



ETUDE SUR LES PRATIQUES ET LE DEVELOPPEMENT DE L'ALTERNANCE ET DE L'APPRENTISSAGE DANS LE SECTEUR ALIMENTAIRE

Préconisations

JUIN 2022



SOMMAIRE

1- METHODOLOGIE	3
2- LES PISTES DE TRAVAIL ISSUES DE LA PREMIERE ETUDE (RAPPEL).....	3
1- Niveau national	4
2-Niveau territorial	6
4- LES PISTES DE TRAVAIL ISSUES DE LA SECONDE ETUDE.....	9
<u>4.1 Des constats propres au secteur alimentaire</u>	9
<u>4.2 Des constats généraux</u>	11
<u>4.3 Des repères pour développer l’alternance dans le secteur alimentaire</u>	12
<u>4.4 Des pistes de travail.....</u>	14

1- Méthodologie

Les pistes de travail proposées sont la résultante de plusieurs apports :

- 1- Les commentaires des conseillers Ociat Grand Est et Occitanie, des membres du Campus des métiers et de qualifications agroalimentaires Grand Est, lors des présentations des portraits territoriaux réalisés en 2021,
- 2- les contributions des acteurs interrogés (entreprises, alternants, acteurs institutionnels, acteurs de l'information et de l'orientation, acteurs de l'emploi, CFA, conseillers Ociat) dans le cadre de l'étude engagée en 2022 sur quatre nouveaux territoires : Auvergne Rhône Alpes, Bourgogne Franche Comté, Nouvelle Aquitaine, Pays de la Loire,
- 3- les contributions des délégations régionales Ociat suite à la présentation des synthèses des portraits régionaux et des propositions de pistes de travail, formalisées par les consultants.

Pour chacune des pistes de travail, nous avons été attentifs à vérifier leur caractère opérationnel et à l'existence, sur les territoires investigués de démarches pouvant attester de leur pertinence et de leur faisabilité. Pour autant elles ne peuvent être dupliquées en l'état et nécessitent des adaptations, du fait des caractéristiques des différentes régions.

2- Les pistes de travail issues de la première étude (rappel)

Tout en présentant des aspects généraux qui les caractérisent, les régions sont également traversées par des composantes infra territoriales (cf. zones d'emploi). Selon l'étendue du territoire, ces composantes impactent de manière significative la manière de penser le développement de l'alternance et posent la question du choix du niveau d'intervention à privilégier (macro, méso, micro, tous secteurs/ filières spécifiques, métiers...) et des modalités de mise en œuvre, compte tenu de la disponibilité et du rôle que peuvent jouer les différents acteurs concernés.

Dans un contexte marqué par la réforme de l'apprentissage et la pandémie, à l'origine de la mobilisation de moyens importants d'aide aux entreprises et à l'accompagnement de l'emploi des jeunes, plusieurs pistes de travail méritent d'être explorées au niveau national et régional, dans une approche visant à structurer le développement de l'alternance dans le secteur alimentaire. Les propositions qui suivent ont été soumises aux différents acteurs rencontrés durant les travaux pour en vérifier la pertinence et la faisabilité.

1-Niveau national

➤ **Mettre en place un tableau de bord de suivi du développement de l'alternance comportant des déclinaisons régionales**

Dans le cadre de l'étude qui vient d'être réalisée, l'analyse des données quantitatives mises à disposition a nécessité de différencier dans la base de données, le stock (23 072 contrats) et les flux des engagements financiers 2020, afin d'identifier les caractéristiques du développement de l'alternance dans le secteur. Ainsi sur 23 072 engagements en cours en 2021, 52,8% concernent les contrats signés en 2020 (46,1% pour l'apprentissage et 93,6% pour le contrat de professionnalisation). Les indicateurs qui peuvent être retenus au niveau national et régional pour ce tableau de bord, sont à déterminer parmi les suivants : l'évolution des effectifs (flux), les niveaux et diplômes préparés, l'évolution des effectifs par niveau, les secteurs et domaines de formation, la répartition par filière, les origines scolaires des alternants, la situation des alternants au moment de la signature du contrat, le taux de féminisation, les ruptures de contrat.

➤ **Développer une approche qualitative de la mise en œuvre de l'alternance, pour faciliter une appréhension contextualisée des problématiques**

Au-delà de l'approche quantitative de l'alternance dans les deux secteurs, les caractéristiques des entreprises, des territoires, la multiplicité des métiers et des filières de formation, etc., invitent à développer une approche qualitative au niveau régional voire infra régional. Deux observations issues de l'étude plaident pour un développement de cette analyse qualitative.

