



*Liberté • Égalité • Fraternité*  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



# FACILITER LES ENTRÉES EN APPRENTISSAGE

## NOTE D'ÉTAPE



# SYNTHÈSE

Le développement de l'apprentissage représente un levier majeur de la mobilisation nationale pour l'emploi. Moyen efficace pour l'insertion professionnelle des jeunes et particulièrement aux premiers niveaux de qualification, il a longtemps souffert de la réputation d'être une filière de relégation pour les élèves en difficulté, mais aussi de règles de gestion défavorable à sa croissance. La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel a promulgué une réorganisation profonde de ces agencements et rendu possible une croissance inédite. Les comparaisons internationales ou l'analyse par secteurs économiques et par taille d'entreprises donnent du crédit à l'ambition de viser à moyen terme un changement d'échelle.

Cette transformation ne se fera pas sans effort.

Il s'agira d'accompagner les jeunes et ceux qui les conseillent dans leur orientation, parents ou enseignants notamment, pour mieux connaître les mérites de l'apprentissage dans leur généralité et les caractéristiques détaillées de l'offre de formation qui leur est proposée ou des perspectives de carrière qui pourraient s'offrir à eux. De nouveaux services digitaux sont à concevoir pour les aider à cerner leur potentiel et construire leur orientation, puis se présenter de façon plus riche et convaincante à des employeurs. Le numérique peut également faciliter une mise en contact mieux qualifiée entre jeunes et employeurs.

Il s'agira réciproquement d'accompagner les entreprises, dont 9% seulement accueillent l'an passé un apprenti. Les grandes entreprises et celles de taille intermédiaire qui emploient plus de la moitié des salariés n'accueillent en revanche qu'un apprenti sur six. Des appréhensions sont à lever, des simplifications déjà bien engagées à compléter... et un accompagnement à prévoir pour faciliter la réalisation du potentiel de recrutement d'apprentis.

Les centres de formation d'apprentis sont les pivots de ce système. Leur adaptation au nouveau contexte dérégulé leur demandera d'importants efforts. L'implication des opérateurs de compétences pour aider cette transition et contribuer au développement de l'apprentissage apparaît nécessaire. De même devront être renouvelés les partenariats avec les conseils régionaux et les réseaux consulaires, dont les compétences et le positionnement font d'eux des acteurs essentiels de cet écosystème.

La mission décidée par les ministres a engagé trois chantiers pratiques :

1. Organiser la collecte de l'offre de formation dans le nouveau contexte dérégulé, pour mettre ces informations à disposition de tous et surtout des jeunes.
2. Identifier les problèmes posés à l'entrée en apprentissage pour envisager le développement des services pouvant venir lever ces freins.
3. Proposer des améliorations des portails AFFELNET, PARCOURSUP et de l'alternance pour les rendre plus efficaces en matière d'orientation vers l'apprentissage.

Des premiers progrès sont déjà en cours de mise en œuvre sous la responsabilité des administrations centrales compétentes. L'amplification de la démarche passe désormais par l'installation d'équipes de développement des nouveaux services numériques pour les prototyper et les intégrer aux portails susmentionnés d'une façon confortable pour les utilisateurs.

### CE QUI CHANGE DÈS 2020

1. **AFFELNET & PARCOURSUP proposeront plus de formations en apprentissage.** De nombreux organismes de formation ont déclaré leur intention d'ouvrir des sections d'apprentis. Le recensement de cette offre nouvelle est engagé. Les formations à la qualité attestée seront promues sur les portails de l'État. PARCOURSUP mettra mieux en valeur les formations visant des titres professionnels. Son élargissement aux formations infra-bac est projeté.
2. **L'accès à l'information et l'expression des vœux seront simplifiés pour les familles.** AFFELNET devient un téléservice moderne. Les fiches à remplir à la main seront remplacées par l'accès en ligne à toute l'offre de formation avec possibilité de la filtrer par mot clé ou localisation. Les collèges se tiendront à la disposition des familles pour les accompagner.
3. **Il sera désormais possible d'émettre sur AFFELNET jusqu'à dix vœux dans l'académie et cinq, au-delà.** Cette nouveauté limitera la concurrence entre vœux sous statut scolaire et en apprentissage et facilitera les inscriptions dans d'autres académies, pour les spécialités rares, notamment.
4. **L'information sur l'apprentissage sera enrichie sur les deux portails.** Seront présentés la rémunération des apprentis, leurs droits, les conseils pour trouver une entreprise, un hébergement ou une solution de mobilité, les repères sur les savoir-être professionnels, etc.
5. **Les portails et les CFA seront mieux connectés les uns aux autres.** Les CFA pourront connaître immédiatement les jeunes qui envisagent de s'inscrire en leur sein, afin de commencer à les accompagner dans la recherche d'un employeur. Les dossiers des candidats seront transférés automatiquement, selon le principe « dites-le nous une fois ». La confirmation des inscriptions en CFA sera immédiatement portée à la connaissance des portails, ce qui permettra de libérer des places sous statut scolaire ou étudiant qu'occuperaient les nouveaux apprentis.

### DES PERSPECTIVES POUR 2021

1. **Les jeunes seront mieux informés sur l'offre d'apprentissage.** Les résultats en termes de certification et d'insertion professionnelle seront publiés, par CFA et par spécialité professionnelle. Il est envisagé de recueillir aussi l'avis des anciens apprentis ou des maîtres d'apprentissage.
2. **Ils seront également mieux informés sur les perspectives d'évolution dans l'emploi.** Par exemple grâce à une information sur l'état actuel du marché du travail dans leur territoire et leur métier, mais aussi sur le devenir des diplômés issus de leur CFA ou sur les perspectives économiques par secteurs et régions.

3. **Ils seront outillés pour mieux se positionner vis-à-vis des métiers qui les intéressent.** Ce pourrait être en les aidant à construire leur carte des compétences et se présentant aux employeurs à partir de CV enrichis.
4. **Les opérateurs de compétences seront mobilisés pour le développement de l'apprentissage,** et mettront en œuvre des stratégies adaptées à leur secteur, conseillant directement les entreprises pour favoriser l'accueil d'un nombre accru d'apprentis ou accompagnant les CFA pour les aider à contribuer à l'essor de cette voie de formation.



# SOMMAIRE



<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>Données et analyse de cadrage</b>	<b>7</b>
1 - Les profils d'apprentis	8
2 - Les profils d'entreprises d'accueil	10
<b>La collecte de l'offre de formation en apprentissage</b>	<b>11</b>
1 - Méthode d'enquête en 2019	12
2 - Branchement sur les CARIF-OREF	12
<b>Lever les freins à l'entrée en apprentissage</b>	<b>13</b>
1 - Une information insuffisante des jeunes et des familles	14
2 - Des difficultés pour les jeunes	16
3 - Les obstacles rencontrés par les entreprises	18
4 - Le mentorat : une ressource insuffisamment mobilisée	20
<b>Enrichir les portails nationaux d'orientation et d'inscription</b>	<b>22</b>
1 - AFFELNET	22
2 - PARCOURSUP	25
3 - Relancer le 3 <sup>ème</sup> portail spécifique à l'alternance	27
<b>Des perspectives élargies</b>	<b>28</b>
<b>Les propositions</b>	<b>30</b>
<b>Esquisse d'une feuille de route</b>	<b>33</b>
<b>Lettre de mission</b>	<b>35</b>
<b>Rencontres</b>	<b>39</b>
<b>Glossaire</b>	<b>46</b>



# Introduction



L'apprentissage est une voie de formation qui assure une bonne insertion professionnelle, en particulier aux premiers niveaux de qualification, en-deçà du baccalauréat. Son déploiement en France est modeste, comparé aux situations danoises, suisses, autrichiennes ou bien sûr allemandes. Dans notre pays, il a longtemps conservé la mauvaise réputation d'une filière de relégation, intéressant ni les jeunes pouvant faire d'autres choix, ni les entreprises plus habituées à l'accueil de stagiaires.

Ces constats commencent à être périmés. Au 31 décembre 2018, les centres de formation d'apprentis (CFA) accueillaient 448 127 apprentis<sup>1</sup>, soit 4,2% de plus en un an. 6 sur 10 préparent un diplôme du second degré et 4 sur 10 un diplôme de l'enseignement supérieur, où la croissance des effectifs est particulièrement soutenue (+17% en deux ans). Le pic d'effectifs observé en 2012 est désormais dépassé. La mise en œuvre de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel devrait accentuer cet essor.

De nombreux freins demeurent néanmoins.

## Du côté des jeunes et des familles :

- L'apprentissage n'est pas correctement connu. Ainsi, le fait que cette voie de formation permette l'accès aux mêmes diplômes que les formations scolaires et étudiantes demeure méconnu, de même que les modalités concrètes de son déroulement.
- Son caractère de voie de relégation est particulièrement marqué dans le secondaire. La légitimité de l'apprentissage doit encore progresser.
- Le monde du travail est ignoré des jeunes. La construction d'un projet professionnel est un processus souvent lent, qui ne doit pas être brusqué, mais même l'information minimale et surtout les moyens de se l'approprier demeurent insuffisants.
- Surtout, les codes de l'entreprise, ce que les partenaires sociaux désignent sous l'appellation des « savoir-être professionnels » ne sont pas toujours maîtrisés, alors que cela constitue pour la plupart des employeurs un préalable à la signature d'un contrat.
- De plus, les jeunes ont du mal à se présenter professionnellement. Leur *curriculum vitae* est par construction inexplicite. Ils n'ont pas encore appris à analyser leurs aptitudes et leurs appétences et à les exprimer sur le marché du travail.

---

<sup>1</sup> Source : Note d'information de la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, Ministère de l'éducation nationale – Juillet 2019. Effectifs des apprentis présents dans les CFA au 31 décembre 2018- Enquête SIFA

**Du côté des entreprises :**

- L'apprentissage est très inégalement utilisé par les entreprises, suivant leur taille, leurs secteurs économiques voire les habitudes régionales. Ces habitudes sont ancrées, au-delà de fluctuations conjoncturelles.
- Les motivations du recrutement d'un apprenti sont diverses, mais il arrive que celui-ci soit perçu comme un renfort professionnel banal plutôt qu'un salarié en formation, entraînant des malentendus parfois préjudiciables.
- Le processus de recrutement d'un apprenti est aisément jugé compliqué. Trouver le bon candidat, dans le bon *tempo* sans trop perdre de temps relève de la gageure, surtout s'il s'agit de l'apparier à un maître d'apprentissage compétent et disponible.

**Les organismes de formation et d'apprentissage (OFA)** sont les pivots de cette relation à trois. La dérégulation de cette activité et le passage au financement au contrat viennent encore renforcer leurs responsabilités en y associant l'incitation nécessaire. La croissance est spectaculaire, puisqu'au petit millier de CFA antérieurement agréés pourraient s'ajouter plus de mille organismes déjà déclarés en préfecture, dont certains n'ont pas encore de projets concrets.

Parmi l'ensemble des freins listés ci-dessus, la complexité du *matching* entre les jeunes et les entreprises et notamment le manque de transparence sur l'offre et la demande pour les acteurs, apparaît un élément central. De fait, une simple recherche en ligne donne à apercevoir un maquis de sites internet touchant à l'apprentissage, mais les services qu'ils proposent demeurent relativement frustrés.

Parmi eux, les portails **AFFELNET-Lycées** et **PARCOURSUP** méritent immédiatement un commentaire particulier. Le premier n'était pas encore l'an passé un véritable service numérique, mais une application de gestion créée pour aider les autorités académiques à affecter les élèves au lycée en classe de seconde et de première. La prise en compte de l'apprentissage est récente, avec un impact déjà sensible. Ainsi, en juin 2018, l'intégration plus systématique et plus précise de l'offre de formation en apprentissage dans AFFELNET-Lycées a permis d'enregistrer par rapport à juin 2017 une augmentation de 45% de l'ensemble des vœux portant sur une formation en apprentissage et de 40,5% des vœux formulés en 1<sup>er</sup> rang pour ce type de formation. L'ouverture attendue d'un téléservice national en 2020 représentera un progrès majeur, à confirmer sur certains points précisés plus loin.

