



SYNTHÈSE

Secteur sanitaire, social et médico-social à but non lucratif

L'apprentissage : panorama, dynamiques et enjeux



Le présent document synthétise les messages clefs accompagnés des pistes d'actions issus du rapport final de l'étude sur l'apprentissage dans le secteur sanitaire, social et médico-social menée par Sauléa de décembre 2024 à novembre 2025.



PARTIE A.....	4
Objectifs et méthodologie.....	4
1. Les objectifs de notre mission.....	5
2. Les travaux réalisés.....	5
 PARTIE B	 7
Les points clefs de l'étude	7
1. Une augmentation mesurée de l'apprentissage dans le secteur.....	8
2. Un développement sous contrainte : une progression réelle de l'apprentissage, mais dans un écosystème fragmenté et fortement régulé.....	9
3. Des acteurs de l'apprentissage aux trajectoires divergentes : un paysage qui se recombine	10
4. Un modèle socio-économique fragilisé notamment par la dépendance aux aides et décisions publiques	12
5. Une sociologie des apprentis en récente évolution : fragilités émergentes et besoins accrus d'accompagnement	14
6. Une tension croissante entre voie scolaire et voie apprentissage : un enjeu stratégique pour la cohérence et la soutenabilité de l'offre de formation	15
 PARTIE C	 17
Les pistes pour l'action.....	17



Observatoire
des métiers
du soin et du lien

OPCO
SANTÉ

PARTIE A

Objectifs et méthodologie



1. Les objectifs de notre mission

La Commission de coordination de l'OPCO Santé et la CPNE souhaitent bénéficier d'une étude sur l'apprentissage pour répondre aux enjeux suivants :

- Disposer d'éléments factuels objectifs et argumentés sur l'apprentissage pour alimenter la prise de décision et éclairer les débats relatifs au développement des certifications, à l'adaptation des diplômes aux dispositifs de formation ou au rythme de formation ;
- Mettre en place des mesures favorisant le développement de l'alternance pour en faire un levier permettant de répondre aux difficultés de recrutement inhérentes dans le secteur ;
- Proposer des solutions et mesures incitatives pour accompagner les établissements à recourir à l'apprentissage et mettre en place les fonctions tutorales requises.

Ces enjeux se traduisent concrètement dans notre mission à travers les objectifs suivants:

- Réaliser l'état des lieux de l'apprentissage dans le secteur ;
- Analyser et mieux caractériser les dynamiques à l'œuvre au sein de la Branche : impact de la réforme sur le développement de l'apprentissage, etc. ;
- Analyser les pratiques des établissements en matière d'alternance et identifier les leviers et les freins : accompagnement des apprentis mis en place, formation et rémunération des maîtres d'apprentissage, logique d'engagement volontaire, relations avec l'OFA et suivi de l'apprenti, etc. ;
- Proposer des préconisations pour mieux accompagner le développement de l'alternance dans la Branche : actions de formation à la fonction tutorale, etc.

2. Les travaux réalisés

Les travaux de l'étude, menés entre décembre 2024 et novembre 2025 ont croisé enquêtes en ligne et entretiens qualitatifs.

Les entretiens

Les entretiens réalisés au titre du cadrage (OPCO Santé)

- Responsable de services Relations paritaires et Appui aux branches ;
- Responsable suivi adhérent & gestion alternance ;
- Responsable adjointe service dispositifs et financements.

Les entretiens avec les OFA / CFA

- 10 organismes de formation / CFA, pour 18 interlocuteurs rencontrés (Direction d'OF, coordinateurs-ices pédagogiques, chargé-es de mission apprentissage...) ;

● Partie A / Objectifs et méthodologie

- 2 OF multisectoriels ; 8 OF spécifiques à la branche 3SMS.

Les entretiens avec les structures employeuses du 3SMS

- 8 structures pour 12 interlocuteurs rencontrés (Directions, Ressources Humaines, Responsables de formation...) ;
 - 3 structures du médico-social ;
 - 2 structures du sanitaire ;
 - 3 structures du social.

Les enquêtes internet

Enquête en ligne auprès des CFA :

- 405 Répondants ;
- 14% de CFA « hors les murs » ;
- 56% monosites.

Enquête en ligne auprès des structures employeuses :

- 79 répondants ;
- 72% de structures du médico-social ;
- 43% de structures spécialisées dans l'accompagnement du handicap (entre autres).

L'analyse approfondie des données

2 sources de données mobilisées à titre principal :

- Données OPCO 2020 – 2024 sur les contrats d'alternance engagés sur la période 2020 – 2024 ;
- Données Dares notamment les données Inserjeunes.

Les thématiques investies

- Formation suivie, caractéristiques, établissements d'accueil ;
- Emploi / insertion professionnelle ;
- Caractéristiques et trajectoires des stagiaires ;
- Modalités pédagogiques ;
- Freins et leviers au développement de l'apprentissage.

