



Etude sur les modèles économiques des OFA : évolution des charges, stratégies d'économie d'échelle et utilisation des bénéfices

Rapport public final

Septembre 2024

TABLE DES MATIERES

I. INTRODUCTION 4

II. ÉVOLUTION DES CHARGES : AMPLEUR ET DÉCOMPOSITION 6

1. Retracer l'ensemble des coûts de fonctionnement qui interviennent dans la réalisation de la formation par apprentissage 6

- a) Tentative de cartographie d'ensemble des couts dans les OFA (vision empirique) 6
- b) Détails des natures de couts recensés par domaine : Pédagogie..... 8
- c) Détails des natures de couts recensés par domaine : Accompagnement 12
- d) Détails des natures de couts recensés par domaine : Structure et fonctions supports 15
- e) Détails des natures de couts recensés par domaine : Communication 17
- f) Détails des natures de couts recensés par domaine : Frais annexes à la formation 18

2. Fluctuation par pôle de ventilation.....19

- a) Les facteurs de fluctuation des couts : tableau de synthèse..... 19
- b) Tension sur les recrutements, concurrence renforcée entre employeurs et inflation : l'augmentation de l'enveloppe de rémunération de l'équipe pédagogique comme principal poste d'augmentation pour la grande majorité des OFA 20
- c) « Flux » (électricité, gaz, gasoil, ... notamment), matière d'œuvre, petit matériel pédagogique, ... les « consommables » soumis à l'inflation 21
- d) Le « sourcing » des apprentis et des entreprises comme nerf de la guerre : des coûts (notamment de communication) principalement renforcés par la concurrence accrue, mais également par les injonctions paradoxales des « prescripteurs » institutionnels 22
- e) Des effets « systémiques » sur les couts de gestion administrative à la baisse mais toujours présents..... 23
- f) Des obligations législatives et réglementaires qui accentuent certaines dépenses des OFA, notamment ceux les plus investis sur les « missions légales » et les démarches qualité 23
- g) Une sociologie changeante des « apprentis » qui impacte dans certains OFA les couts d'accompagnement 24

III. ÉCONOMIES D'ÉCHELLE ET RÉDUCTION DES CHARGES 25

1. Des changements « d'échelle » non-systématiques et aux caractéristiques variables en fonction des OFA25

- a) Un mouvement généralisé d'augmentation du nombre d'apprentis au macro et par OFA 25
- b) .. qui n'a toutefois pas entraîné de changement d'échelle systématique pour tous les CFA, dont certains ont même maintenu leur volumétrie d'apprenants 27

2.	De multiples natures « d'économies d'échelle » observées pour les OFA concernés.....	29
a)	Des « économies d'échelle » majoritairement dues à la saturation des sessions existantes, parfois à l'augmentation de la taille des « groupes ».....	30
b)	Des économies d'échelles parfois recherchées dans l'extension du catalogue de formation en apprentissage, dans certains cas avec une logique de filière.....	31
c)	Des nouvelles pratiques pédagogiques (notamment le distanciel) qui peuvent influencer sur le cout unitaire sans être encore généralisées.....	32
d)	A plus long terme, des effets de spécialisation et de structuration des processus dus à la volumétrie nouvelle d'apprentis qui permettent des économies d'échelles par optimisation de certains actes pédagogiques, d'accompagnement et de gestion.....	33
e)	Des économies d'échelle liées à l'expansion même du secteur dans son ensemble.....	35
f)	Des effets de seuils, temporaires du fait d'investissements ou structurels, qui peuvent minorer certaines économies d'échelle « croissantes ».....	36
3.	Des stratégies de mutualisation encore peu développées à date	37
a)	Peu de phénomènes nouveaux de mutualisations du fait de la loi de 2018.....	37
b)	Le cas échéant, des mutualisations qui s'organisent plus fréquemment dans certaines situations identifiées (CFA « décentralisé », OFA multisites et réseaux historiques d'OFA).....	37
c)	Les pratiques fréquentes de mutualisation au sein des OFA (recensement).....	39
4.	D'autres mécanismes identifiés d'économies déployés par les OFA	40
a)	Des pratiques en développement pour optimiser la saturation des moyens pédagogiques (formateurs et/ou plateaux techniques)	40
b)	Des pratiques pour faire baisser les couts d'achats des consommables et petits équipements	40
c)	Des pratiques pour faire baisser les couts pédagogiques (parfois au risque d'une baisse de la qualité)	41
d)	Des pratiques pour faire baisser les couts d'accompagnement (rares mais généralement au risque d'une baisse de la qualité)	41

IV. UTILISATION DES BENEFICES ET LOGIQUES D'INVESTISSEMENTS..... 43

1.	Les logiques communes de répartition des excédents financiers (s'ils existent) pour le moment	43
2.	Les multiples objectifs poursuivis par l'investissement.....	44
a)	Les objectifs financiers prioritaires de l'investissement dans les OFA	45
b)	Des motivations non-financières complémentaires à l'investissement dans presque tous les cas.....	47
c)	Les freins à l'investissement	48
3.	Les sources de financements de l'investissement.....	49
a)	Un modèle de financement post-2018 qui a favorisé l'investissement	49
b)	La place encore importante de la subvention publique dans le financement des investissements	49
c)	Le développement du recours au système bancaire	50
d)	L'absence remarquable du solde de la taxe d'apprentissage comme support de l'investissement des OFA	51

V. ELEMENTS TRANSVERSAUX..... 52

1. Impacts de l'évolution à la baisse des NPEC sur la gestion des « couts » dans les OFA52
 - a) Des impacts encore mesurés, mais un risque latent de fermeture des sessions les moins rentables à court terme 52
 - b) A moyen terme, un risque économique déclaré sur les OFA qui ont engagé les investissements les plus importants dans la période récente 52
2. Un point clé qui reste insaisissable : l'absence de critères partagés d'une « bonne gestion » d'un OFA.....53
3. Un critère essentiel dans la segmentation des modèles économiques des OFA : la place de l'apprentissage dans leur activité globale 53

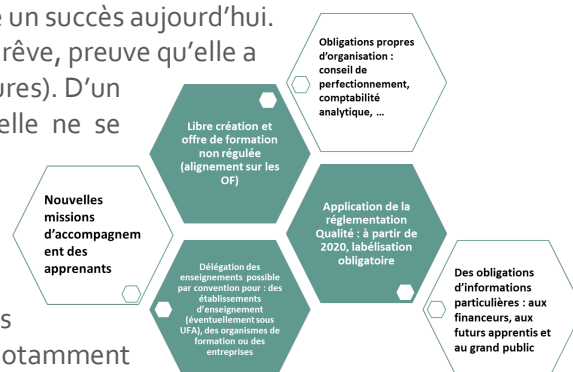
VI. PERSPECTIVES : LES PROPOSITIONS DE REFORME EMISES PAR LES OFA RENCONTRES..... 55

1. Evolution de la gestion des financements55
2. Définition d'autres critères d'orientation des fonds de l'apprentissage (par NPEC ou autres véhicules financiers) 57
3. Simplification administrative pour les OFA58
4. Maintien de la qualité de l'accompagnement des apprentis..... 60
5. Stratégie d'investissements dans les infrastructures 62
6. Pérennité et prévisibilité des financements.....63

I. INTRODUCTION

La réforme de 2018 est considérée par le plus grand nombre comme un succès aujourd'hui. Évidemment « quantitatif » puisque la barre du million n'est plus un rêve, preuve qu'elle a su stimuler la demande (appuyée par les aides à l'embauche ultérieures). D'un point de vue qualitatif, son influence sur l'insertion professionnelle ne se dément pas, même si de premières zones de frottement apparaissent : qualité pédagogique en entreprise ; plus-value « sociale » dans le supérieur au regard des coûts ; ...

Elle a aussi bouleversé l'offre en transformant de pied en cap un modèle ancien, générant un « nouveau monde » (cf. schéma) pour les CFA. D'autant qu'ils n'échappent pas aux transformations de fond, notamment la digitalisation (apparition de CFA 100% e-learning). C'est principalement la libéralisation du marché de l'apprentissage et le mode de financement au "coût contrat" qui ont été déclencheurs. Et les opérateurs ont répondu – massivement – à l'appel puisque leur nombre a triplé depuis. Le marché de l'apprentissage – reconnu par le Législateur - n'est plus verrouillé, et l'heure est désormais à la concurrence et au financement « décontingenté ».



Pour les OFA, cela signifie passer d'une logique de subvention publique, à une logique d'investissement. Cela a aussi été synonyme, de l'arrivée de nouveaux opérateurs, d'une multiplication extraordinaire des profils d'OFA. Des « purs players » de l'apprentissage aux stratégies multiactivité ; de ceux qui se spécialisent à ceux qui misent sur l'interprofession ; ... les critères de distinction sont infinis ou presque. Cette affluence, motivée par les perspectives financières nouvelles, a sans doute favorisé la modernisation des pratiques, mais aussi rendu féroce la concurrence ... et paradoxalement renforcé leurs besoins de partenariats et de mutualisation.

Comme en toutes choses, il existe aussi une face plus sombre à ce mouvement : les effets de la financiarisation sont pointés, notamment en ce que les exigences de rentabilité à court terme pourraient avoir des effets négatifs, non seulement sur la qualité du service de l'OFA (pour réduire les coûts), mais aussi sur le maintien pour l'avenir de « l'appareil de formation » du fait d'investissements réduits au profit de dividendes immédiats.

Dès lors, le modèle français se « rapproche » d'un marché libre, mais n'en est pas réellement un : c'est un marché qui reste régulé. Et sur ce volet, c'est France compétences qui endosse le premier rôle. Déjà, en assumant le financement conjointement avec l'Etat (et les 4 milliards de déficits, majoritairement générés par l'apprentissage), mais aussi en régulant, principalement par l'encadrement des coûts contrats et l'analyse des comptabilités analytiques des OFA. Ce dernier exercice, peu évident à décrypter sans étudier les mécanismes qualitatifs, vise à faciliter la décision et la régulation en ajustant au mieux la dépense au micro, pour équilibrer les comptes publics au macro, tout en préservant un niveau de qualité plus important.

Les attentes initiales quant à ces travaux étaient multiples :

1. Elles étaient d'abord "cognitives" puisque l'étude devait permettre de caractériser et comprendre les situations, modèles et stratégies (économiques, organisationnelles, financiers, RH, pédagogiques...) des OFA.
2. La finalité « régulative » était aussi présente afin de servir dans la durée la méthodologie de régulation notamment – mais pas uniquement – en nourrissant les travaux relatifs aux NPEC- et en facilitant l'analyse contextualisée des comptabilités analytiques remontées par les OFA.

3. *La finalité « instrumentale »* devait permettre de mobiliser l'étude pour « éclairer la décision publique sur les ajustements des règles qui président à la fixation des NPEC et plus généralement sur les arbitrages à opérer dans le champ des politiques d'apprentissage ».

Pour ce faire, des axes de questionnements ont préalablement été établis et des sous-questions priorisées :

Axe d'analyse	Sous-questions prioritaires
Axe 1 / Évolution des charges : ampleur et décomposition	- Recensement des coûts de fonctionnement qui interviennent dans la réalisation de la formation par apprentissage - Fluctuation par pôle de ventilation de charges
Axe 2 / Économies d'échelle et réduction des charges	- Réalités et limites des effets d'échelle dans un OFA - Stratégie de mutualisation entre OFA - Autres recherches d'économies
Axe 3 / Utilisation des bénéfices et logiques d'investissements	- Définition et réalités des « investissements » dans un OFA - Sources de financement des investissements

Une méthodologie rigoureuse, discutée en amont et validée par France compétences a été déployée de janvier à juin 2024.



Nous remercions l'ensemble des contributeurs – dont l'anonymat ici est garanti - à ces réflexions exploratoires, particulièrement les directions de CFA qui ont pris le temps d'exposer leurs situations et stratégies financières à la mission.

II. ÉVOLUTION DES CHARGES : AMPLEUR ET DÉCOMPOSITION

1. RETRACER L'ENSEMBLE DES COUTS DE LA FORMATION PAR APPRENTISSAGE

a) Tentative de cartographie d'ensemble des couts dans les OFA (vision empirique)

La mission a cherché à reconstruire de manière empirique l'ensemble des coûts potentiels d'un OFA, en tenant compte de leurs distinctions pour mieux comprendre la composition et l'évolution des dépenses dans le cadre de leur remontée de comptabilité analytique à France Compétences.

Il semble dans cet exercice nécessaire de distinguer plusieurs angles de lecture :

- *Les dépenses « socles » vs les dépenses « spécifiques »* : les "dépenses socles" sont celles que l'on retrouve dans tous les OFA indépendamment de leurs particularités. En revanche, les dépenses "spécifiques" varient selon les domaines et spécialités de formation, les besoins spécifiques d'accompagnement des publics accueillis, la situation géographique (notamment les difficultés d'accès pour les apprentis) ou encore les défis liés au sourcing.
- *Les différents montants engagés pour des dépenses similaires* : les dépenses de même nature peuvent varier considérablement d'un OFA à l'autre. Par exemple, les questions énergétiques peuvent révéler ces écarts : tous les OFA consomment de l'électricité, mais ceux disposant de locaux limités auront des dépenses négligeables rapportées à leur chiffre d'affaires, tandis que ceux avec des bâtiments et équipements techniques énergivores engageront une part substantielle de leur budget global.
- *Les dépenses « indispensables » vs les « choix volontaires »* : certaines dépenses sont indispensables pour que le CFA puisse remplir son objet social ou assurer la qualité des formations. D'autres relèvent de choix volontaires visant à améliorer certains aspects de l'activité de l'OFA, tels que la qualité pédagogique, la communication ou l'accompagnement.
- *Les dépenses stables vs les augmentations récentes* : il est crucial de distinguer les dépenses qui restent stables sur une période récente de celles qui ont augmenté significativement, quelle qu'en soit la raison. Ces augmentations peuvent être dues à divers facteurs.