Cela écrit, la raréfaction des redoublements au cours de la scolarité entraîne un certain hiatus avec les formations en apprentissage et les entreprises d'accueil. Tandis que les sortants de 3<sup>e</sup> intéressés par l'apprentissage n'ont en moyenne pas encore atteint seize ans, les entrants visant un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) par apprentissage ont plus de dix-sept ans et en bac pro par apprentissage plus de dix-huit ans. Les entreprises rencontrées confirment leur préférence pour l'accueil de jeunes déjà un peu mûrs.

PARCOURSUP est pour sa part un portail déjà très fonctionnel, au succès d'autant plus spectaculaire que son lancement a été réalisé en un temps record. L'accès aux formations en apprentissage y est déjà satisfaisant. Plusieurs ajustements simples permettront de compléter les services et de faciliter leur utilisation.

Deux points clés méritent ici d'être soulignés. Le premier, crucial, est que la valorisation de l'apprentissage sur ces deux portails est un argument fondamental de sa légitimation. Il y a plusieurs modes pédagogiques possibles pour se construire soi-même et préparer son

insertion sociale et professionnelle. L'apprentissage est l'un d'eux, proposé à toute une génération, après la 3<sup>e</sup> et après le baccalauréat.

AFFELNET et PARCOURSUP ne répondent cependant pas à toutes les situations. L'apprentissage ne concerne pas seulement les deux niveaux qu'ils visent. Au moins huit parcours types d'entrées en apprentissage ont été identifiés, dont les reprises d'études aux différents niveaux, les poursuites d'études en apprentissage dans l'enseignement supérieur, etc. Il n'est pas sûr que plus d'un entrant en apprentissage sur quatre l'an dernier l'ait été par le truchement des deux portails.

Par ailleurs et par construction, les deux portails respectent une chronologie précise, gage de réussite des processus synchrones de répartition des flux d'élèves, alors que la loi prévoit des entrées en apprentissage toute l'année, au fil de l'eau. Ce qui amènera à recommander de compléter le dispositif par de nouveaux services, voire la relance du portail de l'alternance ouvert à l'adresse [alternance.emploi.gouv.fr](http://alternance.emploi.gouv.fr), dont l'utilité actuelle réside surtout dans les informations précises qu'il présente.

En pratique, **trois chantiers ont été ouverts** dans le cadre de la mission décidée par les ministres en septembre 2019.

### **Organiser la collecte de l'offre de formation**

Le régime de simple déclaration d'activité désormais en vigueur amène à reconstruire le système de recensement de l'offre de formation en apprentissage, auparavant construit dans le cadre de l'actualisation de la carte régionale des formations professionnelles initiales.

Le croisement des informations collectées par les DIRECCTE et par les rectorats va permettre dès la fin de l'année 2019 l'engagement par les services déconcentrés de l'Éducation nationale d'une enquête grâce à laquelle une information actualisée et enrichie sera rendue disponible.

Au cours de l'année 2020, un système de collecte mieux organisé est à déployer avec le concours des CARIF-OREF et de l'ONISEP, pour simplifier les démarches et actualiser aisément l'information, au bénéfice de toutes les parties prenantes.

### **Développer de nouveaux services au bénéfice des jeunes, des familles et des entreprises**

Les principales difficultés évoquées plus haut ont commencé à être décortiquées avec le concours des spécialistes au sein d'administrations centrales ou opérateurs de l'État, mais aussi de jeunes, d'employeurs, de directeurs de CFA, des agents des réseaux consulaires ou des conseils régionaux. Plusieurs startups ou associations proposent des solutions innovantes qui peuvent inspirer des réponses à l'échelle des obstacles à lever. Sur certains sujets toutefois, les projets sont plus rares. Il s'agira d'imaginer des moyens inédits.

Le plus souvent, **des solutions numériques s'avèrent adaptées, efficaces et convaincantes, pour aider directement chaque individu intéressé ou en appui à l'action d'une institution compétente**. Ces solutions peuvent être développées séparément, sur le mode des startups d'État. Elles représentent chacune un module qui peut enrichir les portails déjà existants. Elles peuvent en particulier compléter les services d'AFFELNET et de PARCOURSUP, mais aussi ceux du Service public de l'emploi ou s'articuler le cas échéant avec les dispositions des OFA eux-mêmes.

### Améliorer les portails édités par l'État

Une description circonstanciée est présentée dans les pages qui suivent, avec des points d'attention particuliers. Cinq éléments clés sont à signaler au sein de cette introduction :

1. Les formations en apprentissage visent soit un diplôme national certifié par l'État soit un titre professionnel inscrit au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Ces titres peuvent être proposés par des chambres consulaires notamment. Leur mise en visibilité sur PARCOURSUP au moins apparaît très souhaitable.
2. Pour faciliter l'accompagnement des jeunes candidats, un module est à développer pour permettre aux OFA de prendre connaissance des vœux d'inscription qui les intéressent. Ce service existe pour PARCOURSUP. Son développement pour AFFELNET apparaît prioritaire. Le système d'exportation manuelle des données aujourd'hui utilisé conduit certains OFA à recevoir ces informations avec plusieurs mois de décalage, au moment où elles étaient devenues caduques.
3. Une fois un jeune intéressé par une formation en apprentissage, il importe de faciliter un contact rapide avec l'OFA. Or la charte de PARCOURSUP prévoit actuellement que l'OFA attende la fin du mois de mai et l'engagement de la phase d'affectation pour contacter les jeunes intéressés. Ce qui retarde et complique la recherche d'une entreprise d'accueil.
4. Une solution est à imaginer pour récupérer l'information, une fois l'inscription en OFA assurée et confirmée par la signature d'un contrat d'apprentissage avec une entreprise. Ce faisant, le jeune devenu apprenti libérera la place sous statut scolaire ou étudiant qu'il aura généralement réservé par précaution. Un flux d'information *ad hoc* entre OFA et portails peut être développé. Une autre option est de s'accrocher à la nouvelle base de dépôt des contrats d'apprentissage (DÉCA) pour progresser.
5. AFFELNET et PARCOURSUP sont des outils centraux, mais ils ne visent pas tous les publics et ne sont pas ouverts toute l'année. Il s'agit aussi d'enrichir l'information sur l'apprentissage dans l'environnement numérique des conseillers du service public de l'emploi. La relance du portail de l'alternance est une option supplémentaire à considérer.

### Trois principes pour réussir ces développements

Parce qu'il arrive encore de les négliger au moment de concevoir et de déployer des services numériques, quelques truismes sont à rappeler avant de développer en détail les analyses et propositions pour faciliter les entrées en apprentissage.

1. **« Dites-le-nous une fois »** est un principe cardinal à associer avec la programmation de passerelles entre tous les sites servant l'intérêt général. Pour les jeunes et les utilisateurs individuels, y compris les employeurs, **c'est la garantie d'un minimum de simplicité et de gain de temps**. Entre institutions également, c'est une nécessité pour réussir à coopérer. Par exemple, la collecte de l'offre de formation est à opérer une fois au bénéfice de l'ensemble des acteurs légitimement intéressés. **Quelle pagaille naîtrait si chaque opérateur de compétence, chaque région, chaque chambre consulaire, etc. venait séparément interroger les OFA de son champ pour construire son propre catalogue des formations !**
2. **Un site internet est fait pour ses utilisateurs**. Ce n'est pas ce qu'on a prévu *ab initio*, mais comment ça marche effectivement, qui comptera en définitive. La conception d'un service digital procède ainsi par test et par ajustement, pour prendre en compte les usages dans leur diversité. L'association de panels complémentaires d'utilisateurs aux différentes étapes de développement est absolument indispensable. Ce n'est pas le nombre de clics, mais la qualité de l'expérience pratique qui assurera le succès.
3. Il faut toujours avoir un temps d'avance. **Aucun service en ligne ne peut réussir si son évolution progressive n'a pas été prévue**. Les techniques et les modes changent très vite. En l'occurrence, le dynamisme de la recherche est aussi à prendre en compte, à propos de la capacité d'analyser les signaux faibles du marché du travail ou d'aider les candidats à l'apprentissage à mieux se situer. Ce faisant, il importe non seulement de mobiliser des ressources pour un développement initial, mais encore de trouver les voies et moyens, d'un point de vue humain, financier et institutionnel, d'assurer un processus d'amélioration continue. À cet égard, **prévoir d'ouvrir l'accès aux données** produites est un levier important d'amélioration.

# Données et analyse de cadrage



Deux principales sources d'information sont ici mobilisées.

La **base Ari@ne** pilotée par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle recense l'ensemble des contrats d'apprentissage signés entre une entreprise et un jeune. L'identité du CFA est reportée avec son numéro d'immatriculation au Répertoire national des établissements (n° UAI). Jusqu'en 2019, l'entreprise transmettait à sa chambre consulaire de référence (ou les DIRECCTE pour les employeurs publics) chaque contrat via un formulaire normalisé, laquelle disposait de quinze jours pour valider et enregistrer le contrat. Les chambres déversaient ensuite les données dans le système d'information national.

Au début de l'année 2020 ouvrira la **nouvelle base de Dépôts des contrats d'apprentissage (DÉCA)**. Dorénavant, les entreprises transmettront les contrats à leur opérateur de compétences, qui alimentera la base nationale. Les numéros d'immatriculation au répertoire (NIR, c'est-à-dire le numéro d'immatriculation sociale) de l'apprenti et de son maître d'apprentissage seront bientôt intégrés recensés par les OPCO.

**L'enquête annuelle SIFA pour système d'information des formations en apprentissage** consiste en remontées statistiques de données individuelles extraites des systèmes de gestion des CFA réalisées sous la responsabilité de la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) du ministère en charge de l'éducation nationale. Les informations collectées portent sur l'origine scolaire et sociale des apprentis, la formation préparée. Un portail internet sur l'apprentissage contenant plusieurs outils nécessaires aux remontées individuelles est à disposition des conseils régionaux, des rectorats, des directions de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (Draaf) et des CFA. L'enquête SIFA offre une description précise des effectifs d'apprentis répartis selon le diplôme ou titre préparé, l'âge, le sexe, l'origine scolaire, les résultats aux examens, l'origine géographique, etc.

On s'intéressera ici et grâce à ces deux sources à qualifier le profil des jeunes entrant en apprentissage et à décrire les entreprises qui les accueillent, du point de vue de la taille et du secteur économique.

À terme, la plateforme AGORA mise en œuvre par la Caisse des dépôts recueillera toutes les informations sur les parcours de formation, y compris en apprentissage, automatiquement transmis par les OPCO.

### Qui entre en apprentissage et à quel niveau ?

L'apprentissage est une voie de formation accessible sans diplôme et jusqu'aux niveaux de qualification les plus élevés. 90 % des nouveaux contrats d'apprentissage portent sur la préparation d'un diplôme national ou d'un diplôme d'État, contre 10 % pour les titres professionnels homologués ou certifiés.

Du point de vue de la situation avant l'entrée en apprentissage, on observe les circonstances suivantes :

- Sur 800 000 sortants du collège, environ 45 000 entrent en apprentissage (5 %), dont neuf sur dix pour viser un certificat d'aptitude professionnelle (CAP).
- Les élèves issus du second cycle professionnel (sous statut scolaire ou pour 40 % déjà apprentis) qui rejoignent un CFA visent principalement un CAP (alors même que certains sont déjà diplômés) ou un Brevet de technicien supérieur (BTS).
- Les élèves issus du second cycle général ou technologique visent les mêmes formations, CAP ou BTS, suivant qu'ils ont ou non obtenu le bac.
- La majeure partie des inscriptions en apprentissage dans l'enseignement supérieur long procède de poursuites d'études supérieures.

La DEPP ajoute qu'environ quinze mille titulaires du bac sont en apprentissage sur un diplôme de niveau 3 ou 4, c'est-à-dire inférieur ou égal au bac. On dénombre aussi quatre ou cinq mille titulaires d'un bac + 2 ou bac + 3 en apprentissage sur des diplômes de niveau 3 ou 4 et formant une cohorte aujourd'hui marginale.

