

ÉTUDE DE FAISABILITÉ

CRÉATION D'UN CFA DE BRANCHE

ANALYSE STRATÉGIQUE, ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ & PRÉCONISATIONS



JANVIER 2025

Sommaire - Table des matières (1/2)

Partie 1 - Analyse stratégique de mise en place d'un CFA Branche / Filière	4
A. Matrice SWOT	4
Eléments saillants de la matrice SWOT	5
B. Analyse PESTEL	6
Eléments saillants du PESTEL	8
C. Grille de scoring Décisionnel – Projet de création du CFA Branche / Filière	9
D. Modélisations possibles du CFA Branche / Filière – Axes issus de l'analyse stratégique	10 12
Partie 2 - Analyse du contexte local & national – Diagnostic territorial & analyse du tissu économique	14
A. Une forte disparité géographique des apprentis CAP Poissonnier couplée à une faiblesse des effectifs en formation	14
B. Une densité inégale des entreprises du secteur d'activité par zone géographique complexifiant le recours local à l'apprentissage	15
C. ...Mais en cohérence avec les « poids » régionaux que représente l'apprentissage	17
D. Un fort développement de l'apprentissage depuis quelques années...en trompe l'œil sur les formations techniques ante-bac...de plus possiblement contrarié par un désinvestissement public	18
Partie 3 – Etude prospective d'opportunité de création : Un CFA de branche avec quels moyens ?	19
A. Les CFA existants : concurrence, complémentarité ou nécessité pour l'avenir ?	19
B. Un éclatement géographique d'entreprises et d'apprentis rendant centralisation ou décentralisation complexe...mais pas insoluble	19
C. ...Mais représente un enjeu & un impact foncier certain	21

Sommaire - Table des matières (2/2)

D. Une structuration pédagogique simplifiée par un diplôme de CAP connu, reconnu et maîtrisé par la profession	22
E. ...Mais qui fait face à un désamour des jeunes ou une filière vécue comme une filière par défaut. Une attractivité indispensable à rebâtir	23
F. ... Qui représente une opportunité (nécessaire ?) de coupler la création d'un CFA d'excellence à un organisme de formation de branche	23
G. Des axes de développement de l'apprentissage certains	25
H. Le timide engagement des professionnels du secteur	26
I. ... Fait poser la question d'une contribution conventionnelle de branche	27
Partie 4 – Modélisation d'un modèle économique potentiel	28
A. Projection d'un compte de résultat	28
B. Détermination du point d'équilibre du CFA	29
Partie 5 – Préconisations & axes de mise en place	29
A. Réfléchir à une première étape de CFA « hybride »	29
B. S'engager fortement dans le développement de l'image du métier auprès des jeunes et la stratégie d'attractivité du CFA	30
C. Faire évoluer les méthodes d'enseignement et le contenu du CAP	30
D. S'appuyer avec vigueur sur le tutorat & le mentorat des professionnels du secteur	31
E. Mener une étude globale sur les besoins en formations par les professionnels de la branche : déployer un centre d'excellence Apprentissage & Formation continue	31

Partie 1 - Analyse stratégique de mise en place d'un CFA branche/filière

A. Matrice SWOT

FORCES

La création du CFA est un axe stratégique identifié par la présidence de branche ainsi que l'ensemble des artisans et entreprises composant la branche d'activité,
Formation qualifiante - L'obtention du CAP Poissonnier est une nécessité réglementaire pour l'exercice de la profession d'artisan (vecteur « réglementaire » d'attractivité), difficilement remplaçable,
Possibilité de capitaliser sur un fort savoir-faire des professionnels du secteur en vue de créer du contenu formatif et professionnel,
Format et contenu du CAP Poissonnier structuré - pas/peu de développement pédagogique à effectuer dans l'immédiat,
Image de marque de la profession (passion du métier) et aussi du produit (côté sain, authentique et sauvage associé au milieu maritime),
Insertion format des diplômés du CAP (4 diplômés sur 5 trouvent un travail sous 6 mois),
Mise en avant du métier, MAF, concours, valorisation des jeunes apprentis.

FAIBLESSES

Manque d'attractivité de la filière de formation et du métier en général (filière à faible qualification),
Contexte actuel de difficultés de recrutement,
Éclatement géographique des opportunités d'apprentissage (côtes vs. intérieur des terres / urbain vs.rural),
Éclatement d'activités des opportunités d'apprentissage (poissonniers, grossistes, GMS, ...),
NPEC baissées qui rendent le point d'équilibre financier complexe à trouver,
Filière de formation en perte de vitesse (fermetures successives de sections) - CAP : 109,
Apprentis recensés en 21/22 - 158 en 22/23 (données sous réserve),
Pas/peu de dynamique des CFA existants sur le CAP Poissonnier-Écailler (faiblesse des effectifs ne les incitent pas à booster la formation),
Taux de recours à l'apprentissage faible (0,06 apprenti/entreprise),
Moyens limités de la filière (peu structurée et coordonnée de l'amont à l'aval),
Pas/peu de marketing, de communication, de stratégie d'attractivité CAP,
Manque d'attractivité jeune génération/manque de communication RH.

OPPORTUNITÉS

Développer un parcours formatif CAP -> BAC -> BAC+2 ?
Utiliser le réseau des MOF/MAF pour développer une équipe pédagogique forte,
Développer des contenus formatifs modernes (LMS, immersion VR, ...),
Développer le contenu pédagogique pour assurer une transversalité (ou des spécialités) liés aux métiers de la filière (détails, gros, GMS),
Utiliser les différents métiers de la branche et les enjeux de saisonnalité pour créer l'équivalent d'un « Tour de France » des apprentis,
Utiliser le CFA comme vecteur pour développer les acquis d'expérience (CQP/VAE),
Utiliser le CFA comme vecteur pour développer de la formation technique AFC,
Création d'une contribution conventionnelle fléchée vers le CFA,
Possession de la certification QUALIOPI « Actions de formation » (relative facilité à migrer vers QUALIOPI Alternance).

MENACES

Devenir de l'aide à l'embauche des apprentis sur les années à venir,
Incapacité à remplir les objectifs numériques d'apprentissage (risque financier),
Si CFA interne - Structure à constituer (compétences + charges associées),
Complexité maintien réglementaire QUALIOPI,
Désengagement de France Compétences sur les niveaux de prise en charge des coûts contrats,
Selon la modélisation du CFA (branche), concurrence aux CFA existants pour le recrutement et la formation,
Nécessité de structurer une cellule de recrutement au niveau du CFA (ressources supplémentaires),
Si absence de développement de l'attractivité de la branche, manque d'attractivité persistant.

Éléments saillants de la matrice SWOT

Il existe une **forte volonté** de la Présidence de la branche, ainsi que de la plupart des acteurs d'**investir dans le développement des compétences** notamment via l'acquisition d'apprentis – cette dynamique est notamment due à une perception de nécessité de **renouveler les générations** qui connaissent un **vieillessement** et de **redynamiser** la filière d'activité en y accueillant plus de jeunesse.

Au-delà des gestes techniques et aussi des forts enjeux de professionnalisme autour des questions d'hygiène et de la bonne prise de conscience des exigences du « réglementaire » propre à l'activité des produits de la mer, il existe un **double enjeu**, notamment pour les grossistes et structures intermédiaires, de **développement des compétences** liées au commerce et à la clientèle (B to B, B to C) et également d'**appréhension des enjeux et impacts logistiques** (coûts d'appro, capacité d'achat, coûts du transport, maillage logistique...)

Une des forces également de la filière est sa **technicité** et son **esprit de transmission** : ainsi le réseau créé depuis maintenant plusieurs années de **Meilleurs Ouvriers** et de **Meilleurs Apprentis** doit permettre de modéliser un schéma de transmission du métier et de ses valeurs vers les sections d'apprentissage d'une manière un peu plus visible qu'aujourd'hui (formations globalement effectuées dans des carcans très « scolaires »)

Côté faiblesse, la loi des grands nombres n'opère pas au niveau de la branche de la Poissonnerie : globalement **assez peu de moyens**, peu de professionnels **structurés** et **peu connectés** les uns aux autres, de petites structures d'apprentissage actuellement qui connaissent des difficultés de recrutement.

Lorsque l'on perçoit les enjeux actuels liés aux difficultés de recrutement ainsi qu'à l'importance du « **marketing RH** », il existe un véritable travail de fond à effectuer en la matière. Cependant, l'**image de marque** de l'activité et du produit en tant que tel (authenticité, valeurs, dernier produit « sauvage », lien à l'océan...) sont autant d'arguments à faire valoir et d'histoire à créer pour **attirer les candidats** au CFA.

Il en est de même au niveau de la **complexité** de mener ce type de projet sans avoir la capacité d'avoir des **engagements « fermes »** de la part des entreprises de la branche rendant la modélisation de l'**équilibre économique**, et des **investissements** à prévoir, complexe.

La **certification QUALIOPi** pose un cadre à la fois qualitatif mais également contraignant et nécessitant un engagement et un investissement humain et matériel non négligeable.



Après avoir effectuée cette analyse SWOT, nous allons évaluer l'environnement macro du projet comportant opportunités et risques via une analyse PESTEL.

B. Analyse PESTEL

Étude d'impact des éléments de l'environnement d'un CFA de branche.





Politique

Opportunité d'être un vecteur de développement / modèle de l'apprentissage,
Vectorisation de l'image de la branche auprès des institutions sur son engagement emploi,
Engagement des institutions dans le soutien financier et politique du projet mais...
... Risque de désengagement progressif des fonds nationaux de la formation professionnelle.