Trois entreprises de la filière viande¹, ont mis en œuvre des stratégies différentes pour faire face à leur faible attractivité et trouver des candidats : pour l'une, sa politique globale en matière de tutorat, de soutien financier à la mobilité et au logement ; pour la seconde, un partenariat étroit avec le CFA local sur un enjeu partagé de qualité du parcours d'apprentissage ; pour la troisième, la signature de contrats d'apprentissage avec des migrants. Une première observation nous conduit à interroger le caractère généralisant du discours sur la non attractivité de cette filière. Elle renforce la pertinence d'une approche basée sur l'analyse du contexte spécifique à chaque entreprise pour identifier l'ensemble des actions qui peuvent être activées pour répondre à ses besoins.

¹ Dont les difficultés de recrutement sont reconnues de manière générale par tous les acteurs.

Une deuxième observation porte sur une entreprise dont l'implantation géographique peut être considérée comme un frein majeur au recrutement d'alternants. Comme constaté de manière générale, les alternants des niveaux supérieurs sont mobiles, et à ce titre l'entreprise rencontre peu de difficultés de recrutement. C'est sur les premiers niveaux de qualification qu'elle les rencontre, mais cela ne concerne pas que les jeunes. L'expérimentation d'une formation d'adultes dans laquelle elle s'est engagée avec d'autres entreprises et des acteurs de l'emploi, en atteste : peu de candidats et parmi ceux qui ont suivi toute la formation, un taux d'embauche dans le secteur très faible. Par ailleurs, l'offre de formation de proximité n'est pas en phase avec les besoins de formation sur les premiers niveaux de qualification recherchés. Pour faire face à l'ensemble des composantes de cette problématique l'entreprise envisage d'expérimenter la FEST, à condition d'être accompagnée.

Pour étayer cette piste de travail, plusieurs points méritent d'être travaillés :

- la cartographie des alternants et celle des entreprises signataires /non signataires de contrat²,
- l'identification des CFA en capacité de proposer des parcours individualisés de formation...

➤ **Mettre en réseau les conseillers de l'OPCO autour du partage et de l'échange d'expérience**

L'étude conforte l'hypothèse que la dimension territoriale est déterminante pour penser le développement de l'alternance et de l'apprentissage dans les deux secteurs. De ce point de vue, à l'instar de ce qui est observable dans d'autres OPCO, l'un des leviers de ce développement résiderait dans la mise en réseau des conseillers de l'OPCO, autour du partage et de l'échange d'expérience. Sur l'une des attentes exprimées par les entreprises, nous avons pu observer qu'il existe dans deux régions des réflexions/expérimentation sur la modularisation, sans qu'à notre connaissance, des échanges et/ou un recensement de pratiques ou d'expérience aient été organisés. Dans certains OPCO des groupes thématiques de conseillers sont mis en place pour élaborer des propositions ou partager des expériences à des fins de capitalisation voir de transfert. A titre d'exemple : tutorat, illettrisme, accès à l'alternance pour les jeunes en situation de handicap, introduction de la FEST dans l'apprentissage, modularisation des parcours de formation...

² En portant une attention particulière à celles qui se sont engagées dans l'alternance à l'aune du plan emploi jeunes, pour anticiper l'évolution de leur positionnement à l'horizon juin 2022,

A travers la mise en réseau des conseillers, le résultat attendu ne se situe pas au niveau de la généralisation d'expériences « réussies » au risque de ne pas être attentif aux contextes dans lequel elles ont été menées, mais au niveau de l'enrichissement de la « palette » de chacun d'entre eux.

➤ **Envisager un conventionnement avec des CFA pour développer une fonction « assistance RH/développement de l'alternance » animée et coordonnée au niveau régional**

Les TPME contribuent de manière significative au développement de l'alternance, principalement de l'apprentissage dans le secteur, mais elles sont encore nombreuses à ne pas y avoir recours. Par ailleurs un certain nombre d'entre elles se sont engagées de manière significative dans l'alternance grâce au plan « un jeune, un emploi ». Les organismes et réseaux de formation qui interviennent dans le champ de l'apprentissage ont de leur côté mis en place une offre d'accompagnement des entreprises et des jeunes via les développeurs de l'apprentissage. L'étude montre que du point de vue des jeunes et des entreprises interrogées, cette fonction d'accompagnement apparaît comme essentielle en amont de la signature du contrat et pendant sa mise en œuvre. Compte tenu de la dissémination des TPME sur les territoires, du nombre de conseillers mobilisables, de l'implantation des CFA et de l'enjeu que représente pour eux la signature de contrats pour maintenir leur activité, il paraît opportun de contribuer au renforcement et à la pérennisation de leur offre d'accompagnement par une approche concertée et structurée avec les conseillers territoriaux.