La « cartographie synthétique » ci-après tente d'illustrer les couts identifiés, en indiquant les dépenses « socles », soulignées et en italiques ; ainsi que les couts ayant connu sur la période récente (2022-2024) des augmentations substantielles, précédées d'une flèche croissante .

La répartition des différentes catégories de dépenses au sein des OFA varie considérablement selon nos données qualitatives empiriques. Par exemple, certaines structures affichent que jusqu'à 90% de leurs charges sont attribuées à la dépense "Pédagogique", tandis que d'autres présentent un ratio de seulement 50%¹. La cartographie qui suit ne prétend donc pas être à l'échelle, bien que la taille des bulles reflète la place moyenne occupée par chaque catégorie de dépenses au sein des OFA

¹ Point de vigilance : Ces ratios ne permettent pas de déduire un indice de "qualité". Par exemple, un OFA pourrait présenter 90% de ses dépenses comme étant pédagogiques simplement parce qu'il n'engage aucune autre action. À l'inverse, un autre OFA pourrait afficher 50% de dépenses pédagogiques tout en investissant simultanément des ressources importantes dans l'accompagnement ou le recrutement. Ces ratios ne reflètent pas nécessairement les montants engagés dans chaque catégorie de dépenses.

Pédagogie



- Rémunération des équipes pédagogiques : masse salariale + honoraires des intervenants extérieurs;
- Equipements pédagogiques (acquisition et entretien)
- Logiciels / licences informatiques (souvent négligeables(hors formations spécifiques)
- Location / entretien des plateaux techniques
- Redevance aux certificateurs privés et/ou coûts de réalisation des examens
- « Flux » (électricité, gasoil, gaz, ...)

Accompagnement



- Masse salariale de personnels dédiés (CPE et/ou CIP), plus fréquemment fraction du salaire de l'équipe pédagogique (prorata de temps dédié à l'accompagnement)
- Honoraires d'intervenants extérieurs (psychologue, assistant social, coach, ...)
- Handicap : actions de sensibilisation troubles « dys- » (fréquent) ou adaptation de poste pédagogique (rarement)
- Mobilité internationale : actions très rares

Communication



- Salaire de personnel dédié ... ou dans de rares cas, de la fragmentation des activités
- Frais de salons, JPO, événementiel, job board, ...
- Honoraires d'externalisation de la gestion site internet / réseaux sociaux
- (rarement) publicité payante (locale ou nationale)
- Actions de promotion des métiers / support de communication (digital / vidéo / papier)

Frais annexes

- Frais internat ou de restauration

Fonctions supports



- Masse salariale liée à la facturation (normalisée dans la dernière période, principalement du fait de l'amélioration des process de paiement OPCO)
- Activités commerciales auprès des entreprises (hors pédagogiques) : salaires, déplacements, téléphone, actions commerciales
- Qualité (notamment qualiopi, parfois autre label) : salaire référent et/ou animateur Qualité, logiciel de suivi, traçabilité des actes Métiers, référents aux différents contrôles des financeurs, ...)
- Maintenance informatique : salaire ou frais d'infogérance
- Assurance, impôts et taxes,
- Loyer
- Salaires RH / compta / contrôle de gestion / achat
- Salaires Direction

b) Détails des natures de couts recensés par domaine : Pédagogie

Domaine	Nature du cout (rang 1)	Nature du cout (rang 2)	Nature du cout (rang 3)	Nature du cout (rang 4)
Pédagogie	Rémunération des équipes pédagogiques	Salaires de l'équipe pédagogique	Salaires des formateurs (et assistants pédagogiques)	Ingénierie pédagogique (conception de programme, développement de supports pédagogiques, ...)
				Préparation des séances (planification, logistique, supports de cours, ...)
				Animation des séances / face-à-face pédagogique
				Evaluation (évaluation formative, évaluation sommative, corrections des évaluations, rétroactions aux apprenants, ...)
				Suivi pédagogique (dont très fréquemment, le suivi des apprentis en entreprise)
				Veille pédagogique et professionnelle
				Administration et rapport d'activité/ de formation
			Salaires des coordinateurs pédagogiques	Conception et planification
				Supervision et coordination des formateurs
				Gestion des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la mise en œuvre des formations
				Soutien aux formateurs (appui à l'ingénierie pédagogique ; formation des formateurs, ...)
				Évaluation et suivi de la performance et des objectifs pédagogiques.
				Développement de partenariats
				Veille pédagogique, professionnelle et réglementaire
				Communiquer avec les formateurs, les apprenants, le public cible et les autres parties prenantes pour les informer sur les activités pédagogiques
				Rapports et gestion administrative
				Résolution de problèmes individuels ou collectifs
		Formation des formateurs	Formations aux méthodes pédagogiques	
			Formations techniques / expertise	
		Honoraires des intervenants externes	Honoraires des formateurs externes / vacataires	Idem « formateur salarié » ci-avant

Domaine	Nature du cout (rang 1)	Nature du cout (rang 2)	Nature du cout (rang 3)	Nature du cout (rang 4)
	Equipements pédagogiques et plateaux techniques	Acquisition	Matériel spécifique aux formations dispensées	Machines-outils, équipements informatiques, instruments de laboratoire, réalité virtuelle, simulations numériques, etc.
			Matériel didactique	Manuels, logiciels éducatifs, supports de cours, etc.
		Entretien et maintenance des équipements	Contrats de maintenance pour les équipements	Maintenance préventive, maintenance corrective
			Réparations et remplacements de pièces	
			Coûts de révision et de mise à niveau périodique des équipements	
		Aménagement des espaces pédagogiques	Installation et aménagement des salles de classe spécifiques aux activités pédagogiques.	
			Infrastructure de support	Ventilation, climatisation adaptée aux équipements, matériels de sécurité adapté aux équipements,
		Consommables et matériel de consommation courante	Matière d'œuvre	Très variable en fonction des secteurs : sable, ciment, plâtre ... farine, beurre, poisson ... produits chimiques, ...
			Matériel de consommation courante	Très variable en fonction des secteurs : petit outillage, petit électroménager, consommables informatiques, ...
			Logistique et gestion des stocks	Coûts de gestion des stocks
				Frais de livraison
	Accès et mise en œuvre des certifications	Accès à la certification	Frais liés à l'enregistrement et à la reconnaissance officielle de la certification par les autorités compétentes.	
			Redevance aux certificateurs privés	
		Mise en œuvre des examens	Conception et révision des épreuves thoriques et pratiques	Coûts pour le développement initial des examens, y compris la conception des questions et des épreuves. Coûts pour la révision et la mise à jour régulière des examens en fonction des évolutions du programme de formation ou des exigences du secteur.
			Recherche et défrayement des examinateurs	Identifications des examinateurs (profil adapté, neutre, externe à l'OFA, ...) Transport des examinateurs, hébergement, ...
			Logistique	Location salles, aménagement conformes aux conditions d'examens, ...
				Mises en situation professionnelle (selon exigences du référentiel de certification)
			Surveillance	Salaires ou honoraires de surveillants d'examens

<i>Domaine</i>	Nature du cout (rang 1)	Nature du cout (rang 2)	Nature du cout (rang 3)	Nature du cout (rang 4)
	« Flux » énergétique (électricité, gaz, essence, ...)	Fonctionnement des bâtiments		Chauffage et climatisation des salles de classe et des ateliers, eau chaude sanitaire, ...
		Fonctionnements des équipements pédagogiques		

La mission n'a rencontré que très peu d'OFA capables de suivre le niveau Rang 4 dans leur comptabilité analytique.

Focus sur les OFA bénéficiaires d'autres ressources publiques en matière pédagogique

Il existe des craintes répandues parmi les dirigeants rencontrés dans le secteur privé, bien qu'elles ne soient pas universelles. Elles concernent *les charges de personnel* dans les EPLE (membres du GRETA ou porteurs des CFA académiques), ainsi que dans les OFA consulaires, les universités ou les organismes parapublics tels que l'AFPA. Selon ces craintes, ces charges de personnel ne seraient pas entièrement imputées, voire pas du tout, sur l'activité d'apprentissage, ce qui créerait une distorsion de concurrence avec les OFA entièrement privés. Dans la plupart des cas observés par la mission :

- Lorsque de telles situations se produisent, les refacturations sont effectuées à un niveau proche ou équivalent au coût réel par l'OFA. Cependant, il arrive parfois que ces refacturations soient basées sur des montants forfaitaires négociés, sans lien démontré avec le coût réel de la rémunération du personnel.
- De plus en plus, on observe que des enseignants des EPLE interviennent comme travailleurs indépendants avec l'OFA du GRETA, et non en tant que fonctionnaires, et sont donc rémunérés sous forme d'honoraires comme tout intervenant extérieur.
- Par ailleurs, il convient de noter que les CFA "publics" n'ont pas le monopole des mises à disposition gratuites, car cette pratique est également observée dans plusieurs CFA associatifs, grâce aux mises à disposition par les structures fondatrices de l'association.

En revanche, certaines critiques semblent plus justifiées à l'échelle de notre panel et portent sur *l'accès aux plateaux techniques*, dont le financement initial, la maintenance, voire la matière d'œuvre, ne seraient pas intégralement imputés sur l'activité d'apprentissage, créant ainsi une distorsion de concurrence avec les OFA purement privés. Dans une minorité de cas seulement, des refacturations sont effectivement réalisées, bien que souvent minorées par rapport aux coûts réels de la maintenance. De manière ponctuelle, des co-investissements peuvent être réalisés sur de nouveaux plateaux techniques, notamment entre l'EPLE et le GRETA OFA, mais cette pratique n'est pas généralisée et ne concerne pas les plateaux techniques antérieurs, déjà en place, qui sont habituellement financés et entretenus par d'autres fonds publics perçus de l'établissement support.

c) Détails des natures de couts recensés par domaine : Accompagnement

Domaine	Nature du cout (rang 1)	Nature du cout (rang 2)	Nature du cout (rang 3)	Nature du cout (rang 4)
Accompagnement	Rémunération des équipes dédiés à l'accompagnement des apprentis	Salaire de l'équipe d'accompagnement	(Fraction du) Salaire des formateurs ayant des fonctions d'accompagnement	Assurer un suivi régulier pour identifier les difficultés éventuelles dans la formation et proposer des solutions adaptées
				Guider les apprentis dans leurs choix de parcours professionnel et les conseiller sur les opportunités de carrière dans leur secteur d'activité
				Assurer les visites en entreprises des apprentis
				Repérer les apprentis en difficultés
			Salaire des « conseillers principaux d'éducation » ou assimilés (accompagnement à la vie scolaire)	Surveillance et gestion de la vie scolaire
				Suivi des absences et des retards
				Accompagnement et conseil aux élèves
				Orientation scolaire
				Animation et gestion des activités éducatives
				Prévention et gestion des conflits
				Conseils de classe et réunions de coordination pédagogique
				Conseils sur les filières de formation, les métiers et les parcours adaptés
		Salaire des « conseillers en insertion professionnelle » ou assimilés (accompagnement professionnel)		Evaluation des aptitudes et suivi régulier des jeunes
				Accompagner les jeunes dans leur recherche d'emploi
				Orienter les jeunes vers les dispositifs d'insertion professionnelle
				Développement des compétences transversales (communication, travail en équipe, etc.) pour améliorer leur employabilité
		Salaire des « accompagnants éducatif et social » ou assimilés (accompagnement social global)		Établir des partenariats avec les entreprises locales pour faciliter l'accès des jeunes à des opportunités d'emploi ou de stage
				Veille sur l'évolution des métiers et du marché du travail
				Aide et soutien dans les actes essentiels de la vie quotidienne
				Projets personnalisés visant à développer l'autonomie, à favoriser l'intégration sociale et à répondre aux besoins spécifiques des apprentis
				Veiller à la sécurité physique et psychologique des apprentis
				Encourager la participation aux activités sociales, éducatives et de loisirs, en fonction des capacités et des intérêts de chacun
				Collaborer avec d'autres professionnels (éducateurs spécialisés, psychologues, médecins, etc.) pour assurer une prise en charge globale
				Établir une relation de confiance avec les jeunes et leur entourage
				Préparer les jeunes dans les étapes de transition (par exemple, passage de l'école à la vie active, changement de lieu de vie, etc.)
		Honoraires des intervenants externes		Le plus fréquemment : psychologue ; assistante sociale ; ... Repéré également dans le panel : coach mental, ...

Domaine	Nature du cout (rang 1)	Nature du cout (rang 2)	Nature du cout (rang 3)	Nature du cout (rang 4)
	Actions en faveur des personnes en situation de handicap	Salaire du référent handicap		Écoute et soutien personnalisé des apprentis en situation de handicap
				Mise en place et coordination des aménagements nécessaires pour faciliter l'accès à la formation et aux examens (temps supplémentaire, matériel adapté, etc.).
				Interface entre les apprentis, les formateurs, les responsables pédagogiques et administratifs pour assurer une prise en charge cohérente et adaptée
				Conseils aux formateurs et aux équipes pédagogiques sur les bonnes pratiques pédagogiques adaptées aux besoins spécifiques des apprentis en situation de handicap.
				Sensibilisation de l'ensemble de la communauté éducative à la prise en compte du handicap et à l'importance de l'inclusion dans la formation professionnelle.
				Veille sur les évolutions législatives et réglementaires concernant le handicap
		Actions de sensibilisation ...	... aux équipes pédagogiques et accompagnantes	
			... aux apprentis	
	Actions en faveur de la mobilité internationale	Compensation du handicap		Aménagements pédagogiques
				Aménagements matériels
				Aménagements dans l'organisation des cours (planning, charge, ...)
				Soutien personnalisé et/ou aides humaines (AVS, ...)
	Actions en faveur de la mobilité internationale	Salaire du référent Mobilité		(rarement rencontré dans le panel)
		Assistance		Assistance dans les démarches administratives liées au séjour à l'étranger

« L'accompagnement » des apprentis au sein des OFA se révèle être une composante des coûts présentant une grande variabilité d'un établissement à l'autre. Cette diversité se manifeste non seulement dans les pratiques déclarées mais également dans la manière dont ces pratiques sont comptabilisées.