Le focus group apprentis

Un échange en collectif auprès d'une demi-douzaine de jeunes âgés entre 20 et 22 ans relevant de cursus différents (BTS 3P3S, DEAP, CAP AEPE).



PARTIE B

Les points clefs de l'étude



L'essor de l'apprentissage dans le secteur sanitaire, social et médico-social s'inscrit dans un contexte paradoxal. Il ne peut être vu comme une simple croissance quantitative mais plutôt comme le produit d'un système institutionnel fragmenté et de contraintes structurelles propres au secteur, accentué sur la dernière période par une régulation financière mouvante de l'apprentissage. Cette réalité impose pour la branche de penser l'avenir de l'apprentissage non pas seulement en termes de volumes, mais (surtout ?) en termes de stabilité, de qualité et de cohérence d'ensemble des voies de certification.

1. Une augmentation mesurée de l'apprentissage dans le secteur

Depuis 2020, les contrats d'apprentissage et de professionnalisation augmentent dans le secteur 3SMS, bien que légèrement moins en comparaison des autres secteurs de l'OPCO Santé¹.

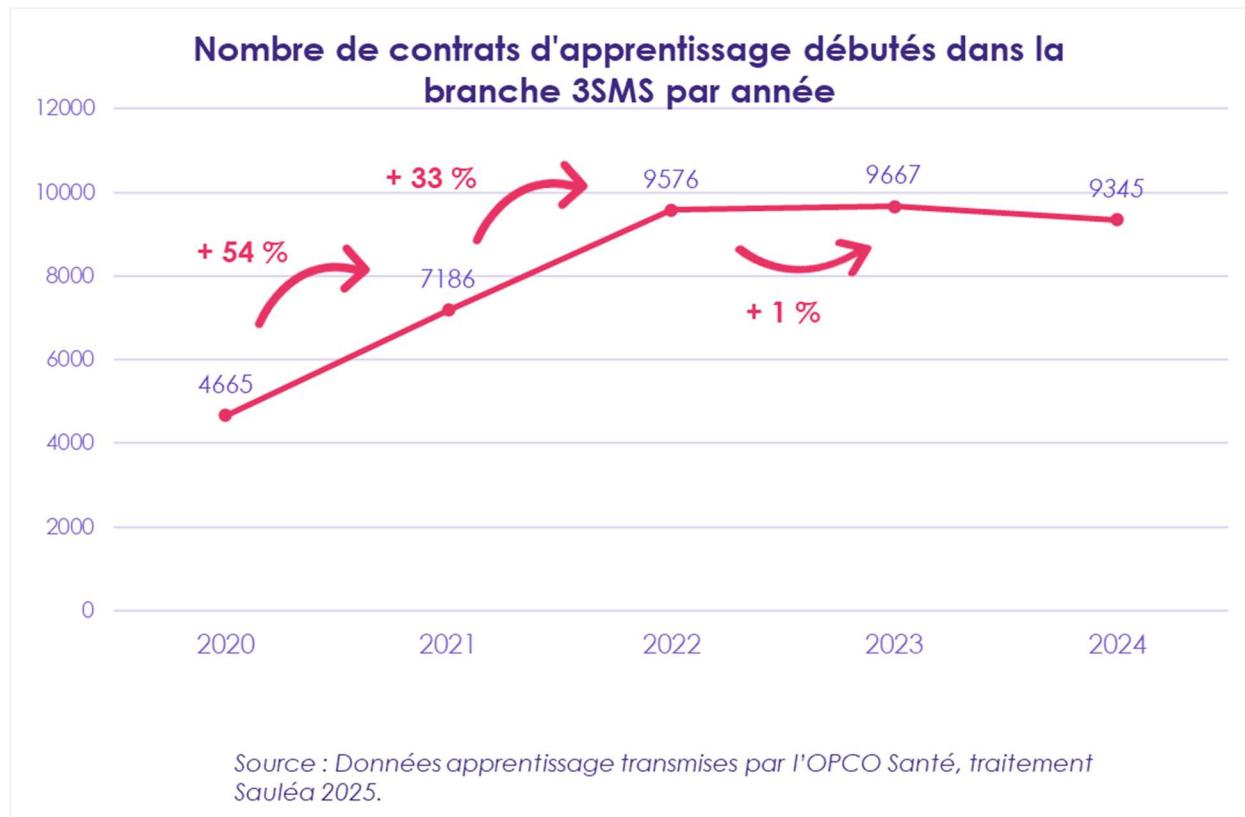


L'augmentation constatée à l'échelle de la branche est plus élevée de 3 points par rapport à l'augmentation tous secteurs confondus entre 2020 et 2021 (38 % tous secteurs confondus selon les chiffres publiés par la Dares). Ces écarts constatés entre les branches traduisent notamment un niveau initial très faiblement acculturé à l'apprentissage (avant réforme).

¹ Source : Baromètre Emploi-Formation, OPCO Santé, 2022.