2-Niveau territorial

➤ **Favoriser le travail en réseau de CFA sur les territoires, autour de questions d'ingénierie de parcours, de digitalisation de la formation et d'accompagnement des alternants pour les deux secteurs**

Pour les organismes de formation par alternance, la transformation de l'offre de formation³ nécessite, de manière paradoxale, dans un contexte concurrentiel, de s'engager dans des projets collectifs pour mutualiser des moyens humains et financiers. Au sein du réseau de l'enseignement agricole, cette approche est à l'œuvre depuis longtemps et s'est renforcée, comme nous avons pu le constater en Occitanie au cours de l'étude. D'une certaine manière, les campus des métiers « dédiés » à la filière et le réseau

³ Individualisation des parcours, digitalisation, modularisation des parcours de formation.

des IFRIA répondent pour partie à cet objectif : il s'agirait, à l'instar de ce qui est développé dans le réseau de la maintenance automobile, de l'hôtellerie-restauration ou du bâtiment, d'accompagner à l'échelle territoriale le travail en réseau de CFA autour d'objectifs précis. C'est notamment sous cet angle que pourrait être envisagée la mise en œuvre d'un dispositif spécifique pour répondre aux difficultés rencontrées par les entreprises sur les métiers de premier niveau de qualification, notamment de la production et de la logistique. Une approche en réseau pourrait également permettre de créer les conditions nécessaires à la fluidité des entrées en apprentissage, qui reste marginale à ce jour, à travers la mutualisation des places disponibles dans une logique inter réseau. Parmi les autres thèmes qui pourraient être mis en œuvre collectivement, figure l'adaptation des parcours de formation aux profils des jeunes, peu pratiquée à ce jour, comme l'ont souligné les différents responsables de formation rencontrés au cours de l'étude.

➤ **Expérimenter la mise en place de « parcours de montée en compétences » pour les métiers en tension**

Plusieurs constats invitent à interroger l'efficacité d'un recours aux contrats par alternance pour tous les publics, pour répondre aux besoins des entreprises sur les premiers niveaux de qualification :

- les entreprises rencontrent des difficultés pour recruter, quel que soit le public auquel elles s'adressent,
- pour faire face à leurs besoins, elles ont tendance à privilégier l'emploi direct et le développement des compétences des nouveaux embauchés en s'appuyant sur leurs ressources internes de formation,
- les personnes qui ont, via l'emploi intérimaire ou saisonnier, occupé un emploi de premier niveau, s'interrogent sur la pertinence de s'engager dans l'alternance pour obtenir un titre ou un diplôme qui, de leur point de vue correspond à une expérience déjà acquise.

Au regard de ces constats, et dans un objectif d'un renforcement de l'attractivité de ces métiers et du secteur, il paraît opportun de s'interroger sur l'opportunité d'expérimenter un dispositif spécifique sur les métiers de premier niveau de qualification (production et logistique). Il pourrait reposer sur une proposition de contractualisation, dès la signature d'un contrat, de « parcours de montée en compétences », ayant comme objectif l'obtention de deux niveaux de qualification successifs (par exemple 3 puis 4) : la

signature de contrats par alternance en CDI constitue l'un des leviers d'une démarche de ce type.

➤ **Expérimenter une « charte territoire apprenant »**

Certains OPCO ont mis en place un accompagnement d'entreprises s'engageant dans des démarches de développement ou de pérennisation de leur engagement dans l'alternance et de l'intégration des nouveaux arrivants, basé sur un état des lieux des pratiques et la contractualisation sur des objectifs d'amélioration. L'étude a permis d'identifier des démarches collectives sur des territoires, associant CFA/entreprises/acteurs de l'emploi et de l'orientation, autour de questions d'attractivité, de recrutement, d'élaboration de parcours de formation, d'accompagnement social, pédagogique et économique des alternants. Ces démarches s'inscrivent dans des approches qui relèvent soit de l'expérimentation soit de l'action ponctuelle aux besoins des entreprises sur un bassin d'emploi. Pour répondre aux besoins des entreprises sur les premiers niveaux de qualification, plusieurs personnes rencontrées au cours de l'étude ont exprimé leur intention de se tourner vers de nouveaux acteurs (école de la deuxième chance, associations de migrants, associations pour l'insertion...). Les expériences menées⁴ dans ce domaine montrent qu'il existe plusieurs conditions à leur réussite : elles demandent une inscription dans la durée, elles reposent sur un diagnostic partagé des acteurs qui y sont associés, elles nécessitent d'être animées de manière continue. C'est dans cette perspective qu'il conviendrait de développer les compétences des conseillers en matière de développement d'ingénierie de projets emploi/compétences territoriaux.

➤ **Impulser la coordination/coopération entre les CFA alimentaire et les CFA relevant des autres secteurs industriels et du commerce**

Comme nous l'avons souligné dans les constats effectués, de nombreux CFA sont mobilisés pour informer, accompagner et former les alternants présents dans les entreprises du secteur.