Économique

Démarche porteuse pour l'écosystème de la Poissonnerie : former la main d'oeuvre et les chefs d'entreprise de demain,
Démarche clairement identifiée RSE, vecteur positif pour la branche d'activité,
Démarche positive employable dans la communication, vecteur d'image de marque commerciale.



Social

Valorisation de l'image de la branche via la mise en avant de la démarche éducative,
Extension du CFA auprès de publics prioritaires de l'emploi,
Valorisation des salariés des entreprises engagées dans le tutorat et la transmission de savoirs-faire.



Technologique

Capacité à développer une approche ambitieuse de pédagogie digitale (blended-learning, VR) et ainsi permettre à une branche d'activité dite « traditionnelle » de moderniser son image.



Environnemental

Les contenus pédagogiques du CFA peuvent inclure une brique écogestes et valorisation co-produits,
Les contenus pédagogiques du CFA peuvent inclure une brique RSE & développement durable.



Légal

Certification QUALIOP1 requise en cas de création d'un CFA de branche,
Risque & opportunités financières liées à l'évolution possible du cadre réglementaire de l'apprentissage (niveau de prise en charges, financements, ...) : nécessité d'organiser une veille en la matière et une relation forte aux financeurs,
Structure du CFA devant respecter tout un ensemble d'obligations citoyennes et sociales (réfèrent handicap, valeurs de la République).



Eléments saillants du PESTEL :



Opportunité de renforcer l'image de la filière auprès des institutionnels & des pouvoirs publics :

Démontrer que malgré la complexité de la branche d'activité et son côté traditionnel et peu attractif à date il y a une vraie volonté des acteurs de la branche de la redynamiser.



Opportunité économique vecteur de pérennité de la filière d'activité :

Former les apprentis d'aujourd'hui permettra à la fois de fournir une main d'œuvre qualifiée aux entreprises et également de former les chefs d'entreprise de demain.



Structurer et lancer un CFA présente un risque financier :

Le modèle actuel de la détermination des niveaux de prise en charge (NPEC) par France Compétences avec de successives tentatives de diminution de ces NPEC n'est pas négligeable : les coûts contrats représentent la quasi-totalité des fonds de financements du CFA – une diminution de leur montant ou bien une incapacité à remplir les objectifs d'entrée en formation des apprentis font peser un risque financier non négligeable d'incapacité à financer les charges fixes du centre.



« In fine, s'il est réglementairement assez simple de lancer un CFA, l'investissement est important et le risque financier est réel. »

Ces éléments d'analyse stratégique du projet de création d'un CFA présentent une convergence de points saillants :



La forte culture de la branche incluant une forte capacité à transmettre le savoir-faire,



La dimension stratégique donnée au projet de l'apprentissage

comme vecteur de couverture de la pyramide des âges de la Branche d'activité, du turn-over ainsi que de la défense des entreprises de la filière

C. Grille de scoring Décisionnel – Projet de création du CFA Branche / Filière

Dimension stratégique

	Pas d'intérêt 1	Intérêt limité 2	Fort intérêt 3	Stratégique 4
La formation des apprentis est identifiée comme un enjeu majeur de la stratégie de la branche (politique emploi)				3
Le CFA et la formation d'apprentis répondent à un besoin de renouvellement du capital humain (pyramide des âges)				3
La formation d'apprentis répond aux enjeux de développement de la branche (renforcement des équipes)				3
La création du CFA apparaît comme un vecteur positif de l'image de marque de la branche			2	
La création du CFA vient renforcer la stratégie et la politique en matière de RSE				3
La création du CFA permet d'engendrer de nouveaux modes de financement et/ou de subventionnement		1		
Le CFA d'entreprise représente une opportunité d'évolution de l'organisme de formation précédemment créé			2	

Dimension stratégique

81%

Dimension RH

	Pas d'intérêt 1	Intérêt limité 2	Fort intérêt 3	Stratégique 4
La création du CFA permet d'anticiper l'évolution des métiers de la branche			2	
La création du CFA est un vecteur positif du marketing RH de la branche				3
La création du CFA permet de créer un canal à part entière de recrutement				3
La création du CFA représente un enjeu sociétal/de territoire avec l'intégration de publics prioritaires (jeunes, reconversions, ...)			2	
La création du CFA répond à un besoin spécifique de professionnalisation des métiers de la branche				3
La création & l'animation du CFA est un axe prioritaire pour les entreprises de la branche			2	
Le déploiement du CFA vient en appui des entreprises de la branche			2	

Notation dimension

71%

Dimension organisationnelle

	Pas d'intérêt 1	Intérêt limité 2	Fort intérêt 3	Stratégique 4
La création du CFA requiert une organisation de la gestion administrative				3
La création du CFA et d'une politique tutoriale permet la transmission de savoir-faire				3
La branche dispose de sections dédiées dans des CFA/OF partenaires				3
La branche dispose de ressources RH susceptibles d'être mobilisées pour l'administration et la gestion du CFA		1		
La branche participe à la gouvernance de l'organisation en charge du CFA				3
La création & l'animation du CFA est un axe prioritaire pour les entreprises de la branche				3
Le déploiement du CFA vient en appui des entreprises de la branche				3

Notation dimension

90%

Dimension financière

	Pas d'intérêt 1	Intérêt limité 2	Fort intérêt 3	Stratégique 4
La branche dispose de sources de refinancement du CFA sur d'autres dispositifs de formation, d'autres publics		1		
Les NPEC sont corrélés aux coûts réels associés au CAP Poissonnier Écailler		1		
La branche possède une capacité d'investissement importante		1		

Notation dimension

33%

Scoring global

68%

L'analyse de la grille de scoring décisionnel **confirme les diagnostics stratégiques réalisés** : que ce soit en terme **organisationnel** ou **stratégique**, l'opportunité de créer un CFA de branche fait sens et entre en cohérence avec les objectifs visés par la profession.

Cependant, l'**aspect ressources** apparait très complexe : le financement d'une structure (ou de plusieurs si régionalisation) couplé au désengagement progressif des pouvoirs publics sur les niveaux de prise en charge des coûts contrats et à l'éclatement géographique des acteurs de la profession représente un **risque non négligeable d'échec**, dans la durée, de la mise en place d'un tel outil.

C. Modélisations possibles du CFA Branche / Filière – Axes issus de l'analyse stratégique

La modélisation de la création d'un CFA d'entreprise peut s'effectuer sous **3 formats** :



Externalisation totale

Format actuel du CAP
Poissonnier-Écailler
dispensé dans 13 centres
de formation en France
métropolitaine



Internalisation

CFA 100% branche en
terme de moyens, de ges-
tion administrative et de
pédagogie



Hybride

Gestion administrative
possédée, pédagogie
coconstruite, moyens
partagés



Axes issus de l'analyse stratégique

Axe 1 : Continuer avec les CFA existants (gestion, ingénierie, administration, financements assurés par un/des CFA(s) local(ux))



Prévisibilité financière (pas de risque)

Investissement opérationnel / RH minimal (sous-traitance du recrutement, de l'ingénierie, de l'administration)

Partenariat avec les CFA (notamment recrutement des apprentis)

Formation réalisable dans les locaux du /des CFA(s)



Pas de différenciation

Pas de priorité donnée au métier de la poissonnerie (demeure une petite filiale de recrutement & de formation)

Pas/peu de transmission de savoir-faire & de capitalisation sur le S-F

Peu d'intérêt de développer la fonction tutorale (pas valorisée)

Multiples interlocuteurs

Quel niveau d'exigence ? Efficacité quelconque du recrutement (une formation parmi d'autres) et du contenu pédagogique (pas d'axe de développement du contenu formatif)

Difficulté à adapter précisément le besoin en apprentis aux enjeux de la branche (soumis aux CFA - pas de possibilité d'entrée en formation toute l'année, besoins en alternance...)



Axe 2 : Déployer un CFA de branche « internalisé » (gestion, ingénierie, administration, récolte des financements assurés par le CFA de branche)



Gain positif d'image de marque/d'attractivité

Collecte du coût formation (prévisibilité des ressources selon le nombre d'apprentis formés)

Ingénierie 100% sur mesure

Modernisation possible du parcours formatif

Entrée en apprentissage possible tout au long de l'année

Adaptation du besoin en apprentis vs. pyramide des âges/turn-over & besoin réel des entreprises de la branche

Parcours Apprentis créés duplicables pour les salariés en acquisition de compétences (période Pro-A)

Probabilité de subventionnement en phase de création élevée (appels à projets régionaux ou OPCO)

Perception RSE & Institutions très positive



Nécessite un CFA structuré répondant aux enjeux réglementaires (QUALIOP, charte, comptabilité analytique, rapport de gestion)

Investissement élevé en matière de ressources humaines (tutorat, ingénierie, recrutement, suivi, ...)

Investissement coûts de structure élevé (personnel, locaux, frais de déplacement apprentis en formation, matériel, ...)

Investissement ingénierie de formation très élevé

Concurrence directe au recrutement des CFA existant ?