● Partie B / Les points clefs de l'étude

Après un essor très fort en 2021, le nombre de contrats d'apprentissage conclus tend à se stabiliser depuis ces trois dernières années.



Selon les dernières chiffres transmis par l'OPCO Santé, la baisse du volume de contrats d'apprentissage est déjà amorcée, avec -10 % de contrats conclus en septembre 2025 en comparaison de septembre 2024.

2. Un développement sous contrainte : une progression réelle de l'apprentissage, mais dans un écosystème fragmenté et fortement régulé

L'apprentissage s'est imposé en quelques années comme un levier central de réponse aux difficultés de recrutement qui traversent le secteur. Les structures, tous statuts confondus, y trouvent un outil de fidélisation, de montée en compétences et de stabilisation des équipes. Mais cette dynamique, largement tirée par les besoins de main-d'œuvre, est aujourd'hui fragilisée par une série de mesures réglementaires – proratisation des NPEC, révisions des niveaux de prise en charge, réduction des aides à l'embauche – qui mettent en tension la soutenabilité du modèle économique. Les acteurs font état d'une incertitude quant à la pérennité structurelle de leur

engagement, particulièrement marquée dans un secteur où les marges de manœuvre budgétaires sont structurellement limitées.

Cette volatilité renforce la nécessité d'un pilotage plus stabilisé, dans lequel la branche, bien qu'elle ne dispose pas de toutes les compétences, peut jouer un rôle de cohérence et d'alerte. En effet, le développement de l'apprentissage dans la branche repose sur un enchevêtrement institutionnel particulièrement dense : l'État régule les diplômes (notamment ceux conduisant aux nombreux métiers réglementés du secteur) et fixe les niveaux de prise en charge (même si la branche intervient dans le processus d'établissement des niveaux de prise en charge), les Régions planifient l'offre scolaire et (parfois) contrôlent les capacités d'ouverture de places, les ARS encadrent l'offre de santé, la branche intervient sur la structuration du cadre collectif d'exercice, tandis que les acteurs de terrain (CFA, OF, employeurs, maîtres d'apprentissage, apprenants dont alternants, etc.) doivent naviguer dans ce paysage mouvant.

3. Des acteurs de l'apprentissage aux trajectoires divergentes : un paysage qui se recombine

L'appareil de formation par apprentissage du secteur sanitaire, social et médico-social connaît, depuis la réforme de 2018, une recomposition rapide qui dessine un système à plusieurs vitesses. Les trajectoires différencier des CFA et la forte hétérogénéité des employeurs conditionnent directement la qualité, l'accessibilité et la stabilité du dispositif. Loin de constituer un ensemble homogène, l'apprentissage dans le 3SMS repose ainsi sur des équilibres instables, qui appellent des interventions ciblées de la branche, tant pour renforcer la professionnalisation des acteurs que pour stabiliser les modèles économiques.

Cette recomposition se structure autour de trois grandes dynamiques de CFA. D'un côté, les CFA en expansion (souvent issus d'organismes déjà implantés dans le paramédical ou l'action sociale) investissent fortement l'apprentissage : ouverture de nouvelles formations, diversification des niveaux de diplômes, renforcement des équipes administratives et pédagogiques. Ils jouent un rôle moteur dans la diffusion de la voie apprentissage. À l'opposé, les CFA en retrait anticipent ou subissent les contraintes financières liées aux révisions de NPEC : réduction des entrées, fermeture de sections, voire renoncement à l'apprentissage lorsque la viabilité économique n'est plus garantie. Entre ces deux pôles se trouvent les CFA en stabilisation, souvent les plus anciens, qui adoptent une stratégie prudente fondée sur la sécurisation des financements et le maintien des diplômes maîtrisés. Leur objectif est moins la croissance que la préservation d'un équilibre durable. Si la dynamique de retrait reste à ce jour minoritaire, elle constitue néanmoins un signal d'alerte pour la branche quant à l'avenir de certaines filières.

● Partie B / Les points clefs de l'étude

Dans ce paysage en recomposition, les CFA « hors les murs » occupent une place singulière. Contrairement à d'autres secteurs où ce modèle décline, leur rôle se renforce dans le 3SMS. Leur montée en puissance s'explique par l'exigence croissante de conformité administrative, par la complexité d'adapter les diplômes d'État à la logique de l'apprentissage et par la difficulté, pour de nombreux OF issus de la voie scolaire, à se professionnaliser rapidement sur la spécificité de l'alternance. Pour les OF/UFA qu'ils accompagnent, ces CFA jouent un rôle de stabilisateur : sécurisation des procédures, standardisation des pratiques, ingénierie administrative et pédagogique que les organismes délégués ne pourraient généralement assumer seuls.