De nombreux CFA tendent à former aux différents métiers du secteur. Ils s'investissent dans le champ de l'orientation professionnelle, développent des parcours intersectoriels, introduisant ainsi l'alimentaire dans les formations relevant d'autres secteurs. Par ailleurs l'analyse quantitative des cursus de formation montre, que près de la moitié des

⁴ Comme le dispositif « territoires zéro chômeur longue durée » ou sur un autre plan l'expérience des GEIQ.

diplômes préparés par les alternants relèvent de la filière alimentaire, l'autre moitié relevant des filières de formation de l'agriculture, du commerce et de la vente⁵, voire dans certains cas de l'artisanat. Outre les questions relatives à l'information et à l'orientation sur les emplois accessibles dans le secteur pour des alternants qui se sont formés dans une filière de formation non directement liée au secteur, il paraît opportun de créer les conditions d'un rapprochement entre CFA positionnés sur les différentes filières, autour de la création de parcours modularisés de formation, intégrant des contenus de formation spécifiques à l'agroalimentaire.

3- Les pistes de travail issues de la seconde étude

3.1 Des constats propres au secteur alimentaire

1- Entre 2020 et 2021, le nombre de contrats d'apprentissage signé dans les deux secteurs augmente, et les premiers chiffres disponibles pour 2022, montrent que cette tendance devrait se poursuivre. Dans le même temps le nombre de contrats de professionnalisation a continué de baisser dans le secteur. Si la prolongation des aides financières a joué un rôle dans le développement de l'apprentissage, on constate qu'un certain nombre d'entreprises qui peuvent en bénéficier, affirment que face aux difficultés croissantes de recrutement qu'elles rencontrent, la suppression de ces aides aurait un impact marginal sur leur décision de poursuivre l'accueil d'apprentis.

2- Les trajectoires des régions en matière de recours à l'apprentissage ou au contrat de professionnalisation diffèrent. Le poids de certaines filières (viande, lait, boulangerie industrielle) est l'un des facteurs explicatifs, mais les écarts sont très importants, pour qu'il soit le seul. D'autres facteurs méritent une attention : les caractéristiques démographiques, l'offre en alternance des autres secteurs, les politiques des entreprises. On peut ainsi constater que l'augmentation du nombre de contrats d'apprentissage varie de +48% en Pays de la Loire à +4% en Bourgogne Franche Comté et +6% en Nouvelle Aquitaine ; pour le contrat de professionnalisation la variation oscille entre +6% en Bourgogne Franche Comté et - 32% en Pays de la Loire, -28% en Auvergne Rhône Alpes.

3-En 2021, les difficultés observées en 2020, pour la signature de contrats d'alternance pour les métiers de premier niveau de qualification (production, maintenance, logistique) perdurent voire s'amplifient. L'ensemble des acteurs rencontrés s'entend pour dire qu'il existe dans l'absolu une difficulté à recruter quels que soient les publics visés, et que les actions qui ont été

⁵ Certains diplômes de la vente pouvant être centrés sur les produits alimentaires.

mises en œuvre pour pallier à cette difficulté, ne donnent pas les résultats escomptés : le recours aux POEC est progressivement abandonné, la formation interne est privilégiée. Certaines entreprises s'engagent dans des démarches collectives de groupement d'employeurs sur un territoire. Sur ce plan, les acteurs rencontrés s'entendent sur le fait que face à leurs difficultés, les entreprises cherchent à recruter des personnes « *ayant la capacité de* » plutôt que des profils. Il en résulte que la fonction d'accompagnement pédagogique et social revêt une importance centrale pour anticiper les ruptures et favoriser l'insertion dans l'emploi.

4-Différemment de ce qui est observé au plan national, tous secteurs confondus, le nombre de contrats ayant comme objectif une certification de niveau 5 ou supérieur est en constante augmentation dans le secteur et se situe dans certaines régions largement au dessus des moyennes nationales. Même s'il paraît opportun de porter attention à cette population d'alternants, du fait notamment de la concurrence d'autres secteurs en recherche de candidats, les entreprises rencontrent peu de difficultés pour trouver des candidats, pour ces niveaux de formation.

5-Les jeunes qui signent des contrats débouchant sur des niveaux 4,5,6 de certification, privilégient majoritairement la poursuite de parcours de formation à l'embauche. En 2022, le phénomène s'amplifie pour les jeunes de niveau BTS : une circularité s'est installée de fait entre les alternants qui veulent poursuivre leur parcours vers des niveaux supérieurs, les entreprises qui recherchent des candidats avec une expérience du secteur, et les CFA qui développent des stratégies visant à développer leur offre de formation supérieure.

6- Le spectre des métiers et des activités des entreprises pour lesquelles le recours à l'alternance peut être envisagé est très large. Il en résulte qu'un nombre très important d'organismes de formation en apprentissage est impliqué dans la mise en œuvre des parcours de formation, en moyenne 50% des CFA ou sites régionaux, pour des effectifs restreints, inférieurs à 10 alternants par organisme.