Les discussions avec les OFA dans ce domaine ont souvent été caractérisées par des expressions génériques (par exemple, "les formateurs accompagnent quotidiennement...") ou par la mise en avant d'actions communes ou mineures de manière emphatique (comme la création d'un annuaire sur SharePoint avec quelques contacts utiles pour les apprentis en difficulté sociale). À plusieurs reprises, il a été observé que les propos des interviewés semblaient reconstruits pour répondre aux besoins de l'étude, ce qui soulève la question de la fiabilité des déclarations faites par les OFA sur l'intensité et la réalité de leurs actions d'accompagnement.

Les éléments déclaratifs recueillis nécessiteraient ainsi une investigation approfondie sur le terrain pour vérifier la concordance entre un déclaratif nécessairement prudent de la part des dirigeants – pour des OF dont c'est la promesse commerciale pour certains, et une obligation légale pour tous (même si le renvoi aux obligations légales en matière d'accompagnement n'a été que rarement opéré spontanément par nos interlocuteurs) - et les réalisations effectives, ainsi que leurs effets sur le parcours des apprentis.

Focus : un « accompagnement » ou « des » accompagnements ?

Les activités d'accompagnement spontanément déclarées par les dirigeants interrogés varient considérablement d'un OFA à l'autre, reflétant des concepts, des objectifs et des natures d'accompagnement différents qui parfois se chevauchent. Pour certains OFA, cette notion englobe principalement les enjeux de vie scolaire, tandis que pour d'autres, elle désigne plutôt les efforts déployés pour favoriser l'insertion professionnelle. Un troisième type désigne un accompagnement « global » incluant la santé et les addictions, la mobilité, l'hébergement, l'alimentation ... Dès lors, et bien que ces divers types d'accompagnement ne combleraient pas les mêmes attentes pour les apprentis, ni ne répondent aux mêmes obligations légales, ils sont remontés indifféremment et de manière agglomérée dans les comptabilités. Pourtant, il s'agit d'un enjeu de qualité fort. Et bien que certains OFA proactifs puissent facilement répertorier les dépenses engagées et ainsi mesurer leurs investissements dans chacun de ces trois enjeux, ils sont peu nombreux à pouvoir le faire de manière complète. Moins en tous cas que ceux qui ne déclarent aucune action de ces ordres-là ...

Le seul aspect de l'« accompagnement » qui fasse consensus dans tous les CFA est celui lié à la « pédagogie de l'alternance », principalement associé d'un point de vue financier aux dépenses engagées pour les visites en entreprise auprès des dirigeants ou des maîtres d'apprentissage. Cette activité est d'ailleurs souvent réinterprétée par nos interlocuteurs lors des échanges qualitatifs de la mission, dans la mesure où elle est en interne rarement suivie de manière particulière dans la comptabilité analytique quotidienne des OFA. Elle est généralement intégrée dans les fonctions « pédagogiques » des formateurs et coordinateurs, et – faute d'être portée en tant que telle par un professionnel dédié (qui générerait un salaire ou des honoraires) - ses coûts sont dilués dans les rapports de dépenses pédagogiques générales.

d) Détails des natures de couts recensés par domaine : Structure et fonctions supports

Domaine	Nature du cout (rang 1)	Nature du cout (rang 2)	Nature du cout (rang 3)	Nature du cout (rang 4)
Structure et fonctions supports	Facturation	Personnels dédiés	Rémunération des personnels dédiés	Gestion financière des contrats en cours
				Recouvrement des stocks de contrats antérieurs non-payés
				Gestion des demandes de remboursement a posteriori par les OPCO
			Acquisition/ montée en compétences spécifiques	Formation des salariés sur les nouveaux modes de facturation
		Outillage informatique	Logiciel comptable	Cout du recrutement de compétences externes nouvelles
	Développement commercial	Salaires de commerciaux / chargé de développement de l'apprentissage	ERP dédié à l'apprentissage	Achat / abonnement de la solution
			Actions commerciales à destination des entreprises	Interfaçage avec les OPCO
			Actions commerciales à destination des apprentis	
		Frais connexes	Actions commerciales à destination des prescripteurs	
			Déplacements	Déplacements, téléphones, ...
			Téléphone	
	Qualité et contrôle	Animation de la « qualité »	Rémunération des « animateurs » ou « référents Qualité »	Mise en œuvre des politiques qualité
				Coordination des processus d'assurance qualité et de l'ensemble des professionnels de l'OFA
				Suivi des indicateurs de qualité et amélioration continue
			Rémunération de l'ensemble des collaborateurs pour permettre les temps de « traçabilité »	Développement des outils d'évaluation
				Formation et accompagnement des équipes
Gestion des certifications (notamment Qualiopi) et des agréments nécessaires pour les programmes de formation				
Outillage de suivi	Veille réglementaire et normative			
	Ex : temps de compte-rendu de visites en entreprise pour les formateurs, ...			
	Ex : logiciel de suivi de la qualité ; ...			

Domaine	Nature du cout (rang 1)	Nature du cout (rang 2)	Nature du cout (rang 3)	Nature du cout (rang 4)
		Qualiopi	Cout des audits (initial, renouvellement, ...)	
			Mise en conformité et documentation	
			Conseil et accompagnement externe	
		Autres démarches qualité (en fonction des CFA)	Autres normes Qualité Formation (ISO, labels de branche, ...)	
			Normes de qualité Hygiène, de Sécurité, ...	
		Suivi des contrôles externes	Salaire du référent désigné pour suivre le contrôle en interne	Ex : préparation, remise de la documentation, planification des entretiens, ...
			Gestion des suites données aux contrôles	Ex : contradictoire, recours et contentieux, plan d'actions correctives, ...
	Accueil	Salaires des personnels d'accueil		Accueil physique et téléphonique
				Gestion des inscriptions
				Orientation et information de premier niveau
				Gestion des agendas
				Gestion des fournitures et des équipements
				Accompagnement et assistance aux visiteurs
	Fonctions supports « classiques » (non développées sauf si spécificités OFA)	Achats		
		RH	Recrutement et planification des intervenants externes	
			Politiques RH multi-statuts (fonctionnaires; droit privé ; ...)	
		Comptabilité et finances	Comptabilité analytique obligatoire	
		Système d'information	Gestion des plateformes pédagogiques	
			Digitalisation du suivi des apprentis	Suivi des périodes en entreprise Suivi des progrès des apprentis, gestion de leurs parcours de formation, enregistrement des résultats, ...
			Sécurité et protection des données	
		Logistique et entretien	Renforcement sanitaire depuis el COVID	
			Gestion des stocks de matière d'œuvre	
		Direction		
	Loyer			
	Assurances / impôts			

e) Détails des natures de couts recensés par domaine : Communication

Domaine	Nature du cout (rang 1)	Nature du cout (rang 2)	Nature du cout (rang 3)	Nature du cout (rang 4)
Communication	Rémunération de personnel dédié	Salaires des équipes dédiées (chargé de communication)		Développement de la stratégie de communication, dont identification des publics cibles (apprentis potentiels, entreprises partenaires, parents, etc.) et l'élaboration des messages appropriés pour chaque groupe.
				Création et de la gestion des outils de communication tels que le site web du CFA, les réseaux sociaux, les newsletters, les brochures d'information, les plaquettes, etc
				Relations presse et relations publiques
				Planifie et organise des événements tels que des journées portes ouvertes, des salons de l'orientation, des conférences ou des séminaires.
				Promotion des formations de l'OFA
				Veille constante sur les tendances du secteur de la formation professionnelle, les innovations pédagogiques et les stratégies de communication des concurrents
				Animation des réseaux sociaux
	Actions de notoriété	Honoraires d'externalisation		Gestion site internet / réseaux sociaux
		Couts « évènementiels »		Création de support de communication (digital / vidéo / papier)
		Publicité payante (locale ou nationale)		Frais de salons, Journées portes ouvertes, autre évènementiel, job board, ...
		Actions de promotion des métiers		

f) Détails des natures de couts recensés par domaine : Frais annexes à la formation

<i>Domaine</i>	Nature du cout (rang 1)	Nature du cout (rang 2)	Nature du cout (rang 3)	Nature du cout (rang 4)
<i>Frais annexes</i>	Hébergement			(rarement internalisé, manque de détail)
	Restauration			(rarement internalisé, manque de détail)
	Transport	Parc de véhicules	Pour le déplacement des professionnels de l'OFA	
			Pour le transport des apprentis	
	Gestion des aides individuelles aux apprentis	Frais de gestion des aides allouées aux apprentis		Réception et instruction des demandes individuelles des apprentis
				Suivi et compilation au niveau de l'OFA pour demande de remboursement
				Interface avec le financeur pour réception des fonds et reporting

2. FLUCTUATION PAR POLE DE VENTILATION

a) Les facteurs de fluctuation des couts : tableau de synthèse

Typologie	Détail	Impact / les coûts
Tension sur les recrutements, concurrence renforcée entre employeurs et inflation	- Augmentation minima salariaux définis par accords de branche ou dans certains statuts - Augmentation éventuelle dans le cadre de NAO au niveau de l'OFA (OFA de plus de 50 salariés) et / ou versement de primes dites primes Macron (PEPA / PPV) - Hausse des tarifs des assurances de type mutuelles et prévoyance - Augmentation du coût horaire pratiqué par les enseignants sous-traitants intervenant dans les domaines professionnels - Augmentation du volume horaire confié aux enseignants sous-traitants intervenant dans les domaines généraux	****
« Flux » (électricité, gaz, gasoil, ... notamment), matière d'œuvre, petit matériel pédagogique, ... les « consommables » soumis à l'inflation	Des chiffres difficiles à objectiver dans nos travaux, fonction des capacités de négociation des OFA : - Énergie : + 8 à 30% sur les 3 dernières années - Loyer : + 8 à 13% sur les 3 dernières années - Matière d'œuvre : +20% sur les 3 dernières années <u>A noter :</u> - Les plus impactés : des OFA qui utilisent beaucoup de matière d'œuvre (niveau III et IV et par ex. secteur métiers de bouche, bâtiment, industrie) et qui ont besoin de locaux vastes (pédagogie par le geste sur les plateaux techniques et travail en sous-groupes) - Une fonction achat qui commence à se structurer dans certains OFA afin de tenter d'amortir les augmentations de charges précitées	***
Le « sourcing » des apprentis et des entreprises comme nerf de la guerre	- Des charges internes avec recrutement de salariés supplémentaires renvoyant aux activités suivantes : animation de JPO, présence sur des salons des métiers & formations, campagnes de marketing digital sur les réseaux sociaux, etc. - Des charges liées au recours à un sous-traitant par exemple pour des vidéos métiers ou bien encore proposant pour un abonnement à une solution de la EdTech mettant en relation les candidats à l'apprentissage et les OFA	**
Des effets « systémiques » sur les couts de gestion administrative et financière à la baisse	- Des coûts à la baisse par rapport à la première année de passage aux NPEC mais toujours présents notamment dans certains OFA - Illustrations par quelques cas : un formulaire CERFA mal renseigné par l'employeur et une relation qui s'amorce mal avec l'OPCO, une gestion plus complexe avec le CNFPT, des relances de l'ASP par l'OFA sur aide au permis B	**
Des obligations réglementaires qui accentuent les dépenses	- Nouvelles missions sur le handicap, l'accompagnement social, l'égalité femmes - hommes, la mobilité internationale, investies diversement selon le profil des OFA mais impliquant des augmentations de coûts - Augmentation du coût sur la qualité davantage liée à des coûts cachés par ex. traçabilité des preuves, formations de nouveaux salariés qu'aux audits eux-mêmes	**
Une sociologie changeante des « apprentis » qui impacte les couts d'accompagnement	- Situations d'accompagnement plus hétérogènes liées à l'augmentation de la limite d'âge d'entrée en apprentissage - Accompagnement mobilité internationale en hausse liée à l'augmentation de la part des apprentis Bac + - Publics plus volatils avec un effet sur l'accompagnement en termes de prévention et de traitement des ruptures de contrat - Publics migrants ayant besoin d'une remise à niveau en Français Langue Etrangère	*

**b) Tension de recrutements, concurrence renforcée entre employeurs et inflation :
l'augmentation de l'enveloppe de rémunération de l'équipe pédagogique comme
principal poste d'augmentation pour la grande majorité des OFA**

La croissance significative de la masse salariale et des honoraires des intervenants externes représente la principale augmentation des charges pour les OFA au cours de la période récente, motivée par plusieurs facteurs distincts. D'abord, l'augmentation presque mécanique des dépenses pédagogiques est liée à l'augmentation des effectifs d'apprentis. Avec une augmentation des inscriptions, les OFA sont souvent contraints d'ouvrir de nouvelles classes pour répondre à la demande croissante, ce qui entraîne naturellement une augmentation des dépenses liées à la formation et à l'encadrement des apprentis.

Mais cet argument n'explique pas pourquoi la rémunération rapportée à chaque individu professionnel augmente. Deux causes principales, détaillées par la suite, sont identifiées ici :

1. Premièrement, l'inflation a exercé des pressions sur les rémunérations de toutes les catégories de salariés et d'intervenants externes au sein des OFA, ainsi que sur les honoraires des formateurs externes. Cette hausse des coûts salariaux est le résultat direct de l'augmentation générale des prix et des coûts de la vie, impactant directement à la hausse les politiques salariales des OFA ;
2. Deuxièmement, une concurrence accrue entre les OFA a renforcé la position des formateurs et des intervenants externes dans les négociations d'honoraires. Cette concurrence accrue a créé un environnement où les professionnels de l'enseignement sont en mesure de demander et de négocier des augmentations de salaire et d'honoraires, ayant ainsi un effet direct sur la hausse des coûts pour les OFA.