Axe 3 : Déployer un CFA « hybride » (gestion administration, récolte des financements assurés par la branche - Sous-traitance pédagogique & réalisation des formations partagées en externe à des CFA)



- Gain positif d'image de marque / d'attractivité
- Prévisibilité financière (idem CFA interne 100%)
- Entrée en apprentissage tout au long de l'année
- Partenariat « optimisé » avec les CFA locaux (pilotage & exigences branche)
- Recrutement partagé CFA/Branche Entreprises avec montée du niveau d'exigence
- Utilisation des locaux des CFA pour couverture territoriale (Nord-Sud)
- Parcours apprentis créés duplicables pour les salariés en acquisition de compétences (période Pro-A)
- Probabilité de subventionnement en phase de création élevée (appels à projets régionaux ou OPCO)
- Perception RSE & institutions très positive



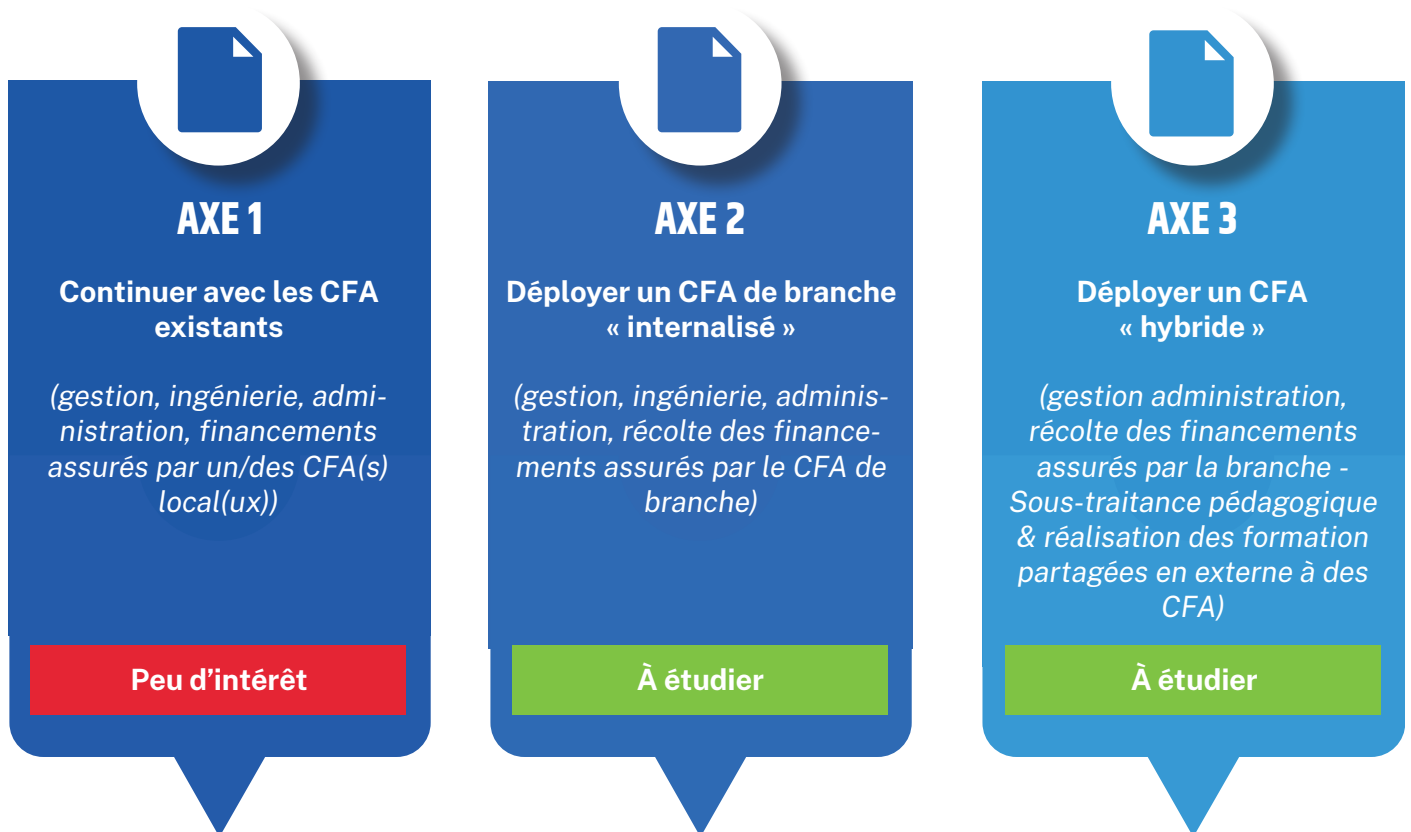
- Nécessite un CFA structuré répondant aux enjeux réglementaires (QUALIOP, charte, valeurs républicaines, comptabilité analytique, rapport de gestion)
- Investissement coûts de structure non-négligeable
- Investissement élevé en matière de ressources humaines (tutorat, recrutement + pilotage des CFA partenaires, ...)

La revue des points forts et faiblesses des trois modèles d'organisation met clairement en avant, en phase de lancement d'un CFA, un **système hybride** allant s'appuyer sur des partenariats pédagogiques avec les CFA existants et actuellement utilisés par la profession au niveau national.

Cependant, la force de la branche réside dans sa **professionnalisation** et la **capacité de transmission pédagogique** d'un nombre conséquent d'acteurs (meilleurs ouvriers & meilleurs apprentis, professionnels des produits de la mer intéressés par le projet CFA).

Une **internalisation complète du CFA** apparaît donc une possibilité réaliste, à moyen-terme (18-24 mois) si et seulement si, des **volontés affirmées et confirmées** de professionnels dans la construction pédagogique émergent impliquant notamment des disponibilités conséquentes pour le CFA.

Synthèse des axes



Partie 2 - Analyse du contexte local & national – Diagnostic territorial & analyse du tissu économique

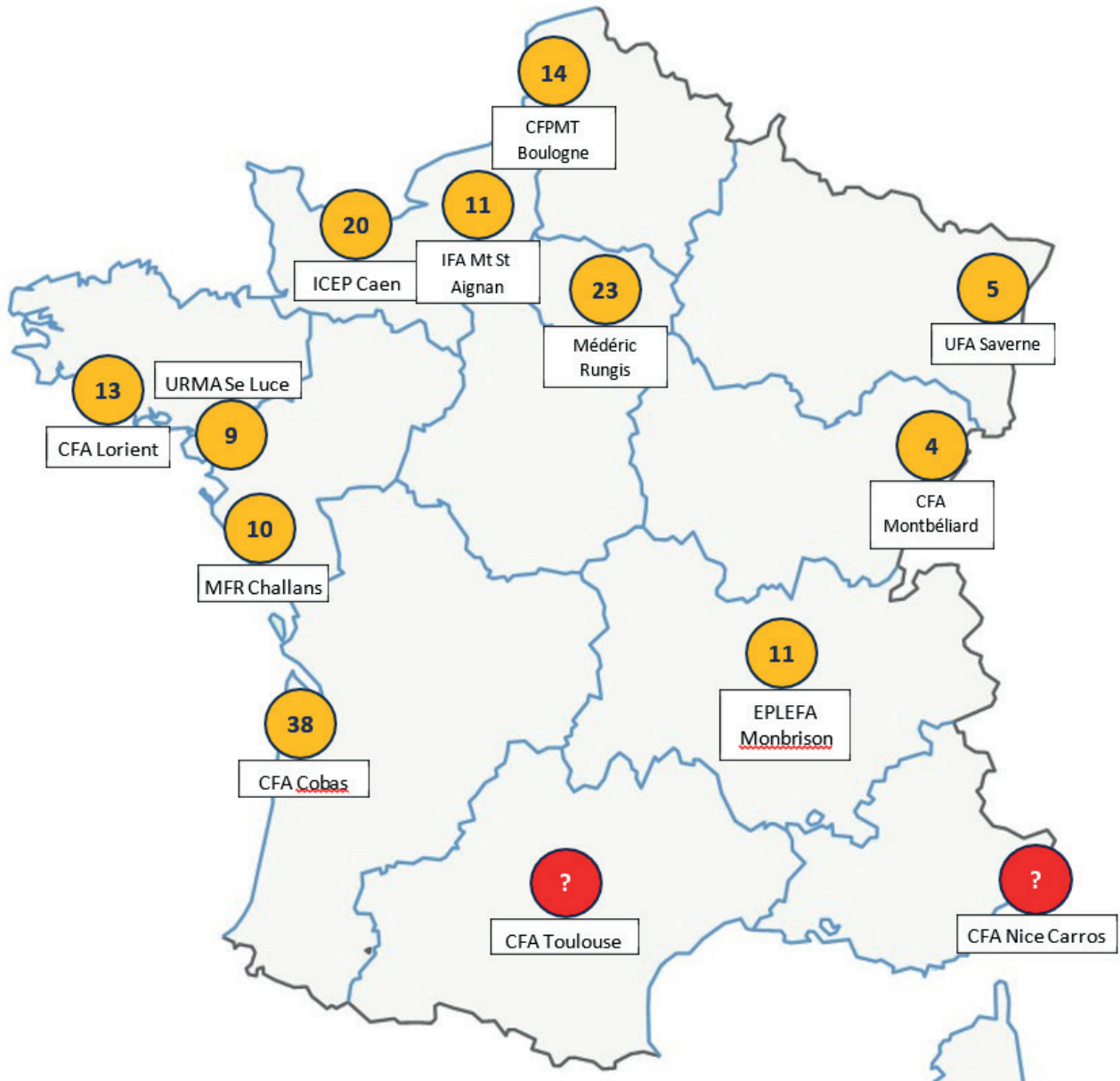
A. Une forte disparité géographique des apprentis CAP Poissonnier couplée à une faiblesse des effectifs en formation

L'analyse récente des effectifs des CAP Poissonnier-Écailler au sein des CFA existants démontre une **stabilité du nombre de jeunes entrants en formation** oscillant entre 95 et 120 apprentis au cours des 5 dernières années.