7-De nombreux acteurs interviennent sur le champ de l'orientation, de l'information, de l'emploi et des ressources humaines pour les deux secteurs, de manière plus ou moins concertée sur les territoires. Il peut en résulter, une dispersion des moyens et une superposition des messages, qui affectent la lisibilité des actions et le repérage des acteurs clefs.

8- Des acteurs RH des entreprises, des acteurs institutionnels, des acteurs du secteur affirment, que face aux difficultés récurrentes rencontrées par le secteur alimentaire, un changement de

posture s'impose en matière de politique de recrutement, de formation, de gestion des compétences pour faire face aux besoins actuels et futurs.

9- Sur les quatre régions étudiées, c'est la coopération agricole qui a le plus progressé en matière de signature de contrats par alternance entre 2020 et 2021.

10- Tout en présentant des aspects généraux qui les caractérisent, les régions sont également traversées par des composantes infra territoriales (cf. zones d'emploi). Selon l'étendue du territoire, ces composantes impactent de manière significative la manière de penser le développement de l'alternance et posent la question du choix du niveau d'intervention à privilégier (macro, méso, micro, tous secteurs/ filières spécifiques, métiers...) et des modalités de sa mise en œuvre, compte tenu de la disponibilité et du rôle que peuvent jouer les différents acteurs concernés. En la matière, quelques pratiques observées, laissent à penser que l'animation locale de projets collectifs emploi/compétences autour de parcours de formation, pourrait constituer une approche vertueuse.

3.2 Des constats généraux

1-Après la crise du COVID, la hiérarchie des valeurs pour entrer dans le monde du travail a évolué : désormais jeunes, mais également adultes, accordent une importance croissante à l'éthique, notamment en ce qui concerne la « réalité et la durabilité » des actions menées par les entreprises en matière de RSE. Dans le même temps, la qualité de vie au travail, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, le sens de l'activité précèdent désormais la question de la rémunération dans les priorités exprimées pour rechercher un emploi.

Pour Béatrice Delay, responsable à France Compétences, "l'insatisfaction professionnelle est omniprésente dans les parcours de reconversion et, en même temps, elle se combine à des raisons d'un autre ordre : une opportunité, un projet, une raison personnelle".

*Pour l'économiste Mireille Bruyère, du Centre de recherches et d'études Travail organisation pouvoir (Certop-CNRS), la pandémie "a révélé quelque chose qui était déjà là : **une crise du travail générale**, qui concerne les formes d'emploi et le sens du travail". Sociologue spécialiste de l'organisation du travail, Pascal Ughetto estime que "la crise sanitaire amplifie un mouvement de bascule, qui à l'origine en est indépendant, et qui s'accélère avec la diminution du chômage : le **renversement du rapport de force** entre employeurs et salariés, ces derniers ayant beaucoup plus la possibilité de faire valoir leurs prétentions".*

Source : 7^{ème} édition de l'étude annuelle sur les tendances mondiales

2- Des dynamiques territoriales hétérogènes affectent le marché de l'emploi et le potentiel de candidats à l'alternance. Plusieurs tendances sont observables :

1-Le vieillissement de la population française, même si la France continue de contribuer à la croissance démographique du continent,

2-La périurbanisation : en 2018, près de deux français sur trois vivent dans une aire d'attraction urbaine de 200 000 habitants ou plus.

3-La population âgée de 15 à 29 ans n'a cessé de diminuer au cours des dernières décennies, pour représenter, en 2018, moins d'un français sur cinq. La démocratisation de l'accès aux études supérieures et la diversité des offres d'emplois dans les grands pôles urbains favorisent une concentration croissante des jeunes dans ces espaces (20% des 15-29 ans se concentrent dans 30 communes en 2018, contre 46 en 1982).

4-Les territoires de la diagonale centrale (de la frontière belge au sud-ouest aquitain) et plus globalement les territoires les moins denses, connaissent un vieillissement particulièrement important, du fait des nombreux départs des populations les plus jeunes. En revanche, une partie de ces espaces se montrent attractifs pour la population âgée de 65 ans ou plus, entraînant des déséquilibres d'âge importants.

5-L'arc reliant la façade atlantique à la vallée du Rhône en passant par le littoral méditerranéen se caractérise par une forte concentration de populations jeunes dans les pôles et particulièrement des jeunes actifs dans les zones frontalières ; les littoraux se montrent surtout attractifs pour les retraités.

6-Certaines régions sont en déprise démographique : Bourgogne-Franche-Comté, Normandie, Grand-Est ou encore Guadeloupe), du fait d'un excédent naturel qui ne suffit plus à combler leur déficit migratoire. Un tiers des départements sont en déprise démographique : l'espace couvert par les territoires nouvellement en déprise s'étend à l'est du Bassin parisien mais surtout vers le nord (une grande partie de la Somme et la quasi-intégralité de l'Aisne) et vers le nord-ouest, aux confins des Pays-de-Loire, du Centre-Val de Loire et de la Normandie⁶.

