

Synthèse de l'étude réalisée en 2022



Des facteurs de maintien et de rupture du contrat d'apprentissage

Secteur du commerce et de
la vente

Enseignement
Entreprise
Achat
CFA
Professionnel
Apprentissage
Contrat
faire
Vente
Savoir
Commerce
Apprentis
Connaissances

Contexte	3
Méthodologie	3
Caractéristiques des apprentis	4
La situation sociale des apprentis	4
L'orientation	5
La situation d'apprentissage dans l'entreprise	
Des pratiques de socialisation organisationnelle	6
Les débuts dans l'entreprise : accueil et intégration	7
Le Sentiment d'Efficacité Personnelle (SEP)	8
L'attachement au métier et à l'entreprise	9
Le climat et les relations dans l'entreprise	10
Le maître d'apprentissage	11
Le rythme	12
La situation d'apprentissage au CFA	12
Les ruptures de contrat : risques et causes	13
Des facteurs déterminants pour le maintien du contrat d'apprentissage	14

Contexte

Dans la continuité d'une étude menée en Limousin auprès de 193 apprentis, avec l'appui de l'Afpa prospective en 2021, la DREETS Nouvelle-Aquitaine a souhaité poursuivre ces travaux en les déployant à d'autres territoires.

Ces travaux sont liés à la volonté de mieux comprendre les facteurs individuels et ceux liés au contexte d'apprentissage qui agissent dans le parcours d'un salarié en apprentissage. Comprendre ce qui favorise le maintien en apprentissage participera à identifier les actions à mener pour éviter les ruptures de contrat.

Aussi, en 2022, la DREETS mobilise l'Afpa afin de mener une étude auprès d'apprentis dans le **secteur du commerce et de la vente** afin de **repérer les facteurs favorisant le maintien en apprentissage et ceux pouvant conduire à des ruptures**. L'étude s'est intéressée aux apprentis n'ayant jamais connu de rupture et ceux ayant connu au moins une rupture brute du contrat d'apprentissage. Les abandons ne sont pas pris en compte dans la population étudiée.

Méthodologie



Questionnaire composé de 5 parties et 192 questions

- La situation sociale de l'apprenti
- L'orientation
- La situation d'apprentissage dans l'entreprise
- La situation d'apprentissage dans le CFA
- Les ruptures : risques et causes

Taux de remplissage : 96%



Passation guidée des questionnaires en ligne en classe au sein des CFA



Entretiens collectifs avec les apprentis sur site

476

apprentis ont répondu dont



386 n'ayant jamais connu de ruptures dans leur parcours



90 ayant connu au moins une rupture avec poursuite de l'apprentissage

Les partenaires de la démarche

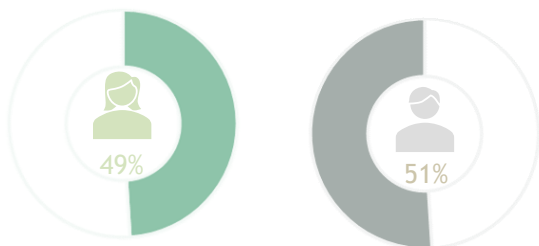


PCO EP
Opérateur de compétences
des Entreprises de Proximité

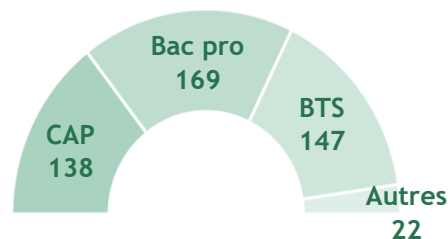
l'opcommerce
Opérateur de compétences

Caractéristiques des apprentis

----- Homogénéité des répondants



----- Niveau de formation suivi en 2021/2022



----- Zoom les apprentis ayant connu une rupture

Temps écoulé entre la signature du contrat et la rupture

80%
ont rompu leur contrat
après les 45 premiers
jours

Les ruptures se sont produites pour la majorité (72/90) des apprentis au-delà du 45^{ème} jour du contrat. Pour la plupart d'entre eux (41) celle-ci a eu lieu entre 6 et 12 mois après le début du contrat.

Il est à noter trois moments où se sont produites plus fréquemment les ruptures : en 1^{ère} année de CAP, puis en première de BAC pro et en 1^{ère} année de BTS.