Mais cette stabilité est en **trompe l'œil** : les sections de CAP Poissonnier Écailler proposent des **effectifs excessivement réduits**, parfois de quelques apprentis – ainsi, très souvent, les sections d'apprentissage ne représentent que **1 à 3% des effectifs d'élèves** au sein des CFA concernés.

De ce fait, la **pérennité de ces sections d'apprentissage** est remise en question à de nombreux endroits, les effectifs étant limités dans une spécialité d'apprentissage nécessitant des **investissements**, des **équipements** et des **frais de fonctionnement** (matière d'œuvre notamment) non négligeables et freinant donc les établissements scolaires à l'ouverture ou au maintien de telles sections.

Synthèse des effectifs de CAP Poissonnier-Ecailler formés en 2023-2024 - (1^{ère} & 2^{ème} année)



B. Une densité inégale des entreprises du secteur d'activité par zone géographique complexifiant le recours local à l'apprentissage...

Sans surprise, ce sont les **façades maritimes** qui contiennent le plus d'entreprises de détail, de semi-gros et de gros liées à la Poissonnerie.

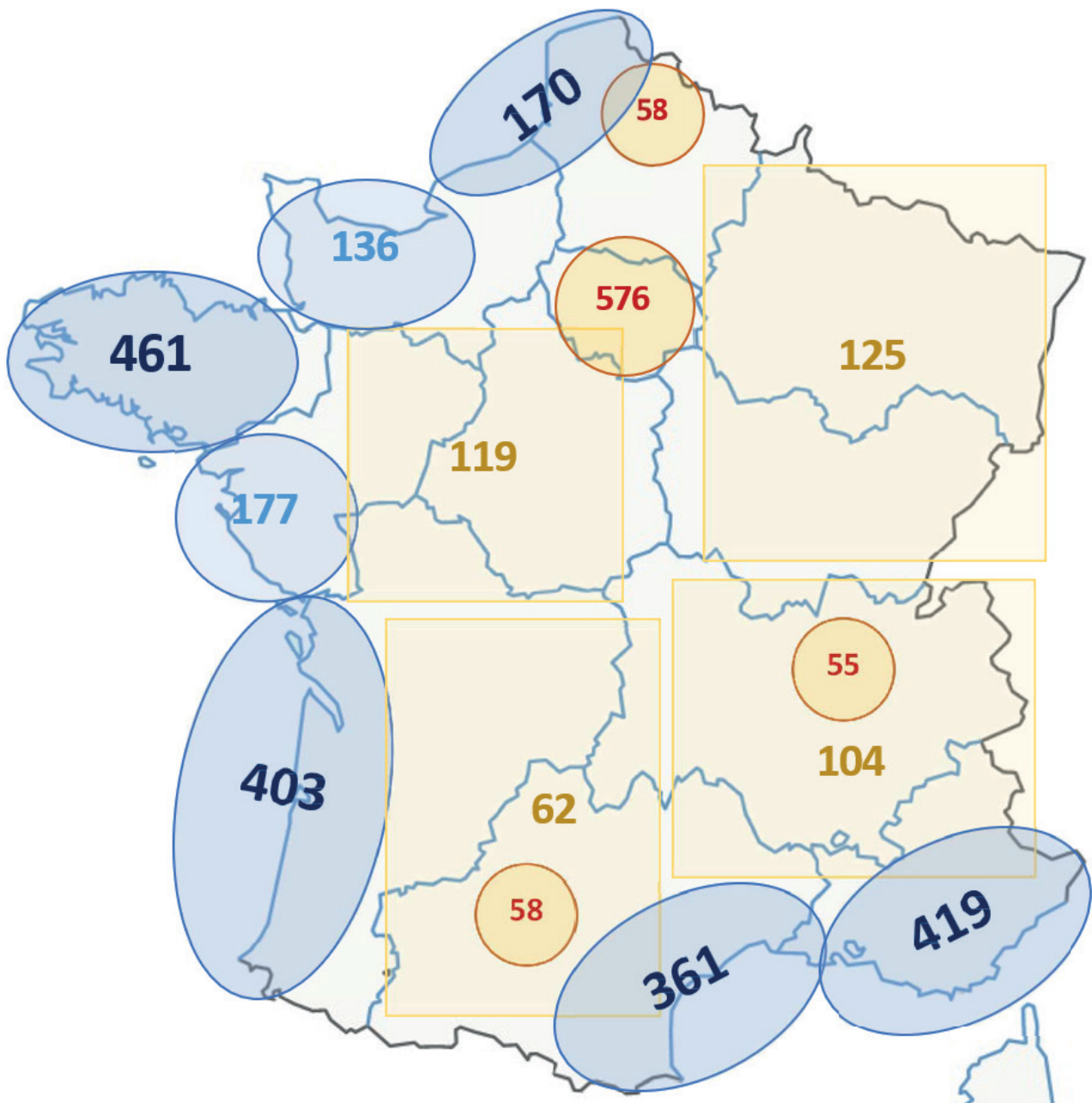
Ainsi, les maillages d'entreprises apparaissent **assez homogènes** sur les différentes façades partant de la manche (9% des entreprises), passant par la Bretagne (12%), l'Atlantique (18%) et la côte Méditerranéenne (22%).

Logiquement, les **grandes métropoles** concentrent également un certain nombre d'entreprises du secteur et notamment Paris et la grande couronne, véritable épice centre de la poissonnerie qui comporte à elle seule environ **18% des entreprises**.

Cette répartition territoriale des entreprises du secteur d'activité, complétée d'une taille moyenne d'entreprise, rappelons-le d'un peu moins de 4 salariés pour les entreprises de détail (2/3 des entreprises du secteur d'activité) et de 11 salariés pour celles intervenant dans le commerce de gros (1/3 des entreprises), **complexifie la réflexion** à mener sur l'organisation pédagogique de l'apprentissage du CAP Poissonnier Écailler.

Densité des entreprises de Poissonnerie (détail & gros) par grands secteurs géographiques

(Nombre d'entreprises sur chaque périmètre géographique – Étude CGAD 2023)

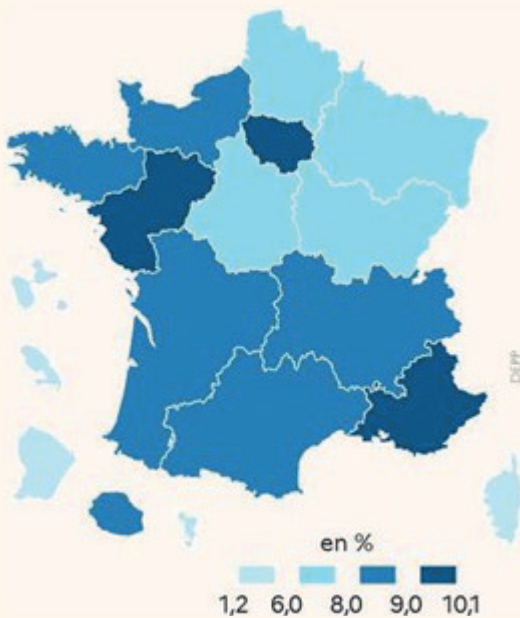


C. ...mais en cohérence avec les « poids » régionaux que représente l'apprentissage

En effet, même si la **répartition des entreprises** du secteur d'activité tend, sans surprise en raison de la proximité aux zones de pêche, à être très décentralisé, il apparaît lorsque l'on regarde les éléments statistiques relevant du poids de l'apprentissage sur la classe d'âge principalement concernée que cette décentralisation existe également.

En effet, dans les statistiques nationales, il apparaît que les régions les pourvoyeuses en apprentissage sont les **régions côtières**, à l'exception des Hauts-de-France et surtout, la région parisienne.

**Poids de l'apprentissage
parmi les 16-29 ans en 2023**

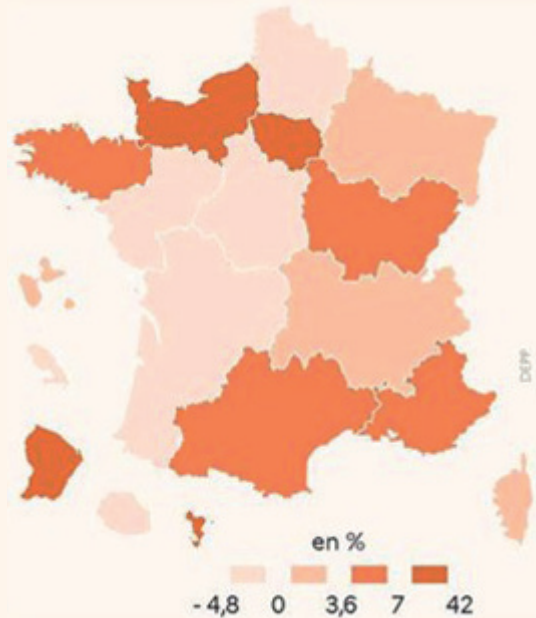


Champ : France.

Sources : DEPP, enquête SIFA ; Insee, traitement DEPP pour les effectifs de population

Réf. : Note d'Information, N° 24.28. DEPP

**Évolution régionale académique
des effectifs d'entrées en ap-
prentissage entre 2022 et 2023**



Champ : France.

Sources : DEPP, enquête SIFA.

