



**L'apprentissage à
l'aune du changement :
quelles évolutions en
Normandie ?**



CONTEXTE & ENJEUX

L'année 2025 marque un tournant majeur pour l'apprentissage en France. Après plusieurs années de croissance soutenue depuis la réforme de 2018, les entrées en apprentissage connaissent un recul significatif :

selon les données brutes produites par la Dares, 846 700 contrats ont débuté en 2025, soit -4,9 % sur un an pour les nouveaux contrats. Cette inflexion, inédite depuis près d'une décennie, résulte d'un ensemble de facteurs convergents : contraction des financements nationaux, révision des aides aux employeurs, instabilité réglementaire liée à l'absence de loi de finances votée jusqu'en février 2026, et succession de mesures correctives visant à maîtriser les coûts d'un système arrivé à maturité. Ce contexte a créé une incertitude durable pour les acteurs, qui ont dû adapter leurs pratiques dans un environnement mouvant.

Le secteur public et l'enseignement supérieur sont particulièrement touchés, avec des baisses respectives de l'ordre de -11,1 % et -7,1 %, traduisant l'impact direct des arbitrages budgétaires et des restrictions

ciblées. L'enseignement secondaire, quant à lui, résiste mieux, amorçant une baisse limitée à environ -0,9 %, signe que les niveaux infra-bac demeurent plus stables. Dans ce contexte national contraint, la Normandie se distingue par une baisse plus modérée, limitée à environ -4 %, confirmant la solidité de son modèle régional et la capacité du territoire à absorber les chocs conjoncturels.

Cette résilience ne doit toutefois pas masquer les tensions structurelles. Les dotations de France compétences destinées aux Régions ont été, une nouvelle fois, divisées par deux, réduisant fortement les capacités d'intervention territoriale, tant pour le fonctionnement que pour l'investissement des CFA/OFA. Parallèlement, les OPCO sont engagés dans une renégociation de leurs contrats d'objectifs et de moyens, dans un climat d'incertitude sur leur rôle futur et sur la pérennité de leurs missions opérationnelles.

Le CESER souligne que cette succession de mesures, souvent prises dans l'urgence, fragilise la lisibilité du cadre national et interroge la capacité collective à maintenir un pilotage cohérent et durable.

Caractéristiques générales des apprentis

	Ensemble	Femmes	Hommes	Moins de 26 ans ⁽¹⁾	26 ans et plus ⁽¹⁾	TH ⁽²⁾
Normandie	50 723	40,0 %	60,0 %	94,2 %	5,8 %	1,8 %
France métrop.	1 020 304	42,7 %	57,3 %	91,5 %	8,5 %	1,7 %

⁽¹⁾ Selon l'âge de l'apprenti au 31 décembre

⁽²⁾ TH : travailleur en situation de handicap. Pourcentage de non renseignés sur ce champ : 0,3% pour la Normandie et 0,4% pour la France métropolitaine

Source : DREETS Normandie - Bilan annuel de l'apprentissage - année 2024

Un écosystème sous tension mais essentiel à l'insertion professionnelle des jeunes

Malgré ces contraintes, l'apprentissage demeure un outil central de qualification et d'insertion professionnelle, en particulier pour les jeunes les plus éloignés de l'emploi : NEETs, jeunes issus des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV), mineurs non accompagnés, jeunes en situation de handicap. Le CESER rappelle que l'apprentissage est plébiscité par « 4 jeunes sur 5 », confirmant son rôle stratégique dans un marché du travail marqué par des tensions de recrutement persistantes et par des besoins croissants de compétences qualifiées.

Devenir des sortants en apprentissage de 2016 à 2022

	Apprentis sortis de formation						
	juin 2016	juin 2017	juin 2018	juin 2019	juin 2020	juin 2021	juin 2022
Taux d'emploi à 7 mois	66,0%	71,6%	73,3%	71,6%	73,4%	80,2%	81,8%
Taux de réponse à l'enquête	81,2%	77,0%	79,3%	75,3%	72,2%	71,6%	62,9%
Taux d'emploi à 12 mois	76,3%	80,1%	81,8%	77,5%	82,8%	83,6%	87,7%
Taux de réponse à l'enquête	80,8%	76,2%	76,2%	73,4%	74,9%	73,7%	64,2%

