreprises distinctes.*

#### B. Entreprises multisites ou établissements secondaires

- *L'apprenti peut changer de site (ex : entre plusieurs magasins d'une enseigne) tant que les sites relèvent de la même personne morale.*
- *Le contrat d'apprentissage ou une annexe au contrat doit préciser cette organisation.*

#### C. Convention de mise à disposition entre entreprises d'un même groupe

- *Une entreprise A peut mettre à disposition un apprenti auprès d'une autre entreprise B du même groupe sous certaines conditions.*
- *Cette pratique est encadrée mais plus complexe : il faut une convention tripartite (employeur, entreprise d'accueil, apprenti).*

### 3. Conditions pédagogiques

- *L'alternance entre établissements doit favoriser l'acquisition des compétences visées dans la certification.*
- *Chaque lieu d'accueil doit permettre de réaliser des activités en lien avec le référentiel.*
- *Le CFA doit être informé et valider la cohérence du parcours.*

#### Exemples inspirants : GEIQ BTP ou GEIQ Propreté

Ces structures recrutent les apprentis et les mettent à disposition de plusieurs entreprises successives ou en simultané, avec un accompagnement renforcé.





# 6

## CONCLUSIONS & PERSPECTIVES

---

# » MATRICE SWOT

→ Forces



1

Une **croissance continue** de l'apprentissage dans les établissements depuis 2018.

2

**88,6 % d'opinions positives** voire très positives sur l'apprentissage pour les établissements utilisateurs et en particulier selon les chefs d'établissements.

3

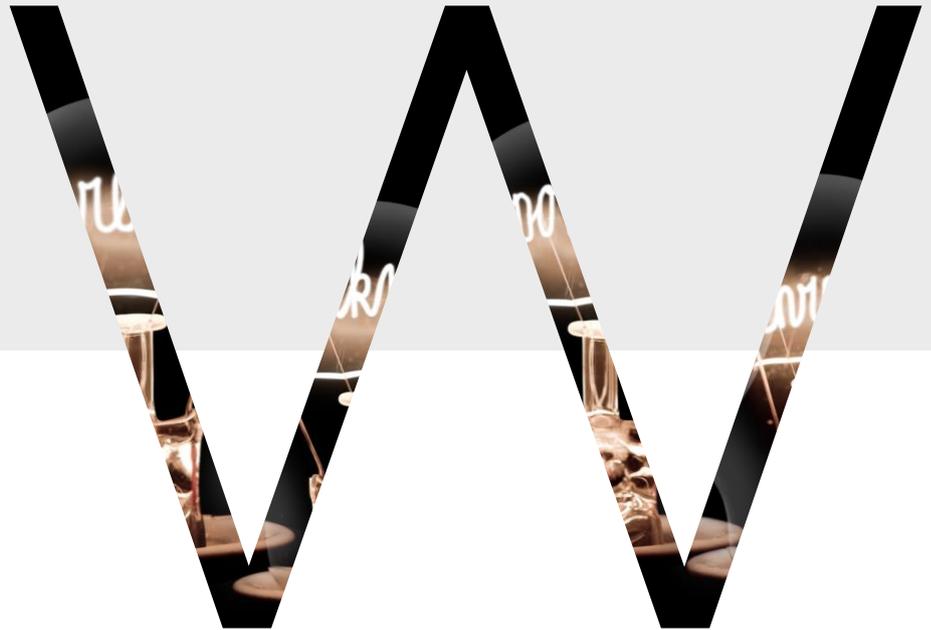
**42 % des répondants ont déjà été maîtres d'apprentissage.**

4

Un réseau de **685 CFA désireux d'accompagner les établissements** de l'Enseignement Catholique, qui a des partenariats privilégiés avec près d'1 établissement sur 2.