La situation sociale des apprentis Le logement, le transport et la santé



Apprentis sans rupture

70% des répondants déclarent vivre chez leurs parents

8% expriment des problèmes de logement*

Ils expriment des difficultés pour aller :

- chez leur employeur **8%**
- au CFA **18%**

Les transports sont plutôt une cause de retard pour aller au CFA que chez l'employeur

19% ont des problèmes de santé



Apprentis ayant connu une rupture

78% des répondants déclarent qu'ils vivaient chez leurs parents

15% expriment avoir eu des problèmes de logement

Ils expriment avoir rencontré des difficultés pour aller :

- chez leur employeur **11%**
- au CFA **17%**

Les transports étaient plutôt une cause de retard pour aller au CFA que chez l'employeur

16% avaient des problèmes de santé

*Peut être considéré comme problématique le fait de ne pas pouvoir se loger à proximité, d'être contraint d'avoir un autre logement pour les périodes en CFA (quand celui-ci est loin du domicile).

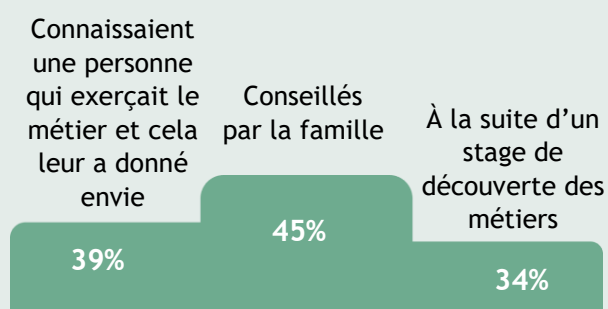
L'orientation

Les questions posées aux apprentis dans cette partie du questionnaire visent à connaître ce qui a influencé, agit en faveur de leur orientation en apprentissage dans le secteur de la vente : « les actes d'orientation » (découvertes des métiers, conseils /accompagnement par un professionnel), les conseils de l'environnement social, ainsi que le caractère volontaire ou subi de ces choix.



Apprentis sans rupture

Une orientation guidée par l'entourage



61% considèrent avoir été suffisamment aidés, conseillés pour choisir leur orientation

Une orientation plutôt choisie...

86% sont satisfaits du choix de leur orientation
Pour 74% la formation correspond à ce qu'ils voulaient faire

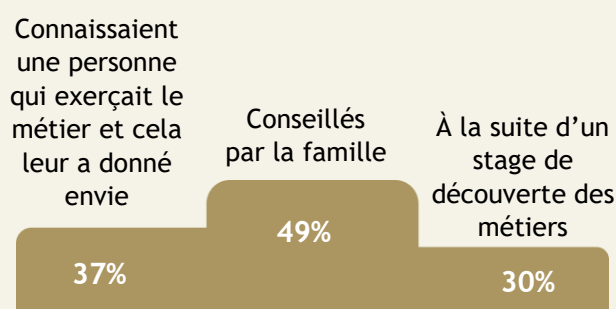
...mais pas pour tous

22% n'ont pas pu faire autre chose
13% n'ont pas eu le choix



Apprentis ayant connu une rupture

Une orientation guidée par l'entourage



47% considèrent avoir été suffisamment aidés, conseillés pour choisir leur orientation

Une orientation par défaut puis acceptée à posteriori

33% n'ont pas pu faire autre chose
24% n'ont pas eu le choix

... mais aujourd'hui

79% sont satisfaits du choix de leur orientation
Pour 64% la formation correspond à ce qu'ils voulaient faire

→ Les facteurs influençant le choix d'orientation

Le choix d'orientation réalisé par l'apprenti est lié à sa sphère sociale proche. La famille et plus largement les personnes auxquelles le jeune peut s'identifier ont un rôle majeur. Ainsi, les métiers exercés par ces personnes lui procurent une image concrète et favorisent une **identification au métier**. Dans ce cas, les pairs, les personnes proches participent à la construction du projet.

Un deuxième facteur participe aux choix d'orientation, c'est la découverte du métier dans le cadre d'un stage. Lors d'une immersion professionnelle le jeune se construit une image du métier qui peut influencer son choix d'orientation.

→ Des réponses contrastées.