Cause de l'augmentation de la masse salariale des OFA (personnels propres)

L'augmentation de la masse salariale dans les OFA résulte de plusieurs facteurs convergents observés au cours des dernières années. Tout d'abord, la majorité des OFA signalent une augmentation des Salaires Minima Conventionnels (SMC), déterminés par les branches professionnelles ou stipulés dans les statuts des personnels des grands réseaux, notamment consulaires. Un exemple significatif est celui de la branche professionnelle des organismes de formation, où entre 2019 et 2023, plusieurs avenants à la Convention Collective Nationale ont fixé des augmentations des SMC. Ces augmentations ont eu un impact notable sur les OFA concernés, en particulier du fait de leur rétroactivité annuelle, exigeant des régularisations si les SMC n'ont pas été atteints à la fin de l'année civile.

Les Négociations Annuelles Obligatoires (NAO) sur les salaires, applicables principalement aux associations et entreprises de plus de 50 salariés, ont également conduit à des augmentations volontaires de la part des employeurs au profit de certaines catégories de salariés au sein des OFA. Parallèlement, des augmentations individuelles ciblées ont été accordées à des salariés considérés comme clés, notamment les formateurs dans les domaines professionnels et le personnel en charge des relations avec les entreprises, dans le but de les fidéliser face à une concurrence accrue entre OFA.

Certains OFA ont également mobilisé la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat, rebaptisée ultérieurement prime de partage de la valeur, comme alternative lorsque des augmentations permanentes de salaire étaient difficilement envisageables en raison de contraintes économiques. En ce qui concerne les autres avantages salariaux, les OFA ont également noté une augmentation des taux de cotisation pour les assurances santé et prévoyance de leurs salariés, ce qui a également contribué à l'augmentation globale des coûts salariaux.

Enfin, les dispositifs d'intéressement, bien que moins fréquemment utilisés, ont été mobilisés par une minorité d'OFA pour récompenser leurs salariés en fonction des performances collectives ou individuelles.

Ainsi, l'augmentation de la masse salariale dans les OFA est d'après nos travaux le résultat d'une combinaison complexe de dynamiques sectorielles, de régulations légales et d'initiatives internes visant à maintenir la compétitivité et à fidéliser les talents au sein de l'organisation.

Cause de l'augmentation du montant et du volume des honoraires (intervenants externes)

Au cours de la période analysée, bien que le recours à la sous-traitance n'ait pas dans les OFA de notre panel connu une expansion massive, les honoraires des intervenants externes ont augmenté en raison de la hausse des tarifs horaires pratiqués par certains formateurs sous-traitants. Les OFA ont recours à des formateurs sous-traitants pour des motivations distinctes. D'une part, dans le domaine des enseignements généraux, cette pratique est perçue comme une source d'économie par rapport à l'engagement de formateurs salariés. D'autre part, pour les enseignements professionnels, elle répond à une nécessité d'actualisation des formations et de professionnalisation, afin de rester en adéquation avec les pratiques actuelles et pointues du secteur visé.

Dans un contexte où plusieurs OFA sollicitent les mêmes formateurs sous-traitants (d'autant plus vrai en zones rurales où le marché de la compétence est moins vif et plus distendu), notamment pour des métiers spécialisés ou en tension, ceux-ci, parfois déjà salariés d'entreprises dans le domaine de la formation, ont été en mesure d'augmenter leurs tarifs. Parallèlement, les formateurs intervenant sur les enseignements généraux, souvent des travailleurs indépendants, ont cherché à stabiliser leur activité en négociant un volume horaire plus conséquent que ce que leur OFA leur proposait habituellement. Pour certains, la poursuite de leur collaboration avec un OFA spécifique a été conditionnée à cette augmentation du nombre d'heures attribuées au cours de l'année : plusieurs dirigeants d'OFA se déclarent « pris au piège » dans ces négociations au cours desquelles ils risquent de perdre leur capacité à ouvrir une ou des sessions.

Ainsi, cette dynamique témoigne d'une adaptation des pratiques contractuelles et des tarifs des formateurs sous-traitants au sein des OFA, influencée à la fois par des considérations économiques et par la nécessité d'assurer la qualité et la pertinence des formations dispensées aux apprentis.

c) « Flux » (électricité, gaz, gasoil, ... notamment), matière d'œuvre, petit matériel pédagogique, ... les « consommables » soumis à l'inflation

La mission a pu recueillir, à partir des entretiens menés auprès des OFA, des données stylisées concernant les augmentations générales de charges et de consommables mobilisées pour les formations. Sur une période de trois ans, voici les évolutions observées, indépendamment des augmentations mécaniques liées à l'accroissement des effectifs d'apprentis² :

- Les coûts liés à l'énergie ont augmenté de 8 à 30% selon les OFA. Cette hausse a particulièrement affecté les OFA disposant de locaux étendus, notamment ceux utilisant des plateaux techniques pour une pédagogie par le geste, nécessitant des exercices en sous-groupes. Un exemple notable est celui d'un OFA dans le secteur du bâtiment, réputé pour ses méthodes d'enseignement pratiques et techniques.
- Les coûts des matières premières ont augmenté d'environ 20% sur la période (très variable d'un matériau à l'autre, parfois même d'un mois à l'autre). Cette augmentation a touché particulièrement les OFA spécialisés dans des secteurs spécifiques comme les métiers de bouche, le bâtiment ou l'industrie. Par exemple, des OFA utilisant des matières premières comme le beurre dans le secteur alimentaire ou le zinc dans la construction ont été particulièrement affectés par l'inflation des prix.

² Les chiffres présentés doivent être interprétés avec prudence, car ils se basent principalement sur les déclarations recueillies lors des entretiens avec les dirigeants d'OFA. Ces données sont souvent étroitement liées au contexte spécifique de chaque organisme. Les variations observées dans les augmentations de charges telles que l'énergie, les loyers, les matières premières et les consommables sont influencées par des facteurs internes propres à chaque OFA, tels que la localisation géographique, la taille de l'établissement, les spécificités des formations dispensées, et les choix stratégiques de gestion financière et immobilière.

- Les prix des consommables divers, tels que le papier (cité de manière récurrente les OFA interrogés), ont également augmenté au cours des trois dernières années. Cette hausse a constitué un facteur supplémentaire d'augmentation des charges structurelles pour les OFA, impactant leurs budgets dédiés à la gestion administrative et pédagogique.
- Enfin, les prix des loyers ont augmenté de 8 à 13%, impactant principalement les OFA qui ne sont pas propriétaires de leurs locaux. Certains OFA ont investi dans de nouveaux campus en anticipant des effectifs d'apprenants supérieurs à ceux effectivement réalisés, ce qui a parfois entraîné des ajustements budgétaires imprévus.

d) Le « sourcing » des apprentis et des entreprises comme nerf de la guerre : des coûts (notamment de communication) principalement renforcés par la concurrence accrue, mais également par les injonctions paradoxales des « prescripteurs » institutionnels

L'enjeu crucial du "sourcing", c'est-à-dire de la saturation des places dans chaque session en apprentissage, s'est intensifié au cours des trois dernières années. Tout d'abord, certains métiers et formations, notamment dans les secteurs en tension, peinent à attirer les candidats à l'apprentissage malgré le besoin important en main-d'œuvre qualifiée. Ensuite, la concurrence entre les OFA s'est accentuée depuis la libéralisation de l'apprentissage, particulièrement pour attirer des apprentis vers ces métiers moins attractifs. De plus, les prescripteurs sont confrontés à des injonctions contradictoires pour remplir les différents programmes publics destinés aux jeunes, tel que les PRIC ou "#1jeune1solution"³. Cela génère des effets de concurrence à la prescription même si l'attrait pour l'apprentissage reste fort actuellement, notamment grâce aux aides aux employeurs d'apprentis.

Dans ce contexte, où l'équilibre économique des OFA dépend désormais de leur capacité à remplir les classes pour multiplier le nombre de « cout-contrat » versés, l'enjeu de sourcing est devenu critique. Pour répondre à cette nécessité de promouvoir leurs offres de formation, les OFA ont dû engager de nouvelles dépenses :

- Recrutement de personnel interne tel que des chargés de communication ou des spécialistes du marketing digital pour animer des Journées Portes Ouvertes, participer à des salons des métiers et des formations (parfois avec des stands payants), mener des campagnes de marketing digital sur les réseaux sociaux et actualiser le site web de l'OFA ;
- Recours à des sous-traitants pour des activités telles que la production de vidéos métiers ou l'abonnement à des solutions EdTech facilitant la mise en relation des candidats avec les OFA.

Face à ces défis de sourcing, certains responsables d'OFA envisagent même des stratégies potentiellement controversées pour assurer le remplissage des formations à venir. Par exemple, une approche de "surbooking" à la légalité discutable a été observée : cette stratégie comprend une campagne de communication intensive suivie de l'admission de tous les candidats sans sélectivité initiale, pour ensuite procéder à une sélection finale en refusant certains candidats (pourtant initialement admis), afin de n'accepter que ceux présentant les prérequis les plus adaptés à la formation proposée et/ou ceux qui ont bel et bien décroché un contrat avec une entreprise.

³ Les prescripteurs sont évalués, voire parfois financés (notamment les missions locales), en fonction de leurs résultats dans le placement des jeunes dans ces dispositifs publics, tandis que l'évaluation de leur performance dans l'apprentissage est moins fréquente voire absente.

e) Des effets « systémiques » sur les coûts de gestion administrative et financière à la baisse mais toujours présents

Le passage du subventionnement des CFA par les Conseils régionaux à une rétribution « au contrat » par les OPCO via le NPEC a représenté une transition significative, accompagnée initialement d'une surcharge d'activité liée à la facturation pour les OFA. Cette surcharge s'est graduellement atténuée au fil du temps, bien que la situation n'ait pas totalement retrouvé son état antérieur à la réforme. Plusieurs facteurs ont contribué à cette évolution, notamment la mise en place d'interfaces automatisées (API) entre le logiciel de gestion des CFA, tel que Y-Paréo, et les systèmes d'information des OPCO. De plus, les gestionnaires administratifs et financiers au sein des OFA ont gagné en familiarité avec les processus de relation avec les OPCO, facilitant ainsi les échanges et les transactions.

Malgré ces progrès, certains dossiers persistent à représenter un défi administratif chronophage pour les OFA. Par exemple, des incidents fréquents, comme un formulaire CERFA mal renseigné par l'employeur, peuvent compromettre le bon déroulement du contrat d'apprentissage dès son démarrage, nécessitant un suivi et des relances intensifs avec l'OPCO concerné. De même, la gestion des contrats d'apprentissage avec certains financeurs comme le CNFPT est souvent complexe et exigeante en termes de suivi et de relances spécifiques. En outre, les retards significatifs dans le remboursement des aides au permis B par l'Agence de Services de Paiement (ASP) nécessitent également des relances répétées et soutenues de la part des OFA.

Il convient toutefois de nuancer l'impact de ces surcoûts administratifs et financiers attribués à la réforme de 2018 pour les OFA qui pratiquaient de longue date l'alternance via le contrat de professionnalisation. Cette dernière a entraîné pour les OFA concernés un transfert des effectifs administratifs vers le contrat d'apprentissage, jugé plus favorable économiquement pour toutes les parties impliquées. Pour ces OFA, le suivi de la présence des apprenants s'est simplifié avec le contrat d'apprentissage, basé sur un paiement forfaitaire, comparativement au contrat de professionnalisation, rémunéré à l'heure stagiaire et nécessitant un suivi horaire du présentisme.

f) Des obligations législatives et réglementaires qui accentuent certaines dépenses des OFA, notamment ceux les plus investis sur les « missions légales » et les démarches qualité

L'article L. 6231-2 du code du travail énumère 14 missions légales des OFA, parmi lesquelles figurent l'accompagnement des apprentis en situation de handicap, le soutien social en collaboration avec les acteurs de l'emploi public - notamment les missions locales -, la promotion de la mixité hommes-femmes dans les formations, la lutte contre les discriminations, ou encore la promotion de la mobilité nationale et internationale des apprentis. Si tous les OFA devaient pleinement déployer l'ensemble de ces missions, cela entraînerait une augmentation significative des coûts. En pratique, les OFA ont souvent pris des décisions stratégiques en concentrant leurs efforts sur certaines de ces missions, adaptées au profil spécifique des apprentis accueillis.

Ces nouvelles missions ont invariablement conduit à des charges additionnelles pour la grande majorité des OFA, mais leur nature comme leur intensité peut être très hétérogène d'un OFA à l'autre. Ainsi, par exemple :

- Les OFA axés sur les niveaux post-baccalauréat ont souvent investi dans la mobilité internationale des apprentis, bien que le surcoût associé ne soit pas entièrement couvert par les aides fournies par les OPCO ;
- Les OFA proposant des formations de niveau 3 (BEP / CAP) avec une diversité importante de profils d'apprentis ont parfois dû gérer des défis de mobilité à l'échelle locale, comme le cas

des jeunes sans permis B, nécessitant des partenariats pour le prêt de vélos, avec les coûts d'ingénierie et de suivi associés ;

- Certains OFA se sont engagés dans l'accueil et l'accompagnement des apprentis en situation de handicap, ce qui a entraîné une augmentation des ressources allouées aux référents handicap (souvent à temps partiel) et des dépenses pour l'achat d'équipements spécialisés tels que des ordinateurs adaptés pour les dyslexiques.