Réf. : Note d'Information, N° 24.28. DEPP



D. Un fort développement de l'apprentissage depuis quelques années...en trompe l'œil sur les formations techniques ante-bac...de plus possiblement contrarié par un désinvestissement public

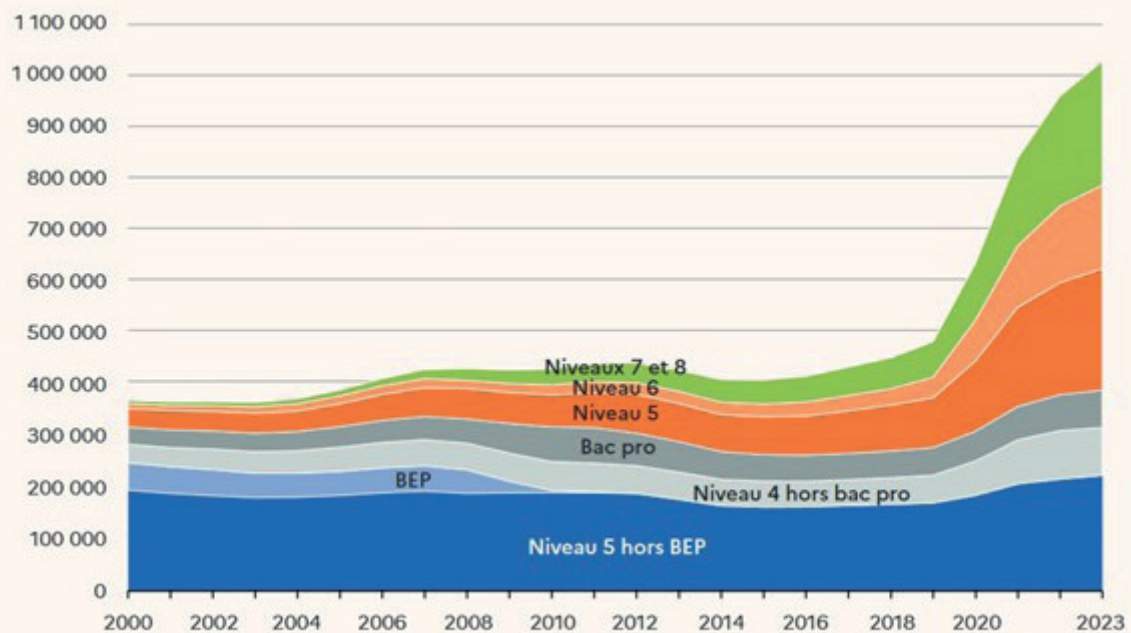
L'apprentissage surfe maintenant depuis 6 à 8 ans sur un **développement fort**, associé à la prise de conscience des entreprises de l'intérêt d'intégrer dès leur formation de jeunes professionnels mais aussi (et surtout) au **boost gouvernemental** donné depuis 2020 sur des **aides massives** à l'emploi ayant atteint 8.000 Euros pour l'embauche d'un jeune.

Ainsi, le nombre d'apprentis a **doublé en 5 ans** dépassant pour la première fois en 2023, plus d'un million d'élèves.

Cependant, là où la quote-part d'apprentis atteignait **plus de 70%** de niveau Bac et infra-Bac en 2016, le **développement des aides financières** à l'apprentissage couplé à une **explosion du nombre de CFA**, a provoqué une **poussée des formations** en apprentissage post-bac (jusqu'à Bac+5) qui a rapporté la proportion de niveaux Bac & Infra-bac à moins de 40% du total des contrats signés en 2023 !

Ainsi, le développement de l'apprentissage sur les niveaux visés par une formation telle que le CAP Poissonnier Écailler apparaît en **trompe l'œil** : certes l'apprentissage a plus que doublé sur les 5 dernières années mais cette explosion n'a servi que les formations Post-Bac : sur la même période, on observe une **quasi-stabilité de l'infra-Bac** et notamment des **niveaux CAP** (autour de 200.000 jeunes formés).

Évolution des effectifs d'apprentis selon le niveau de formation entre 2000 et 2023



Note : La nomenclature des diplômes par niveau utilisée dans cette étude est celle du décret n°2019-14 du 8 janvier 2019 relatif au cadre nationale des certifications professionnelles.

Champ : France.

Sources : DEPP, enquête SIFA.

Partie 3 - Étude prospective d'opportunité de création : Un CFA de branche avec quels moyens ?

A. Les CFA existants : concurrence, complémentarité ou nécessité pour l'avenir ?



Un des éléments essentiels à prendre en considération lors de la projection de la création d'un CAP de branche est le **positionnement de cette future formation** face aux formations existantes.

La situation des CFA accueillant actuellement une filière CAP Poissonnier Écailler comme évoqué dans la partie 2 démontre clairement que la création d'un centre national « d'excellence » **ne se positionnera pas en concurrence** de ces filières.

En effet, la plupart sont aujourd'hui en **perdition de candidats** ou mises sous par la **baisse significative en 2024 des niveaux de prise en charge** des coûts contrats ramenés de 12.319 Eur en 2022 à 8.978 Eur en 2024 pour le CAP Poissonnier Écailler soit - 27%. Le niveau de prise en charge devrait continuer à baisser.

Les échanges effectués au cours de l'étude avec plusieurs CFA opérant sur le CAP Poissonnier Écailler montrent un **désengagement à venir** ce qui va renforcer la **déshérence de la formation** si rien n'est effectué en parallèle.

Ainsi, la réflexion d'un CFA de branche formant au CAP Poissonnier Écailler apparaît devenir quasiment une **nécessité** au regard du recul à venir sur les effectifs formés par les CFA existants et le désengagement programmé de nombreux de ces CFA.

B. Un éclatement géographique d'entreprises et d'apprentis rendant centralisation ou décentralisation complexe...mais pas insoluble...

Un point crucial lorsque l'on pose la réflexion d'une « nouvelle formule » pour le CAP Poissonnier Écailler apparaît la problématique de la **localisation géographique**.

En effet, les entreprises du secteur d'activité **apparaissent éclatées** sur le territoire national avec cependant une prédominance forte de la façade atlantique, méditerranéenne ainsi que des grandes métropoles et notamment la région Parisienne.

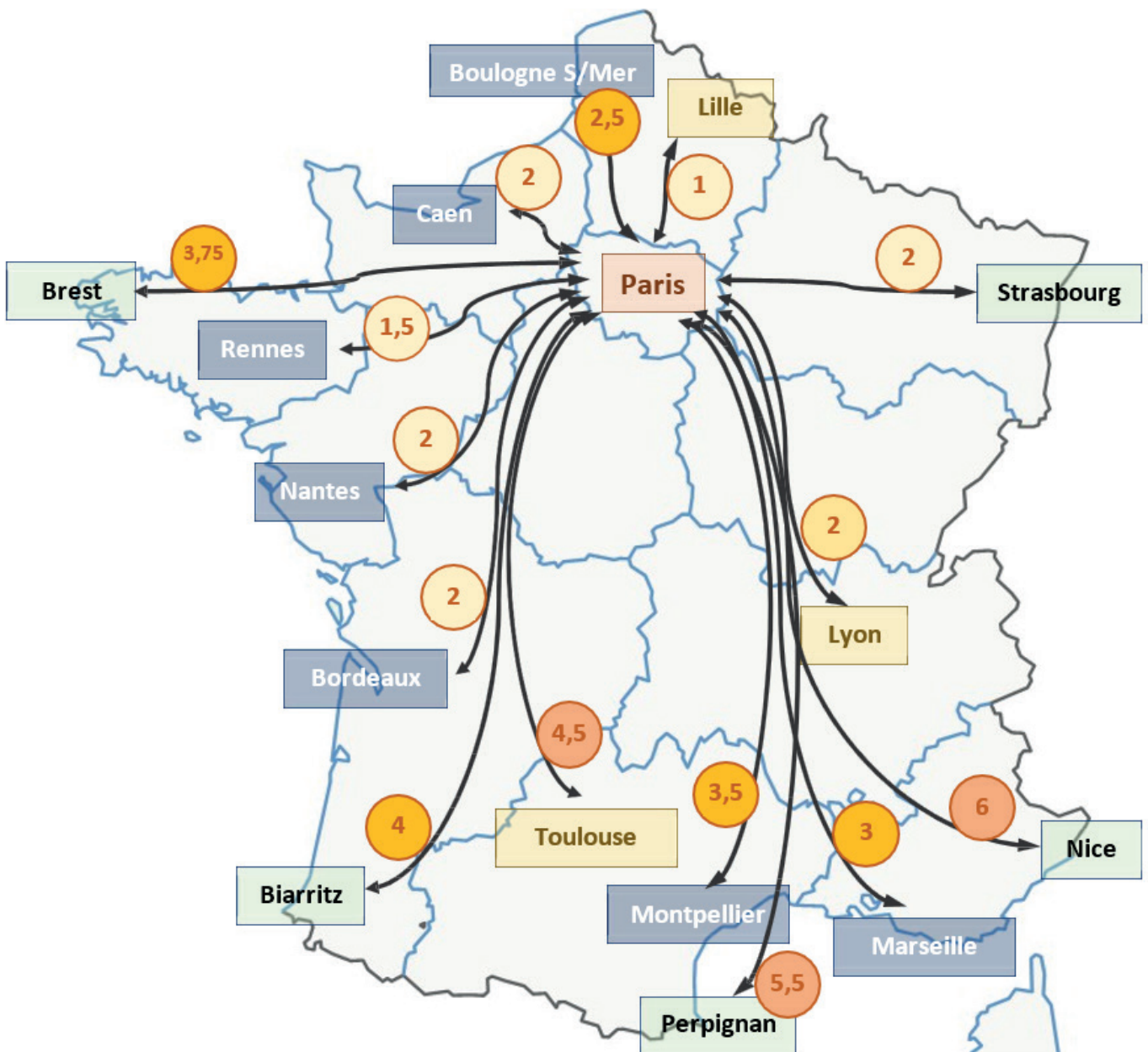
Ainsi, la question d'un **CFA unique centralisé** face à plusieurs CFA « régionalisés » se pose.