3.3 Des repères pour développer l'alternance dans le secteur alimentaire

Penser le développement de l'alternance nécessite de prendre en compte sa complexité, composée de stratégies d'acteurs, d'orientations politiques, de mesures, de dimensions territoriales et d'appréhensions multiples de ses finalités. De manière générale l'alternance est contingentée par :

- les stratégies des jeunes en formation initiale sous statut scolaire,
- les stratégies des demandeurs d'emploi, jeunes et adultes,

⁶ Source Agence nationale de la cohésion des territoires - Cahier de l'Observatoire des territoires - décembre 2021

- les stratégies des CFA et des organismes de formation,
- les politiques ressources humaines des entreprises,
- les politiques des branches,
- les politiques et la gouvernance régionale,
- les spécificités des territoires,
- la qualité de l'accompagnement des alternants dans l'acquisition des compétences en situation de travail,
- les perspectives d'emploi.

Pour le secteur alimentaire, plusieurs dimensions, qui ont une forte incidence sur les conditions dans lesquelles le développement de l'alternance peut être réfléchi, sont à prendre en compte :

- un secteur et des métiers méconnus,
- un accueil restreint des moins de 18 ans,
- une amplification des questions des mobilité et de logement,
- des entreprises qui appréhendent principalement l'alternance sous l'angle de l'emploi,
- des domaines de formation majoritairement partagés avec d'autres secteurs d'activité,
- un ajustement complexe entre l'offre de formation et les besoins exprimés par les entreprises,
- des contraintes spécifiques pour déployer le tutorat dans certains métiers.

La question de l'attractivité, posée comme objet central des difficultés rencontrées par le secteur alimentaire, mérite d'être décomposée, au vu des constats effectués dans le cadre des sept portraits régionaux réalisés. Ainsi il nous paraît nécessaire de distinguer ce qui relève de :

- l'attractivité du secteur alimentaire pour lequel, plusieurs dimensions de nature différentes interagissent : l'image, la diversité des domaines d'activités, le poids des autres secteurs industriels,
- l'attractivité de certaines entreprises, qui met en jeu la nature de leur activité, leurs approches RSE, leurs pratiques d'accompagnement des jeunes, leur implantation,
- l'attractivité des territoires : caractéristiques démographiques, rural/urbain accessibilité, vie sociale,
- l'attractivité de certains métiers : essentiellement les premiers niveaux de qualification, méconnaissance des conditions d'exercice, des possibilités d'évolution, des possibilités de mobilité professionnelle,
- l'attractivité des conditions de mise en œuvre de l'alternance : gestion et impact financier des déplacements, hébergement, qualité de l'accompagnement interne et externe, stages à l'étranger,
- l'attractivité de la formation : interrogations sur la plus value, durée.

L'étude de quatre nouveaux territoires confirme, que compte tenu de la diversité des filières, des régions et de l'infra territorial, définir une politique d'alternance pour le secteur alimentaire nécessite de distinguer trois niveaux distincts d'intervention, et qu'il n'existe pas à priori de solution unique :

- le niveau national, auquel il appartient de définir des priorités, d'initier des dispositifs expérimentaux, mobiliser des moyens,
- le niveau régional, auquel il appartient de décliner les priorités nationales, de fixer des priorités et d'élaborer des plans d'action contextualisés, de nouer des partenariats opérationnels, de mettre en place les conditions favorisant le partage d'expérience entre les acteurs, d'assurer une veille sur les expérimentations mises en œuvre dans les autres régions,
- le niveau infra territorial, auquel il appartient de développer, avec les acteurs locaux, des actions collectives infra ou inter-sectorielles, de procéder à l'évaluation de leur impact, de les valoriser et de les diffuser.

3.4 Des pistes de travail

Les aides à l'apprentissage ayant été prolongées jusqu'à la fin de l'année 2022, l'hypothèse d'une poursuite de l'augmentation du nombre de contrats d'apprentissage dans le secteur alimentaire est plausible, mais reste dépendante de l'ensemble des contraintes qui ont été énoncées. Pour l'ensemble des acteurs rencontrés, les enjeux principaux pour le secteur se situent à quatre niveaux :

- 1- La définition de priorités en matière d'alternance, pour permettre l'accompagnement de sa consolidation et de son développement de manière durable,
- 2- Le développement d'une « culture de l'alternance intégrée » aux approches des ressources humaines et du développement des compétences dans les entreprises du secteur,
- 3- Le renforcement des synergies entre tous les acteurs du secteur aux niveaux régionaux,
- 4- Le déploiement d'actions expérimentales et innovantes au plus près des besoins des territoires.

Les pistes de travail proposées ont été présentées aux équipes des délégations régionales Ocapiat, pour analyse critique (pertinence et opérationnalité). Elles constituent une base de travail qui sera soumise à l'analyse des membres des comités de pilotage des deux observatoires, avant finalisation.