1/3 des rupturants semblent avoir subi leur orientation. Pour autant, plus de 6 sur 10 rupturants et plus de 7 sur 10 non rupturants déclarent que « cela correspondait à ce qu'ils voulaient faire », et 8 sur 10 se disent satisfaits de leur choix d'orientation. Il est probable que les apprentis légitiment à posteriori leur choix afin de valoriser, restaurer une image positive de leur situation.

Cette partie s'intéresse au vécu de l'apprenti dans l'entreprise. Les apprentis ont répondu à un ensemble de questions caractérisant leurs conditions d'apprentissage et leur perception de celles-ci.

« La socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation »¹.

La socialisation organisationnelle accélère la prise de poste, facilite l'intégration dans un collectif de travail et contribue à développer des attitudes et comportements positifs vis-à-vis de l'organisation. La socialisation organisationnelle est un processus en trois stades (la socialisation anticipée, l'intégration, la résolution de conflits). L'étude s'est intéressée aux deux premiers stades afin d'appréhender la phase de recrutement et la phase d'arrivée dans l'entreprise.

▪ L'entretien avant la prise de poste

86% ont eu un entretien avec leur patron ou le maître d'apprentissage, avant de commencer à travailler dans l'entreprise

▪ Lors de l'entretien



Apprentis sans
rupture



Apprentis ayant connu
une rupture

82%, on leur a présenté l'entreprise et son organisation		62%, on leur avait présenté l'entreprise et son organisation
81%, on leur a clairement expliqué le travail qu'ils auraient à faire		52%, on leur avait clairement expliqué le travail qu'ils auraient à faire
81%, on leur a donné les horaires et les conditions de travail		68%, on leur avait donné les horaires et les conditions de travail
56%, on leur a clairement expliqué le rôle du maître d'apprentissage		35%, on leur avait clairement expliqué le rôle du maître d'apprentissage

Les apprentis ont majoritairement bénéficié d'un entretien de recrutement. Cependant, les rupturants ont moins bénéficié d'informations claires et précises sur l'entreprise, le travail et son organisation.

Nous observons que la plupart des répondants estiment ne pas avoir clairement été informés sur le rôle du maître d'apprentissage (43%).

Les conditions qui précèdent la prise de poste ne sont pas optimales et n'ont pas procuré à de nombreux apprentis un niveau d'information éclairant et précis. L'étape suivante de prise de poste où l'employeur attend certains comportements du jeune recruté peut ainsi s'en trouver perturbée.

¹ (Lacaze, 2005 p 20 ; 2007 p 11).



Apprenti sans rupture

94% déclarent avoir été bien accueillis.