# » MATRICE SWOT

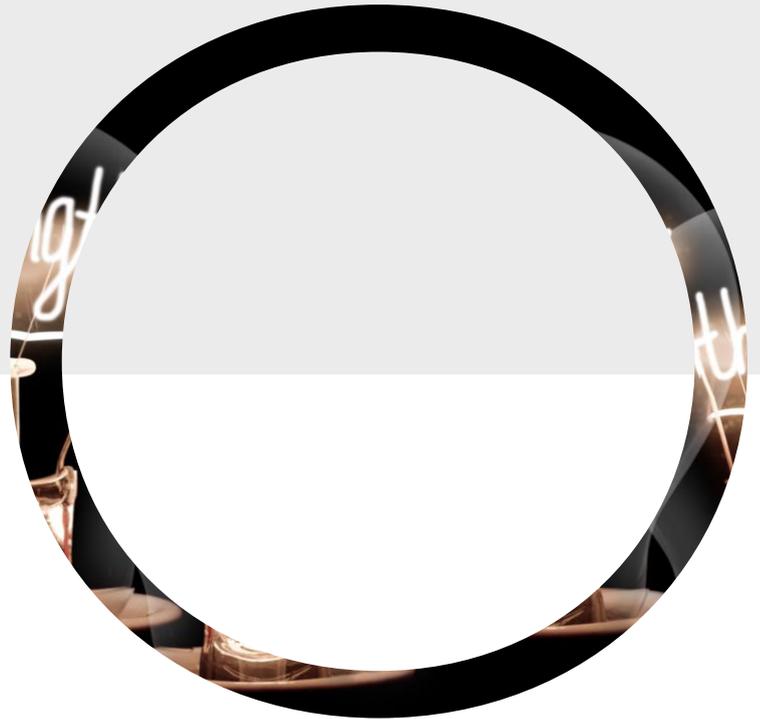
## → Faiblesses



- 1 **50 % des établissements n'ont pas ou quasiment pas recours à l'apprentissage** (*aucun recours pour 22%*).
- 2 Seuls **38 % des répondants se disent bien informés** sur l'offre existante.
- 3 **La fonction RH dans les établissements de l'Interbranches est à renforcer** pour créer les conditions de la réussite (*planification des besoins RH au regard des mutations en cours et à venir, modalités de mobilisation et formation des tuteurs,...*).
- 4 **Un travail de sensibilisation** reste à faire sur les enjeux et bénéfices de l'alternance.

# » MATRICE SWOT

## ➔ Opportunités



1

**Le rôle des branches réaffirmé** dans la politique de niveaux de prise en charge et en particulier pour les formations de niveaux 3 (CAP/BEP) & 4 (Bac), une meilleure adéquation avec les compétences d'avenir & bonifications (outre-mer, métiers du lien, réindustrialisation, transition environnementale), extension de l'aide au permis de conduire pour les apprentis de 17 ans.

2

Un capital d'**établissements concernés par le sujet**, qui ne demandent qu'à passer à l'action.

3

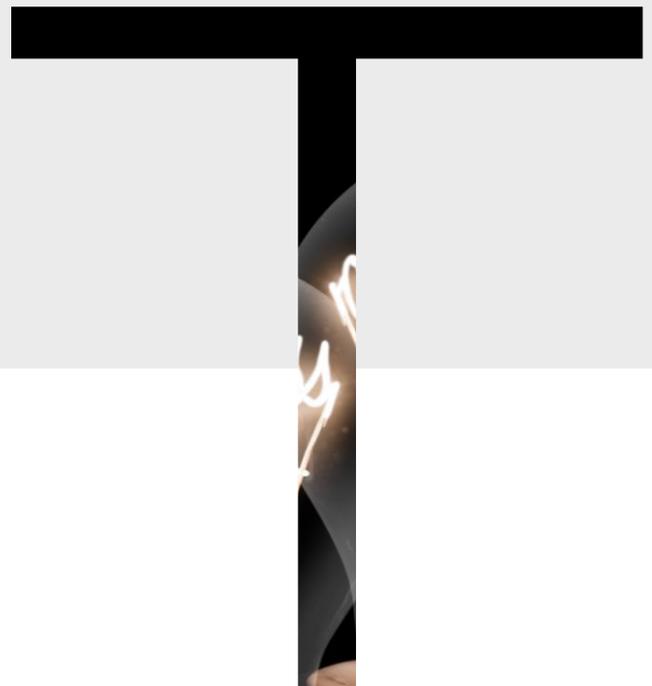
Un important **vivier d'établissements « neutres »** (au moins ¼).