Sur un autre plan, la certification Qualiopi a principalement engendré des coûts "cachés" ou "indirects" pour les OFA. Ces coûts ne sont pas directement liés aux frais d'audit pour l'obtention de la certification, bien que certains acteurs au sein des OFA puissent exprimer des préoccupations concernant les tarifs des audits. Ils incluent plutôt le temps consacré à assurer la traçabilité des preuves nécessaires pour Qualiopi à travers toute la structure, ainsi que le temps dédié à la sensibilisation et/ou à la formation des nouvelles recrues pour intégrer et maintenir les critères et la traçabilité exigés en vue du renouvellement de la certification Qualiopi.

g) Une sociologie changeante des « apprentis » qui impacte dans certains OFA les coûts d'accompagnement

Plusieurs évolutions sociologiques parmi les apprentis ont imposé aux OFA d'ajuster leurs stratégies d'accompagnement et de formation, entraînant des coûts supplémentaires en réponse à des besoins diversifiés et croissants au sein de leur population d'apprentis.

1. Les changements dans les attentes des jeunes vis-à-vis de leur intégration dans la vie professionnelle ont incité certains OFA à renforcer leurs efforts dans l'anticipation et le traitement des ruptures de contrats d'apprentissage. Cette adaptation vise à minimiser les impacts négatifs sur les apprentis tout en répondant aux exigences d'une formation professionnelle de qualité.
2. L'augmentation de la limite d'âge à 30 ans (contre 26 ans avant la réforme de 2018) a entraîné une plus grande diversité de profils parmi les apprentis. Pour les OFA, cela signifie la nécessité d'intervenir sur une variété de sujets relatifs à l'accompagnement social et professionnel, adaptés aux besoins spécifiques des apprentis de différents âges, se présentant désormais avec des expériences professionnelles et des attentes plus affirmées.
3. La croissance du nombre d'apprentis migrants, maîtrisant parfois imparfaitement le français, a exigé des OFA de mettre en place ou de renforcer des programmes Français Langue Étrangère (FLE). Cette adaptation vise à faciliter l'intégration des apprentis migrants dans les formations professionnelles et sur le marché du travail.
4. Enfin, bien que plus à la marge, l'expansion de l'apprentissage à des niveaux éducatifs supérieurs a entraîné une augmentation de la mobilité internationale des apprentis. Cela a généré des coûts additionnels pour les OFA, certains de ces frais n'étant pas entièrement compensés par les aides fournies par les OPCO, notamment en matière de mobilité.

III. ÉCONOMIES D'ÉCHELLE ET RÉDUCTION DES CHARGES

L'étude des économies d'échelle (EE) est au cœur du développement des théories libérales, micro et macroéconomiques, qui ont sous-tendu la réforme de l'apprentissage en 2018. Ce domaine est une spécialité à part de l'économie qui étudie l'ensemble des arrangements – à l'échelle d'une entreprise le plus fréquemment - permettant la mise en œuvre de la production et l'échange de biens et de services.

En matière d'activité économique d'apprentissage, l'analyse des économies d'échelle mériterait sans doute de connaître aujourd'hui un renouveau au regard du tout autre contexte que connaissent les OFA post-2018, celui de structures de marchés devenues « complexes », autrement dit d'un marché anciennement fermé et protégé (par le conventionnement régional et son corollaire, l'obligation de maintien à l'équilibre financier) subitement ouvert au libre jeu de la concurrence. Dans ce nouveau contexte économique, les économies d'échelle constituent un paramètre déterminant sur l'évolution structurelle du secteur, particulièrement au regard de la très forte croissance du nombre d'apprentis sur la période observée. Elles ont une influence déterminante sur le nombre des entreprises présentes, sur leurs comportements opportunistes ou prédateurs, et donc sur l'équilibre concurrentiel. Elles ont aussi une influence directe et indirecte sur la performance du secteur entier.

Leur analyse part du postulat que l'existence d'une diminution des coûts unitaires et la recherche permanente d'une taille optimale influence largement les stratégies et participent à l'explication des structures de formation par apprentissage. Mais il faut faire attention à ne pas tout expliquer par les EE, d'autant plus que les données empiriques demeurent difficilement saisissables (y compris quant à leur influence sur la qualité des formations dispensées).

Leur impact sur la structure des marchés est pourtant indéniable. Les travaux économiques sur d'autres secteurs (de même que la diversité des méthodes d'analyses) sont légion et pourraient être une piste intéressante d'analyse complémentaire postérieure à la présente mission pour mesurer précisément les courbes de coûts. Les ambitions exploratoires de la présente étude sont en effet bien plus modestes et visent avant toute chose à décrire les mécanismes existants d'économie d'échelle sans pouvoir en mesurer ni la récurrence dans les OFA, ni l'exhaustivité des critères favorables, ni même l'estimation pécuniaire.

1. DES CHANGEMENTS « D'ÉCHELLE » NON-SYSTEMATIQUES ET AUX CARACTÉRISTIQUES VARIABLES EN FONCTION DES OFA

a) Un mouvement généralisé d'augmentation du nombre d'apprentis au macro et par OFA ...

Un mouvement généralisé d'augmentation du nombre d'apprentis par OFA depuis 2020 au macro, qui se vérifie pour la majorité des OFA au micro

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, entrée en vigueur pour renforcer l'attractivité de l'apprentissage comme voie de passion, d'excellence et d'avenir, a introduit plusieurs réformes significatives. Dès le collège, elle impose une meilleure information sur les métiers et les filières, notamment à travers des journées dédiées à l'apprentissage. Cette législation a stimulé une augmentation globale des effectifs de l'apprentissage, soutenue par plusieurs facteurs clés :

- Une augmentation de l'offre de formation : l'ouverture du marché de l'apprentissage à de nouvelles structures a considérablement élargi l'éventail des formations accessibles en apprentissage, notamment dans l'enseignement supérieur où l'offre était, avant la réforme, régulée par les Régions ;
- Un élargissement de la population éligible : l'âge limite d'accès à l'apprentissage a été relevé jusqu'à 30 ans, voire jusqu'à 34 ans pour certains contrats conclus après avril 2020, ou sans limite d'âge pour certaines catégories de population. Cela a significativement élargi le bassin de candidats potentiels ;
- Une revalorisation de la rémunération des apprentis : une augmentation des indemnités a été mise en place, bénéficiant notamment aux apprentis de moins de 21 ans, ainsi qu'une garantie de rémunération au moins équivalente au SMIC ou au salaire minimum conventionnel pour les apprentis de plus de 26 ans ;
- Un financement au « coût contrat » : le financement est désormais basé sur un coût contrat, incitant les structures à accueillir davantage d'apprentis en raison d'un financement directement lié au nombre d'apprentis accueillis ;
- Des aides financières aux entreprises qui perdurent : pour soutenir l'apprentissage malgré la crise économique due à la Covid-19, le gouvernement a déployé un plan de relance incluant des aides substantielles aux entreprises pour l'embauche d'apprentis, mesures qui ont été prolongées au-delà de 2020.

Ces mesures juridiques et financières ont joué un rôle crucial dans le maintien et le développement de l'apprentissage, renforçant sa visibilité et son attractivité tant auprès des jeunes et de leurs familles que des entreprises. La communication positive sur l'apprentissage et l'extension de son accessibilité aux formations supérieures de niveaux 6 et 7 ont parallèlement valorisé cette voie d'accès à la formation professionnelle. Cette dynamique a été confirmée à la fois par les entretiens réalisés avec les CFA/OFA et par les données recueillies par France Compétences, soulignant pour la plupart des OFA une tendance générale à la hausse du nombre d'apprentis.

Mais avec de fortes disparités dans ces augmentations en fonction des formations dispensées par les OFA

Mais bien que l'augmentation des effectifs en apprentissage ait été remarquable dans les premières années suivant la réforme, il est crucial de considérer la diversité des secteurs et des niveaux de formation concernés. Les données statistiques et les entretiens avec les acteurs du terrain offrent une perspective enrichie pour comprendre les nuances de cette évolution et les défis spécifiques rencontrés par les différents types de CFA/OFA.

Les années suivant la réforme de 2018 et le plan de relance ont été marquées par une croissance significative des effectifs en apprentissage. Par exemple, une augmentation de +44% et +38% a été enregistrée au cours des deux premières années après la réforme, selon les données de DARES.

Cependant, cette progression s'est atténuée en 2022, avec une hausse plus modérée de +13%. Au surplus, une partie substantielle de cette croissance s'est concentrée sur les formations de l'enseignement supérieur, avec une augmentation notable de +16% pour les formations de niveau 6. En revanche, les CFA/OFA offrant des formations de niveau Bac ou infra Bac n'ont pas bénéficié de manière équivalente de cette augmentation des effectifs. En corrélation avec l'élévation des niveaux de formation en apprentissage, il y a eu une progression notable des formations dans le secteur tertiaire. Ces formations ne nécessitent généralement pas de plateaux techniques coûteux ni de matières premières spécifiques, ce qui peut influencer les choix stratégiques des CFA/OFA.

b) ... qui n'a toutefois pas entraîné de changement d'échelle systématique pour tous les CFA, dont certains ont même maintenu leur volumétrie d'apprenants

Des effets de « vases communicant » entre dispositifs qui ont pu compenser en partie l'augmentation du nombre d'apprentis au sein des établissements

A l'échelle d'un établissement, l'augmentation du nombre d'apprentis a souvent été pour partie compensée par une diminution du nombre d'autres types d'apprenants. Il est fréquent que des individus aient migrés d'autres dispositifs, comme le contrat de professionnalisation, vers l'apprentissage, attirés par les avantages financiers et les incitations accrues résultant de la réforme en vigueur. Bien que la hausse des contrats d'apprentissage soit globalement bien plus forte que la diminution des contrats de professionnalisation, le phénomène de transfert des alternants d'un dispositif à un autre a pu en partie redistribuer les effectifs sans nécessairement produire un effet d'échelle significatif sur le nombre total d'apprenants. Dans ce contexte, bien que les recettes aient potentiellement été optimisées (l'apprentissage étant apparu plus rentable par contrat que d'autres dispositifs pendant la période examinée), les structures de coûts sont, elles, généralement demeurées stables.

Du contrat de professionnalisation vers l'apprentissage : les OFA/CFA qui accueillaient à la fois des bénéficiaires de contrats de professionnalisation et des apprentis ont tous constaté (et encouragé⁴) un phénomène de transfert entre ces deux dispositifs. Sous l'impulsion de la politique publique visant à soutenir et développer l'apprentissage, la demande des entreprises s'est déplacée vers les contrats d'apprentissage, au détriment des contrats de professionnalisation. Par conséquent, le nombre de contrats d'apprentissage a augmenté tandis que celui des contrats de professionnalisation a diminué, dans une ampleur bien moindre toutefois. Les deux mécanismes d'alternance appelant des organisations et des moyens similaires pour les OFA, ce transfert a pu limiter les impacts directs sur les coûts pour les OFA/CFA.

De la formation initiale sous statut « scolaire » ou « étudiant » vers l'apprentissage : de manière analogue, sous l'influence des familles et des entreprises, ainsi que dans le but d'optimiser leurs ressources, notamment les universités et les écoles qui ne peuvent pas imposer des frais d'inscription élevés, on observe un phénomène de transfert des étudiants traditionnels vers l'apprentissage.

Des dispositifs publics de formation vers l'apprentissage : les dispositifs de formation publics ont également connu un désengagement des candidats les plus jeunes au profit des formations en apprentissage, au sein des OFA qui proposent les deux types de prestations. Les conseils régionaux, souvent France Travaux également, achètent des actions de formation en fonction des besoins en compétences locaux, principalement pour les jeunes et les demandeurs d'emploi, qui sont également le public cible de l'apprentissage. Le financement de cette offre publique varie d'une région à l'autre et suit des stratégies de prix évolutives, notamment « boostées » sous l'impulsion du PRIC mais globalement tendant à la baisse. En général, le financement au coût contrat de l'apprentissage est considéré comme plus avantageux par les OFA, ce qui a conduit à une préférence croissante pour ce mode de formation par rapport aux actions de formation financées par les acheteurs publics.

Des OFA qui n'ont pas pu augmenter le nombre d'apprentis accueillis

Pour certains CFA/OFA, les effectifs en apprentissage n'ont pas connu d'augmentation significative. Ce constat englobe diverses réalités et plusieurs raisons peuvent être mises en lumière, expliquant que certains CFA/OFA n'ont pas augmenté leurs effectifs en apprentissage, malgré les incitations à le faire.

⁴ Les niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage sont généralement plus élevés que le taux horaire des contrats de professionnalisation, ce qui est favorable pour les structures d'accueil. De plus, la gestion administrative et comptable est souvent simplifiée pour les contrats d'apprentissage, contribuant à une gestion plus efficace des ressources au sein des OFA/CFA.

En premier lieu, certains CFA/OFA rencontrent des difficultés à attirer des apprentis, souvent en raison de contraintes de mobilité géographique ou du fait d'être positionnés sur des secteurs d'activités peu attractifs pour les jeunes. Les CFA/OFA situés en zones rurales ou économiquement fragiles sont particulièrement touchés par ces difficultés accrues pour recruter des apprentis mais aussi trouver des entreprises d'accueil. D'autres attribuent ces difficultés à l'ouverture croissante du marché et à l'intensification de la concurrence.

A l'inverse, certains pourraient recruter plus mais se trouvent déjà à saturation en termes d'occupation des locaux et des plateaux techniques. L'expansion physique (onéreuse) n'est pas toujours envisageable ou souhaitée. Cela peut être le cas pour des structures implantées depuis longtemps dans des locaux partagés avec d'autres activités. Au surplus, certaines réglementations (ex : code du sport, ...) ou décisions de branches (ex : automobile, ...) encadrent strictement le nombre maximum d'apprentis par session.