Pour étudier la question et tenter d'y répondre, il convient de **démystifier la réalité de l'éloignement géographique**.

En effet, si l'on regarde l'**interconnexion des grands épicentres** de l'activité de la Poissonnerie en France, on se rend compte qu'au travers de la desserte en train, aucun épicentre ne se retrouve à plus de 3,5h de Paris intra-muros.

Interconnexion des grands épicentres de l'activité de la Poissonnerie en France

(Durée de trajet en heures - Connexions SNCF de gare à gare)



Dans ce contexte, envisager une décentralisation, avec un ou plusieurs CFA régionaux n'apparaît donc qu'**assez peu opportun** ou alors il conviendrait de travailler sur des **partenariats avec des CFA existants** en reprenant le pilotage du CAP Poissonnier Écailler et travaillant ainsi en **sous-location des locaux** voir en **sous-traitance pédagogique**.

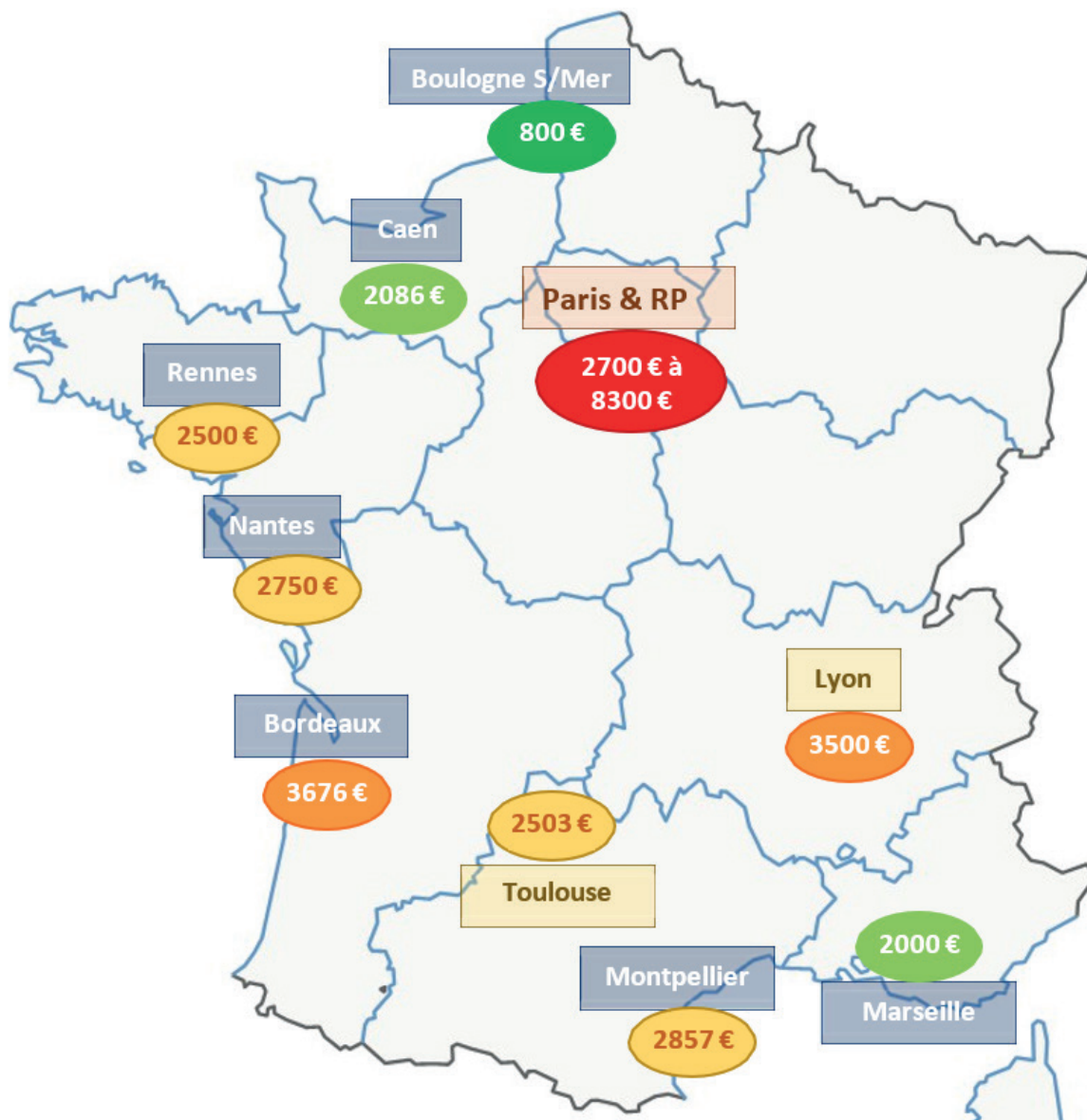
C. ...mais représente un enjeu & un impact foncier certain

La question de la **centralisation des locaux** d'un éventuel CFA apparaît, eu égard à l'interconnexion des grands epicentres de la profession, semble légitimement se poser. Au demeurant lorsque l'on regarde les enjeux de valeur foncière, à l'achat tout comme à la location des locaux pouvant accueillir une surface d'exploitation suffisamment importante, on perçoit le **coût** du sujet.

Cependant, ne pas choisir la centralisation, au travers des échanges avec les professionnels de la branche, laisse à penser que, quelque soit la région retenue, toute une partie des professionnels de la métropole feront le choix de **se passer de l'outil** pour des **raisons de déplacement** et de **non-proximité**, la non-proximité représentant un sujet phare du non-recours au CFA existants actuellement.

Valeurs foncières moyennes des locaux professionnels des grands epicentres de l'activité de la Poissonnerie en France (en €/m²)

(Source data.gouv.fr - Explorateur des données de valeur foncière - Section locaux professionnels)



D. Une structuration pédagogique simplifiée par un diplôme de CAP connu, reconnu et maîtrisé par la profession...

À l'issue des entretiens menés avec une quinzaine de représentants de la profession, tous métiers confondus incluant les poissonniers de détail tout comme les entreprises de transformation et/ou de distribution (grossistes), le CAP Poissonnier Écailler apparaît comme un **point de repère incontestable** en terme de compétences liées au métier de la Poissonnerie.

Cependant, deux visions s'opposent.

À l'unanimité, les professionnels détaillants (poissonniers sédentaires et/ou de marché) considèrent cette formation comme essentielle à l'apprentissage des fondamentaux de leur métier. Ils reconnaissent cependant qu'il serait nécessaire de développer deux aspects de la formation :



Les enjeux « gestes techniques » qui semblent, de plus en plus, faire défaut aux jeunes poissonniers formés,



Le sujet de la gestion et du commercial (relationnel client). D'un point de vue large, les professionnels interrogés insistent sur la nécessité de renforcer la formation initiale sur les notions économiques de base (marge commerciale, fixation d'un prix de vente, « freinte » produit...) ainsi que sur le relationnel à avoir avec le client incluant également les actes de vente additionnelle ou complémentaire.

Du côté des transformateurs et grossistes, le CAP Poissonnier Écailler **n'apparaît pas une priorité** en tant que tel pour eux. Ainsi, la plupart d'entre eux évoquent le fait qu'il **n'est pas forcément nécessaire de suivre une formation** si « longue » pour intégrer leurs activités ou alors que le CAP ne répond qu'en partie à leurs enjeux opérationnels, très axés sur la logistique et le commerce (vente/achat).

Ainsi, ils jugent que soit, le **CAP n'est pas suffisamment qualifiant** au regard des compétences recherchées (achat dans plusieurs pays / vente à différents types de clientèle) soit il est **trop complet** (métiers fondamentaux de plateforme logistique et/ou de préparation).

Ainsi, dans le cadre la réflexion menée autour de la pérennisation, voir du développement du CAP Poissonnier Écailler, il conviendrait de **compléter cette réflexion autour du développement de formations plus courtes et plus ciblées** et/ou de **formations plus qualifiées** notamment en commerce (achat/vente).



E. ...mais qui fait face à un désamour des jeunes ou une filière vécue comme une filière par défaut. Une attractivité indispensable à rebâtir...

En effet, de l'avis des professionnels, le CAP Poissonnier Écailler comme d'ailleurs un bon nombre de formations à ce niveau de qualification, **n'est pas un diplôme attractif**, et qui n'attire pas des profils qualifiés.

Les **contraintes professionnelles liés au métier** (froid, produit, horaires de travail...) prennent le pas sur notamment les projections que peuvent proposer les métiers des produits de la mer et notamment **l'opportunité de devenir son propre patron**.

Le **désamour** est fort et provoque un impact certain sur la filière de formation : peu de candidats au CAP, un turn-over important en formation, des problématiques d'investissement et de comportement en centre tout comme en entreprise : il y a donc la **nécessité de renforcer l'attractivité de la filière de formation**.

Ainsi, à contrario des filières actuellement en déshérence, l'opportunité provoquée par la création d'une filière de CAP d'excellence est réelle mais doit s'accompagner d'une **stratégie forte de communication** auprès des publics alimentant naturellement la filière (collégiens / jeunes professionnels) tout comme auprès de personnes en reconversion professionnelle, véritable vecteur potentiel d'apprentis.