4

Loi d'orientation agricole : des établissements de l'OEFMT en **tête de pont de l'adaptation des territoires au changement climatique et un objectif de +30 % d'apprenants.**

# »» MATRICE SWOT

## ➔ Menaces



1

**Une reconfiguration complète de l'apprentissage à venir** : diminution de l'aide à l'embauche, potentielle minoration ET reste à charge de 750€ sur les niveaux les plus élevés (6 et au-delà), diminution des subventions aux CFA de l'ordre de -300M€ (PLFSS 2025), baisse de -25 % des NPEC pour la FOAD, -300€ sur tous les niveaux de prise en charge.

2

Des mutations qui contraignent les établissements à rentrer dans des démarches de **conformité et de maîtrise des risques accrues**.

3

**Concurrence accrue sur des profils d'apprentis notamment ceux en lien avec les nouvelles technologies (Techniciens SI, Chargé de Cybersécurité...)** qui seront probablement de plus en plus recherchés (*autonomie, polyvalence, prise d'initiative, compétences en forte évolution*) et regardants quant à leur rémunération du fait de l'élargissement de leurs cotisations sociales CSG/CRDS.

# 3 axes de conclusion

## 1

### Il y a des perspectives concrètes pour renforcer l'apprentissage

Toutes les analyses et échanges montrent un **potentiel de développement de l'apprentissage, tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif**, notamment sur des métiers plus qualifiés que les métiers actuellement mobilisés pour l'apprentissage (*73% de niveau Bac ou infra*).

**1/3 voire 1/4 des établissements sont « neutres » : ils peuvent basculer en utilisateurs** si on leur apporte les leviers pertinents.

## 2

### Il y a des besoins d'outillage relativement simples à satisfaire

Des outils dématérialisés existent déjà pour faciliter l'aide à la décision et la gestion (OPCO, CFA) : (<https://www.akto.fr/recruter-alternance/>).

Une cartographie de l'offre sur-mesure a été réalisée dans le cadre de cette étude.

L'offre d'accompagnement **existe au sein des CFA de l'Interbranches mais il faut la faire connaître** : formation des maîtres d'apprentissage, tutorat renforcé (*3 à 4 visites par an VS 1 à 2*), aide au recrutement, appui administratif,...

**Les freins financiers peuvent en partie être levés grâce à la mutualisation (54% d'adhésion).**

## 3

### Des stratégies RH à accompagner pour créer les conditions du changement

Un **travail important de sensibilisation des instances de décision** aux apports de l'apprentissage reste à produire.

**Des mutations impactant fortement les établissements, qui vont nécessiter de renforcer les compétences et les équipes** sur un certain nombre de sujets, pour lesquels le recours à l'apprentissage sur des métiers davantage qualifiés peut répondre : conformité, juridique, transition écologique, innovation pédagogique...

# 8 pistes d'actions\* pour renforcer l'apprentissage et les pratiques RH dans l'Interbranches



Affiner la politique et la stratégie de recours à l'apprentissage



Intensifier l'effort de sensibilisation sur les opportunités et bénéfices de l'apprentissage



Renforcer le recours à l'apprentissage sur les métiers porteurs



Améliorer les conditions de l'accompagnement des apprenants en consolidant la fonction de maître d'apprentissage



Mutualiser certains postes de maître d'apprentissage et d'apprentis



Diversifier les sources de financement

\* dont 2 leviers RH :