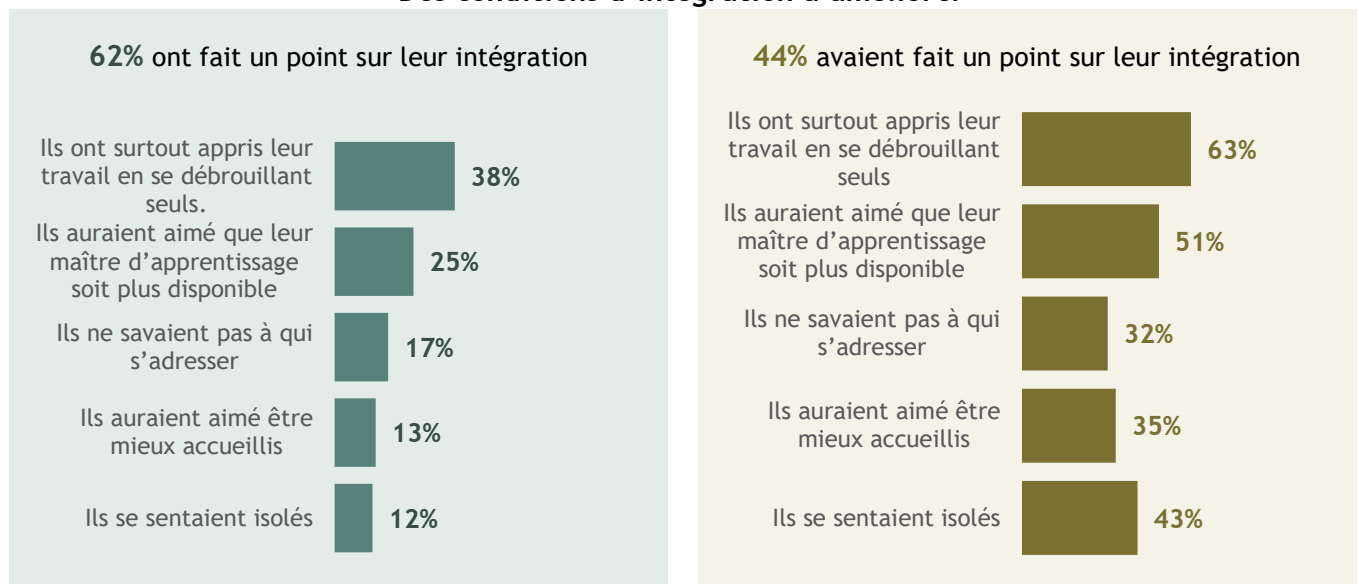


Apprentis ayant connu une rupture

Les apprentis estiment avoir été informés concernant le travail et l'entreprise

Informations reçues	Apprentis sans rupture	Apprentis ayant connu une rupture
92%, on leur a expliqué l'organisation du travail (les horaires, les règles)	92%	79%
92%, on leur a expliqué le travail qu'ils auraient à réaliser	92%	75%
88%, on leur a expliqué l'organisation de l'entreprise	88%	75%
79%, on leur a expliqué les règles d'hygiène, de sécurité à respecter	79%	68%

Des conditions d'intégration à améliorer



Majoritairement les apprentis estiment avoir bénéficié d'informations, d'explications à leur arrivée dans l'entreprise. Les rupturants sont cependant moins nombreux à juger avoir été informés dans leur début dans l'entreprise.

En revanche, le regard porté par les apprentis aux conditions liées à leur phase d'intégration est plus nuancé. Les non rupturants expriment **une insatisfaction liée à l'appui**, l'accompagnement dont ils ont bénéficié pour réaliser leur travail. Les rupturants expriment quant à eux un manque d'accompagnement (près de 6 sur 10 déclarent avoir surtout appris leur travail en se débrouillant seul).

Il semblerait que les encadrants, les collègues, le maître d'apprentissage n'aient pas toujours été des personnes ressources (rôle d'« agent socialisateur ») pour les apprentis qui de ce fait « se sont sentis seuls et mal accompagnés dans la réalisation du travail ».

Les agents socialisateurs sont des personnes ressources (supérieur hiérarchique, collègues, maître d'apprentissage) favorisant l'intégration d'une jeune recrue en contribuant à sa socialisation au sein de l'organisation.

Le Sentiment d'Efficacité Personnelle (SEP) se définit comme « le jugement que porte une personne sur sa capacité d'organiser et d'utiliser les différentes activités inhérentes à la réalisation d'une tâche à exécuter »². Selon Albert Bandura ce Sentiment d'Efficacité Personnelle **participe grandement à la motivation à agir, la persévérance vers les objectifs.**

Ce sentiment d'efficacité chez les apprentis (lié à l'estimation de leurs compétences, leur utilité dans l'entreprise, l'aisance et la qualité du travail à réaliser) pourrait avoir un effet positif sur leur désir de rester dans l'entreprise.



Apprentis sans
rupture



Apprentis ayant connu
une rupture

Un SEP parfois fragile

86% se sentent utiles dans l'entreprise

86% sont devenu(e)s un(e) bon(ne) professionnel (le)

82% ont le sentiment d'apprendre et de progresser

42% ont peur de ne pas réaliser le travail correctement

39% se sentent encore parfois en difficulté dans leur travail

Un SEP freiné par des doutes et des difficultés à réaliser le travail

56% se sentaient utiles dans l'entreprise

66% étaient devenu(e)s un(e) bon(ne) professionnel (le)

42% avaient le sentiment d'apprendre et de progresser

60% avaient peur de ne pas réaliser le travail correctement

51% se sentaient encore parfois en difficulté dans leur travail

Des apprentis qui ont une perception positive d'eux même en tant que professionnel.