Classe/Origine	Collège	2d cycle pro	2d cycle GT	Supérieur	Emploi	Sans emploi	Autre	Ensemble
<b>1e année CAP</b>	40494	25 019	7454	1504	1774	1503	7235	84 983
<b>2de pro</b>	4807	3503	1360	119	279	279	642	10 710
<b>1e année BTS</b>	66	17 574	10 750	5550	2228	677	2143	38 988
<b>Diplôme du supérieur long</b>	6	189	447	45101	2968	466	3355	52 532

NB : Ce tableau synthétique ne prend pas toutes les formations en compte, notamment les Instituts universitaires de technologie ou les formations visant des titres professionnels.

Classe/Origine	Collège	2d cycle pro	2d cycle GT	Supérieur	Emploi	Sans emploi	Autre	Ensemble
1e année CAP	48%	29%	9%	2%	2%	2%	9%	100%
2de pro	45%	33%	13%	1%	3%	3%	6%	100%
1e année BTS	0%	45%	28%	14%	6%	2%	5%	100%
1e année de diplôme du supérieur long	0%	0%	1%	86%	6%	1%	6%	100%

Lecture : 48 % des entrants en 1<sup>ère</sup> année de CAP par apprentissage sortent du 1<sup>er</sup> cycle du second degré, contre 29 % issus du 2<sup>nd</sup> cycle professionnel et 9% du 2<sup>nd</sup> cycle général ou technologique.

**PROPOSITION 1** : Affiner la définition des principaux profils types d'apprentis et concevoir des services adaptés à chacune de ces situations, en tenant compte des environnements. Ainsi, le rôle des enseignants est majeur en 3<sup>e</sup> ou en lycée professionnel, de même que celui de la famille, qui reste essentiel au sortir du lycée. L'étudiant et le jeune actif sont plus autonomes dans leurs choix, encore que les plus vulnérables puissent être accompagnés par des travailleurs sociaux et des conseillers du service public de l'emploi.

### Les stéréotypes jouent à plein

Un apprenti sur trois est une jeune femme. Elles comptent pour moins d'un sur quatre en CAP et pour plus de la moitié au niveau 6. Les apprenties restent largement minoritaires dans le secteur de l'industrie ou du bâtiment : 86 % des apprentis s'orientant dans ce secteur sont des jeunes hommes. Elles ne représentent que 5 % des effectifs en génie civil-construction-bois et moins de 4 % en mécanique-électricité-électronique.

Le rapport s'inverse dans les spécialités plurivalentes des services (80 %) ou encore des services à la personne (75 %) et globalement le secteur tertiaire (74 %). Ces proportions diminuent toutefois avec le niveau de diplôme dans le domaine des services : 69 % au niveau du CAP, 48 % au niveau I.

Le taux de réussite des apprenties aux principaux examens professionnels s'avère supérieur à celui des apprentis, l'écart allant de 3 à plus de 5 points selon les diplômes ou titres. Ces écarts s'observent dans les activités de services mais aussi dans les activités de production : au niveau du CAP préparant aux métiers relevant du secteur de la production, le taux de réussite des filles est supérieur à 90 %, tandis que celui des garçons atteint 84 %. C'est aussi le cas pour le bac professionnel (88 % de taux de réussite des filles pour un taux de 84 % pour les garçons) ou encore le BTS (83 % versus 74 %).

**PROPOSITION 2** : Concevoir – en association avec les conseils régionaux - les outils de promotion de l'apprentissage comme des leviers pour le dépassement des stéréotypes d'orientation, en s'appuyant sur le retour d'expérience des d'apprentis les ayant déjoués et sur l'expertise et la recherche pour utiliser des modalités réfléchies et efficaces à cette fin.

### Quels secteurs économiques et quels types d'entreprises accueillent des apprentis ?

L'usage de l'apprentissage est très inégal suivant les secteurs économiques. Sur l'ensemble des apprentis qui se sont engagés en 2017 dans un contrat d'apprentissage, le commerce en a accueilli 21 % alors que ce secteur emploie 13 % de la population active. Le secteur de l'industrie qui emploie 14 % de la population active a recruté 22 % des apprentis, mais c'est surtout le domaine alimentaire qui est relativement bien investi. La construction, secteur dans lequel travaille 6,5 % de la population active, a représenté 16 % des nouveaux contrats d'apprentissage et l'hébergement-restauration 11 %, alors que ce secteur emploie moins de 4 % de la population active.

L'analyse par la taille des entreprises est également instructive. En première analyse sera observé que la fréquence du recours en apprentissage. Sans surprise, cette modalité d'emploi se retrouve plus couramment utilisée par les entreprises importantes que par les micro entreprises, pour un taux global de 9%.

Cela écrit, l'analyse rapportée au nombre d'employés s'avère encore plus éclairante. Environ 6 000 entreprises comptent plus de 250 salariés, qu'elles soient grandes ou de taille intermédiaire. Elles représentent ensemble 54 % de l'ensemble du salariat (en équivalent temps plein) et accueillent seulement 18 % des salariés. La prise en compte des contrats de professionnalisation amenant à peine à nuancer ce constat.

À l'inverse, les micro entreprises de moins de 10 salariés représentent à peine un quart des emplois et accueillent plus d'un apprenti sur deux.

	Grandes entreprises	ETI	PME	Micro entreprises
Nombre	292	5 776	135 056	3 865 510
EQTP (en k)	3 890	3 323	3 687	2 504
en %	29	25	28	19

	Grandes entreprises	ETI	PME	Micro entreprises
Apprentis (en %)	18		27	54
(en k)	81		121	242

On signalera encore que le taux de rupture est plus élevé dans les petites entreprises. Plus d'un contrat sur trois exécuté dans une entreprise de moins de 50 salariés est rompu et plus d'un apprenti sur quatre abandonnera l'apprentissage quand le premier contrat a été rompu.

**PROPOSITION 3 :** Mobiliser les branches professionnelles et les opérateurs de compétences en vue qu'ils déterminent une stratégie de développement de l'apprentissage adaptée à leur champ, soit par une intervention directe auprès des entreprises, soit par l'accompagnement de la transformation des CFA. Des conseillers spécialisés pourraient être installés pour faciliter la réalisation du potentiel d'accueil des grandes entreprises ou de taille intermédiaire. Des formations pourraient rendre plus efficaces les démarches de recrutement, développement et la prévention des ruptures de contrat menées par les CFA.

L'association complémentaire des conseillers spécialisés du service public de l'emploi confortera cette dynamique.

# La collecte de l'offre de formation en apprentissage

La loi du 5 septembre 2018 et ses décrets d'application érigent une situation inédite. Les CFA devaient précédemment être agréés par les conseils régionaux. À ce régime d'agrément préalable succède une simple obligation de dépôt en préfecture d'une déclaration d'activité. Pour garantir la qualité des formations en apprentissage, ces organismes devront obtenir en deuxième lieu et pour trois ans une certification de la qualité de leurs actions. Cette certification pouvant être réalisée par l'opérateur de leur choix, au sein d'une liste de certificateurs agréés.

Cette dérégulation radicale rend donc possible l'évolution en continu de l'offre de formation. En pratique, on comptait en 2018 neuf-cent-trente-six Centres de formation d'apprentis agréés et en activité. La liste des organismes de formation ayant déclaré en préfecture la possibilité qu'ils ouvrent des formations en apprentissage est déjà presque aussi longue. Ceci sans préjuger des évolutions effectives, sachant que certains de ces OF peuvent être d'anciens CFA, que d'autres pouvaient proposer des contrats de professionnalisation et envisageraient de les transformer en contrats d'apprentissage, qu'une troisième catégorie a pu réaliser cette inscription par précaution, sans avoir d'intentions concrètes et rapides.

Cette nouvelle donne amène en tout cas à imaginer un nouveau mode pour sa collecte et sa mise en visibilité auprès des jeunes et des entreprises.

Cette collecte est nécessaire à l'alimentation des dispositifs pilotés par l'État ou ses opérateurs, à commencer par les portails AFFELNET, PARCOURSUP ou les outils édités par l'ONISEP, mais aussi le Service public de l'emploi. Mais d'autres institutions sont intéressées :

- Les conseils régionaux, au motif de leurs compétences pour l'apprentissage, l'orientation ou le développement économique ;
- Les réseaux consulaires, qui jouent un rôle majeur dans la formation en apprentissage et animent le tissu entrepreneurial ;
- Les nouveaux opérateurs de compétences, qui formeront les canaux du financement par contrat des centres de formation d'apprentis et mettront en œuvre des stratégies de développement de l'apprentissage, au compte des branches qu'ils fédèrent.

Réussir à ce qu'une seule opération de collecte satisfasse les besoins de l'ensemble de ces parties prenantes est une condition fondamentale du bon fonctionnement de ce système complexe. A défaut, les opérateurs de formation seront noyés par des interpellations concurrentes qui les distrairont de leur cœur de responsabilité.

À noter les étapes de la transition en cours. Les organismes de formation décidés à ouvrir des formations par apprentissage ont jusqu'au 31 décembre 2020 pour obtenir la certification de la qualité de leurs actions. Les CFA précédemment agréés disposent pour leur part d'un délai supplémentaire jusqu'au 31 décembre 2021.

PROPOSITION 4 : Dans la mesure où les formations par apprentissage visent obligatoirement des titres et diplômes dûment enregistrés au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), considérer que la collecte d'informations doit concerner l'ensemble de l'offre, non seulement les formations conduisant aux diplômes nationaux (90 % des flux) délivrés par l'État, mais aussi les titres certifiés par d'autres opérateurs, dont les réseaux consulaires.

La gestion de la phase de transition exige une opération exceptionnelle. Faute de flux numériques programmés, c'est obligatoirement par voie d'enquête qu'il faudra agir.

PROPOSITION 5 : Conduire immédiatement une enquête sur l'offre de formation en apprentissage et sur le niveau de certification obtenu par les opérateurs de formation avec l'appui des services rectoraux (CSAIO et DAFPIC notamment). Cette enquête s'adressera aux CFA agréés et aux OFA déclarés en préfecture, puis, sous un rythme probablement bimensuel, vers les nouveaux opérateurs qui auraient été enregistrés en préfecture. Le concours de l'ONISEP sera mobilisé pour s'assurer que l'information colligée est correctement mise à la disposition des institutions partenaires.

NB : la réponse à cette enquête est par construction facultative pour les CFA & OFA.

Une procédure d'enquête a l'avantage d'apporter une information homogène a une date donnée, mais présente aussi plusieurs limites. Elle est inscrite dans un calendrier rigide qui interdit de saisir l'évolution de l'offre. Elle mobilise spécialement le service enquêteur et celui qui lui répond, en les distrayant d'autres activités plus productives. Il est souhaitable de réussir à interfacer les systèmes informatiques nécessaires pour organiser des flux d'information automatisés.

PROPOSITION 6 : Confier aux Centres d'animation et de ressources d'information sur la formation / Observatoire régional pour l'emploi et la formation (CARIF-OREF) le soin de collecter en continu l'offre de formation en apprentissage et son évolution, en extension de leur mission similaire relative à la formation professionnelle continue.

Associer l'ONISEP au processus pour compléter, fiabiliser et colliger au niveau national le résultat de cette collecte.

NB : le régime de cette connexion avec les systèmes d'information des CFA et OFA peut être facultatif (dans l'esprit d'une loi de libéralisation) ou rendu par décret obligatoire (en cohérence avec le choix fait pour la formation professionnelle).

Les CARIF-OREF sont des opérateurs conjointement de l'État et des conseils régionaux, ce qui facilitera le partage des informations collectées.

# Lever les freins à l'entrée en apprentissage

La prise en compte des rapports antérieurs, notamment la synthèse de la consultation engagée en 2018 sous la présidence de Sylvie Brunet, a été complétée par une série de consultations auprès d'apprentis, de directeurs de CFA, d'employeurs ou de spécialistes de l'orientation et du recrutement en vue d'établir un panorama des problèmes à résoudre.

La caractérisation précise des freins apparaît en effet comme un préalable décisif avant d'envisager l'élaboration de solutions opérationnelles, même si certaines pistes vont être évoquées ci-après.

À partir des priorités que fixeront les ministres et grâce aux moyens qu'ils sauront dégager pour la mise en œuvre d'un plan d'action pourront être sur chaque sujet, imaginées, prototypées, testées, améliorées des réponses pratiques, qui peuvent *a priori* être développées séparément, comme autant d'outils *ad hoc*, à combiner de façon appropriée à chaque contexte. Des services digitaux peuvent aisément être déployés sur plusieurs portails aux logiques complémentaires, par exemple touchant à l'orientation scolaire ou à l'accompagnement des personnes en recherche d'emploi.