Enfin, la gestion des équipes de formateurs présente des aspects complexes, tant sur le plan managérial que juridique. Les statuts sociaux (et les règles RH qu'ils régissent, notamment en matière de temps de travail) varient considérablement dans le secteur, et il n'est pas rare qu'ils coexistent au sein d'un même établissement : salariés de droit privé, contractuels de la fonction publique, fonctionnaires, ou encore statuts spécifiques aux structures consulaires. Modifier l'organisation du travail ou faire évoluer ces statuts, par exemple pour augmenter les heures de face-à-face pédagogique, n'est pas toujours une option envisagée par les CFA/OFA. De telles initiatives seraient généralement du domaine de la négociation collective (voire de décisions réglementaires pour certains statuts publics ou parapublics) en dehors de leur domaine de compétence habituel. Par exemple, un OFA public ne peut, sans se compromettre au regard des règles statutaires de la fonction publique, exiger que le temps en « face-à-face » pédagogique de ses enseignants passent de 24h / semaine (maximum statutaire) à 28, en les délestant par exemple de certaines tâches administratives au profit d'une amplitude renforcée en formation (pour accueillir un groupe supplémentaire d'apprentis par exemple).

Souvent, c'est la combinaison de plusieurs de ces facteurs qui influence négativement le développement de l'apprentissage dans certaines structures. Les freins développés ici peuvent en outre se doubler de restrictions budgétaires, de contraintes réglementaires, ou de problématiques spécifiques liés aux secteurs d'activité couverts par les CFA/OFA.

Des OFA qui n'ont pas voulu augmenter le nombre d'apprentis accueillis

Une minorité d'OFA, bien que peu soumis aux contraintes évoquées ci-avant, défend un choix volontariste de ne pas augmenter le nombre d'apprentis dans leurs établissements.

La principale raison invoquée réside dans la volonté de maintenir la qualité pédagogique et l'accompagnement des apprentis. Ces CFA/OFA estiment que l'augmentation des effectifs nécessiterait le recrutement de nouveaux formateurs ou de personnel supplémentaire, ce qui impliquerait pour ces personnels également de lourds investissements en formation et en accompagnement à long terme pour atteindre les normes internes de qualité. Un OFA de notre panel va en outre jusqu'à considérer cet aspect comme un enjeu stratégique majeur, adoptant une approche de marché haut de gamme et de niche. Il assume accueillir de petites cohortes d'apprentis, créant ainsi une impression de rareté et d'élitisme. En contrepartie, il est en mesure de demander un reste à charge très élevé aux entreprises partenaires, souvent plusieurs milliers d'euros.

Moins fréquemment, certains organismes de formation agréés (OFA) perçoivent l'apprentissage comme moins rentable. Cela concerne principalement les établissements privés, notamment dans le domaine de l'enseignement supérieur, traditionnellement orientés vers la formation initiale et appliquant des frais de scolarité élevés pour leurs étudiants. Sous la pression des familles et des entreprises, ces établissements ont été contraints de développer l'apprentissage. Cependant, les niveaux de financement au coût contrat pour l'apprentissage ne sont pas toujours aussi avantageux que les frais de scolarité perçus auprès des étudiants en formation initiale payante. En conséquence, ces structures « OFA malgré elles », déclarent des pertes économiques du fait de l'essor de l'apprentissage.

Elles gèrent attentivement le ratio entre apprentis et étudiants afin d'éviter tout déséquilibre préjudiciable. D'autant que la loi impose la gratuité pour l'apprenti et sa famille et que, pour rester compétitives, ces structures évitent de recourir au reste-à-charge pour les entreprises, ce qui pourrait les désavantager par rapport à leurs concurrents. A titre d'illustration, une institution d'enseignement supérieur qui n'accueillait pas d'alternant avant 2018 a vu ses effectifs d'apprentis augmenter au détriment des étudiants, représentant désormais 50% de l'ensemble. Pour assurer un équilibre économique viable, elle cherche à stabiliser cette évolution, d'autant plus qu'elle doit également faire face à une concurrence accrue.

2. DE MULTIPLES NATURES « D'ÉCONOMIES D'ÉCHELLE » OBSERVÉES POUR LES OFA CONCERNÉS

Les « économies d'échelle »

Dictionnaire de survie pour les nuls⁵

Économie d'échelle : se produit lorsque les coûts de production par unité diminuent à mesure que la quantité produite augmente.

Effets de seuil : points critiques où un changement dans la quantité ou la taille d'une activité entraîne une augmentation significative des coûts (fixes et unitaires) ou des rendements. Il s'agit d'un effet opposé à l'économie d'échelle.

Élasticité : ici, mesure de la réactivité des variables de coûts unitaires par rapport à la volumétrie de contrats.

Economies d'échelle internes ou externes :

- Internes : se manifeste lorsque les économies réalisées grâce à une augmentation de la production sont exclusivement bénéfiques à l'entreprise qui produit.
- Externes : résulte des avantages collectifs partagés par plusieurs acteurs économiques opérant dans une même filière et/ou une même région, contribuant à réduire les coûts moyens de production pour l'ensemble du secteur.

Economies d'échelle statiques ou dynamiques :

- Statiques : économies unitaires produites à court terme, principalement du fait de l'optimisation des facteurs de production existants sans changements fondamentaux dans la technologie ou les méthodes de production de l'entreprise.
- Dynamiques : économies unitaires produites du fait de l'innovation, des progrès technologiques, ou de l'apprentissage organisationnel qui améliorent l'efficacité à long terme.

Economies d'échelle croissantes, constantes ou décroissantes (également appelées « deséconomies d'échelle ») :

- Croissantes : les coûts unitaires diminuent à un rythme plus rapide que l'augmentation de la production.
- Constantes : les coûts unitaires diminuent proportionnellement à l'augmentation de la production. Il n'y a ni croissance ni réduction dans les avantages de la taille.

⁵ A commencer par les membres de la présente mission.

Les définitions présentées ici sont des définitions pour lecteur non-averti, et privilégient la compréhension à la rigueur des théories économiques.

- Décroissantes : lorsque les coûts unitaires augmentent à mesure que la production augmente, souvent en raison de la complexité accrue, des inefficacités opérationnelles ou des problèmes de gestion.

Économie de gamme : forme spécifique d'économie d'échelle où la baisse des coûts unitaires est due à la diversification ou à l'élargissement d'une même gamme de produits proposés par une entreprise.

a) Des « économies d'échelle » majoritairement dues à la saturation des sessions existantes, parfois à l'augmentation de la taille des « groupes » (économies d'échelles principalement « internes », « statiques » et « croissantes »)

Avant la réforme, de nombreux CFA et OF n'exploitaient pas pleinement leurs capacités d'accueil (c'est-à-dire que le nombre de places occupées était inférieur à celui permis par les plateaux techniques et au volume/compétences de l'équipe pédagogique en place).

Cette dernière a permis à la majorité des OFA de répondre à l'augmentation de la demande en accueillant principalement des apprentis dans des sessions existantes non saturées, voire en créant de nouvelles sessions, tout en optimisant l'utilisation des locaux et des ressources humaines disponibles. Ces deux mécanismes d'effets d'échelle ont été largement observés par la mission, tant en termes de fréquence au sein du panel d'étude que d'impacts financiers par structure.

La saturation des sessions existantes comme principale économie d'échelle

Pour la majorité des OFA, l'augmentation des effectifs d'apprentis a eu un effet mécanique sur l'augmentation des revenus, liée au financement basé sur le coût contrat par apprenti, sans nécessairement entraîner de charges supplémentaires. Compléter un groupe existant a permis de réduire le coût par apprenti et de réaliser des économies d'échelle, car cela ne génère pas de dépenses supplémentaires significatives. Seuls l'achat éventuel de matière première supplémentaire ou de matériel peut représenter un surcoût (mineur) pour l'OFA. Cette observation est particulièrement avérée pour les formations du secteur tertiaire, qui ne requièrent pas de plateaux techniques coûteux ni d'achats importants de matériel.

Les apprentis ont souvent contribué à saturer des groupes composés initialement de scolaires ou de publics mixtes en formation continue. Dans plusieurs cas, les OFA ont appliqué les principes pédagogiques et d'accompagnement de l'alternance à tous les apprenants, indépendamment de leur statut. Cela signifie que le rythme d'alternance est devenu la référence, où les apprenants à plein temps réalisent des stages ou des projets connexes pendant les périodes en entreprise des apprentis. En revanche, certains OFA ont opté pour une approche différente visant à minimiser les coûts liés à l'alternance, en apportant uniquement des ajustements marginaux. Cette stratégie pourrait potentiellement influencer la qualité de la formation et de l'accompagnement offerts. L'analyse des effets de l'intégration d'apprentis dans des groupes initialement conçus pour des formations à temps plein selon un modèle scolaire ou universitaire traditionnel mériterait donc d'être approfondie.

Des choix « stratégiques » de certains OFA d'augmenter leur jauge habituelle de nombre d'apprenants par groupe pour accueillir plus d'apprentis

Au-delà de la saturation des capacités existantes, certains OFA ont choisi d'augmenter la capacité maximale d'accueil des apprenants. Majoritairement dans des proportions raisonnables, aux alentours de +1 à +3 par groupes, l'hypothèse étant fixée que les OFA tendaient déjà, en toute logique budgétaire, vers l'optimisation de leurs maxima dans les groupes avant même la réforme de 2018.

Parfois, en particulier pour les formations générales ou tertiaires, où les OFA du supérieur sont particulièrement concernés, en allant jusqu'à doubler les effectifs initiaux (voire « tripler » dans de rares cas néanmoins observés par la mission, avec un passage de 100 apprentis à 300 dans l'amphithéâtre,

dont une partie à distance et/ou dans d'autres salles avec retransmission vidéo). Tous nos interlocuteurs affirment que cela n'a pas compromis la qualité de l'enseignement dispensé. Le recours complémentaire au distanciel ou à l'enseignement asynchrone est souvent avancé comme arguments « Qualité » dans ces situations.

La méthode utilisée par la mission ne permet pas de documenter de manière exhaustive les effets de ces augmentations de taille des groupes sur la qualité de l'apprentissage dispensé. Les témoignages recueillis auprès des directions des OFA, qui estiment généralement que l'augmentation significative du nombre d'apprentis n'a pas altéré la qualité de leurs services, ne sont pas considérés comme suffisants sur le plan méthodologique.

Il apparaît à la mission néanmoins des incertitudes émergentes quant à la capacité à maintenir la qualité de l'organisation pédagogique, y compris sur le plan matériel, dans de telles circonstances. Ces incertitudes concernent également la qualité de l'accompagnement pédagogique et socio-professionnel, l'individualisation de la formation, ainsi que la qualité pédagogique en raison d'interactions potentiellement réduites entre les apprentis et les formateurs⁶.

b) Des économies d'échelles parfois recherchées dans l'extension du catalogue de formation en apprentissage, dans certains cas avec une logique de filière

Des catalogues étendus pour générer des effets d'échelle ...

Les OFA ont adopté une stratégie de diversification en ouvrant de nouvelles formations sur des domaines ou des niveaux qui n'étaient pas proposés auparavant, attirant ainsi de nouveaux groupes d'apprentis. Cette expansion s'accompagne généralement d'une augmentation des charges fixes (effets de seuils), comme le recrutement de formateurs supplémentaires, ce qui limite partiellement les économies d'échelle potentielles. L'objectif est d'optimiser l'utilisation des moyens et locaux existants ; les nouvelles formations viennent compléter l'infrastructure logistique déjà en place, nécessitant parfois une réorganisation des plannings d'utilisation des salles. Dans ces cas, seul le coût lié aux formateurs impacte les économies d'échelle, modérant ainsi leur effet.

Certains CFA ont choisi de se positionner sur des métiers attractifs et/ou moins concurrentiels. Par exemple, un CFA spécialisé dans le secteur du sport a introduit de nouvelles spécialités pour diversifier son offre. De même, d'autres CFA se sont tournés vers des formations post-bac afin d'équilibrer les charges entre celles nécessitant moins d'accompagnement individuel et de ressources pédagogiques que les formations infra-bac, qui exigent davantage de soutien personnalisé et de matériel.

... et souvent des économies de gamme

L'économie d'échelle réalisée se caractérise par une élasticité positive où les coûts augmentent moins rapidement que le nombre d'apprentis accueillis, ce qui réduit le coût unitaire par apprenant. Mais au surplus, parmi ces stratégies, plusieurs OFA ont également opté pour une logique de "filiarisation" de leur catalogue en ajoutant des cursus menant à des diplômes complémentaires ou supérieurs aux formations initialement proposées. Plus rarement, certains ont également ouvert des niveaux inférieurs à leurs formations habituelles, comme une classe de seconde après avoir traditionnellement proposé seulement la première et la terminale.