Un Sentiment d'Efficacité Personnelle assez présent chez les apprentis non rupturants. Ceux-ci ont le sentiment de pouvoir mobiliser des compétences, d'être capables de soutenir des collègues, d'être utiles, de progresser. **Ils ont une perception plutôt positive d'eux-mêmes en tant que professionnel.** Cependant **des doutes et des difficultés persistent.** Celles-ci peuvent être liées à leur position de jeune salarié apprenant et paraissent légitimes.

Des apprentis qui doutent de leur utilité et de leurs capacités.

Les apprentis ayant rompu leur contrat ont un niveau du Sentiment d'Efficacité Personnelle lié à leur précédent travail bien moindre. **Ils sont nettement plus enclins à douter de leur utilité,** de leur capacité à surmonter les difficultés liées au travail et à progresser

² Bouffard-Bouchard & Pinard, 1988, p. 411

Les questions soumises aux apprentis s'inspirent du modèle théorique lié à l'engagement affectif décrit comme un facteur de maintien dans l'entreprise.

L'engagement affectif (EA), décrit comme un attachement émotionnel ou affectif à l'entreprise qui se traduit par le désir d'y rester.³



Apprentis sans rupture



Apprentis ayant connu une rupture

Un attachement au métier et à l'entreprise contrasté...

76% sont fiers de leur métier

Pour 73%, le travail confié leur plaît

Pour 66% le métier correspond à l'idée qu'ils en avaient

57% sont attachés à ce métier

Un faible niveau de satisfaction et d'attachement au métier exercé et à l'entreprise...

45% étaient fiers de leur métier

Pour 42%, le travail confié leur plaisait

Pour 40% le métier correspondait à l'idée qu'ils en avaient

25% étaient attachés à ce métier

... qui amène des doutes

18% sont déçus par le métier

Pour 33%, la pratique du métier dans cette entreprise leur a donné envie de changer d'entreprise et pour 25% de changer d'orientation

... qui peut participer à la volonté de quitter l'entreprise

51% étaient déçus par le métier

Pour 76%, la pratique du métier dans cette entreprise leur avait donné envie de changer d'entreprise et pour 51% de changer d'orientation

Les apprentis non rupturants se disent à plus de 70 % fiers de leur métier et satisfaits par le travail réalisé. Néanmoins, l'attachement qui les lie à l'entreprise et au métier est relativement faible. Le manque d'attachement affectif pourrait, pour cette population constituer un facteur de fragilité dans leur parcours : 1 sur 4 a eu envie de changer d'orientation, 1 sur 3 a eu envie de changer d'entreprise.

Chez les apprentis rupturants le degré de satisfaction est bien moindre. Seul 1 sur 4 déclare avoir été attaché au métier, et fiers de l'exercer. Pour une minorité le métier correspondait à leurs représentations. Très majoritairement (76%) ces apprentis estiment que la pratique du métier dans cette entreprise leur a donné envie de changer d'employeur. Ces facteurs ont probablement agi dans la décision de rompre.

³ Solinger, Hofmans et van Olffen

Nous avons souhaité dans cette partie estimer si les apprentis perçoivent du soutien social des personnes qui les entourent dans leur entreprise. Marilou Bruchon-Schweitzer définit le soutien social comme « l'ensemble des perceptions et des représentations d'un individu relatives à la qualité de ses relations interpersonnelles ». « Il renvoie à la manière dont l'individu perçoit subjectivement l'aide d'autrui et à la satisfaction ressentie du fait de ce soutien ».



Apprentis sans rupture

Dans une ambiance estimée agréable, les apprentis éprouvent un sentiment de reconnaissance

Pour **84%** l'ambiance est agréable

85% estiment avoir de bonnes appréciations, des remarques positives

74% se sentent valorisés dans l'entreprise

88% des apprentis considèrent que le ton employé envers eux n'est ni insultant, ni rabaissant

Un sentiment de soutien social partagé

Pour **95%**, en cas de difficultés, de question, une personne de l'entreprise peut leur venir en aide

95% peuvent compter sur leurs collègues pour les aider, leur expliquer



Apprentis ayant connu une rupture

Dans une ambiance estimée peu agréable, les apprentis éprouvent un manque de reconnaissance et déclarent avoir été mal considérés ...