Cette démarche est d'autant plus indispensable que la diversité des situations d'apprentissage s'avère importante. Huit grands profils peuvent être schématiquement distingués :

- Élèves sortants de 3<sup>e</sup>
- Autres élèves du second cycle du second degré scolaire.
- Jeunes passés par les prépa apprentissage
- Jeunes sans emploi ni formation.
- Nouveaux bacheliers
- Étudiants en réorientation
- Poursuite d'études supérieures par la voie de l'apprentissage
- Salariés ou demandeurs d'emploi reprenant des études.

Enfin, le mode opératoire qu'il s'agira de retenir pour l'exploitation de ces services devra

de la psychologie sociale qui est l'un de ceux qui nous intéresse ici, s'avèrent particulièrement rapides.

**PROPOSITION 7 :** Installer un pool d'équipes de développement chargées de concevoir et prototyper en quelques mois des services numériques répondant aux difficultés recensées puis jugées majeures par les ministres.

Travailler à l'intégration de ces services sur les plates-formes pertinentes, éditées par l'État, ses opérateurs ou ses partenaires, en veillant à la qualité de l'expérience des utilisateurs dans leur diversité, des plus autonomes à ce qui le seraient moins et auraient besoin d'être davantage accompagnés.

Associer à cette fin et tout au long du développement des services des panels d'utilisateurs, jeunes, employeurs ou formateurs, pour ajuster en continu les propositions.

Rythmer l'avancée de ces chantiers avec des points d'étapes très réguliers visant à vérifier tous les semestres la pertinence de la feuille de route et corriger les hypothèses et la programmation aussi souvent que nécessaire.

Ouvrir au maximum l'accès aux données produites par ces outils pour stimuler l'amélioration des services et une innovation continue.

## Un catalogue commenté des problèmes à résoudre



### a. Sur l'apprentissage.

La méconnaissance demeure importante. Le fait que l'apprentissage vise les mêmes diplômes que les voies scolaires ou étudiantes apparaît ignoré par beaucoup. Il en est de même des aides d'ordre financier ou non pouvant être obtenues pour réussir à faire face à cette double vie exigeante d'élève et de salarié, qui demande un grand sens de l'organisation.

Ces informations sont souvent déjà disponibles en ligne, mais pas assez portées directement à la connaissance des jeunes, durant les activités d'appui à l'orientation proposées par les établissements scolaires ou sur les sites qu'ils fréquentent, y compris ceux par lesquels ils préparent la poursuite de leur formation. Il apparaît aussi judicieux de renforcer cette information par la production de témoignages, dans l'esprit de la campagne #démarrastory, quitte à interroger aussi des professionnels plus expérimentés. L'idée d'un quizz visant à tester si l'apprentissage est fait pour celui qui s'interroge a été évoquée.

L'exploitation de l'enquête Oripa<sup>2</sup> sur l'orientation et les parcours en apprentissage devrait permettre de documenter en 2020 les différentes étapes d'entrée en apprentissage et les difficultés rencontrées.

<sup>2</sup>

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/oripa-une-enquete-sur-l-orientation-et-les-parcours-en-apprentissage>

**b. Sur l'offre de formation et ses résultats.**

La loi prévoit la publication pour chaque centre de formation d'apprentis des taux d'obtention des diplômes ou titres professionnels et d'insertion professionnelle ou de poursuite d'études des sortants de l'établissement concerné. Les taux publiés ont vocation à l'être en mesure brute, mais aussi en valeur ajoutée de l'établissement, tenant compte du profil des apprentis. En outre seront publiés le taux de rupture des contrats et d'interruption des parcours.

Cette très importante nouveauté est en cours de réalisation conjointe par la DARES et la DEPP, en vue d'une mise à disposition en 2020. Comme pour tout indicateur, il conviendra d'accompagner son usage auprès des jeunes et des familles.

Cette alerte ne doit sûrement pas freiner les efforts en cours, mais invite à compléter cette information par d'autres, comme la collecte de l'avis des anciens apprentis, en s'appuyant sur ce que Pôle emploi a déjà développé dans le champ de la formation professionnelle. Ces avis peuvent être exprimés par des notes ou par des commentaires, suivant les usages à la mode sur l'Internet.

De plus pourraient être recueillis l'avis des employeurs. Le prochain enregistrement sur le contrat d'apprentissage du numéro d'inscription au répertoire (NIR) des maîtres d'apprentissage facilitera la mise en place d'un système d'interrogation ciblée.

À propos des entreprises, les jeunes méconnaissent souvent la fréquence des ruptures avant terme de contrat, qui atteignent 28% en moyenne et jusqu'à 50% dans certains secteurs économiques. Ces ruptures se déroulent notamment au cours des deux premiers mois. On peut faire l'hypothèse que certaines entreprises sont particulièrement concernées, soit qu'elles ne sachent pas accueillir correctement les apprentis, soit qu'elles les mobilisent pour faire face à un surcroît d'activité avant de s'en débarrasser. Les CFA disposent d'une mémoire de ces incidents, qui n'est pas toujours partagée avec les jeunes. Le sujet d'une mise en visibilité de ces soucis et des acteurs qui les causent apparaît légitime.

**c. Sur le monde du travail et les perspectives d'évolution dans l'emploi après une formation.**

Le choix de l'apprentissage exprime *a priori* chez les jeunes une orientation plus affirmée vers le marché du travail, qui reste pourtant à leurs yeux une *terra incognita*. Or plusieurs instruments déjà disponibles ou dont la conception est aujourd'hui à notre portée pourraient venir les éclairer très utilement.

1. La découverte des métiers tels qu'ils sont est un enjeu clé. Il existe de nombreuses sources d'information, mais force est de constater une méconnaissance générale et la persistance de préjugés indifférents à l'évolution des techniques et des environnements professionnels. La mise à disposition de témoignages professionnels apparaît précieuse. Un jeune récemment sorti de formation expliquant comment il est entré dans le métier, un professionnel plus aguerri décrivant son parcours peuvent incarner un horizon d'émancipation inspirant. La possibilité d'entrée en contact avec certains de ces témoins serait une richesse supplémentaire.
2. La mobilisation des données de Pôle emploi voire un système élargi peut renseigner sur l'état du marché du travail à court terme dans un métier (ou une famille), à un niveau de qualification et un territoire donnés.

3. L'appariement des fichiers de la Déclaration sociale nominative avec les données issues de la bas Ari@ne sur les apprentis devrait permettre un aperçu des carrières conduites depuis la diplomation. Ce qui offrira un panorama des devenirs potentiels au terme de l'apprentissage. Ce type d'information sera à terme plus systématiquement recensé dans la base AGORA.

4. L'étude « prospective des métiers et des qualifications » (PMQ) conduite par France Stratégie et la DARES pourrait en troisième lieu être mobilisée en vue de livrer une esquisse de l'évolution à moyen terme du marché du travail. On notera que PMQ a jusqu'à présent été conçue comme une enquête nationale dont l'exploitation sur une base régionale est fragile.
- d. Les entreprises expliquent souvent leur difficulté de recrutement par un défaut de savoir-être professionnels des jeunes candidats. Ce souci ne peut être ignoré, d'autant qu'il existe déjà des tentatives de réponses numériques à analyser.



#### a. À se connaître et se projeter

Il est bien difficile pour un élève de se situer sur un marché du travail qu'il aura au mieux entrevu épisodiquement à l'occasion d'un stage ou d'un « événement » de découverte des métiers. Plus le candidat apprenti est jeune, moins cette connaissance est détenue. Si l'école peut sûrement mieux apprendre à explorer les carrières possibles, aux différents âges, son rôle ne peut pas non plus être réduit à cette dimension. Il existe en revanche des outils de plus en plus convaincants et robustes qui permettent un meilleur discernement de ses aptitudes et de ses appétences, pour réussir à se projeter professionnellement. Adossés notamment aux sciences cognitives, ils favorisent l'identification des compétences et des potentialités à travers une analyse réflexive de ses expériences jusqu'aux plus banales et la passation de tests en autonomie ou accompagné. Les profils ainsi créés peuvent être rapprochés de référentiels professionnels dans l'idée de mesurer la distance de l'un à l'autre.

#### b. À préparer la présentation de soi

Même en se connaissant bien, s'exprimer vis-à-vis d'un employeur reste difficile. Un CV juvénile est par construction insignifiant. Un diplôme (ou pas), quelques hobbies, les choix de langues étrangères et peut-être le niveau de leur maîtrise livrent au fond peu d'informations exploitables. Les outils d'analyse de ses potentialités peuvent être prolongés dans l'objectif de rendre la présentation de soi plus complète et intéressante. Plusieurs startups ont déjà investi ce champ avec des premiers résultats prometteurs. Ces processus enrichis facilitent en effet une préqualification des candidatures d'une façon plus ouverte, là où interviennent encore trop souvent des filtres très pauvres, comme l'obligation d'être passé par telle école ou tel diplôme.

En complément, des techniques de présentation manquent encore à certains jeunes. Par exemple des maquettes de CV pour en améliorer la clarté. Ou des modules pour produire son CV en vidéo.

La nécessité de préparer la passation des entretiens de recrutement a été plusieurs fois soulignée. Le développement d'un jeu sérieux peut être envisagé, quoique la bonne orientation vers des personnes ressources, professionnelles ou mentors bénévoles soit plus immédiatement à porter.

### c. **À prendre contact avec un employeur potentiel.**

Il n'existe pas d'études analysant rigoureusement les difficultés rencontrées par les jeunes pour trouver un contrat d'apprentissage, mais les témoignages de pareille difficulté pullulent. Les sondages examinés dans le cadre de cette mission font valoir que les trois voies dominantes seraient la mobilisation de son réseau personnel ou familial, la candidature spontanée et l'appui de son CFA. A partir de ce tableau peuvent être esquissées de pistes de progrès.

1. Pour faciliter les candidatures spontanées, Pôle Emploi a développé le service « la bonne alternance » qui dresse la liste des entreprises ayant accueilli récemment un apprenti ou un jeune mis en situation professionnelle pour une brève période. En renseignant un métier et un territoire visés, l'internaute peut être orienté vers des entreprises *a priori* plus à même de s'intéresser à sa candidature.
2. Pour répondre à une offre de contrat d'apprentissage émise par une entreprise, les jeunes sont dans l'obligation de naviguer sur un très grand nombre de sites. Les *jobboards* privés sont de plus en plus nombreux et chaque institution est susceptible de vouloir lancer ce genre de services, même s'il arrive qu'ils tournent à vide, faute d'offres valides publiées par leur canal. Simplifier les démarches des jeunes oblige probablement à envisager une logique agrégative, interfaçant un nouveau service avec le plus grand nombre de partenaires, pour colliger le plus grand nombre d'offres et faciliter leur actualisation, qui est un défi essentiel.
3. Deux services privés prometteurs se sont développés en plaçant le CFA au cœur de cette étape. Ainsi, chaque offre de contrat est obligatoirement associée à une ou plusieurs offres de formation avant d'être proposée aux jeunes. Et la passerelle numérique avec le système d'information des CFA permet l'enregistrement de la signature du contrat d'apprentissage et la dépublication de l'offre désormais pourvue.

### d. **À organiser leur vie d'apprentis**

Le souci du logement et de la mobilité est bien connu, pour des apprentis dont les lieux de travail et d'études et le domicile peuvent être suffisamment éloignés pour créer des difficultés. Les témoignages recueillis soulignent que ces difficultés concernent surtout les plus jeunes et les moins qualifiés et qu'il s'agit souvent de trouver une solution pour parcourir quelques kilomètres, plutôt que de changer de ville et de vie.



### a. Une complexité supposée

Comme tout système ayant une traduction administrative, l'apprentissage inquiète ceux qui le connaissent mal ou extrapolent à partir d'une expérience insuffisamment réussie. Renforcer la visibilité d'un site de référence apportant des réponses adaptées à la variété d'interrogations est un prérequis. Il faudra savoir s'adresser aussi bien à l'employeur généraliste et pressé qui souhaite une information claire et simple qu'au spécialiste qui soulève un lièvre bien plus rare.