Enfin, l'hétérogénéité des employeurs constitue un autre pilier structurant de cette recomposition. Les capacités d'accueil varient fortement selon les ressources disponibles, l'exposition aux tutelles, l'organisation interne ou les contraintes du territoire (notamment fonction du niveau d'investissement des Conseils départementaux, pour les structures placées sous leur tutelle). L'apprentissage ne se développe donc pas uniformément dans le secteur, mais au sein de configurations d'acteurs très différenciées : certains employeurs mobilisent l'apprentissage comme un levier stratégique, d'autres comme une réponse conjoncturelle à la pénurie de main d'œuvre, tandis que certains y renoncent faute de moyens ou du fait de contraintes institutionnelles (pour les structures dépendantes de leurs tutelles et ne disposant pas de la souplesse suffisante pour recourir à l'apprentissage).

Cette inégale capacité d'accueil façonne mécaniquement la géographie des opportunités offertes aux apprentis et contribue à la structuration d'un dispositif en tension permanente :

Les grands opérateurs	Les petites structures	Les établissements sous tutelle forte
<p>Associations gestionnaires multisites, établissements hospitaliers, grandes fondations.</p> <p>Disposent de capacités d'encadrement, d'équipes RH et de référents structurés.</p> <p>Ils portent l'essentiel de la croissance du secteur.</p>	<p>Majoritaires numériquement dans la branche.</p> <p>Manquent de ressources organisationnelles et peinent à accueillir des apprentis, même lorsqu'elles expriment un besoin de recrutement.</p>	<p>Notamment en protection de l'enfance.</p> <p>Dépendants des arbitrages des financeurs publics pour autoriser un recrutement, ce qui réduit mécaniquement la capacité du secteur à absorber davantage de contrats.</p>

4. Un modèle socio-économique fragilisé notamment par la dépendance aux aides et décisions publiques

Si la croissance des contrats depuis 2018 a pu donner l'image d'un dispositif solide, l'analyse des trajectoires des CFA et des employeurs révèle un système dont l'équilibre dépend étroitement de décisions externes (principalement financières) et dont la soutenabilité reste incertaine. L'apprentissage s'est imposé comme un levier de recrutement dans un contexte de forte tension sur les métiers, offrant aux employeurs une solution immédiate, y compris pour sécuriser des postes vacants et stabiliser les équipes. Mais cette appropriation n'a été possible que grâce à un cadre économique particulièrement favorable : les aides à l'embauche en ont constitué le déclencheur et 79 % des structures conditionnent désormais leur recours à l'apprentissage à ces soutiens. La corrélation entre évolution des aides et volume de contrats est directe: toute réduction ou réorientation se traduit par une baisse quasi instantanée des entrées, comme l'illustre la contraction estimée de 10 % entre 2024 et 2025.

Chiffre clé de l'étude

79 % des structures répondantes considèrent que l'aide à l'embauche a été incitative sur le niveau de recours à l'apprentissage

Source : Enquête CFA du 3SMS, Sauléa 2025

Cette vulnérabilité est aggravée par les révisions successives des NPEC, dont la proratisation et la diminution affectent directement le modèle économique des CFA. Les formations relevant de diplômes d'État (particulièrement celles nécessitant un encadrement pédagogique soutenu) figurent parmi les plus exposées : coûts élevés, volumes importants d'heures en présentiel, mobilisation de professionnels qualifiés, exigences d'alternance conformes aux référentiels, etc. autant de contraintes qui rendent difficile l'absorption de restes à charge croissants (et invisibles). Les CFA ayant connu une forte expansion se trouvent aujourd'hui face à un dilemme : continuer à se développer malgré une rentabilité fragilisée, réduire ou réorganiser leur offre au risque de renoncer à certains diplômes.

Du côté des employeurs, les marges de manœuvre diffèrent fortement selon les organisations. Les grandes structures et les établissements hospitaliers peuvent plus aisément anticiper les évolutions, voire absorber des variations de coûts. À l'inverse, les petites associations, les structures isolées ou celles dépendant étroitement de leurs tutelles ne peuvent supporter une hausse du coût employeur ni une incertitude durable quant aux aides.

L'articulation de ces dimensions économiques et institutionnelles produit une dynamique défavorable : les fragilités budgétaires des employeurs réduisent leurs

● Partie B / Les points clefs de l'étude

capacités d'accueil, ce qui, ajouté à la révision des financements, fragilise le modèle des CFA. Or, l'incertitude financière générée chez ces derniers freine l'investissement dans l'ingénierie pédagogique, notamment pour les diplômes du supérieur, ce qui a pour effet de limiter l'expansion du dispositif. La baisse des volumes met en péril la rentabilité des CFA et accélère les retraits, ce retrait renforçant la dépendance des employeurs vis-à-vis d'un nombre réduit d'acteurs. Le dispositif se retrouve ainsi actuellement pris dans une boucle où chaque maillon nourrit les fragilités du suivant.

Dans ce contexte, la branche professionnelle, bien qu'aux marges d'action limitées sur ce sujet, apparaît néanmoins en position de contribuer à stabiliser et sécuriser les conditions de développement du dispositif : structurer des positions communes, alerter sur les seuils critiques, outiller les acteurs, promouvoir une lecture partagée des enjeux économiques, etc. Le risque n'est en effet plus seulement celui d'un ralentissement : c'est celui d'un recul structurel de l'apprentissage dans le secteur, avec en toile de fond des questionnements sur la capacité du secteur à renouveler ses effectifs et à accompagner les dynamiques de transformation des métiers.