Pour **53%** l'ambiance n'était pas agréable

57% avaient de bonnes appréciations, des remarques positives

34% se sentaient valorisés dans l'entreprise

Pour **43%** le ton employé envers eux était insultant, rabaissant

...mais se sentent soutenus par leurs collègues

Pour **73%** en cas de difficultés, de question, une personne de l'entreprise pouvait leur venir en aide

70% pouvaient compter sur leurs collègues pour les aider, leur expliquer

Les non rupturants perçoivent des marques de reconnaissance ainsi qu'un très fort soutien social, et 84% jugent l'ambiance agréable (cf. étude). Cependant, 12 % déclarent être exposés à un ton insultant et rabaissant.

Les rupturants ressentent un manque de reconnaissance et un sentiment de dévalorisation élevé. Ils estiment pour beaucoup avoir manqué de reconnaissance, et **43% considèrent que le ton employé à leur égard était insultant, rabaissant**. En revanche, 70% évaluent positivement les relations et le soutien social apporté par leurs collègues. Ainsi, nous notons un manque de reconnaissance et de valorisation ressenti par ces apprentis.



Apprentis sans rupture

Des relations positives avec le maître d'apprentissage...

86% peuvent compter sur leur maître d'apprentissage pour les aider, leur expliquer

Pour **79%**, le maître d'apprentissage valorise leur travail, il les encourage

30% aimeraient que leur maître d'apprentissage soit plus disponible

... qui s'implique dans l'accompagnement auprès de l'apprenti

Pour **88%**, le maître d'apprentissage leur explique le travail à faire

Pour **84%**, le maître d'apprentissage se rend disponible pour répondre à leurs questions

65% ont des échanges réguliers avec leur maître d'apprentissage pour faire un point sur leur travail

Une articulation maître d'apprentissage-CFA à renforcer

Pour **69%**, le maître d'apprentissage rencontre le formateur / le professeur du CFA

Pour **59%**, le maître d'apprentissage les questionne sur leurs résultats au CFA



Apprentis ayant connu une rupture

Une insatisfaction liée à la relation avec le maître d'apprentissage

51% pouvaient compter sur leur maître d'apprentissage pour les aider, leur expliquer

Pour **33%**, le maître d'apprentissage valorisait leur travail, il les encourageait

63% auraient aimé que leur maître d'apprentissage soit plus disponible

... qui était peu impliqué dans l'accompagnement auprès des apprentis

Pour **68%**, le maître d'apprentissage leur expliquait le travail à faire

Pour **58%**, le maître d'apprentissage se rendait disponible pour répondre à leurs questions

38% ont eu des échanges réguliers avec leur maître d'apprentissage pour faire un point sur leur travail

Une articulation maître d'apprentissage-CFA à renforcer

Pour **39%**, le maître d'apprentissage rencontrait le formateur / le professeur du CFA

Pour **32%**, le maître d'apprentissage les questionnait sur leurs résultats au CFA

Une différence importante distingue les deux populations d'apprentis dans l'appréciation qu'ils portent à la relation avec le maître d'apprentissage.

Les non rupturants estiment positivement le rapport et l'accompagnement de leur maître d'apprentissage. Ils se sentent majoritairement soutenus, accompagnés et valorisés par celui-ci.

A l'inverse, **la qualité de la relation et l'accompagnement réalisé par le maître d'apprentissage sont très peu satisfaisants pour plus de la moitié des apprentis rupturants.** Seule la moitié considère avoir reçu de l'aide du maître d'apprentissage, 51% « considèrent qu'ils pouvaient compter sur leur maître d'apprentissage pour les aider, leur expliquer ». Peu d'apprentis perçoivent un soutien social de sa part.

Le rythme : Un sentiment de fatigue partagé par de nombreux apprentis



Apprentis sans rupture



Apprentis ayant connu une rupture

Pour **42%**, le rythme de travail est épuisant

49% des apprentis se sentent fatigués physiquement et **48%** mentalement

Pour **61%**, le rythme de travail était épuisant

60% des apprentis se sentaient fatigués physiquement et **74%** mentalement

45% des répondants trouvent le rythme de travail épuisant. Les apprentis ressentent une fatigue physique et mentale. Les rupturants sont 61% à considérer que le rythme était épuisant.