Accompagner les pratiques RH des établissements



Formaliser une marque employeur pour renforcer l'attractivité des établissements

# 1 - Affiner la politique et la stratégie de recours à l'apprentissage

Les Acteurs clés



## Les objectifs



- Poursuivre les réflexions pour développer **une politique claire et ambitieuse** pour l'apprentissage
- Tenir **l'objectif annuel des 2 300 contrats d'apprentissage**, voire l'augmenter
- Définir des **objectifs plus qualitatifs** (ex : métiers prioritaires, territoires, typologies d'établissements,...)
- Coconstruire les **conditions optimales** de mise en œuvre de l'apprentissage dans l'Interbranches

## Actions à mener



- **Travail d'appropriation** par les partenaires sociaux des enjeux et déclinaison en plan d'actions opérationnel
- Communiquer auprès des établissements sur les **objectifs quantitatifs et qualitatifs** à atteindre chaque année en matière d'apprentissage
- **Redynamiser la relation entre les partenaires sociaux & le réseau Excellence Pro** pour renforcer la connaissance des besoins et des offres de formation pertinentes
- **Communiquer** à plusieurs moments-clés de l'année sur le niveau d'atteinte des résultats, en se basant sur les contrats enregistrés auprès d'AKTO

## Impact fort & complexité modérée

Les partenaires sociaux sont directement à la manœuvre pour porter **une politique et une stratégie en matière de développement de l'apprentissage**. Il y a un historique et une envie partagée dans la relation entre les partenaires sociaux et Excellence pro : cela favorisera une reprise rapide et constructive des échanges. Ces échanges enrichiront la vision stratégique et faciliteront le passage à l'action.

## Points de vigilance



- **Diversité des besoins** selon les typologies et tailles d'établissements
- Certains établissements n'ont **jamais eu recours à l'apprentissage**
- **Expérience des maîtres d'apprentissage** : l'accès se faisant parfois avant un départ à la retraite, l'expérience peut être limitée et le turnover important alors qu'ils sont un levier majeur dans la stratégie de développement de l'apprentissage

## Bénéfices attendus



- Renforcer **l'image et l'attractivité** des établissements,
- Faciliter le passage à l'action et **renforcer les synergies** entre les acteurs en créant un cadre propice et sécurisant.

## 2 - Intensifier l'effort de sensibilisation sur les opportunités et bénéfices de l'apprentissage

Les Acteurs clés



### Les objectifs



- **Augmenter la visibilité** et la compréhension des avantages de l'apprentissage pour les établissements et les apprenants,
- **Démontrer les bénéfices** de l'expérience de maître d'apprentissage : être un passeur, prendre du recul sur son travail,...

### Actions à mener



- **Mobiliser les Unions & Présidents des OGEC**, ainsi que les équipes diocésaines qui sont de bons relais auprès des chefs d'établissements,
- **Communiquer sur les événements** de la branche et d'AKTO auprès des CFA – ex : clubs « AKTIV' Alternance » & « PERSPEKTIV' Alternance », ou encore via des webinaires (cf. expérience concluante avec Excellence Pro qui proposait des interventions de très bonne qualité), se rendre visible sur des salons,...
- **Valoriser la professionnalisation des apprentis et des maîtres d'apprentissage** dans la communication qui est faite,
- **Optimiser les fiches métiers** existantes pour rendre les métiers plus attractifs et mieux mettre en évidence les impacts des mutations à l'œuvre (travail en cours sur les métiers de la Vie scolaire EVS – CVS – RVS - ASEM).

### Impact très fort & complexité faible à modérée

Ce sont les établissements qui mettent en œuvre l'apprentissage au quotidien : il y a donc beaucoup d'acteurs à informer et mobiliser, ce qui suppose un travail de terrain important,

La présence sur le terrain est également indispensable pour informer les jeunes sur les possibilités d'intégrer les établissements de la branche. Cela relève des missions des CFA.

### Points de vigilance



- Près d'un établissement sur deux n'a **pas ou peu recours à l'apprentissage**,
- Cela nécessite des **contenus pertinents et attractifs**, adaptés en fonction des publics,
- Optimiser les **délais de gestion des contrats d'apprentissage** et le faire savoir aux établissements.