Ce choix génère une économie de gamme significative : les nouvelles formations utilisent les mêmes ressources (comme les formateurs et les plateaux techniques) que les formations déjà existantes dans la filière. Cette approche stratégique permet aux OFA de sélectionner ces nouvelles formations car elles sont moins coûteuses à développer en parallèle des formations déjà établies que si l'organisme devait les proposer de manière autonome. Un autre avantage crucial est la minimisation des coûts de sourcing

⁶ Hypothèses émises à partir des travaux eux-mêmes et, notamment, du regard porté par les dirigeants d'OFA sur leur profession et/ou sur les limites qu'ils se fixent eux-mêmes en matière de qualité.

pour les formations suivantes. En effet, il est probable que les apprentis des niveaux inférieurs se réinscrivent dans les niveaux supérieurs du même OFA, suivant ainsi des "parcours types" pour devenir des professionnels dans leur domaine. Ainsi, cette économie d'échelle non seulement optimise l'utilisation des ressources disponibles mais aussi favorise la continuité des parcours éducatifs et professionnels des apprentis au sein de l'OFA

c) Des nouvelles pratiques pédagogiques (notamment le distanciel) qui peuvent influencer sur le cout unitaire sans être encore généralisées

Le « distanciel » comme principale économie technique d'échelle dans les OFA

Certaines OFA ont introduit des innovations pédagogiques techniques pour élargir leur public d'apprentis et d'autres apprenants, principalement le distanciel, tout en visant à réduire à long terme les coûts associés aux sessions en présentiel. Ces solutions peuvent entraîner une augmentation des charges fixes, notamment en termes d'infrastructure informatique ou d'ingénierie pédagogique supplémentaire. Cependant, elles contribuent également à réaliser des économies d'échelle : bien que l'investissement initial dans l'achat de plateformes et le développement d'outils pédagogiques soit substantiel, il est souvent considéré comme un transfert de charges fixes. En effet, l'adoption de ces technologies permet ultérieurement de réduire la nécessité de formateurs en présentiel pour chaque session. Ainsi, bien que les coûts initiaux soient significatifs, ils sont souvent compensés à moyen/long terme par une diminution des coûts récurrents liés à la formation en présentiel.

Ces « économies d'échelle techniques » en faveur du distanciel ne sont pas (encore) généralisées, mais plutôt réservées aux OFA ayant la capacité d'investir et accueillant des apprenants suffisamment autonomes pour maintenir la qualité pédagogique. De nombreux CFA n'y ont pas recours en raison des défis liés à l'accès aux outils numériques, notamment pour les apprenants de niveaux 3 ou infra, les primo-arrivants, ou ceux confrontés à des problèmes sociaux personnels mais qui perturbent leur parcours de formation. En outre, les enseignements pratiques (où le « geste » professionnel prédomine) ne sont pas toujours jugés adaptés au distanciel.

Il existe de nombreuses approches économiques au sein des OFA ayant fait ce choix. Certains CFA offrent des formations en distanciel asynchrone, permettant aux apprenants de revoir les cours à leur rythme et d'accéder à des ressources complémentaires. La plateforme numérique est alors un support complémentaire du face à face mais ne vise pas à s'y substituer, ne générant pas d'économie (au contraire). D'autres adoptent des cours en direct via visioconférence, réduisant ainsi les besoins en locaux et les coûts de déplacements des formateurs, notamment ceux avec des compétences techniques rares sollicitées à l'échelle nationale. Enfin, certaines structures proposent des formations entièrement à distance, où les cours enregistrés et les supports sont accessibles sur une plateforme, offrant aux apprenants une autonomie totale dans leur apprentissage, réduisant les coûts de rémunération des équipes de formateur sur ces sessions.

Plus à la marge, d'autres technologies au service des économies d'échelle

Lors des entretiens, d'autres outils pédagogiques innovants ont été mentionnés, tels que l'utilisation de la réalité virtuelle pour l'apprentissage des gestes techniques comme la soudure ou la peinture en carrosserie, sans nécessiter de consommation de matière première. Un autre exemple est l'équipement des plateaux techniques avec des caméras : celles-ci filment le formateur pendant qu'il effectue le geste technique, puis les apprentis reproduisent le geste sous surveillance vidéo. Cette méthode permet à un seul formateur de superviser un plus grand nombre d'apprentis simultanément, sans avoir besoin d'être constamment présent à proximité. Un CFA l'a notamment mis en œuvre pour des formations en cuisine. Ces approches restent encore marginales et exigent un investissement initial significatif. Cependant, à moyen terme, elles peuvent contribuer à générer des économies d'échelle en optimisant l'utilisation des ressources pédagogiques et en permettant une supervision efficace des apprentis sur les plateaux techniques.

Au sein des fonctions supports également, d'autres économies d'échelle techniques ont été observées dans certains OFA, bien que moins impactantes globalement. Par exemple, l'amélioration des logiciels de gestion et leur interface avec les systèmes d'information des financeurs, ainsi que la digitalisation des interactions entre apprentis, maîtres d'apprentissage, familles et OFA, ont permis des gains d'efficacité. Certains OFA travaillent avec plusieurs OPCO, collectivités et autres organismes de financement, ce qui multiplie les interfaces de saisie et la charge administrative. L'outillage permet de faciliter ces multiples interactions. En outre, des modules complémentaires peuvent être ajoutés pour gérer les plannings, les salles, etc.

Enfin, en matière de communication, face aux défis de recrutement et à la nécessité d'augmenter la visibilité, certains CFA ont adopté des outils digitaux pour présenter les métiers et formations, ainsi que pour organiser des Journées portes ouvertes à distance. Bien que les actions en présentiel restent pertinentes, elles sont souvent coûteuses (location d'espaces, rémunération du personnel mobilisé, déplacements) et moins plébiscitées par le public depuis la crise de la Covid-19.

Quelques « achats d'économie d'échelle » dans les plus importants OFA, minorées par l'inflation sur la période récente

L'augmentation du nombre d'apprentis entraîne naturellement une hausse des volumes d'achat de matières premières ou de petits matériels pédagogiques. Cette volumétrie accrue permet aux OFA de négocier à la baisse les prix unitaires avec leurs fournisseurs. Cependant, ces économies d'achat restent souvent marginales et sont pour partie minorées par l'augmentation parallèle des prix de ces mêmes consommables.

d) A plus long terme, des effets de spécialisation et de structuration des processus dus à la volumétrie nouvelle d'apprentis qui permettent des économies d'échelles par optimisation de certains actes pédagogiques, d'accompagnement et de gestion

Pour quasiment tous les OFA, des effets de « spécialisation » très marqués en matière de facturation

Avec l'augmentation des effectifs, la majorité des OFA ont entrepris une restructuration pour optimiser leurs processus et accroître la productivité de leurs fonctions de support administratif et comptable, en optant pour une spécialisation des rôles. L'introduction du financement de l'apprentissage « au contrat » a eu un impact significatif sur les services de facturation, entraînant une augmentation drastique du volume de travail et une désorganisation pour les CFA existants. Par exemple, un CFA de grande taille a vu le nombre de factures annuelles passer de trois à environ 8 à 9 000, tandis qu'un CFA plus petit, accueillant 130 apprentis, est passé de trois à environ 3 000 factures.

Pour surmonter ces défis, certains OFA ont pris des mesures telles que le recrutement de gestionnaires spécialisés ou dédiés au traitement des contrats d'apprentissage. Cette spécialisation a permis une amélioration progressive de l'efficacité au fil du temps. Les gestionnaires de contrats spécialisés dans l'apprentissage passent moins de temps sur chaque dossier. A noter : un CFA a choisi d'externaliser cette fonction à un prestataire spécialisé, une option jugée plus rentable que le recrutement interne d'au moins 1,5 ETP nécessaire pour assurer la continuité des opérations.

Parallèlement, les outils de gestion des contrats et les processus au sein des OPCO ont évolué, contribuant à une fluidification des opérations. Cette évolution a permis de rationaliser les interactions entre les CFA et les organismes de financement, facilitant ainsi la gestion administrative et comptable des contrats d'apprentissage.

De manière moins généralisée, des effets de spécialisation qui réduisent les coûts sur d'autres nature d'activité dans les OFA

Certains OFA ont choisi de se spécialiser dans diverses fonctions afin de réaliser des économies d'échelle par l'amélioration de l'efficacité opérationnelle ou de la qualité du service.

- Dans le domaine de l'accompagnement, les CFA/OFA constatent une augmentation du nombre d'apprentis en situation de handicap, qu'ils soient déclarés OETH ou non. Face à cette réalité croissante des troubles « DYS », ces organismes ont opté pour une professionnalisation accrue des « référents handicap ». Ces spécialistes sont formés et chargés non seulement d'accompagner individuellement les apprentis mais aussi d'animer des sessions de sensibilisation auprès des divers acteurs de la structure. Cette initiative vise à améliorer la détection et l'intégration des besoins spécifiques dans le parcours de formation. Par ailleurs, certains OFA ont intégré des professionnels de l'accompagnement psychologique et social, tels que des psychologues et des assistants sociaux, au sein de leurs équipes internes ou en tant que prestataires externes. Ce renforcement de l'accompagnement spécialisé contribue à réduire les ruptures de contrat et a des effets indirects bénéfiques sur les économies d'échelle, notamment en optimisant la gestion des contrats et en atténuant les impacts sur la rentabilité liée aux effets de seuil.
- Une autre spécialisation observée concerne les équipes dédiées au marketing et à la communication. Face à la concurrence accrue et aux défis de recrutement, certains grands CFA ont internalisé des ressources spécialisées en marketing et communication. Ces équipes centralisent les efforts de communication envers les différents publics cibles, notamment les étudiants et les apprentis. Ce regroupement stratégique permet aux OFA disposant d'une large base de public de réduire les coûts unitaires associés à ces activités.
- Par ailleurs, certains OFA ont constitué des équipes spécifiquement dédiées au sourcing de candidats, de partenaires et d'entreprises. Ces équipes sont chargées de mener des stratégies commerciales orientées vers l'approche client, comprenant la prospection, l'accueil, l'information initiale des publics, ainsi que l'accompagnement dans le processus d'inscription. Elles jouent également un rôle crucial dans la promotion de la structure auprès des entreprises, facilitant ainsi l'identification des besoins potentiels en apprentis.

De manière isolée, des économies permises par de nouvelles « procédures » internes

Malgré les investissements initiaux nécessaires pour mettre en place une nouvelle organisation et des processus améliorés, plusieurs CFA ont réussi à optimiser leur fonctionnement et à renforcer leur productivité et leur qualité à long terme. En harmonisant leurs méthodes et leurs outils, en formalisant les processus de traitement et de contrôle, les CFA/OFA ont pu réduire le nombre d'erreurs et de dysfonctionnements tout en rationalisant les tâches et les activités chronophages.

Ces améliorations ont touché divers aspects et activités :

- L'accueil et l'accompagnement des apprentis : par exemple, un CFA a instauré des campagnes biannuelles pour gérer les demandes d'aide au permis de conduire, au lieu d'un traitement individuel continu tout au long de l'année. Ce mode opératoire facilite la planification, permet de mobiliser les bonnes compétences, évite la dispersion des tâches dans le temps, facilite la coordination interne, permet d'anticiper les avances de trésoreries nécessaires pour l'OFA, de condenser dans le temps les demandes de remboursements à l'OPCO, ...
- La qualité : les processus ont été formalisés et documentés, avec la création de trames et d'outils communs pour assurer une qualité constante des services fournis.
- Les activités pédagogiques peuvent aussi être concernées : des efforts ont pu être déployés dans le partage d'ingénierie pédagogique, la centralisation de la veille pédagogique, la mise en place de centres de ressources partagé, l'industrialisation de la correction des examens, ... Ces initiatives visent à réduire les délais de traitement des activités qui augmentent en parallèle avec le nombre croissant d'apprentis. Cette optimisation du temps alloué à chaque apprenti contribue à la réduction des coûts globaux.

Des effets sur la qualité qui peuvent être ici ambivalents

Ces adaptations et améliorations des processus ont permis aux CFA de mieux répondre aux défis associés à l'augmentation des effectifs tout en cherchant à améliorer l'efficacité opérationnelle et la qualité des services dispensés. Les effets potentiels sur ce dernier point sont ambivalents et mériteraient d'être approfondis.

En effet, la procéduralisation et la spécialisation des activités dans les CFA peuvent potentiellement améliorer la qualité du service rendu en introduisant des interventions systématisées adaptées aux besoins, en réduisant les délais d'intervention et en augmentant la qualité des actions entreprises.

Cependant, ces pratiques peuvent également conduire à une standardisation des approches pédagogiques ou d'accompagnement, au détriment de l'individualisation des parcours. De plus, si la procéduralisation devient trop complexe pour les apprentis ou les usagers, elle peut entraîner un non-recours aux services proposés ou même une rupture dans le parcours d'apprentissage. Ainsi, bien que la formalisation des processus vise à améliorer la gestion et la qualité des services, elle nécessite une vigilance constante pour maintenir un équilibre entre efficacité opérationnelle et personnalisation des accompagnements.

e) Des économies d'échelle liées à l'expansion même du secteur dans son ensemble (économies d'échelles « externes »)

Au-delà des économies d'échelles propres au choix de chacun des OFA, le développement du secteur de l'apprentissage lui-même a entraîné des économies dites « externes » qui bénéficient à l'ensemble des OFA. Sans viser ici l'exhaustivité, nous mettons les principales en avant :

- La politique publique en faveur de l'apprentissage a été largement promue au niveau national par les institutions, relayée par OFA à travers des campagnes de communication, des reportages et des événements. Cette communication globale a contribué à revaloriser l'image de l'apprentissage et à diffuser l'information sur son développement, réduisant ainsi les dépenses spécifiques en communication auprès des entreprises et des partenaires financiers locaux.
- Le processus de sourcing bénéficie directement des candidats entrant en apprentissage pour une certification, constituant ainsi un vivier pour les formations supérieures. Les jeunes engagés dans un parcours en apprentissage sont enclins à poursuivre dans cette voie, que ce soit au sein de la même structure ou dans d'autres établissements, alimentant ainsi le dispositif lui-même.
- Le développement d'outils de Systèmes d'Information (SI), tels que YPAREO, facilite la gestion et le suivi pédagogiques de l'apprentissage. La multiplication de la demande envers les éditeurs de logiciels spécialisés dans l'apprentissage a contribué à la démocratisation de ces outils et à la baisse de leur coût d'achat, de maintenance, de modularisation et d'interfaçage avec les OPCO, profitant à tous les OFA du secteur.
- Également, l'accès au capital nécessaire aux investissements a été facilité par la solvabilité du marché. Les OFA ont pu bénéficier de l'injection de capitaux par de nouveaux investisseurs sur le marché ainsi que de prêts d'investissement ou de découverts auprès des banques. Cette accessibilité accrue au financement a soutenu les initiatives d'expansion et d'amélioration des OFA, renforçant leur capacité à répondre aux besoins croissants de l'apprentissage.
- ...

f) Des effets de seuils, temporaires du fait d'investissements ou structurels, qui peuvent minorer certaines économies d'échelle « croissantes »

Des effets de seuils à durée déterminée (amortissement), dans une logique de retour sur investissement à moyen/long terme

De nombreux CFA/OFA adoptent une stratégie d'investissement à moyen et long terme, atténuant ainsi les effets d'échelle sur la période d'amortissement.