La situation d'apprentissage au CFA

Un regard positif sur le CFA



Apprentis sans rupture

90% déclarent se sentir
bien intégrés avec les
autres apprentis



Apprentis ayant connu une rupture

79% ont identifié des personnes ressources au sein du CFA pour les soutenir en cas de difficultés

77% sont satisfaits de l'accompagnement du CFA

82% avaient identifié des personnes ressources au sein du CFA pour les soutenir en cas de difficultés

81% étaient satisfaits de l'accompagnement du CFA

Des relations à renforcer entre le CFA et le maître d'apprentissage

27% aimeraient plus de rencontres entre leur maître d'apprentissage, le CFA et eux

Des rencontres avec le maître d'apprentissage estimées insuffisantes

50% auraient aimé plus de rencontres entre leur maître d'apprentissage, le CFA et eux

Le CFA est perçu plutôt positivement par l'ensemble des apprentis en termes d'aide et d'accompagnement apporté. Les répondants semblent trouver un soutien au sein du CFA face aux difficultés rencontrées quel qu'en soit la nature.

Les attentes des apprentis se situent au niveau des rencontres entre le CFA, le maître d'apprentissage et eux-mêmes qu'ils souhaiteraient plus fréquentes.

Les ruptures de contrat : risques et causes



Apprentis sans rupture

Les motifs qui pourraient provoquer une rupture

Ont pensé rompre ou abandonner

55% ont déjà pensé à rompre leur contrat

42% ont déjà pensé tout abandonner (contrat + CFA)

Motifs

Un désintérêt du travail : 31%

La situation personnelle : 28%

L'ambiance dans l'entreprise : 26%

Les motivations à poursuivre sont :

→ L'obtention du diplôme : 92%

→ Des raisons économiques : 87%

L'intérêt lié au travail et le climat dans l'entreprise sont constitutifs de facteurs déterminants pour éviter les ruptures.

La situation personnelle constitue également un facteur de risque. L'étude a mis en lumière des difficultés de nature personnelle liées notamment au transport et à la santé (cf. partie Situation Sociale).



Apprentis ayant connu une rupture

Les motifs de rupture évoqués

Des ruptures liées à l'entreprise

76% ne se sentaient pas bien chez l'employeur

45% ne se sentaient pas intégré(e)s dans l'entreprise

43% n'apprenaient rien

40% ne s'entendaient pas avec l'employeur

Des ruptures liées au métier

Pour 47%, le métier ne leur convenait pas

Des ruptures liées à la situation personnelle

39% expriment des difficultés / problèmes personnels

Principale difficulté évoquée : la santé

Les trois raisons majeures à l'origine des ruptures des apprentis sont liées à :

- Leur vécu dans l'entreprise
- Une insatisfaction liée au métier
- Une situation personnelle difficile

Des facteurs déterminants pour le maintien du contrat d'apprentissage

Le vécu en entreprise

Nous avons pu constater que **les apprentis sans rupture avaient une perception de leur vécu en entreprise nettement plus positive** que les rupturants.