- **Mettre en place un dispositif d'envergure nationale, centré sur le développement de l'alternance portant sur les quatre métiers : opérateur de production, conducteur de machine ou de ligne, agent et technicien de maintenance, agent logistique**

Plusieurs constats sous-tendent cette première préconisation :

- les acteurs rencontrés expriment le besoin de disposer d'un cadre, *« un repère partagé par l'ensemble des acteurs du secteur »*, *« un signe fort pour les jeunes et les familles »*, pour mener à bien des actions qui s'inscrivent dans la durée. Sur ce plan, on peut faire référence aux démarches engagées par les industries métallurgiques, la plasturgie ou le bâtiment,
- les premiers niveaux de qualification (production, logistique, maintenance) sont ceux pour lesquels les entreprises rencontrent le plus de difficultés à recruter,
- pour satisfaire leurs besoins de main d'œuvre qualifiée pour ces emplois, elles ont ouvert au maximum le spectre du sourcing,
- les actions mises en place par les entreprises et les organismes de formation, Pôle Emploi et les régions ne donnent pas les résultats escomptés par manque de candidats, abandon en cours de formation ou insertion dans d'autres secteurs d'activité.

- **Accompagner la mise en place d'espaces de partage d'expériences pour les RH, les conseillers, les organismes de formation et diffuser et valoriser les expériences menées sur les territoires**

De manière générale les acteurs rencontrés constatent l'absence d'espaces d'échanges, de mutualisation, de retour d'expérience sur les actions, expérimentations individuelles et collectives que ce soit dans le secteur, dans des secteurs proches ou dans d'autres secteurs en région et dans d'autres régions. De l'avis des acteurs rencontrés, alors que de nombreuses actions ou projets existent, cette situation contribue

- à restreindre la capacité d'intervention collective, *« on donne l'impression de partir d'une feuille blanche chaque fois qu'un projet est envisagé »*,

- à limiter l'effet d'entraînement que pourrait avoir la valorisation de réussites, sans pour autant « *vouloir les dupliquer en l'état* », et à disposer de points de vigilance pour agir.

Au niveau des régions, on peut observer l'émergence d'initiatives qui tendent à créer ces espaces - clubs RH, plateforme entreprises, organisation de journées de réflexion entreprises/organismes de formation – dont l'existence demeure fortement dépendante de la mise en place d'une fonction d'animation explicite.

➤ **Développer l'accueil de stagiaires écoles dans les entreprises**

Accompagner la mise en œuvre de « portes ouvertes » dans les entreprises

Mettre en place un label « entreprise jeunes accueillante »

Plusieurs constats président à l'énoncé des pistes de travail :

En premier lieu, tous les acteurs rencontrés s'accordent sur le fait, que compte tenu des difficultés rencontrées par les entreprises du secteur alimentaire en matière d'attractivité, il paraît prioritaire « *de penser l'avenir* », en passant d'une approche conjoncturelle de l'alternance à une approche structurelle. Sur certains territoires, la densité des entreprises présentes commence à générer des pratiques concurrentielles pour attirer les jeunes, qui du fait de l'extension de l'univers des possibles « organisent » leur alternance en maximisant les conditions de sa mise en œuvre : réduction des temps de transport, rapprochement avec un CFA différent de celui qui a fourni le contact entreprise, ...

En second lieu, et de manière générale, les jeunes, dont la grande majorité n'avaient pas de connaissance et/ou une connaissance partielle du secteur et de ces métiers, restent dans le secteur, une fois leur parcours en alternance terminé. On peut de ce point de vue faire l'hypothèse que c'est en situation, que le rapport aux activités et aux conditions de leur exercice se construit.

« Penser l'avenir » signifie avant tout s'intéresser de manière prioritaire aux collégiens et aux lycéens. Partant d'un double constat,

- les actions d'information sur le secteur et sur ses métiers sont nombreuses et doivent être maintenues, mais à ce jour elles ne semblent pas produire les résultats escomptés,
- les entreprises qui accueillent des stagiaires école et qui ouvrent leurs installations au « grand public » rencontrent, toutes choses étant égales par

ailleurs, moins de difficultés à recruter. Un exemple pour illustrer le propos : dans cette entreprise on accueille en stage des scolaires en bac pro, pour leur proposer ensuite un contrat d'apprentissage en terminale, première étape vers un contrat d'apprentissage visant le BTS.

➤ **Favoriser des projets territoriaux associant entreprises, collectives territoriales, associations, particuliers**

Partager les expériences et faire connaître les réussites

L'attractivité d'une formation par alternance dans les entreprises du secteur est fortement impactée par leurs implantations géographiques, qui accentuent la place prise par les conditions d'hébergement et les temps à consacrer au transport, et à leur coût, malgré les différentes aides existantes pour les atténuer. On peut ainsi observer, que ces facteurs sont pris en compte tant par les jeunes, principalement les plus jeunes, mais pas exclusivement, que par les entreprises, *« à profil proche, je choisirai celui ou celle dont j'aurai la certitude qu'il n'aura pas de problème pour se loger ou se déplacer »*.