Source : CARIF-OREF Normandie - Enquêtes Seine 2017 à 2023 / Traitement CESER Normandie



L'écosystème de l'apprentissage reste toutefois fragilisé par une instabilité structurelle. La multiplication des certifications, l'arrivée de nouveaux acteurs, la concurrence accrue entre CFA/OFA, la complexité des démarches pour les entreprises et les jeunes, ainsi que la dispersion des responsabilités entre l'État, les Régions, les branches professionnelles et les OPCO, contribuent à un paysage fragmenté. Cette fragmentation limite la capacité à garantir une qualité homogène des parcours et à ajuster l'offre de formation aux besoins économiques des territoires, en particulier dans les secteurs en tension.

Dans ce contexte, la stabilité de l'écosystème apparaît comme un enjeu majeur. Le CESER insiste sur la nécessité de renforcer la coordination entre acteurs, de clarifier les responsabilités et de consolider les mécanismes de pilotage territorial afin de préserver la qualité et la durabilité du modèle. La question de la gouvernance devient centrale pour assurer une continuité de service et une adaptation fine aux réalités locales.

Les parcours d'apprentis : fragilités et leviers de sécurisation

La massification rapide de l'apprentissage depuis 2018 a profondément modifié les trajectoires des jeunes. Si l'insertion professionnelle demeure globalement favorable, les ruptures de contrats révèlent des fragilités persistantes : conditions de travail parfois inadaptées, missions éloignées des référentiels, difficultés d'adaptation, isolement des jeunes, coordination insuffisante entre CFA/OFA et entreprises. Ces ruptures, souvent précoces, témoignent de la nécessité d'un accompagnement plus structuré et d'une meilleure préparation des jeunes et des employeurs.

Les CFA/OFA assurent la continuité pédagogique, mais disposent de marges de manœuvre limitées pour agir sur les pratiques en entreprise, là où se joue une grande partie de la réussite du parcours. Le CESER souligne la nécessité d'un accompagnement à la fois global et individualisé, intégrant les dimensions pédagogiques, sociales et organisationnelles. Cet accompagnement se doit d'être structuré dès les premières semaines du contrat, période particulièrement sensible, avec une attention renforcée portée aux publics vulnérables, dont les besoins spécifiques nécessitent des réponses adaptées.

La sécurisation des parcours constitue un impératif de qualité. Elle repose sur un renforcement du tutorat, une meilleure articulation entre les acteurs, une prise en compte accrue des besoins spécifiques des jeunes, et une coordination territoriale permettant d'assurer équité, cohérence et continuité du dispositif. L'objectif est de garantir à chaque apprenti un environnement propice à la réussite, quel que soit son profil ou son secteur d'activité.

La signature normande : des spécificités avec un socle solide pour affronter le retournement national

La Normandie présente une configuration singulière qui lui confère une capacité de résistance supérieure à la moyenne nationale. Avec 50 730 apprentis, soit 4,1 % de l'emploi salarié régional, la région s'appuie sur une forte représentation dans les niveaux 3 et 4 (CAP, Bac) et sur une démographie plus jeune : 94,2 % des apprentis ont moins de 26 ans, contre 91,5 % au niveau national. Le tissu économique régional, dominé par les TPE-PME, constitue un écosystème d'accueil dynamique, mais exigeant en termes d'accompagnement et de tutorat.