### Bénéfices attendus



- Renforcer **l'image de l'apprentissage** comme voie de formation pertinente,
- Augmenter **le nombre de recrutements d'apprentis**.

# 3 - Renforcer le recours à l'apprentissage sur les métiers porteurs

## Les Acteurs clés



## Les objectifs



- Faire évoluer les **pratiques de recrutement** en élargissant le spectre des métiers concernés par l'apprentissage, en ciblant davantage certains métiers porteurs, tout en conservant ce qui fonctionne à ce jour (cf. top 5 des familles de métiers recrutées en apprentissage), pour mieux répondre aux transformations à l'œuvre et à venir.

## Actions à mener



- **Communiquer** la liste des métiers porteurs et sensibles aux établissements,
- **Mettre à disposition la cartographie** réalisée pour faciliter le choix des formations, en l'intégrant à celle d'AKTO accessible en ligne,
- **Communiquer sur les outils** existants d'AKTO pour faciliter les recrutements,
- **Faire un recensement des maîtres d'apprentissage** potentiels sur les métiers porteurs,
- **Rapprocher l'offre des CFA de l'Interbranches des métiers porteurs identifiés**,
- **Suivre finement l'évolution des recrutements en apprentissage** dans l'Interbranches.

## Impact fort & complexité importante

AKTO dispose des informations sur les contrats financés et d'analyses prospectives, MAIS la question de la disponibilité de maîtres d'apprentissage formés, volontaires et compétents sur des métiers en forte évolution est un point majeur.

## Points de vigilance



- Capacité des établissements à basculer dans cette nouvelle optique pour la campagne de recrutements d'alternants de 2025,
- **Veille permanente** sur les évolutions et leurs impacts sur les métiers,
- Adaptation en conséquence des programmes et contenus pour répondre aux besoins qui évoluent en permanence (ingénierie de certification).
- Attirer de jeunes hommes pour rééquilibrer la part des apprentis (84% d'apprenties)

## Bénéfices attendus



- **Anticiper le vieillissement** et le renouvellement des équipes sur certains métiers clés,
- **Répondre aux nombreux défis** à relever par les établissements, dans beaucoup de domaines et de manière concomitante.

# 4 - Améliorer les conditions de l'accompagnement des apprenants en consolidant la fonction de maître d'apprentissage

Les Acteurs clés



## Les objectifs



- **Renforcer la reconnaissance et le rôle du maître d'apprentissage** pour attirer de nouveaux maîtres d'apprentissage, améliorer l'encadrement et la qualité de l'apprentissage (rappel : 62% des adhérents y sont favorables voire très favorables),
- **Générer des impacts positifs collatéraux** sur l'organisation du travail et l'efficacité des équipes.

## Actions à mener



- Poursuivre les négociations en cours sur la formalisation d'une **fonction de maître d'apprentissage dans la Convention Collective Nationale**,
- Donner des **marges de manœuvre aux maîtres d'apprentissage** pour organiser leur temps de travail afin d'intégrer leur mission d'accompagnement et de formation,
- Communiquer auprès des établissements sur **les leviers de valorisation** des maîtres d'apprentissage,
- Définir un **objectif annuel de maîtres d'apprentissage formés**, pour faciliter de futurs recrutements.

### Complexité importante Impact fort

- Chaque établissement s'organise selon la volonté de sa **gouvernance** : l'Interbranches peut poser un cadre favorable mais n'a pas de leviers d'action.

## Points de vigilance



- **Manque d'anticipation** de l'identification des tuteurs (généralement 4 à 5 mois tout au plus),
- **Difficultés à libérer du temps** car les effectifs sont sous tension,
- La **formation des maîtres d'apprentissage** est financée via des fonds conventionnels mais pas les salaires pour les heures de tutorat.

## Bénéfices attendus



- **Évolution des pratiques de management des ressources humaines**,
- **Meilleure intégration des apprentis** dans les métiers en développement.