Parmi les points sensibles, les CFA ont l'habitude de facturer un reste à charge aux entreprises. Ce reste à charge peut représenter une mauvaise surprise pour les entreprises, d'autant qu'il s'agit en pratique d'un accord de gré à gré décidé sans transparence. Le remplacement du coût déclaré en préfecture et des subventions régionales par le financement au contrat proposé par les branches donne une occasion de rendre exceptionnelle cette pratique et de rassérer les entreprises.

### b. La conception des postes d'apprentis

Décider où et comment accueillir des apprentis n'est pas chose aisée. La complexité connue à propos de tout dessin d'emploi est ici renforcée par l'immaturation professionnelle de l'apprenti et l'articulation à trouver avec le CFA, en termes de présence physique et de combinaison avec les formations à suivre. Certaines entreprises s'embarrassent moins et confondent alors l'apprenti avec un jeune employé, ce qui peut être source de problème. D'autres à force d'attention subtile réduisent exagérément le nombre d'apprentis qu'elles accueillent.

Chaque situation appellera une réponse adaptée. Toutes montrent une capacité de croissance. L'ingénierie d'organisation utile paraît délicate à automatiser via un service numérique. Ceci d'autant qu'il s'agit d'assister un ou plusieurs décideurs, chef d'entreprise, spécialiste « métier » ou des ressources humaines. Le dialogue avec les premières entreprises consultées fait émerger l'utilité de les accompagner à la fois par des experts et par des pairs, volontaires pour partager leur expérience. Ce qui pourrait être réalisé via l'installation au sein des OPCO de conseillers spécialisés et par la mise en place d'un réseau de mentors bénévoles.

Ces enjeux d'organisation et ce que peut apporter l'apprentissage. Les employeurs auditionnés reviennent sur la préparation d'une relève directe, le caractère financièrement avantageux du dispositif ou la formation d'un vivier, voire la contribution à l'insertion professionnelle des jeunes. Ceux-ci peuvent aussi apporter à l'entreprise un regard neuf sur les métiers, à l'heure où leur digitalisation accélère le rythme de leurs transformations.

Donner de l'ambition aux employeurs passera par la définition d'objectifs stratégiques, avant la mise en œuvre des démarches organisationnelles adaptées.

## UN ACCELERATEUR DE L'APPRENTISSAGE



La banque publique d'investissement en particulier a montré l'efficacité des démarches d'accélération, combinant formations, échanges d'expérience et mentorat, pour stimuler la croissance d'entreprises. Plusieurs entreprises consultées ont exprimé le vœu que cette démarche soit transposée au sujet de l'apprentissage.

### c. La formation des maîtres d'apprentissage

Une entreprise prévoyante ne se soucie pas seulement de concevoir correctement ses offres de contrats d'apprentissage, mais aussi comment le parcours de l'apprenti pourra effectivement réussir. Le maître d'apprentissage joue ici un rôle clé, auquel il est inégalement préparé.

Plusieurs solutions de formation sont d'ores et déjà disponibles, sur l'initiative, notamment, de chambres consulaires. Il s'agit souvent de cours en ligne. Elles gagnent à être reprises, améliorées le cas échéant et rendues encore plus accessibles et intéressantes pour les employeurs.

L'idée a été avancée d'une labellisation des entreprises accueillantes dont les maîtres d'apprentissage ont été tous formés et qui investissent dans leurs démarches d'*onboarding* pour les rendre plus attractives aux futurs apprentis. Elle est à examiner avec prudence, vu la complexité à faire vivre un label et la multiplication de ces signaux en tout genre.

### d. La relation avec les CFA

L'articulation des temps de formation et de travail au cours de l'apprentissage peut poser problème. Les préférences des employeurs sont extrêmement variées et les CFA sont parfois en difficulté pour adapter leur rythme, peut-être surtout dans une part de l'enseignement supérieur où le CFA jouait dans le contexte précédent le rôle d'intermédiaire financier, sans implication dans la formation.

Le second est la construction du parcours formatif. D'une part, c'est souvent au jour le jour que l'entreprise décide des tâches confiées aux apprentis et la comparaison avec l'ensemble des compétences dont la maîtrise est visée n'est pas faite. D'autre part, le CFA n'ajuste pas toujours le parcours formatif aux besoins de l'entreprise, alors que la mise dans le bon ordre des étapes serait un atout précieux. Le développement d'un journal de bord numérique de l'apprentissage, renseigné par l'apprenti et contresigné par son maître et son formateur référent paraît une solution économe et pertinente.

### e. La sélection des apprentis

Réciproquement à ce qui a été décrit pour les jeunes, les entreprises peinent à examiner les demandes des candidats à l'apprentissage. Elles les trient souvent brutalement, à partir, notamment, de l'idée qu'elles se font de la réputation d'une filière ou d'un établissement de formation.

Mettre à leur disposition des CV enrichis et des modalités de préqualification des candidatures débarrassées des biais habituels et prenant mieux en compte leurs besoins réels représenterait un progrès important, qui est à notre portée.

Par préqualification, il faut entendre *matching*, au sens d'une correspondance entre le besoin exprimé par l'entreprise et le profil exprimé par un jeune. Plusieurs méthodes sont proposées et utilisées par des institutions (région Occitanie), des associations (engagements Jeunes) ou des entreprises (Goshaba).

Une fois le classement des candidatures réalisé, la mise en contact est l'étape suivante. Des modules en ligne de prise de rendez-vous sont désormais extrêmement efficaces.

La solution de rencontres collectives, plusieurs entreprises rencontrant le même jour de nombreux candidats, montre une efficacité intéressante. L'agrégation de l'ensemble de ces

échanges permet *in fine* de limiter le nombre et la proportion de ceux qui, jeunes ou employeurs, repartent déçus au terme de l'évènement.

Choisir son orientation et se projeter sont des affaires éminemment sensibles. Pouvoir en discuter en confiance avec des relations dont l'expérience est éclairante représente un atout majeur. C'est un des vecteurs connus comme décisif des inégalités sociales et culturelles de réussite studieuse et d'insertion professionnelle. La politique de la ville s'est aussi emparée du sujet vu l'intensité des effets des ségrégations spatiales.

De nombreuses associations ont engagé des programmes de mise en relation avec des jeunes « éclaireurs », passés récemment par le même parcours, mais plus avancés ou avec des professionnels aguerris, d'une autre génération. À chaque fois, il s'agit d'apporter une combinaison d'informations désintéressées, de ressentis personnels, de tranquillité par le décodage des enjeux et des situations et d'idées nouvelles, qui sortent de l'ordinaire du filleul.

Parce qu'il est particulièrement ardu de choisir en même temps une formation, un métier et une entreprise, le développement du mentorat dans le champ de l'apprentissage apparaît extrêmement souhaitable.

Il pourrait également être testé dans l'accompagnement des employeurs eux-mêmes, notamment dans les micro entreprises de moins de dix salariés voire au bénéfice de certains cadres d'entreprises de plus grandes tailles. Un tel dispositif peut lever les appréhensions qui freinent l'essor de l'apprentissage, prévenir les difficultés courantes qu'un bétien pourrait négliger et rassérer les accueillants.

## Aider les jeunes à s'orienter vers l'apprentissage

- Sortants de 3<sup>e</sup>
- Autres élèves du secondaire
- NEETS
- Néo bacheliers
- Étudiants en réorientation
- Reprises d'études
- Poursuites d'études supérieures

AFFELNET

Le Réseau des Missions Locales

- Élargir le catalogue de l'offre de formation
- Mieux informer sur l'apprentissage
- Qualifier l'offre de chaque CFA (certification, insertion)
- Exposer les perspectives d'évolution dans l'emploi
- Élaborer la carte des compétences du jeune
- Aider la mobilité et l'hébergement
- Mobiliser des mentors et lutter contre les préjugés.

Prendre en compte l'environnement des jeunes :  
enseignants, familles...

### Faciliter les liens entre les jeunes et les CFA



## Trouver un contrat d'apprentissage

- Traduire une carte des compétences en un CV enrichi et convaincant.
- Développer les savoir-être professionnels
- Faciliter le contact avec une entreprise
  - Via des candidatures spontanées
  - Via le matching avec des offres de mission
- Mobiliser des mentors

Aider les jeunes à convaincre une entreprise de les recruter.

**Un panel de services pour conforter l'employabilité des jeunes**

### Faciliter les liens entre les jeunes et les entreprises

## Développer les offres de mission en apprentissage

- Mobiliser les OPCO
- Pour accompagner l'essor de l'apprentissage dans les grandes entreprises.
- Pour accélérer la montée en compétence des CFA pour leur développement.
- Mieux anticiper les besoins des entreprises et concilier temps de travail et de formation.
- Prototyper un journal de bord des apprentis.
- Faciliter la formation des maîtres d'apprentissage

### Faciliter les liens entre les CFA et les entreprises

**Lever les freins :**  
**Organisationnels**  
**Humains**  
**Pratiques**

**Au développement des contrats de l'apprentissage**

# Enrichir les portails nationaux d'orientation et d'inscription

## L'ENTRÉE EN APPRENTISSAGE APRES LA TROISIÈME

Après la 3<sup>e</sup>, les élèves, dont la majorité reste soumise à l'obligation de scolarité et qui vont presque tous poursuivre leur formation, ont le choix entre la seconde générale et technologique, la voie scolaire professionnelle ou une formation en apprentissage.

L'an passé, la procédure d'orientation a concerné 854 826 candidats après la 3<sup>e</sup> (et 261 478 après la seconde), parmi lesquels 70 949 (+ 957 par rapport à 2018) ont exprimé au moins un vœu de suivre une des 6 356 formations proposées en apprentissage (il y en avait seulement 1929 en 2017).

Au total, 85 125 vœux d'entrée en apprentissage ont été formulés (presque 30 000 de plus qu'en 2017), dont 38 944 premiers vœux (+458 par rapport à 2018). Plus de quatre demandes sur cinq concernent les CAP, les secondes professionnelles étant moins courues.

La plupart des élèves formulent également des vœux sous statut scolaire, ils y sont invités pour sécuriser leur parcours.

Seulement 4 élèves sur 10 (43 %) des élèves ayant exprimé le vœu de suivre une formation en apprentissage dans AFFELNET en 2018 étaient inscrits dans un CFA au 31 décembre suivant, proportion qui atteint 52 % pour les élèves ayant fait de l'apprentissage leur premier vœu. Le CFA où sont inscrits les élèves faisait partie de leurs vœux pour 80 % d'entre eux et correspondait même au premier choix pour les deux tiers.

**Le calendrier des opérations était jusqu'à l'année scolaire 2018-2019 le suivant :**

- Jusqu'au mois d'avril : définition de l'offre de formation et paramétrage des critères et des capacités d'accueil par les services académiques et départementaux (en lien avec les travaux sur la carte des formations) ;
- Avril-mai : communication de l'offre de formation aux familles via la brochure régionale Onisep et recueil des demandes des familles par les établissements d'origine ;
- De mai à début juin : saisie des vœux des familles par les établissements d'origine, saisie par l'administration des avis des commissions examinant les situations particulières (médicales, allophones...) et les formations particulières (sections internationales, classes à horaires aménagés...) sous l'autorité des DASEN ;
- Les listes nominatives des élèves demandant des formations en apprentissage sont alors dressées et communiquées manuellement, sous la forme d'un fichier type excel par les DASEN aux CFA, qui ont mission de les accompagner dans la recherche d'un employeur. Plusieurs CFA ont signalé que la transmission pouvait leur arriver très tardivement, à la toute fin de l'été.
- Mi-juin à fin juin : mise en œuvre des algorithmes et des ajustements nécessaires des capacités d'accueil le cas échéant par les services académiques et départementaux. Les inscriptions sous statut scolaire font l'objet de décisions prises par des commissions d'affectation puis communiquées aux familles et aux établissements d'origine et d'accueil ;
- Fin-juin et début juillet : inscription administrative des élèves (télé inscription) ;
- A partir du début juillet et jusqu'à la rentrée à septembre sont traitées les situations des élèves non affectés.

**La procédure est transformée en 2020 avec le déploiement d'un nouveau téléservice.**

La préparation du projet d'orientation débute au collège dès la quatrième et se poursuit en troisième avec la mise en place depuis la rentrée 2019 d'un horaire dédié (respectivement de 12 et 36 heures). Dans ce cadre, les élèves bénéficient de services numériques et d'une variété d'actions pédagogiques conduites dans et par le collège, en lien avec la région et les partenaires qu'elle mandate.