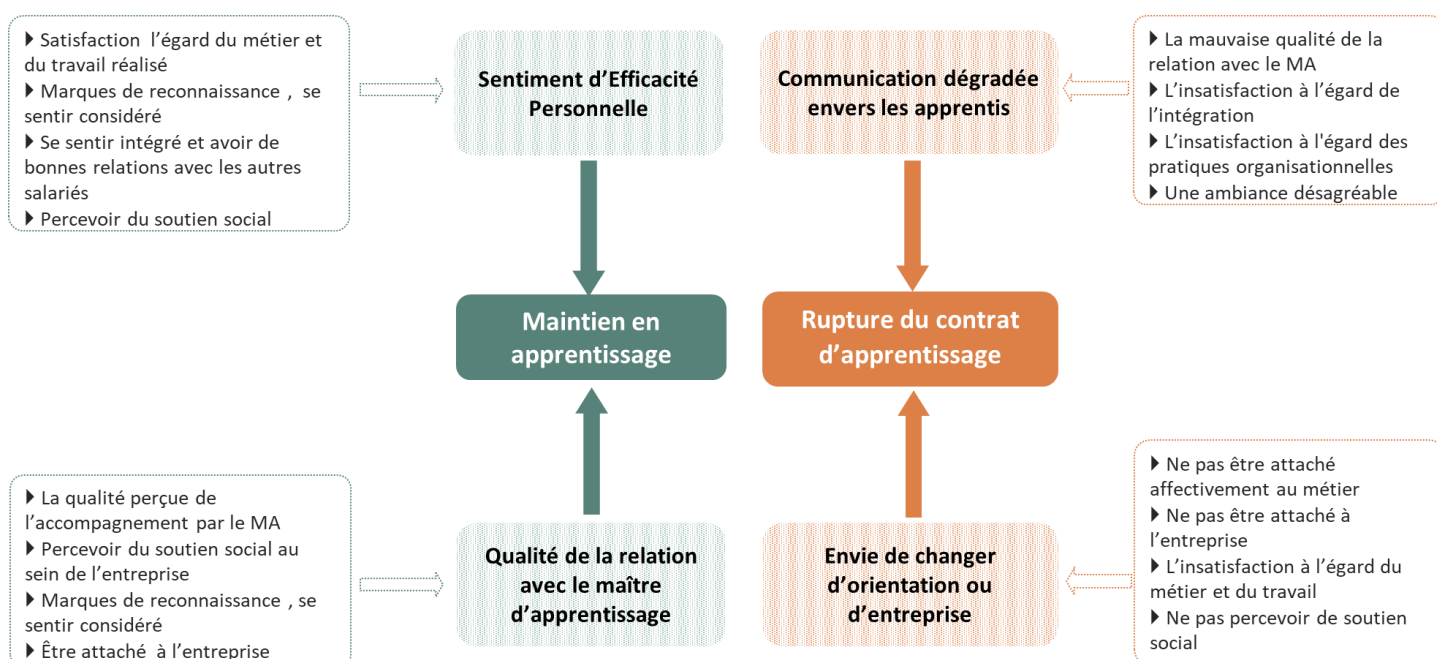
L'analyse statistique a permis de montrer l'influence de certains facteurs et leur **degré de corrélation pouvant en faire de réels facteurs de maintien ou de rupture en apprentissage**.

En effet, un apprenti qui développe un **Sentiment d'Efficacité Personnelle** et perçoit sa **relation à son maître d'apprentissage** positivement a plus de chance de rester dans son entreprise. Ces deux facteurs sont présents lorsque l'apprenti se sent considéré, intégré, utile et qu'il perçoit du soutien social au sein de l'entreprise.

Une intégration réussie participe également au fait que l'apprenti se sente attaché affectivement à l'organisation. Cet attachement favorise à la fois la performance et la volonté de rester dans l'environnement professionnel ⁴.

Un apprenti qui progresse dans son travail et qui reçoit des marques de reconnaissance se sent utile, il a ainsi plus de chance de rester dans l'entreprise en développant un attachement à son travail et à celle-ci.

Nous retiendrons **l'importance d'investir les phases de socialisation** (recrutement, accueil, intégration), **de développer** au sein de l'équipe **du soutien social et d'accompagner l'apprenti dans ses apprentissages**.



La situation sociale de l'apprenti

La situation sociale de certains apprentis met en exergue des difficultés de logement, de santé et ou de déplacement (transport) pouvant dans certains cas fragiliser le déroulement de leur apprentissage. Nous retiendrons que **18 % de l'échantillon total (476 apprentis) déclarent avoir des problèmes de santé** avec pour certains un impact sur leur activité professionnelle.

⁴ Solinger, Hofmans et Van Olffen

*Cette démarche d'appui a été réalisée par l'AFPA
dans le cadre de ses missions nationales de service public
à la demande de la*

*Direction régionale de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités (DREETS) Nouvelle-Aquitaine*

Interlocuteurs :

**La Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
(DREETS) Nouvelle-Aquitaine**

Laetitia TAMARELLE

*Cheffe de service formation et insertion par l'emploi
Pôle 3E - mission « Emploi Compétences Ville »*

Joffrey BARBAGALLO

*Pôle 3E - mission « Emploi Compétences Ville »
joffrey.barbagallo@dreets.gouv.fr*

AFPA

Alexandre Besnier

*Chef de projet
Direction Prospective
Direction Ingénierie et Innovation
alexandre.besnier@afpa.fr*

Christelle Roperch

*Consultante
Pôle études et prospective Afpa Nouvelle-Aquitaine
Christelle.roperch@afpa.fr*

Nathalie Brenac

*Consultante
Pôle études et prospective Afpa Nouvelle-Aquitaine
Nathalie.brenac@afpa.fr*