# 5 - Mutualiser certains postes de maîtres d'apprentissage et d'apprentis

Les Acteurs clés



## Les objectifs



- Proposer à chaque apprenti **un maître d'apprentissage qualifié dans son métier avec l'aide des OFA**
- **Optimiser les ressources humaines** et les budgets en mutualisant les apprentis et les maîtres d'apprentissage entre plusieurs employeurs (rappel : 54% des adhérents y sont favorables voire très favorables).

## Actions à mener



- Créer un **réseau de maîtres d'apprentissage** animé par les UROGEC, en partant du modèle des formations de tuteurs lors des journées civiques FNOGEC par exemple,
- **Formaliser des conventions inter-entreprises** pour la mutualisation des postes,
- Mettre en place une **plateforme numérique** pour le partage des apprentis et tuteurs,
- Favoriser **l'augmentation du temps de travail** des maîtres d'apprentissage, en particulier ceux à temps partiel.

### Complexité modérée

#### Impact fort

- **Des pratiques existent déjà mais il est difficile de les quantifier** : les adhérents sont en revanche ouverts à ce type de collaborations,
- **Le cadre juridique** le permet.

## Points de vigilance



- Certains maîtres d'apprentissage souhaitent arrêter ce type de mission : il faut donc **anticiper le renouvellement**,
- Il faut que les apprentis restent pour que les tuteurs aient envie de continuer à s'impliquer (cf. retour d'expérience des journées civique),
- Certains établissements restent autonomes car les employeurs peuvent avoir des réticences à être assimilés à un groupe, ce qui impliquerait des obligations de reclassement.

## Bénéfices attendus



- **Faciliter les recrutements** d'apprentis même lorsqu'un établissement ne peut pas assurer seul les coûts afférents,
- **Fidéliser les apprentis**, notamment en facilitant les passerelles entre établissements,
- **Créer de l'engagement** chez les maîtres d'apprentissage et renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté de pairs.

# 6 - Diversifier les sources de financements

Les Acteurs clés



AKTO  
Association des Acteurs de la Formation Professionnelle

## Les objectifs



- **Identifier et sécuriser des financements** supplémentaires pour soutenir l'apprentissage et l'innovation dans les OFA, dont les marges de manœuvre vont se réduire avec les nouvelles politiques budgétaires.

## Actions à mener



- **Recherche active de subventions** publiques, privées, et européennes pour l'apprentissage, mais aussi d'appels à projets, comme par exemple : appels à projets des OPCO, subventions et appels à projets des Conseils Régionaux, appels à projets des opérateurs de l'Etat en lien avec des secteurs d'activité sensibles ou porteurs (AMI-CA, France 2030,...), Banque des Territoires, Fonds Européens (FSE, FEDER),...
- **Création de fonds Interbranches** pour soutenir des initiatives,
- **Identifier les certifications existantes pouvant servir à la branche, voire mutualiser** la création de certifications professionnelles lorsque cela s'avère nécessaire.

### Complexité faible

### Impact modéré

- Cela nécessite un effort de veille permanent, dans un contexte de tension sur les fonds disponibles,
- Cet axe est très dépendant des politiques nationales, locales voire sectorielles en matière de financement de la formation,
- L'attribution des fonds est par nature incertaine.

## Points de vigilance



- Les conditions découlant des différents financements doivent être bien évaluées.
- **L'équilibre du modèle** entre dépendance financière et autonomie.

## Bénéfices attendus



- **Maintien des marges financières et des capacités d'innovation** dans les CFA,
- **Adaptation** plus rapide aux demandes du marché grâce à des investissements et de l'anticipation.

# 7 – Accompagner les pratiques RH des établissements

Les Acteurs clés



AKTO

## Les objectifs



- Développer une approche plus proactive des besoins en compétences et en ressources humaines (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), notamment car c'est un préalable à la mise en place de pratiques d'apprentissage vertueuses et efficaces dans les établissements qui ont besoin d'accompagnement,
- Améliorer la qualité de l'accueil et de l'intégration des salariés, dont les apprentis.