5. Une sociologie des apprentis en récente évolution : fragilités émergentes et besoins accrus d'accompagnement

L'évolution du profil des apprentis constitue l'un des tournants les plus significatifs de ces dernières années, avec des implications profondes pour les CFA et les employeurs. La mutation sociologique du public ne se résume pas à une augmentation des effectifs : elle transforme les conditions de réussite des parcours et est susceptible de recomposer les responsabilités entre acteurs, imposant une lecture largement plus stratégique des enjeux. L'apprentissage attire désormais un nombre croissant de personnes en reconversion, plus âgées que les entrants de la voie scolaire et souvent dotées d'une première expérience professionnelle. Ce public, plus motivé, autonome et conscient des réalités du métier, contribue à la stabilité (et donc l'efficience) des parcours en apprentissage, comme en témoigne un taux de rupture autour de 12%, très inférieur à la moyenne nationale (36%).

Chiffre clé de l'étude

12 % estimation du nombre de contrats d'apprentissage rompus dans la branche avant leur terme

Source : Enquête CFA et structures employeuses du 3SMS, Sauléa 2025

Mais cette dynamique positive s'accompagne d'une face plus sombre : la montée d'une précarité économique et sociale marquée, accentuée, selon la perception des CFA, par des vulnérabilités. Ainsi les CFA signalent que de nombreux apprentis cumulent difficultés de logement, de mobilité, de santé (symptômes de stress, troubles du sommeil, etc.) ou de gestion administrative. Ces constats, et bien que ne constituant pas une spécificité du secteur, transforment structurellement le public accueilli et mettent l'accent sur l'accompagnement – global et professionnel – que proposent les CFA et les structures employeuses.

Or, ces transformations interviennent dans un système encore en structuration du point de vue de l'accompagnement. L'accompagnement global, bien que de plus en plus valorisé dans les discours, s'avère - dès lors que l'on tente de l'objectiver - inégal, ponctuel et fortement dépendant des pratiques et ressources internes mises en place par les CFA. Les pratiques oscillent entre un suivi principalement administratif centré sur le respect des obligations réglementaires², et des dispositifs plus robustes mais encore minoritaires mobilisant des référents sociaux, des psychologues, des dispositifs de remédiation ou des actions de soutien individualisé³. Dans ce paysage fragmenté, les employeurs expriment eux-aussi des attentes croissantes en la matière : 32 % d'entre eux souhaitent que les CFA assurent un appui renforcé dans les démarches sociales des apprentis, signe – il faut le souligner - d'un transfert de responsabilités implicite vers les

² Art. L6231-2 du code du Travail.

³ Par exemple, la mise en place d'un service accompagnement pour accompagner les apprentis dans leurs démarches administratives (création d'un compte Ameli, impôts, etc.) ou encore la mise en place d'un fond de solidarité pour aider ponctuellement les apprentis sur le volet mobilité ou logement.

organismes de formation sur des sujets qui les concernent également en premier lieu. L'enjeu dépasse donc la pédagogie : il est institutionnel. L'évolution du public oblige à clarifier les responsabilités entre tous (CFA, employeurs, services sociaux de droit commun, etc.).

Ces dynamiques dessinent un dispositif dont la réussite dépend de plus en plus d'une capacité collective à proposer un accompagnement soutenu, individualisé et coordonné. Elles révèlent aussi les limites d'un système encore pensé pour un public jeune, disponible et relativement stable, alors que les profils accueillis sont désormais plus diversifiés et exposés à des risques de rupture. Ce contexte invite la branche à considérer l'accompagnement dans toute ses dimensions : social, psychologique, administratif et pédagogique - comme un pilier stratégique de la formation, au même titre que l'ingénierie des diplômes ou la soutenabilité financière.

6. Une tension croissante entre voie scolaire et voie apprentissage : un enjeu stratégique pour la cohérence et la soutenabilité de l'offre de formation

Enfin, l'essor de l'apprentissage dans le secteur ne peut être compris sans prendre en compte son rapport ambivalent avec la voie scolaire. Les deux modèles sont désormais pris dans une dynamique de tension qui constitue un enjeu politique majeur pour la branche, car elle engage la capacité du secteur à répondre à ses besoins en compétences et la cohérence des parcours des futurs professionnels.

Dans plusieurs territoires et pour certaines familles de diplômes, la croissance de l'apprentissage s'est accompagnée d'une stagnation ou d'un recul de la voie scolaire. Ce phénomène dépasse largement le simple transfert d'étudiants d'une voie vers l'autre : il résulte aussi des arbitrages internes des OF, qui ajustent leurs ouvertures de sections en fonction des financements, des possibilités d'alternance et du profil des candidats. Certains ont fait le choix de privilégier l'apprentissage, perçu comme plus attractif financièrement et plus proche des attentes du marché du travail ; d'autres ont cherché à préserver un équilibre entre les deux voies, notamment lorsqu'une filière ou un territoire repose structurellement sur le modèle scolaire.