Durant l'année de troisième, la phase d'information et d'orientation s'intensifie au deuxième trimestre pour accompagner la formulation par les élèves et leurs familles d'intentions provisoires d'orientation et se poursuit jusqu'au mois de mai, période à partir de laquelle les vœux d'orientation et d'affectation définitifs sont formulés. A partir du début du mois d'avril, en complément des informations transmises par les canaux habituels (brochure papier de l'ONISEP en particulier), les élèves et leurs familles, auront accès via le téléservice aux descriptifs des formations édités par l'ONISEP.

**PROPOSITION 8 : Enrichir les services en ligne proposés aux élèves d'une information sur l'apprentissage issue du site [alternance.emploi.gouv.fr](http://alternance.emploi.gouv.fr) et retravaillée pour bien s'intégrer aux parcours des utilisateurs.**

Le calendrier prévisionnel s'établit comme suit :

- À partir du début du mois d'avril, l'ouverture d'un nouveau téléservice à destination des familles leur permettra de consulter l'offre de formation post 3<sup>ème</sup> des académies, qu'elle soit sous statut scolaire ou sous statut d'apprenti.
- Du début mai à début juin 2020, les familles saisiront directement les vœux en ligne.
- Fin juin 2020, les décisions d'affectation sous statut scolaire sont notifiées aux familles.

Concernant l'apprentissage, le même système d'exportation manuelle des listes de candidats par les DASEN aux OFA est maintenu.

**PROPOSITION 9** : Accélérer le développement d'un module permettant aux OFA d'accéder directement aux vœux exprimés par les jeunes et les familles d'entrée en apprentissage, pour gagner du temps dans la prise de contact et faciliter la recherche d'entreprises d'accueil.

Chaque OFA traite la demande d'inscription suivant la réglementation et sa propre politique. La première réponse au vœu exprimé par l'élève est généralement « en attente de contrat ».

De leur côté, les académies proposent des accompagnements individuels sous des formes diverses : séance de *coaching*, atelier de recherches d'entreprises ou de rédaction de CV, journées de l'apprentissage, *job dating*, etc. Ces actions ciblent particulièrement les jeunes sans solution à la fin de l'été. Des réunions académiques et régionales, animées par le Rectorat et la DIRECCTE ont été organisées pour convenir de partenariats avec les acteurs institutionnels de l'apprentissage, pour œuvrer ensemble à l'accompagnement des candidats.

**PROPOSITION 10** : Agir plus précocement dans le cadre de l'appui à l'orientation proposée par les collèges aux élèves. Proposer aux jeunes les services conçus par les académies et leurs partenaires dès avant l'été, pour faciliter la signature des contrats d'apprentissage au bénéfice des jeunes intéressés.

Pendant l'été, en partenariat avec les CFA et les régions, les services académiques d'information et d'orientation tentent de suivre, jusqu'à la signature d'un contrat, la situation des élèves ayant formulé l'intention d'intégrer une formation en apprentissage.

**PROPOSITION 11** : organiser un flux d'information depuis le CFA vers AFFELNET pour enregistrer immédiatement la confirmation d'inscription après la signature d'un contrat d'apprentissage. Une autre option mobiliserait la base DECA, avec quelques semaines de délai. Toujours dans l'optique de libérer les places sous statut scolaire attribuées aux nouveaux apprentis.



Le successeur d'Admission post bac a connu un succès rapide autant qu'impressionnant. En 2019, ce sont 788 841 candidats, lycéens, scolarisés à l'étranger, en réorientation ou en reprise d'études qui ont utilisé ce service par lequel ils ont exprimé 7 436 678 vœux relatifs à 14 600 formations proposées.

Concernant l'apprentissage, 146 100 candidats - au 2/3 sortant de terminale et pour 1/6<sup>e</sup>, à part égale, réorientés ou en reprise d'études ont exprimé 496 932 vœux intéressant 3 152 formations. 85 % de ces candidats exprimant simultanément au moins un vœu d'inscription en statut étudiant. La proportion de vœu couronnée de succès n'est pas encore connue, faute d'obtenir des CFA une information sur les inscriptions confirmées.

On sait en revanche que plusieurs milliers de titulaires du baccalauréat ou d'un diplôme supérieur s'inscrivent dans des formations professionnelles en apprentissage visant des diplômes de niveau 3 ou 4. Il paraît par exemple assez logique de se former à la gestion d'entreprise puis de se préparer à un métier artisanal, ce qui peut se traduire par l'obtention d'une licence pro avant un CAP. Myriam El Khomri dans son rapport sur les métiers de l'autonomie et du grand-âge pointe l'intérêt de promouvoir via PARCOURSUP l'accès à des formations aujourd'hui très dispersées pour favoriser l'orientation des jeunes.

**PROPOSITION 12 :** Élargir le catalogue de formations mis en visibilité sur le portail en l'ouvrant d'une part, dès 2020, plus systématiquement aux titres professionnels, d'autre part, dès que possible, aux formations de niveaux 3 ou 4.

**Le calendrier des opérations est fixé comme suit :**

- De novembre à janvier se déroule la phase d'information avec l'ouverture de la plateforme en décembre.
- Entre janvier et avril sont formulés les vœux, à partir de la création du dossier candidat jusqu'à la finalisation des vœux exprimés.
- La phase principale se déroule entre mai et juillet. Elle comprend l'expression des réponses des établissements de formation puis celle des étudiants et la confirmation des inscriptions après l'obtention du baccalauréat.
- À partir du mois de juillet, la phase complémentaire permet l'accompagnement des jeunes sans proposition de formation.

PROPOSITION 13 : Modifier la charte d'utilisation par les établissements de PARCOURSUP afin d'autoriser les OFA à contacter les candidats à l'apprentissage dès expression de leur vœu. En effet, s'il est logique de respecter pour les formations sous statut étudiant un calendrier précis, la nécessité en matière d'apprentissage de trouver une entreprise d'accueil change radicalement la donne et rend souhaitable la meilleure anticipation.

Les réponses enregistrées sur le portail qui sont communiquées aux jeunes sont généralement « en attente de contrat », ce qui est conforme à la réglementation et particulièrement à l'article L6223-2 du code du travail.

PROPOSITION 14 : Maintenir en 2020 la capacité proposée aux établissements d'accueillir tous les candidats ou d'opérer parmi eux un classement. Vérifier en parallèle l'analyse juridique au regard des deux codes de l'éducation et du travail afin d'engager si nécessaire les clarifications nécessaires.

Il est à ce jour difficile de savoir combien de ces vœux se traduisent effectivement par une inscription en apprentissage, ce d'autant que la plateforme ferme en septembre, au moment où sont signés de nombreux contrats.

PROPOSITION 15 : le même flux utile au portail scolaire doit relier le système d'information de l'apprentissage vers PARCOURSUP afin de libérer les places sous statut étudiant dès la signature d'un contrat d'apprentissage qui vient confirmer l'engagement d'un jeune dans cette voie de formation.

Les poursuites d'études supérieures en apprentissage sont également appelées à devenir plus nombreuses. Il s'agira très certainement de mieux présenter cette voie de formation sur le portail [trouvermonmaster.gouv.fr](http://trouvermonmaster.gouv.fr), en s'inspirant des améliorations énoncées plus haut.



Développé par le ministère du travail à partir de 2011, le portail de l'alternance offre une information complète sur le contrat d'apprentissage (et de professionnalisation) et propose quelques services aux employeurs, alternants et aux organismes de formation.

Il propose notamment :

- Des outils de la rémunération des personnes en alternance ;
- Le dépôt d'offre de contrats en alternance, principalement collectées par Pôle emploi, mais aussi enregistrées sur le site ;
- Une information sur les formations en apprentissage, adossée aux outils de l'ONISEP ;
- Des témoignages sur l'apprentissage et ses débouchés professionnels ;
- Des conseils pour ouvrir un nouveau CFA.

Il accueille plusieurs dizaines de milliers de visiteurs chaque mois et paraît particulièrement bien repéré par les employeurs, au vu des profils d'utilisateurs qu'ils créent. Mais sa nature seulement informative en fait à ce jour un outil de moindre impact que les portails déjà mentionnés.

Or, si AFFELNET et PARCOURSUP ont les mérites de toucher massivement les jeunes, de présenter également les formations sous statut scolaire et étudiant et d'apporter un incontestable service concret, ces plates-formes ne touchent pas tous les publics, tout au long de l'année. La piste de laisser PARCOURSUP ouvert a été examinée, mais il serait compliqué de continuer à proposer une inscription en alternance et plus rien sous statut étudiant.

**PROPOSITION 16 :** Relancer le site [alternance.emploi.gouv.fr](http://alternance.emploi.gouv.fr) comme un complément à PARCOURSUP et notamment en relais à la mi-septembre, au moment de la mise en sommeil du portail.

Si son développement devait être décidé, le nouveau portail de l'alternance serait à déployer en intégrant le bouquet de services traitant les problèmes identifiés, comme écrit précédemment.

D'autres pistes complémentaires sont à étudier :

- Les environnements numériques du Service public de l'emploi pourraient mieux présenter l'apprentissage, dans le cadre d'un conseil en développement des compétences embrassant l'ensemble des dispositifs mobilisables afin de permettre aux jeunes de faire un choix éclairé. Comme signalé, Pôle emploi a déjà développé une application nommée « la bonne alternance » pour orienter les jeunes dans leurs candidatures spontanées. Les Missions locales déclarent avoir l'an dernier orienté environ 20 000 jeunes vers cette voie de formation.
  - Les régions, réseaux consulaires et OPCO disposent souvent ou envisagent d'ouvrir des sites internet dévolus ou propices à la promotion de l'apprentissage.
- 

Il s'agira de concevoir les modules un à un et l'urbanisation globale de l'écosystème numérique de façon à connecter chaque partie et organiser les flux d'informations.

# Des perspectives élargies



## AVANT L'APPRENTISSAGE PUIS TOUT AU LONG DE LA VIE

### AVANT

Les idées développées dans cette note sont à inscrire dans une politique globale d'orientation. La découverte des métiers ou la légitimation de l'apprentissage sont à entamer avant l'entrée sur les portails d'orientation.

Certains des services pouvant être conçus et déployés pour faciliter les entrées en apprentissage peuvent former des ressources précieuses dans cet objectif d'aider les jeunes à acquérir la capacité à s'orienter.

On peut d'ailleurs imaginer que la découverte au collège ou via AFFELNET des caractéristiques de l'apprentissage n'amène pas forcément à l'inscription en CAP, mais fasse germer l'intention de suivre un peu plus tard des études supérieures en tant qu'apprenti.

### AU-DELÀ

Les enjeux sont encore plus manifestes et importants. La combinaison des outils, pratiques ou projets de l'Éducation nationale, des suggestions exprimées dans ce document et de la future application « mon compte formation » est extrêmement prometteuse.

**PROPOSITION 17 :** Créer au bénéfice de chaque actif un carnet personnel de ses apprentissages et de sa carrière venant compléter l'appli moncompteformation.

Chacun pourrait ainsi

**1. Garder la mémoire de**

- Ses découvertes des métiers et ses éventuelles vocations successives.
- Ses certifications et diplômes officiels.
- La mémoire des compétences acquises en formation, emploi, stage, durant une période de mise en situation professionnelle ou toute autre activité propice et le cas échéant les « recommandations » relatives à cette maîtrise (badge ouvert)
- Une carte de ses compétences et son « profil professionnel »

**2. S'informer sur**

- Les perspectives d'évolution professionnelle.
- La distance entre sa situation et son aspiration, à combler par l'expérience ou la formation.
- L'offre de formation et ses qualités.

**3. S'engager dans une formation**

- Grâce à la mobilisation de son CPF.
- Par le canal de l'application développée par la Caisse des dépôts pour réserver une place et payer la formation.

# Les propositions



**PROPOSITION 1** : Affiner la définition des principaux profils types d'apprentis et concevoir des services adaptés à chacune de ces situations, en tenant compte des environnements. Ainsi, le rôle des enseignants est majeur en 3<sup>e</sup> ou en lycée professionnel, de même que celui de la famille, qui reste essentiel au sortir du lycée. L'étudiant et le jeune actif sont plus autonomes dans leurs choix, encore que les plus vulnérables puissent être accompagnés par des travailleurs sociaux et des conseillers du service public de l'emploi.