## Actions à mener



- Poser un **diagnostic** précis des besoins,
- **Sensibiliser via le badge RH** de l'Interbranches sur l'intérêt de l'apprentissage : il va être déposé prochainement au Répertoire Spécifique de France Compétences (des parcours fonctionnement avec 2 OF sur 12j de formation), ce qui devrait renforcer son attractivité auprès des établissements,
- **Développer les appuis-conseils & PCRH** collectifs pour favoriser les coopérations et la mutualisation,
- Informer sur les **nombreux webinaires** et via les conseillers de l'OPCO sur les enjeux RH au sens large.

### Complexité importante Impact très fort

Les tutelles diocésaines ne sont pas du ressort des instances paritaires de l'Interbranches, Les besoins sont importants, tandis que les moyens pour accompagner les établissements sont limités.

## Points de vigilance



- Les chefs d'établissements ne relèvent pas du périmètre de l'Interbranches : or, ce sont eux qui pilotent les pratiques RH,
- Bien intégrer les **évolutions démographiques** et intégrer les fluctuations du marché de l'emploi.

## Bénéfices attendus



- Contribuer à la  **pérennité des établissements** en leur permettant d'assurer leurs missions et de s'adapter aux évolutions,
- **Renforcer l'image d'employeur** auprès de toutes les parties prenantes.

# 8 – Formaliser une marque employeur pour renforcer l'attractivité des établissements

Les Acteurs clés



## Les objectifs



- Renforcer l'attractivité des établissements auprès des candidats et collaborateurs potentiels,
- Valoriser l'identité, les valeurs et la culture de l'Interbranches,
- Fédérer les équipes autour d'une image positive et cohérente,
- Améliorer la réputation employeur dans un contexte concurrentiel fort,
- Réduire les difficultés de recrutement et améliorer la fidélisation des collaborateurs.

## Actions à mener



- **Diagnostic interne** : analyser la perception actuelle (image vécue) par les salariés et la comparer à l'image souhaitée (image voulue),
- **Co-construction** avec les parties prenantes : impliquer les équipes, managers, et éventuellement les élèves ou parents dans la définition des valeurs et messages clés,
- Définition claire des **valeurs et engagements** : choisir 3 à 5 valeurs fortes et différenciantes, alignées sur la mission de l'établissement,
- **Construction d'un message central** (promesse employeur) : synthèse attractive et authentique qui répond aux attentes des candidats et collaborateurs,
- **Déploiement multicanal** : communication interne (réunions, newsletters, affichages) et externe (site web, réseaux sociaux, offres d'emploi),
- **Formation des équipes et de l'encadrement** pour être ambassadeurs de la marque employeur,
- **Suivi et ajustements réguliers** via des enquêtes de satisfaction, indicateurs RH et retours terrain.

## Complexité importante

### Impact très fort

Des ressources sont nécessaires : temps de travail collaboratif, compétences en communication, soutien de la direction, implication RH,

La complexité est liée à la coordination des acteurs internes, à la gestion du changement culturel et à la mesure des résultats,

Il y a des possibilités d'accompagnement externe (consultants, agences spécialisées) pour structurer et professionnaliser le projet (ex : appuis-conseils collectifs AKTO).

## Points de vigilance



- Limiter les dissonances entre l'image projetée et l'expérience réelle au sein des établissements,
- Implication réelle des équipes : sans adhésion interne, la marque employeur reste superficielle,
- Gestion des attentes : la promesse employeur doit être réalisable et alignée avec les moyens de l'établissement.

## Bénéfices attendus



- Meilleure attractivité auprès des candidats qualifiés et diminution des délais de recrutement,
- Renforcement de l'engagement et de la motivation des collaborateurs, amenant une réduction potentielle du turnover,
- Amélioration de l'image des établissements,
- Mise en avant d'atouts différenciateurs dans un marché du travail très concurrentiel.

# AKTO

L'humain au cœur des services



[www.akto.fr](http://www.akto.fr)



Cette étude a été réalisée Au 1<sup>er</sup> semestre 2025 par

le cabinet :

**PARADOXES**  
Relier les mondes