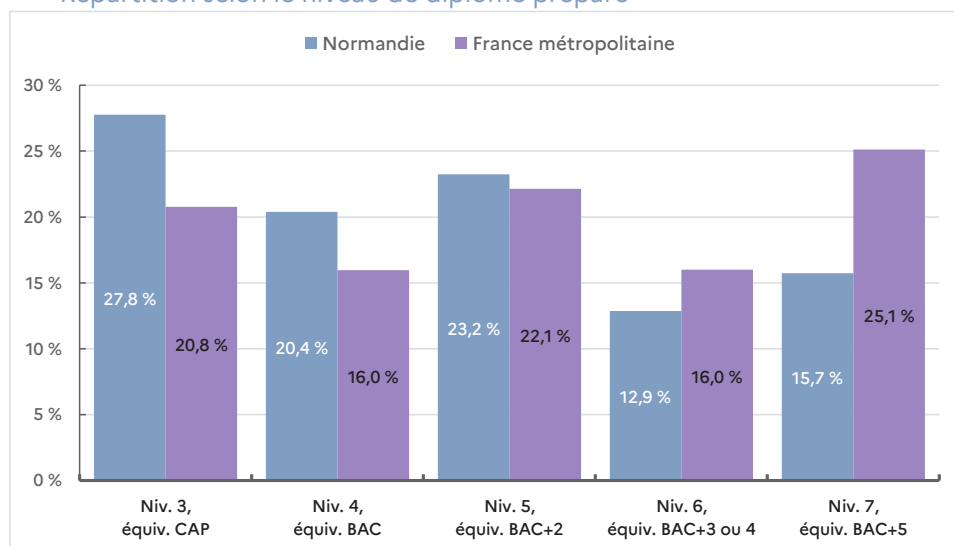
Nombre d'apprentis au 31 décembre 2024

	Ensemble	Privé	Public	Secondaire	Supérieur
Calvados	12 106	97,4 %	2,6 %	45,4 %	54,6 %
Eure	7 739	97,4 %	2,6 %	53,9 %	46,1 %
Manche	7 852	97,2 %	2,8 %	54,3 %	45,7 %
Orne	3 848	97,9 %	2,1 %	61,3 %	38,7 %
Seine-Maritime	19 177	97,1 %	2,9 %	42,4 %	57,6 %
Normandie	50 723	97,3 %	2,7 %	48,1 %	51,9 %
France métrop.	1 020 304	96,7 %	3,3 %	36,7 %	63,3 %

Source : DREETS Normandie – Bilan annuel de l'apprentissage – année 2024

Avant la réforme de 2018, grâce au Plan normand de l'apprentissage, la Région Normandie avait déjà posé les fondations d'un modèle structuré : pilotage régional affirmé, image modernisée de l'apprentissage, accompagnement renforcé des jeunes, mobilisation des entreprises, carte des formations adaptée aux besoins économiques et aux attentes des jeunes. Ce socle solide, encore opérant, permet aujourd'hui à la Normandie d'aborder plusieurs défis majeurs.

Répartition selon le niveau de diplôme préparé



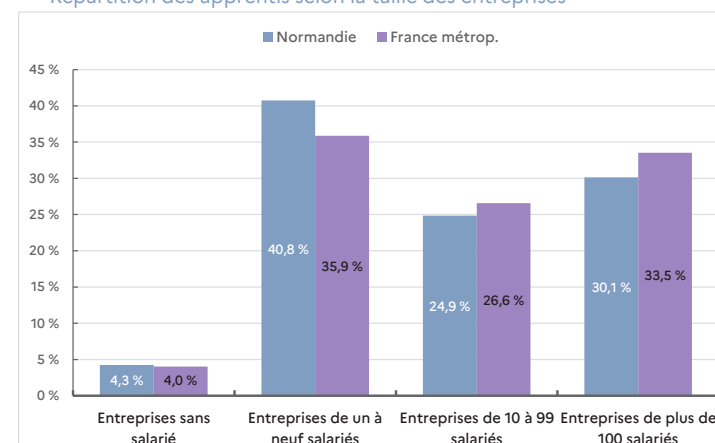
Source : DREETS Normandie - Bilan annuel de l'apprentissage - année 2024

1^{er} défi

La Normandie est confrontée à un choc démographique d'ampleur, **caractérisé par un vieillissement accéléré de la population active et une contraction durable de ses effectifs**. L'apprentissage constitue un levier **stratégique indispensable pour assurer le renouvellement des compétences, la transmission des savoir-faire et la continuité des activités économiques**. Son rôle est d'autant plus déterminant que le tissu productif régional repose principalement sur les TPE-PME, pour lesquelles l'apprentissage représente un outil structurant d'anticipation des besoins en main-d'œuvre et de sécurisation des recrutements.