F. ... qui représente une opportunité (nécessaire ?) de coupler la création d'un CFA d'excellence à un organisme de formation de branche.

Les divergences de point de vue sur le rôle central du CAP Poissonnier Écailler permettent d'éclairer la vision des **enjeux généraux** autour de la formation initiale ou continue des professionnels de la Poissonnerie.

Ces divergences alimentent une **réflexion plus large** qui doit être menée autour des **axes de formation « métiers »** (Gestes techniques, Gestion, Commerce, Logistique) au sein de la filière.

Même si la réflexion de base se penche sur la **notion de CFA** et le CAP Poissonnier Écailler, l'étude démontre que les **attentes des professionnels en la matière sont nombreuses** et se structurent autour d'idées assez claires :



Déployer une formation « fondamentale », centrale, sorte de « formation minimale réglementaire obligatoire » sur le modèle de ce qui peut être effectué dans le transport routier (FIMO/FCOS obligatoire pour tous les conducteurs routiers), pour toute personne qui rejoindrait une activité de la branche. Cette formation, d'une durée assez courte de 2 à 3 semaines, permettrait au nouvel entrant dans la branche d'acquérir un « socle commun » de compétences déterminé par la branche et donnerait une forme de « passeport » fondamental et minimal reconnu pour toutes les entreprises, « passeport » valable pour une certaine durée (3 ans ? 5 ans ?). L'idée de cette formation minimale obligatoire serait de « certifier » une base de compétences et de permettre ainsi aux entreprises de s'assurer des compétences minimales possédées par la nouvelle recrue.



Renforcer le CAP Poissonnier Écailler pour en faire une formation d'excellence à destination de la formation des jeunes (et moins jeunes) entrants par le biais de l'apprentissage au sein d'entreprise. Le format du CAP Poissonnier Écailler semble ainsi particulièrement adapté aux entreprises de détail, poissonniers. Cependant, une réflexion est proposée par les interrogés autour de la structuration soit d'un CAP en 2 ans, soit d'un CAP en une année notamment pour les personnes plus âgées ayant déjà de l'expérience professionnelle, permettant ainsi des sorties de formation assez rapide.



Développer un organisme de formation qui, au-delà de la « formation minimale obligatoire », développerait et proposerait un catalogue de formation « nationales de branche » permettant aux entreprises du secteur d'activité d'avoir accès à des contenus parfaitement adaptés aux enjeux de la branche. La formation Hygiène est prise en exemple et les professionnels expriment des besoins à date en formations spécifiques en technique de découpe produits, en connaissance des enjeux logistiques liés aux produits de la mer, en connaissances en techniques de vente et/ou d'achat des produits de la mer etc.

On comprend ainsi que l'expression des besoins issue des échanges avec les professionnels **n'est pas limitée à la seule réflexion autour du CAP** : il existe un besoin global en offre de formation, et de validation des compétences, deux axes qui doivent être pris en compte dans l'étude de faisabilité en vue de créer un trident Apprentissage – Formation continue – Validation des compétences.



G. Des axes de développement de l'apprentissage certains

Ainsi, le devenir d'une structure de CFA ne pourra s'effectuer qu'avec un **développement de ses activités**.

Parmi les suggestions évoquées par les professionnels de la branche on retrouve notamment l'idée de **s'affranchir des contraintes liées aux diplômes de l'Éducation Nationale** (rythme scolaire, cadre pédagogique strict) et de porter une réflexion, à terme, sur la **création de titres professionnels** parfaitement adaptés et en corrélation avec les besoins de professionnalisation du secteur d'activité.

Cette réflexion se mène au travers de deux axes :

Développer la transversalité des compétences des apprentis / futurs salariés entrant dans le secteur d'activité en évoquant le geste technique, l'aspect commercial (achat/vente) mais également les enjeux logistiques et les connaissances fondamentales en gestion,

Permettre une « dynamique » de formation toute autre que celle connue aujourd'hui

Faciliter les entrées-sorties en formation par une capacité qu'offrirait le centre de lancer des sections d'apprentis dès qu'un palier d'apprentis disponibles à la formation serait franchi,

Faire varier la longueur du cursus selon le profil des apprentis : Cursus plus long (18 - 24 mois) pour de jeunes apprentis issus de la formation initiale, cursus plus court (6 - 12 mois) pour des personnes issues de la reconversion professionnelle, et déploiement d'un solide parcours de VAE (existant et efficace au demeurant à date) de très courte durée pour les professionnels devant valider un ou plusieurs modules d'enseignement.



H. Le timide engagement des professionnels du secteur...

Au-delà des divergences de point de vue sur l'intérêt ou non du CAP Poissonnier Écailler, les échanges avec les professionnels du secteur mettent en lumière un **engagement global, timide de leur part.**

En effet, lorsque l'on évoque la réalité des filières à date, et que l'on peut **suggérer la création d'un centre d'excellence**, avec les avantages qu'il pourrait offrir que ce soit d'un point de vue **pédagogique** que d'un point de vue **encadrement**, les professionnels ne semblent que **peu enclins à investir des moyens dans la formation** de leurs futures recrues.

Dans la globalité, les **difficultés économiques** actuellement rencontrées par les professionnels du secteur, directement touchés par les problématiques d'inflation de la matière première et, en miroir, par la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs, **impactent directement leur capacité à s'engager** dans le sujet de la formation et du recrutement de nouvelles ressources, mêmes en apprentissage.

Pour rappel, la **crise économique** qui touche le secteur est pérenne depuis maintenant près de 3 années et continue à s'accroître. Ainsi, si l'on en croit un récent sondage réalisé en Juin 2024 par l'IFOP, **71% des français estiment que le prix des produits de la mer est élevé (+8% vs 2023)** et même si 85% d'entre eux considèrent leurs bienfaits, **seuls 57% en consomment hebdomadairement.**

Ainsi, en considérant hypothétiquement, que la création d'un CFA d'excellence permette de **couvrir les coûts pédagogiques de formation** (0 reste à charge pour les professionnels concernant la formation CAP en tant que telle), les questions des **frais annexes** notamment liés au **déplacement** et au **logement des apprentis** apparaissent épineuses sont difficilement finançables par les professionnels.

Il apparaît ici une **difficulté difficilement solutionnable**, mais qui est une demande de la plupart des professionnels : **mettre en œuvre une formation d'excellence sans « investissement » direct** (coûts pédagogiques) ou **indirect** (logement/déplacement) des entreprises.

Dans ce contexte, le **déploiement apparaît épineux** : une manière hypothétique de répondre aux enjeux serait alors le **déploiement d'une contribution conventionnelle de branche** concernant tous les salariés et permettant ainsi de financer le CFA d'excellence.



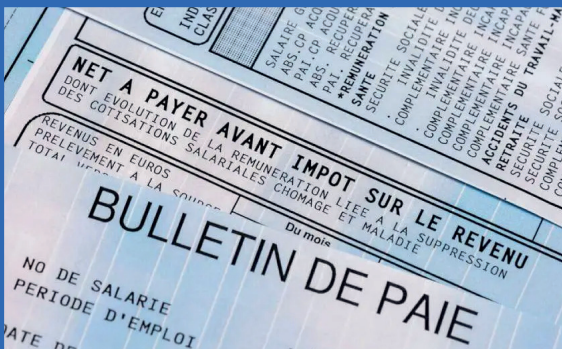
I. ... fait poser la question d'une contribution conventionnelle de branche

Même si le sujet peut apparaître nouveau pour la branche de la poissonnerie, il est important que préciser qu'actuellement des **contributions conventionnelles de branche** alimentant les enjeux, soit de formation professionnelle continue, soit d'apprentissage, **sont mises en place dans 55 branches professionnelles.**

Ainsi, hypothétiquement, si l'on envisage qu'il est complexe pour un professionnel du secteur de **faire face aux éventuels coûts associés à une formation d'excellence**, le principe de la contribution conventionnelle apparaît une solution afin de flécher des fonds mutualisés vers une action si l'enjeu de la formation professionnelle et de l'apprentissage apparaît comme prioritaire au sein de la branche d'activité.

Un point de repère assez évident en la matière en raison des proximités conventionnelles peut être la **branche de la boucherie.**

Au sein de cette branche est déployée une **contribution conventionnelle** de :



0,30% des rémunérations soumises à cotisations sociales pour les entreprises de moins de 50 salariés



0,70% des rémunérations soumises à cotisations sociales pour les entreprises de plus de 50 salariés

En effectuant une projection pour une entreprise de détail, de taille moyenne selon le dernier observatoire de l'alimentation de détail soit 3,9 salariés, au salaire brut moyen relevé par la même étude pour un ouvrier (2.530 Euros bruts soit 1.950 Euros nets) cela représenterait, sur une année, un « effort » de contribution de **355 Euros.**

Si l'on effectue le même raisonnement pour une entreprise de 50 salariés avec un salaire brut moyen relevé un peu plus important porté à 3.000 Euros bruts (diversité des profils et structuration de ce type d'entreprise) cela représenterait une **contribution de 12.600 Euros par an.**



Partie 4 – Modélisation d'un modèle économique potentiel

A. Projection d'un compte de résultat

À ce stade de l'étude, la projection d'un compte de résultat apparaît **complexe à produire**.

En effet, des inconnus subsistent tant sur la **nature même des activités de la structure créée** (CFA ? CFA + Organisme de formation ?) que sur les **modalités de financement publics**, l'**évolution à court-terme des prises en charge coûts contrats Apprentis** ainsi que des **prises en charges OPCO**, mais également sur des **éventuels subventionnements ou appuis publics** à la structuration d'un centre d'excellence.