Les tensions sont particulièrement visibles pour les diplômes d'État du travail social et pour le DE Infirmier. Les employeurs, confrontés à des capacités d'encaissement limitées, ne peuvent pas toujours accueillir des apprentis dans ces filières, maintenant alors la voie scolaire dans un rôle central. L'écart croissant entre les deux modèles ne renvoie pas à une différence de qualité pédagogique, mais à un différentiel d'incitations institutionnelles et financières. Les Régions jouent ici un rôle déterminant.

Lorsqu'elles régulent strictement les capacités d'accueil ou imposent des quotas, elles limitent mécaniquement la croissance de l'apprentissage et empêchent la constitution d'une offre réellement mixte. Ailleurs, l'absence de régulation explicite laisse s'installer une concurrence accrue entre voies de formation, parfois au détriment de la cohérence territoriale. La tension ne tient donc pas seulement aux flux d'apprenants : elle résulte de choix publics hétérogènes qui produisent des modèles locaux très contrastés.

Cette compétition implicite exerce des effets structurels sur l'ensemble du système. La voie scolaire, déjà fragilisée par des difficultés de recrutement, voit ses effectifs décliner dans certaines filières. Les CFA, de leur côté, doivent composer avec un marché très dépendant des capacités d'accueil des employeurs, eux-mêmes soumis à des contraintes institutionnelles fortes. L'ensemble des organismes de formation, quelle que soit la voie, évolue ainsi dans un environnement où décisions nationales et régionales peuvent modifier très rapidement l'équilibre économique des diplômes.

Pour la branche professionnelle, sans forcément choisir entre l'une ou l'autre voie, l'enjeu politique serait de contribuer (malgré là encore des compétences limitées) à renforcer la complémentarité, la cohérence et la pérennité de l'appareil de formation par un rapprochement avec les acteurs institutionnels en place. Cet exercice – qui requiert une approche systémique, articulant flux de candidats, capacités d'accueil, besoins territoriaux et soutenabilité financière - constitue sans doute l'un des défis les plus complexes que la branche devra affronter dans les prochaines années.



PARTIE C

Les pistes pour l'action



L'ensemble des propositions d'actions présentées ci-après s'inscrivent dans une orientation stratégique centrale pour la branche : préserver la dynamique de développement de l'apprentissage et enrayer la tendance actuelle à la baisse des effectifs.

Cet objectif constitue le fil conducteur des recommandations formulées dans le cadre de l'étude, dont il détermine la cohérence d'ensemble et les priorités d'action.

Pour chaque préconisation, plusieurs pistes opérationnelles sont proposées, assorties de précautions relatives à leur faisabilité, leur soutenabilité financière et leur opportunité au regard des équilibres du secteur.

Préconisation chapô : Définir les priorités d'action au sein de la branche

Qu'il s'agisse de préconisations d'ordre politique ou plus opérationnelles, il est évident que les moyens disponibles, financiers mais surtout en temps, ne permettront pas de couvrir l'ensemble des situations observées, ni de répondre simultanément aux besoins de toutes les cibles potentielles de l'action de branche (entreprises, salariés, apprenants, OF/CFA, etc.).

Avant toute intervention, il apparaît donc nécessaire que la branche définisse des orientations prioritaires afin de guider et cibler ses actions. Ces priorités pourraient, éventuellement de manière cumulative, être établies en fonction :

1. Les types de diplômes, ... en priorisant par exemple ceux pour lesquels le développement de l'apprentissage est naturellement empêché à date ?
2. Les secteurs / métiers du champ professionnel de la branche, ... en priorisant ceux pour lesquels les difficultés de recrutement sont particulièrement accrues ?
3. Les profils d'apprentis, ... en ciblant les profils recherchés par les structures employeuses (en moyenne plus âgés et disposant d'une première expérience professionnelle) ?
4. Les profils d'employeurs, ... en priorisant celles les plus rétives à l'apprentissage ou ayant moins de ressources pour ce faire (par exemple, les plus petites) ?

Ces pistes n'ont vocation qu'à nourrir la réflexion paritaire au sein de la branche, seule légitime pour définir ses priorités d'intervention. D'autres logiques, tout aussi pertinentes, peuvent émerger des discussions entre organisations syndicales et patronales.