**PROPOSITION 2** : Concevoir – en association avec les conseils régionaux - les outils de promotion de l'apprentissage comme des leviers pour le dépassement des stéréotypes d'orientation, en s'appuyant sur le retour d'expérience des d'apprentis les ayant déjoués et sur l'expertise et la recherche pour utiliser des modalités réfléchies et efficaces à cette fin.

**PROPOSITION 3** : Mobiliser les branches professionnelles et les opérateurs de compétences en vue qu'ils déterminent une stratégie de développement de l'apprentissage adaptée à leur champ, soit par une intervention directe auprès des entreprises, soit par l'accompagnement de la transformation des CFA. Des conseillers spécialisés pourraient être installés pour faciliter la réalisation du potentiel d'accueil des grandes entreprises ou de taille intermédiaire. Des formations pourraient rendre plus efficaces les démarches de recrutement, développement et la prévention des ruptures de contrat menées par les CFA. L'association complémentaire des conseillers spécialisés du service public de l'emploi confortera cette dynamique.

**PROPOSITION 4** : Dans la mesure où les formations par apprentissage visent obligatoirement des titres et diplômes dûment enregistrés au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), considérer que la collecte d'informations doit concerner l'ensemble de l'offre, non seulement les formations conduisant aux diplômes nationaux (90% des flux) délivrés par l'État, mais aussi les titres certifiés par d'autres opérateurs, dont les réseaux consulaires.

**PROPOSITION 5** : Conduire immédiatement une enquête sur l'offre de formation en apprentissage et sur le niveau de certification obtenu par les opérateurs de formation avec l'appui des services rectoraux (CSAIO et DAFPIC notamment). Cette enquête s'adressera d'abord aux CFA agréés et aux OFA déclarés en préfecture, puis, sous un rythme probablement bimensuel, vers les nouveaux opérateurs qui auraient été enregistrés en préfecture. Le concours de l'ONISEP sera mobilisé pour s'assurer que l'information colligée est correctement mise à la disposition des institutions partenaires.

NB : la réponse à cette enquête est par construction facultative pour les CFA & OFA.

**PROPOSITION 6** : Confier aux Centres d'animation et de ressources d'information sur la formation / Observatoire régional pour l'emploi et la formation (CARIF-OREF) le soin de collecter en continu l'offre de formation en apprentissage et son évolution, en extension de leur mission similaire relative à la formation professionnelle continue.

Associer l'ONISEP au processus pour compléter, fiabiliser et colliger au niveau national le résultat de cette collecte.

NB : le régime de cette connexion avec les systèmes d'information des CFA et OFA peut être facultatif (dans l'esprit d'une loi de libéralisation) ou rendu par décret obligatoire (en cohérence avec le choix fait pour la formation professionnelle).

**PROPOSITION 7** : Installer un pool d'équipes de développement chargées de concevoir et prototyper en quelques mois des services numériques répondant aux difficultés recensées puis jugées majeures par les ministres.

Travailler à l'intégration de ces services sur les plates-formes pertinentes, éditées par l'État, ses opérateurs ou ses partenaires, en veillant à la qualité de l'expérience des utilisateurs dans leur diversité, des plus autonomes à ce qui le seraient moins et auraient besoin d'être davantage accompagnés.

Associer à cette fin et tout au long du développement des services des panels d'utilisateurs, jeunes, employeurs ou formateurs, pour ajuster en continu les propositions.

Rythmer l'avancée de ces chantiers avec des points d'étapes très réguliers visant à vérifier tous les semestres la pertinence de la feuille de route et corriger les hypothèses et la programmation aussi souvent que nécessaire.

Ouvrir au maximum l'accès aux données produites par ces outils pour stimuler l'amélioration des services et une innovation continue.

**PROPOSITION 8** : Enrichir les services en ligne proposés aux élèves d'une information sur l'apprentissage issue du site [alternance.emploi.gouv.fr](http://alternance.emploi.gouv.fr) et retravaillée pour bien s'intégrer aux parcours des utilisateurs.

**PROPOSITION 9** : Accélérer le développement d'un module permettant aux OFA d'accéder directement aux vœux exprimés par les jeunes et les familles d'entrée en apprentissage, pour gagner du temps dans la prise de contact et faciliter la recherche d'entreprises d'accueil.

**PROPOSITION 10** : Agir plus précocement dans le cadre de l'appui à l'orientation proposée par les collèges aux élèves. Proposer aux jeunes les services conçus par les académies et leurs partenaires dès avant l'été, pour faciliter la signature des contrats d'apprentissage au bénéfice des jeunes intéressés.

**PROPOSITION 11** : organiser un flux d'information depuis le CFA vers AFFELNET pour enregistrer immédiatement la confirmation d'inscription après la signature d'un contrat

d'apprentissage. Une autre option mobiliserait la base DECA, avec quelques semaines de délai. Toujours dans l'optique de libérer les places sous statut scolaire attribuées aux nouveaux apprentis.

**PROPOSITION 12** : Élargir le catalogue de formations mis en visibilité sur le portail en l'ouvrant d'une part, dès 2020, plus systématiquement aux titres professionnels, d'autre part, dès que possible, aux formations de niveaux 3 ou 4.

**PROPOSITION 13** : Modifier la charte d'utilisation par les établissements de PARCOURSUP afin d'autoriser les OFA à contacter les candidats à l'apprentissage dès expression de leur vœu. En effet, s'il est logique de respecter pour les formations sous statut étudiant un calendrier précis, la nécessité en matière d'apprentissage de trouver une entreprise d'accueil change radicalement la donne et rend souhaitable la meilleure anticipation.

**PROPOSITION 14** : Maintenir en 2020 la capacité proposée aux établissements d'accueillir tous les candidats ou d'opérer parmi eux un classement. Vérifier en parallèle l'analyse juridique au regard des deux codes de l'éducation et du travail afin d'engager si nécessaire les clarifications nécessaires.

**PROPOSITION 15** : le même flux utile au portail scolaire doit relier le système d'information de l'apprentissage vers PARCOURSUP afin de libérer les places sous statut étudiant dès la signature d'un contrat d'apprentissage qui vient confirmer l'engagement d'un jeune dans cette voie de formation.

**PROPOSITION 16** : Relancer le site [alternance.emploi.gouv.fr](http://alternance.emploi.gouv.fr) comme un complément à PARCOURSUP et notamment en relais à la mi-septembre, au moment de la mise en sommeil du portail.

**PROPOSITION 17** : Créer au bénéfice de chaque actif un carnet personnel de ses apprentissages et de sa carrière venant compléter l'appli moncompteformation.

# Esquisse d'une feuille de route



## **Novembre 2019 : cadrage de la feuille de route sur la base de la présente note.**

- Détermination des priorités
- Constitution des équipes opérationnelles
- Mise en œuvre des recommandations immédiates.

## **Février 2020 : Finalisation de l'instruction.**

- Livraison des premières améliorations des portails existants
- Présentation d'une feuille de route détaillée
  - Fixation des indicateurs de pilotage
  - Premières maquettes de nouveaux services.
  - Calendrier de leur livraison.

## **Juillet 2020 : Premier bilan**

- Mise en test des premiers services livrés
- Passage en revue de la feuille de route
  - Pertinence des solutions avancées
  - Actualisation au regard du contexte
  - Piste d'intégration des services dans les outils de l'État, de ses opérateurs & partenaires.

## **Décembre 2020 : Point d'étape approfondi.**

- Retour sur les expérimentations de services.
- 2e étape d'évolution des portails.
- Actualisation de la feuille de route.

**Esquisse des indicateurs de pilotage à considérer.**

- Nombre de jeunes utilisateurs des modules d'orientation vers l'apprentissage
- Nombre de tests ou instrument d'auto-évaluation passés par des utilisateurs.
- Mesure de l'impact de ces services sur les choix d'orientation des jeunes.
- Mesure de la satisfaction des utilisateurs.
- Nombre de CFA utilisateurs
- Mesure de leur satisfaction
- Nombre d'entreprises postant des offres d'emploi via les outils développés.
- Nombre d'offres d'emploi publiées.
- Nombre de mises en contact opérées.
- Mesure de la satisfaction des employeurs.

# Lettre de mission





MINISTÈRE DU TRAVAIL  
 MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA JEUNESSE  
 MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

*Les Ministres*

*Paris le 10 SEP. 2019*

Monsieur l'Inspecteur général,

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a transformé en profondeur la formation par apprentissage. Elle a levé l'ensemble des barrières réglementaires, juridiques et financières existantes à son développement, libérant ainsi l'offre de formation à tous les niveaux de qualification et sur l'ensemble du territoire.

Le nouveau système de financement, fondé sur le coût-contrat, modifie très sensiblement la relation entre les CFA, les entreprises et les jeunes. Les CFA deviennent des prestataires de services aux entreprises et aux jeunes, qui conduisent à favoriser la rencontre entre les jeunes et les entreprises afin de permettre la signature du contrat, devenue la quasi unique source de leur financement. Les CFA sont donc amenés, par la logique même de la réforme, à jouer un rôle croissant d'intermédiaire entre les jeunes et les entreprises.

Le Gouvernement souhaite aller encore plus loin pour favoriser la rencontre entre les trois acteurs clés de l'apprentissage que sont les jeunes, les entreprises et les CFA. Des progrès importants ont été réalisés ces dernières années, tant dans l'enseignement scolaire que supérieur. Ainsi, grâce à Affelnet, l'ensemble de l'offre de formation par apprentissage post 3ème est disponible et les listes des élèves issus de la classe de 3ème ayant formulé le vœu de poursuivre une formation en apprentissage, ainsi que leurs coordonnées, ont été transmises, pour la première fois cette année, aux CFA choisis par les élèves. La plateforme assure ainsi une égale visibilité des formations en apprentissage et des autres formations scolaires.

S'agissant de l'accès aux études supérieures, Parcoursup inclut un module qui permet aux jeunes de formuler des vœux et de recevoir des propositions dans des formations en apprentissage. La plateforme, dont le public s'est notamment élargi en 2019, permet une visibilité de l'offre en apprentissage identique à celle des formations sous statut étudiant, garantit la gestion d'un dossier unique et simplifié pour le candidat comme pour les formations, condition essentielle dès lors que 85 % des candidats pour des formations en apprentissage dans l'enseignement supérieur formulent simultanément des vœux pour des formations sous statut étudiant. Depuis l'année 2019, l'équipe nationale Parcoursup a engagé avec les représentants des CFA une démarche pour simplifier la gestion et le calendrier de la procédure pour les CFA, étendre le périmètre des formations accessibles aux candidats et renouveler les engagements des CFA, dans l'esprit de la loi du 5 septembre 2018. Les premières réalisations seront effectives pour la procédure Parcoursup 2020.

Monsieur Guillaume HOUZEL  
 Inspecteur général  
 IGAENR -Carré Suffren  
 31/33, rue de la Fédération  
 75015 Paris

127, RUE DE GRENELLE - 75007 PARIS  
 110, RUE DE GRENELLE - 75007 PARIS  
 21, RUE DESCARTES - PAVILLON BONCOURT - 75231 PARIS CEDEX 05



Néanmoins, il est nécessaire de réaliser un saut qualitatif dans la mise en relation entre les trois acteurs. L'ambition du Gouvernement, c'est de permettre à chaque jeune, chaque entreprise et chaque CFA, de disposer de la totalité de l'information nécessaire pour rendre possible son projet de formation ou de recrutement. Ainsi, le service public doit garantir :

- à chaque jeune de connaître l'ensemble des formations en apprentissage proposées par les CFA et les entreprises ;
- à chaque entreprise de connaître l'ensemble des formations en apprentissage proposées par les CFA et demandées par les jeunes ;
- à chaque CFA l'ensemble des besoins en apprentissage des entreprises et des formations souhaitées par les jeunes.

Cette accessibilité de l'information et cette fluidité dans les mises en relation constitueraient non seulement un puissant progrès démocratique pour les jeunes souhaitant se former en apprentissage, mais également un réel gain de temps et d'efficacité pour les entreprises cherchant à recruter et former des jeunes.