2^{ème} défi

Répartition des apprentis selon la taille des entreprises



Source : DREETS Normandie - Bilan annuel de l'apprentissage - année 2024

Les dynamiques sectorielles de l'apprentissage en Normandie, bien que contrastées, traduisent des enjeux profondément structurants pour le territoire. Les secteurs de **l'industrie, de l'agroalimentaire, du BTP, des mobilités et de l'hôtellerie-restauration demeurent fortement mobilisateurs**, portés par des besoins constants en compétences qualifiées. Le **sanitaire et le médico-social font face à une tension aiguë**, liée à un besoin massif de renouvellement des effectifs, amplifiée par le vieillissement de la population et l'usure professionnelle. Parallèlement, les secteurs culturels, créatifs, sportifs et touristiques connaissent une croissance rapide de l'apprentissage, révélant de nouveaux gisements d'emplois, tandis que les métiers de proximité jouent un rôle essentiel de cohésion territoriale en garantissant des services indispensables dans l'ensemble des bassins de vie.

3^{ème} défi

Face à ces enjeux, le modèle normand de l'apprentissage se doit d'être encore **consolidé afin de sécuriser durablement ses filières stratégiques**. Cela implique de **renforcer les capacités des CFA/OFA, de soutenir les TPE-PME dans la fonction tutorale et de développer l'alternance dans des secteurs encore insuffisamment mobilisés**, tels que le maritime, les mobilités douces ou le numérique. À l'intersection des transitions démographiques, économiques, écologiques et territoriales, l'apprentissage s'affirme ainsi comme un **moyen essentiel de maintenir la dynamique régionale liée à la compétitivité, à l'équilibre des territoires et à l'égalité des chances**.

TISSER UN MAILLAGE TERRITORIAL OPÉRANT ET CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE RÉGIONALE DE L'APPRENTISSAGE

Le CESER préconise que la Région Normandie engage la construction d'une stratégie régionale formalisée de l'apprentissage, élaborée sous l'égide du CREFOP et articulée avec les cadres stratégiques régionaux existants (CPRDFOP-SRFSS, SRDEII, SRADDET).

Cette stratégie doit permettre de redonner de la lisibilité, de la cohérence et de la prévisibilité à un système fragilisé par une régulation principalement nationale et une dilution des responsabilités.

La Région demeure, malgré la réforme de 2018, un acteur central de proximité, à même de garantir un développement équilibré de l'apprentissage, en cohérence avec les besoins économiques, sociaux et démographiques du territoire. À ce titre, le CESER souligne l'importance de :

- **Renforcer le pilotage territorial**, en outillant la décision publique par la constitution d'une base régionale partagée de données relatives à l'apprentissage (offre de formation, besoins en compétences, ruptures, insertion, répartition territoriale), afin de favoriser une approche objectivée et concertée ;
- **Cibler prioritairement les interventions régionales sur les filières stratégiques** et en tension pour la Normandie (industrie, énergie, nucléaire, mobilités, santé-social, agroalimentaire), tout en soutenant l'émergence ou le développement de l'apprentissage dans des secteurs aujourd'hui insuffisamment couverts, tels que les filières maritimes ou certaines activités liées aux transitions écologiques et sociétales ;
- **Préserver et accompagner les CFA/OFA de proximité**, en particulier dans les territoires ruraux ou fragilisés, dont le rôle est déterminant pour l'accès effectif à la formation et la vitalité économique locale ;
- **Renforcer les actions d'information et d'orientation métiers**, notamment auprès des jeunes et des publics éloignés de la formation, en s'appuyant sur l'Agence régionale de l'Orientation et des Métiers et sur la territorialisation du Service Public Régional de l'Orientation.

L'enjeu est de garantir un **maillage territorial cohérent**, conciliant accompagnement des grands projets structurants et maintien d'une offre de formation de proximité, condition essentielle de l'égalité des chances.

CONDUIRE UNE APPROCHE FÉDÉRATRICE RENFORCÉE DES ACTEURS

Dans un écosystème devenu complexe et fragmenté, le CESER appelle à consolider une gouvernance régionale fédératrice, reposant sur le dialogue, la coordination et la complémentarité des acteurs, sans alourdir le paysage institutionnel par la création de nouvelles instances.