Préconisation n°1 : Renforcer l'attractivité de l'apprentissage auprès des jeunes en particulier ceux expérimentés

Poursuivre le développement d'actions de promotion de l'apprentissage auprès des jeunes selon des formats innovants

- Des supports innovants : réseaux sociaux, podcasts, formats vidéos courts, influenceurs engagés dans le secteur, etc.
- Des formats différents : actions immersives ou expérientielles express (« 24h dans le métier, salons ou auprès du Réseau Pour l'Emploi et dont le réseau pourrait être animé par la branche ou l'OPCO Santé).
- Des discours à valoriser⁴ : valorisation du sens et de l'utilité sociale des métiers, de la reconnaissance financière, professionnalisation accélérée et autonomie rapide (être rapidement opérationnel dans un environnement de travail réel), rappeler les critères clés recherchés par les employeurs (rigueur, posture professionnelle, autonomie, capacité d'adaptation aux rythmes et travail atypiques, etc.).

Outre les partenariats existants ou en cours de structuration à l'OPCO Santé (France Travail, Transition Pro, APEC), développer des partenariats en ciblant des acteurs de l'accompagnement et de l'emploi spécialisés sur les adultes

- Pour maximiser l'impact des actions de promotion de l'apprentissage, il est recommandé⁵ de cibler spécifiquement les jeunes adultes, en particulier ceux engagés dans des parcours de reconversion ou souhaitant se professionnaliser rapidement. Cette approche permettrait de répondre à un besoin concret de recrutement dans le secteur et de mobiliser des publics particulièrement motivés.
- De ce fait, ces actions gagneraient à s'appuyer sur des partenariats structurants avec des acteurs institutionnels et territoriaux en charge de l'orientation des adultes tels que France Travail, les Agences Transition Pro, l'APEC, les Cap Emploi, voire pour certains publics, les Conseils départementaux ou encore les Régions, ou d'autres structures associatives spécialisées (AVARAP, etc.). Ces collaborations offrent des leviers de diffusion et de visibilité importants, tout en renforçant la crédibilité et l'efficacité des initiatives.

⁴ Ces éléments s'appuient sur les retours recueillis auprès des apprentis lors du focus group.

⁵ Sans bien entendu stopper toute initiative à destination des autres publics, notamment le plus jeune.

Préconisation n°2 : Faciliter le recrutement et l'intégration des apprentis par les entreprises

Diffuser ou renforcer les ressources existantes en matière de recrutement des apprentis adapté aux structures employeuses

- Renforcement de la documentation existante sur les points apparus durant l'enquête comme soulevant des difficultés particulières pour les employeurs :
 - Outil permettant d'identifier le « bon » profil d'apprenti : proposer des outils pour présélectionner les candidats (questionnaires de motivation, expérience antérieure), expliquer les critères clés recherchés par les employeurs (savoirs comportementaux, rigueur, posture professionnelle, autonomie, etc.) ;
 - Témoignages de structures ayant mis en place de partenariats avec des CFA pour bénéficier d'un sourcing plus précis ;
 - Cartographie de l'offre de formation en apprentissage disponible ;
 - Précision des guides relatifs à la gestion administrative et réglementaire notamment sur la place occupée par la structure employeuse dans le processus de dépôt du contrat (en particulier en cas d'éléments manquants ou erronés, le retour sera effectué directement auprès de l'employeur) ;
 - Renforcement de la diffusion ou de la communication autour des ressources existants concernant les modalités financières (détails des aides étatiques à l'embauche existantes (reste à charge pour l'employeur, prime) avec des scénarios illustratifs du coût réel et de l'impact positif de l'aide, explication des évolutions à anticiper (pour gagner en transparence) ;
 - Accompagnement à l'intégration et la réussite de l'apprenti : conseils pour planifier l'accueil, la formation et le suivi, rappel de l'existence de la formation des maîtres d'apprentissage ;
 - Eclaircissement des zones d'ombre pour les employeurs notamment la question du multi-employeurs pour les diplômes concernés, les modalités de mise en œuvre de cette obligation et les marges de manœuvre dont disposent les structures employeuses.

Développer des solutions innovantes pour le multi-emploi via des structures comme un GIE / GEIQ du 3SMS

- Le développement du dispositif serait réalisé de manière précautionneuse et limitée à certains secteurs, de manière à tester sa pertinence et d'en maîtriser les effets (sous la forme d'une expérimentation par exemple), éventuellement avec l'appui politique et financier de l'état déconcentré (DR(I)EETS).
- En particulier, cibler les établissements sous tutelle par exemple ceux de la protection de l'enfance sous tutelle des conseils départementaux et confrontés à des contraintes administratives ou financières. Cette modalité permettrait de :
 - Lever les rigidités liées au nombre de postes autorisés par la tutelle ;

● Partie C / Les pistes pour l'action

- Faciliter l'accès à l'apprentissage sans avoir à créer de nouvelles lignes budgétaires pour chaque structure ;
- Faciliter la mise en œuvre de l'obligation relative aux multi-employeurs pour les diplômes concernés ;
- Appuyer la levée des problématiques de recrutement sur certains métiers (Aide-Soignant, accompagnant éducatif et social, etc.) ;
- Opportunité à étudier à partir d'une analyse des coûts et efficacité relatifs au développement d'un tel dispositif.