L'objectif de votre mission consistera à concevoir et mettre en place ce nouveau service public.

Vous procéderez ainsi par étape :

- 1/ cartographier les plateformes existantes, leur rôle, leurs forces et leurs faiblesses en matière d'information et de mise en relation concernant l'apprentissage ;
- 2/ identifier les conditions juridiques, informatiques et opérationnelles pour réaliser l'ambition du Gouvernement en matière d'accessibilité de l'information et de mise en relation ;
- 3/ proposer des scénarii de mise en œuvre de cette ambition, soit en améliorant des plateformes existantes, soit en les combinant, soit en créant un nouveau support ;
- 4/ enfin, conduire le projet de création du scénario qui sera décidé par le Gouvernement sur cette base.

Dans un premier temps, vous disposerez d'une équipe constituée d'un membre de la Dinsic, d'un membre de la DITP, d'un membre de l'IGÉSR et d'un membre de l'IGAS. La DGEFP, la DGESCO et la DGESIP veilleront à vous désigner comme correspondant une personne particulièrement qualifiée pour vous accompagner, qui travaillera avec vous deux jours par semaine a minima.

Vous veillerez également à proposer toute autre mesure de nature à faciliter la rencontre des offres et des demandes d'apprentissages, notamment pour les jeunes mineurs en sortie de classe de 3<sup>ème</sup> dont les possibilités de recherche de contrats sont plus limitées.



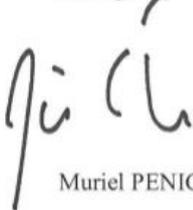
Nous vous demandons de nous présenter un état des lieux et des propositions précises sur les trois premiers points d'ici à la fin du mois d'octobre. De plus, nous souhaitons disposer, pour chaque scénario:

- d'un calendrier précisant les différentes étapes de la mise en œuvre du projet ;
- d'une estimation des moyens humains, techniques et financiers à mobiliser ;
- le cas échéant, des aménagements juridiques indispensables ou souhaitables ;
- des conditions et précautions méthodologiques nécessaires à la bonne réalisation du projet.

En fonction du scénario retenu, votre équipe pourra être élargie afin de conduire opérationnellement le projet.

Un comité de suivi piloté par nos directeurs de cabinet respectifs se réunira tous les quinze jours afin de faire le point sur l'avancée des travaux.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur l'Inspecteur général, l'expression de notre considération distinguée.



Muriel PENICAUD



Jean-Michel BLANQUER



Frédérique VIDAL



# Rencontres



## **Cabinet du Président de la République**

Thierry Coulhon

## **Cabinet du Premier ministre**

Franck Morel

Jean-Baptiste Minato

## **Ministère de l'éducation nationale**

Isabelle Bourhis, cabinet

Edouard Geffray, DGESCO

Philippe Lebreton, DGFESCO

Mathieu Merciecca, DGESCO

Rachel-Marie Pradeille-Duval, DGESCO

Catherine Vieillard, DGESCO

Marcel Deturche, DNE

Olivier Djian, DNE

Lucien Leclerc, DNE

Jean-Marc Merriaux, DNE

François Wolf, DNE

Aurélia Pery, Académie de Nancy-Metz, projet national AFFELNET

Edith Georges, Académie de Nancy-Metz, projet national AFFELNET

Jean-Patrick Planchais, Académie de Nancy-Metz, projet national AFFELNET

Nathalie Caron, DEPP

Michaël Orand, DEPP

Jean-Benoit Dujol, DJEPVA

Les CSAIO et notamment

Nicolas Madiot, CSAIO de l'Académie de Toulouse

Olivier Brunet, CSAIO de l'Académie de Montpellier

Rachel Bourdon, adjointe au CSAIO de l'Académie de Nantes

Nathalie Fetnan, CSAIO de l'Académie de Nice

Émile Szmata, DAFPIC de l'Académie de Toulouse

**Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation**

Nicolas Castoldi, directeur du cabinet

Stéphanie Brandin, DGESIP

Christiane Brugniaud, DGESIP

Amaury Fleges, DGESIP

William Gamard, DGESIP

Franck Jarno, DGESIP

Jérôme Teillard, PARCOURSUP

Sonia Bonaffé, SCN PARCOURSUP

Yasmine Mederreg, SCN PARCOURSUP

Hugo Grimbert, LABBRI, SCN PARCOURSUP

Serge Richard, SCN PARCOURSUP

Xavier Tripoteau, université de Bretagne Sud, SCN PARCOURSUP

**Ministère du travail**

Patricia Boillaud, cabinet

Alain Druelles, cabinet

Antoine Foucher, directeur du cabinet

Jean-Christophe Brandouy, DGEFP

Nathalie Carra-Massini, DGEFP

Bruno-Clément-Ziza, DGEFP

Antoine Dongradi, DGEFP

Clarisse Dubert, DGEFP

Martine Krawzack, DGEFP

Bruno Lucas, DGEFP

Cédric Puydebois, DGEFP

Stéphane Remy, DGEFP

Émilie Cupillard, DARES

Sebastien Duriez, DARES

Benjamin Neffusi, DARES

**Autres représentants de l'État**

Patrick Toulmet, délégué interministériel au développement de l'emploi dans les QPV

Thibaut Guilluy, président du Conseil de l'inclusion dans l'emploi

David Héléard, IGESR

Hubert Schmidt, IGESR

Marie Chanchole, Direction du budget, ministère de l'action et des comptes publics

Adeline Croyère, DGER, ministère de l'agriculture et de l'alimentation

Damien Dufourd, DINUM, beta.gouv.fr, secrétariat d'État au numérique

Olivier Vandard, secrétariat général à l'investissement public

**Opérateurs de l'État**

Corinne Laffitte, Cap Métier

Bernard Barbier, Defi Métier

Laure de la Bretèche, Caisse des dépôts et consignations

Laurent Durain, Caisse des dépôts et consignations

Feres Belgith, Observatoire de la vie étudiante, CNOUS

Mikaël Charbit, France compétences

Michel Ferreira-Maïa, France compétences

Frédérique Alexandre-Bailly, ONISEP

Gilles Foubert, ONISEP

Sandrine Aboubadra-Pauly, UNML

Valérie Gardé, UNML

Catherine Beauvois, Pôle emploi

Stéphane Frère, Pôle emploi

Christophe Bonraison, Pôle emploi

**Conseil régionaux**

Jean Rainaud, Régions de France

David Duval, Régions de France

Dominique Ledogar, Ile de France

Jean-Louis Pontet, Ile de France

Françoise Havelette, Normandie

Denis Leboucher, Normandie

Thomas Delourmel, Occitanie

Ugo Douard, Occitanie

**CFA, réseaux de CFA & établissements de formation**

Lionel Nicod, Aix-Marseille université

Valérie Cantat-Lampin, ANASUP

Rachid Hanifi, ANFA

Nathalie Lestrat, 2APH

Jacques Garaud, CMA France

François-Régis Huard, CMA-France

Catherine Fremondiere-Guarrigues, CMA-France

Jacques-Olivier Henon, CCCA-BTP

Astrid Destombes, CCI-France

CCI Paris, école des Gobelins

Carine Arredo, CCI Nice

Richard Bois, CCI Nice

Isabelle Bon, CCI Nice

Claude Tardy, CCI Nice

Jean-Claude Bellanger, Compagnons du devoir

Elsa Fontanille, Compagnons du devoir

Bruno Thys-Herbert, Compagnons du devoir

Gilles Roussel, Conférence des présidents d'universités

Christèle Gangloff-Ziegler, Conférence des présidents d'universités

Eric Calland, EVE

Alain Bao, faculté des métiers d'Evry

Patrick Maignet, FNADIR

Marion Peyret, Université de Paris

Bertrand Girard, IRT St Exupéry

Roland Grimault, Maisons familiales rurales

Esther MacNamarra, Openclassroom

Attila Szekely, Openclassroom

Morgan Marietti, Pro activ academy

Éric Bonsch, Sébastien Malige, CFA Stéphenson

Anne-Laurence Ferrari, université de Franche-comté

David Derré, UIMM

Xavier Delphy, UIMM

Ulrich Bréheret, UIMM

**Entreprises**

Florence Réal, Accenture  
Renaud Damesin, ADECCO  
Eric Chevalier, Astra Zénéca  
Véronique Mort, Carrefour  
Olivier Bémer, Crédit Mutuel & CIC  
Antoine Valverde, Crédit Mutuel & CIC  
Gwendoline Garait, EuroDisney  
Rachel Compain, Engie  
Myriam Boulbe, Engie  
Michèle Renoux, FNAC-Darty  
Remi Boyer, Korian  
Alexandre Tuillon, Centres Edouard Leclerc  
Joséphine Pavillet, Inditex  
Rosen Thomas, Orange  
Remi Rouet, Price Waterhouse Cooper  
Frédérique Granado, Sanofi  
Eric Rebiffe, Sanofi  
David-Alexandre Gava, Siemens  
Elodie Baussand, Tenzing conseil  
Christophe Bérenger, Vicat

**OPCO**

Thierry Teboul, AFDAS  
Claire Kécha, Constructys  
Yves Hinnekint, OPCALIA  
Olivier Gauvin, OPCALIA, projet Walt  
Cyrille Simminger, OPCALIA AURA  
Patrick Omnès, OPCO mobilité  
Emilie Marchand, OPCommerce

**Associations**

Aurélien Cadiou, Association nationale des apprentis de France

Morgane Daboval, Association nationale des apprentis de France

Frédéric Delattre, Association de la fondation étudiante pour la ville

Amélie Nicaise, Article 1

Boris Walbaum, Article 1

Pascal Chaumette, Diagoriente

Amélie Métaldi, Diagoriente

Vincent Somme, Diagoriente

Anne Becquet, Énergie Jeunes

Sébastien Coueilles, Engagement jeunes

Anne Fournier, EuroCampus & parcoursmétier.tv

Grégory Bogacki, France apprenante

Christine Meslé-Génin, Job IRL

Jules Donzelot, Job IRL

Patrick Gagnaire, Institut Télémaque

Mathias Dufour, #Le plus important

**Startups**

Paul Duan, Bayes impact

Bianca Schor, Curious Connect

Nicolas Bienne, France digitale

Camille Morvan, Goshaba,

Djamil Kemal, Goshaba

Gabrielle Halpern, SBT Human matters

**Autres**

François Taddéi, CRI

Éric Chérel, CRI

Serge Raved, CRI

Jean-Patrick Avril, Ikoyeba

Ludovic Devolder, Ikoyeba

Claire Faucourt, Ikoyeba

Franck Aigloz, Likpart

Valérie Pouille, MEDEF

Brahim Messaouden, Réseau des CARIF-OREF

Anne Aubert, université de la Rochelle

Frédéric Chollet Ymag

Arnaud Guillaume, Ymag

# Glossaire



**BTS** : Brevet de technicien supérieur

**CAP** : Certificat d'aptitude professionnelle

**CARIF-OREF** : Centre animation ressources d'information sur la formation / Observatoire régional emploi formation

**CFA** : Centre de formation d'apprentis

**CQP** : Certificat de qualification professionnelle

**CSAIO** : Chef du service académique de l'information et de l'orientation, conseiller technique de recteur

**DAFPIC** : Délégué académique aux formations professionnelles initiale et continue, conseiller technique de recteur

**DARES** : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques au ministère du travail.

**DÉCA** : Base nationale de dépôts des contrats d'apprentissage.

**DEPP** : Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance

**DGEFP** : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

**DGESCO** : Direction générale de l'enseignement scolaire

**DGESIP** : Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle

**DIRECCTE** : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

**DRAAF** : Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt

**INE** : Identifiant national élève

**NIR** : Numéro d'inscription au répertoire

**OFA** : Organisme de formation et d'apprentissage

**ONISEP** : Office national d'information sur les enseignements et les professions

**RNCP** : Répertoire national des certifications professionnelles.

**SIFA** : Système d'information sur la formation des apprentis

**UAI** : Unité administrative immatriculée



*Liberté • Égalité • Fraternité*  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

**IGÉSR**

INSPECTION GÉNÉRALE  
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT  
ET DE LA RECHERCHE

Guillaume HOUZEL – Novembre 2019