Ce qui est en jeu pour cette piste de travail, c'est de favoriser les démarches proactives sur les conditions de mise en œuvre du contrat par alternance : l'hébergement qui est l'un des freins majeurs identifié par les entreprises, les jeunes et les acteurs opérationnels, en constituant l'un des objets. On peut citer de ce point de vue, les démarches engagées par certaines entreprises qui, du fait par exemple de l'activité touristique sur leur territoire, ont engagé des démarches leur permettant de disposer de solutions potentielles d'hébergement à activer en cas de besoin pour les alternants.

➤ **Former le management des entreprises (TPE/PME) sur l'alternance (approche GPEC)**

Favoriser des démarches territoriales de GRH partagée

Prioriser le recours à l'alternance comme moyen de professionnalisation et d'intégration des nouveaux publics

Partager les expériences et faire connaître les réussites

Du point de vue des personnes rencontrées, l'alternance dans le secteur alimentaire est appréhendée, de manière majoritaire, sous l'angle de l'emploi, à l'exception des filières lait, boulangerie, et de la coopération agricole de collecte qui, du fait de leur proximité avec le milieu artisanal ou le milieu agricole, ont acquis « une culture de l'apprentissage » qui prend en compte l'ensemble de ses objectifs (acquisition de connaissances et de

compétences, transmission, accompagnement de l'entrée dans la vie active) et les conditions nécessaires à sa réussite : accueil intégration, engagement des tuteurs et maîtres d'apprentissage, relations avec les CFA.

Ce qui est en jeu pour cette piste de travail, c'est de placer l'alternance au centre des politiques de gestion prévisionnelle des compétences, dans ses dimensions formatives et intégratives. Cela passe par un renforcement des compétences de management des compétences des entreprises, principalement les TPE et PME, pour lesquelles des approches collectives semblent les plus pertinentes à envisager.

Le contexte actuel semble favorable,

- face à leurs difficultés récurrentes de recrutement, les entreprises indiquent que la suppression des aides existantes n'aura pas comme effet systématique de stopper leur recours à l'alternance, même si des ajustements ou des arbitrages ont une forte probabilité d'impacter les volumes dans certains cas,
- l'ouverture à de nouveaux publics se généralise, et nécessite d'être accompagnée sur le plan de l'ingénierie de parcours. On constate de ce point de vue, qu'alors que l'apprentissage est désormais ouvert jusqu'à 29 ans, la proportion des contrats signés dans le secteur pour les moins de 26 ans est de 85%, et que les dispositions de la loi de 2018 concernant la possibilité de proposer à un salarié en CDI de transformer son contrat en contrat d'apprentissage en conservant ses droits, pour acquérir un niveau de qualification supérieur, sont méconnues,
- à partir du constat que les approches qui prévalaient jusqu'à ce jour en matière de recherche de candidats - fonctionnement en « silo », approche concurrentielle...- ne sont pas profitables. Des entreprises s'engagent dans des démarches collectives territorialisées, en mutualisant leur moyens et leurs ressources, avec l'objectif de toucher un plus grand nombre de candidats, d'offrir une diversité de choix, d'asseoir des approches durables avec les acteurs de l'emploi et de l'orientation.

➤ **Mettre en place une « task force » dédiée au développement de projets alternance au niveau régional**

Mettre en place un label qualité de la mise en œuvre de l’alternance

Organiser le partage d’expérience

Faire connaître les réussites

Ces pistes de travail ne peuvent prendre sens et mobiliser le nombre important d’acteurs du secteur alimentaire de manière durable autour de projets, à la condition expresse qu’une équipe dédiée soit mise en place. En effet, même si l’ensemble des acteurs rencontrés s’accorde pour affirmer que des partenariats solides et de qualité existent au plan régional, les actions déployées par les différents acteurs mériteraient d’être mieux coordonnées, les expériences conduites à l’échelle infra territoriale partagées de manière moins informelle pour gagner en visibilité.

Parmi les projets qui pourraient être conduits, la mise en place d’un label qualité de la mise en œuvre de l’alternance fait écho aux réflexions engagées par certaines entreprises, pour agir sur l’ensemble des composantes de l’alternance :

- les conditions de déroulement du contrat (hébergement, mobilité)
- les conditions d’accueil et d’intégration dans l’entreprise,
- la formation des maîtres d’apprentissage et des tuteurs,
- les conditions de mise en œuvre des formations internes,
- la qualité du suivi des alternants par les CFA,
- la mise en place de partenariats avec les CFA et les organismes de formation.