La Région est invitée à conforter son rôle d'animatrice du quadripartisme régional (État, Région, organisations d'employeurs et de salariés), en valorisant et en faisant évoluer les espaces existants. À cet égard, le CESER recommande notamment :

- **De renforcer le rôle de l'Assemblée normande de l'apprentissage** comme lieu stratégique de concertation, de partage d'expériences et de diffusion des bonnes pratiques, en élargissant ponctuellement sa composition aux branches professionnelles, aux acteurs du secteur public, aux filières économiques, à l'orientation et aux territoires ;
- **De rapprocher davantage les politiques d'apprentissage, d'orientation et d'emploi**, en intégrant pleinement les acteurs de l'apprentissage aux rencontres quadripartites régionales et aux Comités Territoriaux pour l'Emploi ;
- **De décloisonner les réseaux et outils régionaux**, en harmonisant les labels et badges existants, en renforçant les passerelles entre contrats de filière et contrats de partenariats, CFA/OFA et entreprises, et en mobilisant plus largement les ambassadeurs métiers dans la valorisation de l'apprentissage.

Cette approche vise à **renforcer la lisibilité des politiques publiques**, à fluidifier les parcours et à accroître la capacité collective d'anticipation, dans un contexte d'évolutions rapides des besoins en compétences.



STRUCTURER UN DISPOSITIF PÉDAGOGIQUE INTÉGRÉ AUTOUR DU TRIPTYQUE CFA/OFA – ENTREPRISE – APPRENTI

Le CESER réaffirme que la qualité de l'apprentissage repose avant tout sur la solidité du triptyque CFA/OFA – entreprise – apprenti, et sur la capacité des acteurs à coopérer durablement au service de la réussite des jeunes.

Dans cette perspective, il recommande :

- **Le renforcement de l'accompagnement des apprentis**, en particulier durant les premières semaines du contrat, période la plus exposée aux ruptures, par la systématisation de points d'étape tripartites, un suivi individualisé et une meilleure identification des signaux de fragilité de l'apprenti dans son parcours ;
- **Une attention accrue aux publics les plus vulnérables** (mineurs, mineurs non accompagnés, jeunes en situation de handicap, jeunes migrants, NEETs), nécessitant un accompagnement global intégrant les dimensions pédagogiques, sociales et matérielles ;
- **La levée des freins périphériques**, notamment en matière de mobilité et d'hébergement, par une meilleure coordination et lisibilité des dispositifs d'aide existants ;
- **La sécurisation renforcée des parcours**, à travers la lutte contre le décrochage, le développement d'actions de type « prépa apprentissage », la valorisation des CFA/OFA engagés dans ces démarches et le renforcement des coopérations avec les associations représentatives des apprentis ;
- **La professionnalisation des maîtres d'apprentissage**, levier essentiel de qualité et d'inclusion, via la mutualisation des offres de formation proposées par les OPCO, l'adaptation des contenus aux attentes des nouvelles générations et le renforcement du rôle des conseils de perfectionnement.

Le CESER encourage également une **mobilisation accrue des fonds européens** afin de soutenir l'innovation pédagogique, l'entrée en apprentissage des publics fragilisés et la consolidation des filières ou territoires les plus exposés.



En conclusion : vers une souveraineté régionale de l'apprentissage

L'apprentissage en Normandie se situe à un moment charnière. Malgré un contexte national contraint, la région dispose d'atouts solides et d'une dynamique installée. Le CESER appelle à une stratégie régionale ambitieuse, fondée sur un pilotage territorial renforcé, une gouvernance fédératrice, un accompagnement de qualité, une montée en qualification adaptée aux transitions et une sécurisation des parcours pour tous les jeunes.

L'enjeu semble clair afin de faire de l'apprentissage un instrument de souveraineté régionale, au service de la cohésion sociale, de l'égalité des chances et d'un développement économique durable.

L'apprentissage à l'aune du changement : quelles évolutions en Normandie ?



Présenté par **Dominique Treffle**
Avec la contribution de **Lydie Hermet-Bréant**

Retrouvez
l'étude en
scannant
ce QRCode



CONSEIL ÉCONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL RÉGIONAL

Caen Abbaye-aux-Dames
CS 30529 - 14036 CAEN - Cedex 1
Tél : 02 31 06 98 90

Rouen 5 rue Schuman
CS 21129 - 76174 ROUEN - Cedex
Tél : 02 35 52 56 30