Préconisation n°3 : Dépasser les contraintes administratives et réglementaires externes

Dialoguer avec les instances de tutelle afin d'assouplir le cadre financier applicable aux structures employeuses

- Ces actions viseraient notamment à décorrélérer les postes d'apprentis des postes en CDI, ce qui permettrait aux structures, en particulier celles sous tutelle (par exemple les établissements de la petite enfance ou de protection de l'enfance), de recruter davantage d'apprentis sans que cela n'impacte leurs effectifs de salariés permanents.
- L'objectif serait de créer un cadre réglementaire plus flexible, susceptible de réduire les freins structurels au développement de l'apprentissage tout en garantissant la conformité avec la législation en vigueur.

Dialoguer avec les Régions qui limitent encore le nombre de places en apprentissage dans le secteur

- Prise de contact auprès des Régions concernées pour contribuer à mettre en place un pilotage articulé autour des besoins de la branche et notamment au sujet de la levée des limitations de places (y compris en apprentissage) établies par certaines Régions.

Préconisation n°4 : Garantir la qualité pédagogique et l'accompagnement professionnel et global des apprentis (côté employeurs et CFA)

Développer une offre de service complémentaire visant la professionnalisation des équipes pédagogiques et d'encadrement des CFA du secteur

- L'offre de service pourra s'articuler autour des axes suivants :
 - La mise en place d'espaces d'échanges dédiés aux CFA :
 - L'animation d'une communauté de pratiques inter-CFA du secteur autour des thèmes relatifs à la qualité pédagogique, les modalités et le contenu de l'accompagnement global, l'échange avec la structure employeuse, etc. ;
 - Cela pourrait passer par l'association des CFA du secteur à des groupes de travail sectoriel et prospective qui pourraient être mis en place par l'Observatoire ;
 - La mise disposition d'outils et des ressources (témoignages de CFA autour de pratiques inspirantes, etc.) ;
 - La proposition d'un outil d'auto-diagnostic permettant aux CFA de s'interroger sur leurs pratiques professionnelles et d'identifier les axes prioritaires d'évolution ;
 - La proposition de prestations de conseil individualisés ou collectifs, notamment par le biais des dispositifs mis en place par l'OPCO Santé auprès de ses adhérents (autodiagnostic RH, Solution RH+). Il permettrait aux CFA du secteur de bénéficier d'un accompagnement pour mesurer leurs besoins en matière de professionnalisation et de mise en place d'une organisation et d'outils pertinents permettant notamment de répondre aux besoins en matière d'accompagnement générés par l'évolution des besoins et des profils des apprentis.

Relayer les actions de professionnalisation des CFA existantes et mises en place par les Régions

- A titre d'exemple, une Région finance des appels à projet « Réussite des apprentis » permettent de financer des ETP ou des actions de médiation avec l'entreprise et des actions visant à prévenir la rupture des apprentis (interventions de ML, entretiens de suivi en bilatéral, forums pour les apprentis souhaitant se réorienter, ...).
- Autre exemple, les Régions financent des programmes de professionnalisation des équipes pédagogiques et/ou des équipes d'accompagnement (ex. Trans'Formation en RCVL).

Soutenir les efforts d'investissement prioritaires pour les CFA du secteur

- A l'image d'autres OPCO (OPCO EP, OPCO 2i, Ocapiat) et de ce qui a pu être fait à l'OPCO Santé par le passé, mettre en place une subvention ou un AAP « investissement CFA » pour soutenir et orienter les investissements des CFA sur les axes suivants :
 - Investissements pédagogiques, matériels et immatériels visant à favoriser l'inclusion des apprentis en situation de handicap ou le suivi individuel des apprentis ;
 - Investissements visant à accompagner l'ouverture de nouvelles sections en apprentissage sur un métier peu couvert dans le secteur et en tension à déterminer par la branche (par ex. les métiers d'infirmiers) ;
 - Investissements de plateaux techniques / équipements nécessaires pour des diplômes « cœur de métier » du secteur.
- Quel que soit le projet financé, des contreparties pourront être systématiquement demandées aux CFA en termes d'accompagnement des apprentis et de qualité pédagogique (mise en place d'indicateurs de suivi en termes d'insertion professionnelle, engagement à suivre des recommandations sectorielles ou des bonnes pratiques diffusées par l'OPCO, participation à des actions de professionnalisation continue des équipes pédagogiques ou de la solution RH+, etc.).

Mettre en place un plan de promotion ciblée lors du lancement de la certification maître d'apprentissage de branche auprès des structures employeuses de la branche

- Valoriser la certification auprès des employeurs comme un gage de qualité de l'accompagnement des apprentis et contribuant à la fidélisation des apprentis.
 - Détailler les plus-values de cette certification : adaptation aux spécificités du secteur en particulier les attentes des structures employeuses en matière de posture professionnelle, de savoirs être professionnels, etc. ;
 - Un volume limité d'heures de formation afin de ne pas sur-mobiliser les maîtres d'apprentissage.