Une projection théorique d'un compte de résultat pour une centaine d'apprentis & de CQP sur une année, accompagné d'un soutien de branche, confirme que la création d'un centre de formation indépendant est réalisable. Néanmoins, celui-ci devrait diversifier ses sources de revenus : formations continue et apprentissage, formations ponctuelles métier « master class », événements spécifiques, etc.

La diversification d'activité s'avère donc indispensable pour permettre la viabilité à terme, d'une structure.



B. Détermination du point d'équilibre du CFA

Sur la seule activité liée à de l'apprentissage, un **point d'équilibre économique de CFA semble très complexe à tenir** : ce point d'équilibre passe par une **augmentation des recettes**, donc du nombre d'apprentis, mais qui automatiquement entraîne de manière conjointe des **besoins supplémentaires en coûts humains** (gestion & enseignement) et de **moyens structurels** (matière d'œuvre & locaux).



En rapport à la réalité du nombre d'apprentis actuels (un peu plus d'une centaine dans la quinzaine de CFA opérants), ce point d'équilibre est inatteignable.

Il faut, par conséquent, se projeter autour de deux pistes (combinables) de durabilité :

1

La réflexion autour d'une contribution conventionnelle fléchée vers l'école qui viendrait compléter les niveaux de prise en charge des coûts contrats, et possiblement traiter les questions d'hébergement,

2

Ne pas se limiter à une activité de CFA mais la doubler d'un organisme de formation qui permettrait de réaliser des formations à destination des professionnels de la branche

Partie 5 – Préconisations & axes de mise en place

A. Réfléchir à une première étape de CFA « hybride »

Lorsque l'on projette le compte de résultat d'un CFA de branche, l'**équilibre paraît très complexe à atteindre** en raison notamment de deux facteurs essentiels que ce sont l'**effet de « niche » de la profession** (limitation des effectifs d'apprentis à former) et la **chute des niveaux de prise en charge** qui rendent l'équilibre économique quasi impossible à atteindre.

Les CFA existants luttent contre cet effet en ayant la **capacité d'absorber l'étroitesse des sections** de CAP Poissonnier Ecailler au global de leur effectif.

Tisser des partenariats privilégiés, avec deux ou trois CFA ciblés et reconnus pour leur sérieux académique, leur empreinte territoriale pourrait constituer une **première étape à la création d'un centre d'excellence national**.

Au demeurant, cette solution pourrait représenter une **contrainte pour le futur** : investir dans des CFA pour désinvestir dans peu de temps pourrait **ne pas représenter d'intérêt pour eux**, car une synergie future, lorsqu'un CFA d'excellente existerait **apparaît complexe à trouver**.

B. S'engager fortement dans le développement de l'image du métier auprès des jeunes et la stratégie d'attractivité du CFA

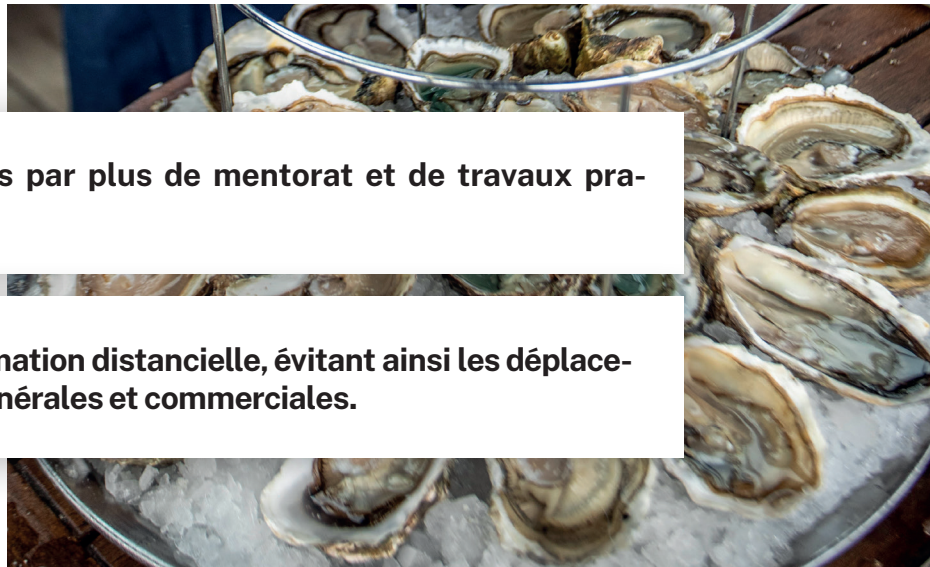
Le succès d'un CFA dit « d'excellence » se couplera à une **montée en gamme de l'image de la profession** et une **mise en avant des opportunités qu'offre le métier**.

Des professions, pourtant complexes et exigeantes, ont réussi ces dernières années à **redorer leur image** et à **développer une attractivité plus forte** au travers d'actions de mise en lumière telles que la communication, les actions de mises en avant des professionnels, ou des concours.

C'est un point de passage obligatoire car l'enjeu n°1 de la profession est **l'attrait qu'elle peut avoir sur les nouvelles générations**, ou comme **métier possible de reconversion**, pour alimenter les filières de formation et un possible CFA d'excellence. Sans apprentis ou élèves, **pas de durabilité du modèle ni de la profession**.

C. Faire évoluer les méthodes d'enseignement et le contenu du CAP

Lorsque l'on interroge les professionnels du secteur d'activité, tous mettent en avant la **nécessité de faire évoluer les techniques d'enseignement** en mixant deux éléments essentiels, pourtant très opposés :



Plus de technique produits par plus de mentorat et de travaux pratiques en laboratoire,



Plus de digital avec une animation distancielle, évitant ainsi les déplacements, pour les matières générales et commerciales.

Au-delà des modalités d'enseignement, **une réflexion approfondie doit être menée sur les contenus du CAP, voir le CAP** en tant que tel : la rigidité de son cadre notamment très scolaire mériterait d'être assoupli pour permettre un enseignement au contenu plus adapté aux enjeux de la profession en 2025 et une dynamique de formation assez courte (réduction de la durée totale) et dynamique (entrées-sorties permanentes).

De plus, l'étude stratégique de branche récente montre **l'évolution du métier**, avec un développement quasi unanime des **activités de « trahison » voir de « restauration »** de la part des professionnels de la branche.

Ainsi les modalités et contenus d'enseignement doivent dorénavant intégrer ces spécificités.

D. S'appuyer avec vigueur sur le tutorat & le mentorat des professionnels du secteur

D'une manière unanime, la **fonction tutorale doit être structurée** pour permettre un accompagnement qualitatif de l'apprenti.

La fonction tutorale, au-delà de l'accompagnement dans l'intégration et le suivi académique de l'apprenti est surtout **ressentie nécessaire par l'angle de la transmission de savoir-faire** qui apparaît indispensable au sein de l'ensemble des pôles en raison de la technicité et de la spécificité des métiers possédés, dont très peu s'apprennent théoriquement.

Il existe également, sans doute, un **enjeu de transmission de savoir-faire** par capitalisation autour du savoir-faire des professionnels du secteur : générer très régulièrement des formations produits / techniques d'application produits et capturer les supports de formation associés permettent de constituer une bibliothèque de savoirs techniques qui appuiera derrière le savoir-faire technique et sa transmission.

Cette **fonction tutorale** représente d'autant plus un enjeu que globalement, la **pyramide des âges n'est pas favorable dans la profession** et que la transmission de ce savoir-faire s'effectue généralement via une **transmission orale** : il est important avec ce projet de création de CFA, de chercher à capturer ce savoir-faire afin de pouvoir en assurer une transmission et une adaptation en fonction de l'évolution des habitudes de consommation.

E. Mener une étude globale sur les besoins en formations par les professionnels de la branche : déployer un centre d'excellence Apprentis-

L'étude menée **montre les limites d'une seule réflexion autour du CAP Poissonnier Écailler** : l'équilibre financier d'une telle structure au regard des effectifs possibles et des niveaux de prise en charge des coûts contrats est inatteignable.

L'**opportunité de développer un centre d'excellence**, doit se réfléchir plus largement, plus globalement, en **intégrant l'ensemble des acteurs de la branche** et en ayant la **capacité de leur offrir une offre « formative »** (apprentissage, CQP, validation des acquis, formation professionnelle continue) complète et adaptée.



Ainsi, une réflexion plus globale doit s'effectuer autour d'un certain nombre d'axes :



Quelles seraient les filières, viables, à améliorer ou à bâtir en matière d'apprentissage pour servir les entreprises de la branche ?



Quelles seraient les filières, viables, à améliorer ou à bâtir en matière de reconversion professionnelle pour servir les entreprises de la branche ?



Quel serait le point de vue des entreprises de la branche sur une « formation minimale obligatoire » socle de compétences d'entrée dans la branche ?



Quels seraient les besoins concrets en formation des entreprises de la branche ?



Quel serait leur niveau « d'engagement » à réaliser ces formations ?



Comment les entreprises de la branche, tenant compte des tailles de structure, verraient le financement de toutes ces évolutions en faveur de l'intégration des apprentis, des reconversions pros et du développement de la formation continue ?



L'OPEF,
UNE ORGANISATION
AU SERVICE DE SES ADHÉRENTS

☎ 01 40 53 47 76

✉ contact@poissonniers.com

🌐 uniondelapoissonnerie.org

Suivez-nous





MERCI À NOS PARTENAIRES



JANVIER 2025