Cette approche financière permet aux organismes de formation d'effectuer divers types d'investissements destinés au développement de leur activité, à la maintenance de leurs équipements, ainsi qu'à l'amélioration structurelle visant à améliorer la qualité de l'accueil des publics et des pratiques pédagogiques (cf. partie III du présent rapport, ci-après).

Des effets de seuils structurels au-delà d'une certaine échelle (seuil variable en fonction de l'OFA, du diplôme, de la population d'apprenti accueillie ...), principalement dans les domaines pédagogiques et accompagnement ...

Pour les OFA qui décident d'ouvrir de nouvelles sessions de formation, cela engendre *des coûts pédagogiques fixes supplémentaires*. Ces choix stratégiques entraînent des dépenses structurelles importantes qui réduisent les économies d'échelle attendues. Les coûts fixes associés comprennent principalement le temps des formateurs, l'utilisation des locaux et la consommation accrue de matières premières nécessaires aux enseignements. De plus, les OFA se concentrant sur des formations de niveau infra-bac doivent souvent intensifier leurs efforts pédagogiques pour maintenir la qualité de l'enseignement et répondre efficacement aux besoins spécifiques de leurs apprenants. Cette adaptation et cette personnalisation des approches pédagogiques peuvent représenter des investissements supplémentaires nécessaires pour assurer le succès des nouvelles sessions de formation.

Certains CFA/OFA ont mis en place *des fonctions renforcées d'accompagnement spécialisées* pour répondre aux besoins des publics les plus fragiles ou confrontés à des situations sociales variées. Généralement constatée, la fragilisation des apprentis touche aussi bien leur bien-être psychologique que leurs conditions sociales, quel que soit leur niveau de formation. Les problèmes relatifs au logement, à la situation familiale et à l'alimentation sont fréquents parmi ces apprenants. Pour répondre à ces besoins, il est essentiel de mettre en œuvre un suivi personnalisé et individualisé des apprentis. Cela peut passer par le recrutement de nouveaux professionnels comme des psychologues ou des assistants sociaux, ou encore par l'établissement de partenariats. De plus, les CFA/OFA doivent faire face à des situations complexes comme celle des jeunes primo-arrivants, souvent mineurs, nécessitant un soutien quotidien dans leurs démarches administratives. Pour prévenir ces situations, les CFA/OFA assurent un suivi renforcé et quotidien de ces publics spécifiques, visant à maintenir leur engagement et à favoriser leur réussite dans la formation. Par ailleurs, la prise en charge des publics présentant des troubles Dys ou des handicaps non visibles et non déclarés représente également un enjeu majeur. Dans ce contexte, les besoins en accompagnement dédié, notamment par l'intermédiaire du référent handicap, augmentent proportionnellement à l'augmentation des effectifs accueillis.

... mais aussi dans la gestion contractuelle tripartite en appui à l'apprenti et/ou à son entreprise

Parallèlement à l'augmentation du nombre d'apprentis, les OFA signalent *la volatilité des jeunes* à tout moment de leur parcours, tant lors de l'accompagnement préalable à leur entrée en apprentissage que tout au long de leur formation. Les ruptures de contrat constituent une source de coûts importants pour ces organismes, nécessitant à chaque modification du statut de l'apprenti une mise à jour administrative. Également, en cas de rupture à l'initiative de l'employeur, le CFA doit continuer à accueillir l'apprenti pendant six mois et l'accompagner dans la recherche d'une nouvelle entreprise, ce qui engendre des coûts supplémentaires.

Moins fréquemment mis en avant mais couteux également (notamment pour les OFA dont le tissu d'entreprises est majoritairement fait de TPE/PME), l'augmentation du nombre d'apprentis pour un CFA entraîne également une augmentation des démarches administratives et de l'accompagnement requis auprès *des entreprises*. Souvent, les entreprises sont découragées par les formalités administratives liées au recrutement d'un apprenti, ne sachant pas quelles démarches entreprendre ni comment les réaliser. Dans ces cas, c'est souvent le CFA qui prend en charge l'accompagnement voire la gestion des formalités à la place de l'entreprise. L'objectif est de faciliter la signature du contrat et de simplifier les démarches pour l'entreprise. Ces temps d'accompagnement supplémentaires ne sont pas toujours pris en compte et restent souvent des coûts cachés pour le CFA.

3. DES STRATÉGIES DE MUTUALISATION ENCORE PEU DÉVELOPPÉES À DATE

a) Peu de phénomènes nouveaux de mutualisations du fait de la loi de 2018

Les nouvelles formes de mutualisation, peu fréquentes dans notre panel, méritent d'être examinées. Tout d'abord, il est notable que le travail en réseau entre OFA est largement absent, principalement en raison de la concurrence prévalente entre eux. En effet, les OFA, lorsqu'ils exercent d'autres activités en plus de l'apprentissage, se trouvent souvent en compétition sur d'autres marchés de la formation tels que les marchés publics (Régions, France Travail), le CPF ou les plans de développement des compétences des entreprises.

Cette compétition accrue semble avoir limité les opportunités de développer des formes de mutualisation, celles-ci n'ayant apparemment pas été activement recherchées en amont. À ce stade, le marché relativement jeune semble nécessiter davantage de maturité pour favoriser la multiplication de telles initiatives. Une hypothèse à considérer, qui nécessitera une vérification à long terme, est que les OFA seront plus enclins à identifier des opportunités de mutualisation à mesure qu'ils acquerront une meilleure visibilité sur le comportement de leurs concurrents.

Malgré cela, quelques signes précurseurs indiquent des avancées dans ce domaine. Par exemple, parmi les exemples observés dans notre panel, trois CFA d'excellence dans l'artisanat dans la région parisienne mutualisent les coûts des actions de sourcing et de recrutement. Deux autres OFA signalent également explorer de nouvelles perspectives de mutualisation. Ces initiatives préliminaires suggèrent à la mission que des opportunités de mutualisation pourraient émerger à mesure que les OFA développent une meilleure compréhension de leurs synergies potentielles.

b) Le cas échéant, des mutualisations qui s'organisent plus fréquemment dans certaines situations identifiées (CFA « décentralisé », OFA multisites et réseaux historiques d'OFA)

Au sein de la même entité juridique OFA, des « mutualisations » pour optimiser la performance économique des organisations multisites (ou groupes)

Dans notre panel, les évolutions les plus notables concernent les OFA multisites, où la mutualisation s'avère être un levier puissant pour amplifier les économies d'échelle au niveau de l'entreprise, plutôt qu'à celui de chaque établissement ou site individuel. Ces stratégies de mutualisation incluent la centralisation des fonctions support telles que les achats, la gestion administrative, voire la coordination des calendriers de formation pour éviter les duplications et maximiser l'utilisation des ressources disponibles à travers différents sites.

L'aboutissement le plus remarquable de cette tendance est la fusion de plusieurs CFA en une seule entité (observée une fois dans notre panel). Cette initiative est principalement motivée par le regroupement des ressources et des infrastructures de plusieurs établissements sous une seule

direction et une seule gestion administrative. Cette fusion permet non seulement de rationaliser les coûts et d'améliorer l'efficacité opérationnelle, mais aussi de renforcer la cohérence des programmes pédagogiques et des services proposés aux apprentis.

Ces initiatives témoignent d'une évolution vers une gestion plus intégrée et collaborative au sein d'une même personne morale multisites. L'objectif commun est alors d'optimiser les performances tout en garantissant une offre de formation de qualité. Certains groupes, notamment anglo-saxons, adoptent également ce type de mutualisation à l'échelle de leurs filiales de CFA. Cette approche vise à optimiser le contrôle de la performance économique de chaque entité par la maison-mère, dans un modèle industriel et internationalisé, tout en assurant dans le monde entier une expérience apprenant cohérente et de qualité à travers tous les OFA du groupe.

Dans les OFA « déconcentrés » (« hors les murs » ou sous-traitants), une mutualisation devenue la raison d'être des niveaux centraux

Dans le contexte post-réforme de 2018, les anciennes UFA ont souvent opté pour l'autonomisation en devenant des OFA à part entière, ce qui leur a permis de percevoir la totalité du NPEC entraînant ainsi la disparition de nombreux CFA "décentralisés" ou "hors les murs". Pour les CFA qui ont maintenu des relations de sous-traitance avec ces anciennes UFA ou dans le cadre de simples délégations, cette évolution a inversé le rapport de force entre les sous-traitants et le niveau central du CFA décentralisé. Désormais, ce dernier doit justifier sa légitimité et pertinence en démontrant une réelle plus-value pour justifier les frais de gestion qu'il prélève sur les NPEC, alors que ses sous-traitants assurent la majorité des obligations pédagogiques et d'accompagnement en règle générale.

Cette nécessité de démontrer une plus-value se traduit principalement par la mutualisation des services, surtout dans les domaines de l'organisation pédagogique et administrative. Il est ainsi logique que les mutualisations les plus intensives et les plus ambitieuses soient observées actuellement dans d'anciens CFA décentralisés. L'objectif de cette mutualisation est de rendre les services plus efficaces et/ou moins coûteux que s'ils étaient gérés de manière individuelle par chaque sous-traitant.

Des mutualisations « de réseaux » qui ont dû se renouveler pour tenir compte du nouveau marché de l'apprentissage et des exigences sectorielles (notamment le manque d'attractivité)

Les réseaux historiques s'adaptent différemment aux nouvelles exigences et aux opportunités post-réforme, avec des stratégies de mutualisation qui évoluent en fonction des besoins spécifiques, des contraintes de chaque réseau mais aussi des choix politiques des branches référentes.

Au sein des réseaux historiques tels que les MFR (Maisons Familiales Rurales) ou les CFAI (CFA de l'Industrie), les stratégies de mutualisation continuent d'évoluer en réponse aux nouvelles exigences post-réforme de 2018 et aux choix politiques des branches référentes. Ces réseaux maintiennent généralement des pratiques de mutualisation, bien que leur nature ait été adaptée pour répondre aux défis actuels. Par exemple, ces réseaux ont intégré des initiatives plus ancrées dans l'air du temps, comme la modernisation de la communication et de l'image. Un cas concret est l'embauche commune d'une agence de communication par plusieurs MFR d'un même département, permettant ainsi une répartition des coûts et une optimisation des ressources.

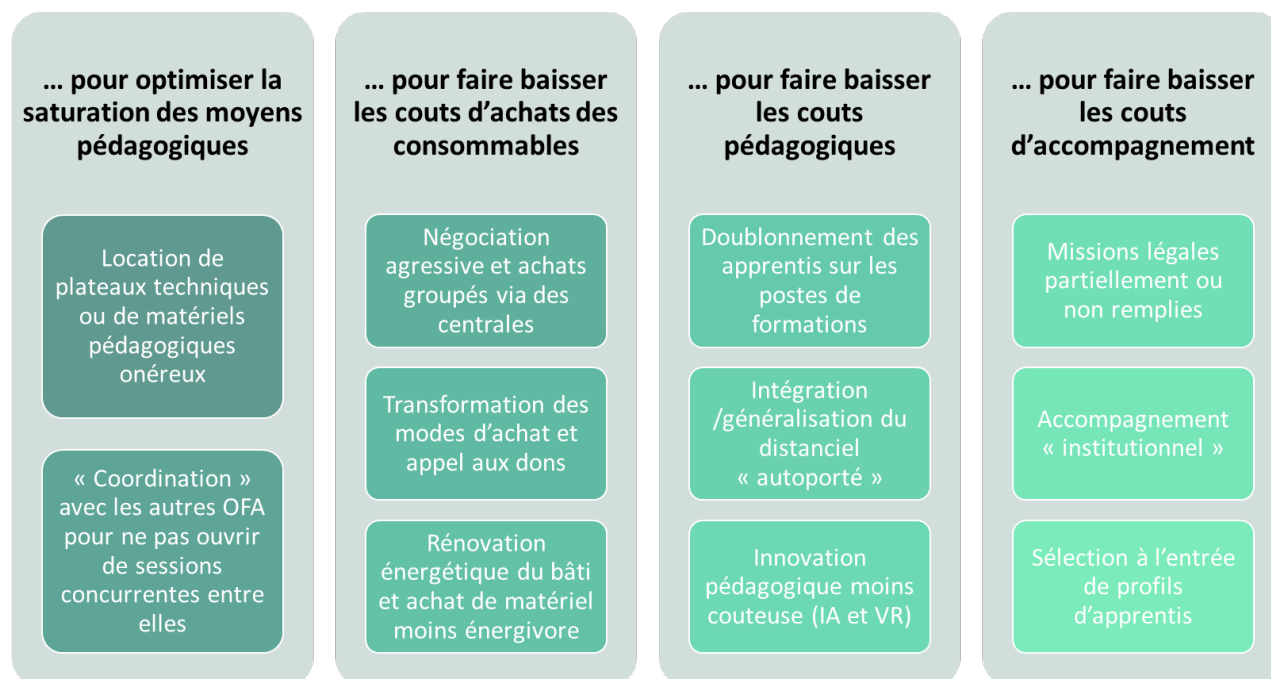
Cependant, certains OFA évoluant historiquement dans des réseaux reconnus expriment des réserves quant à l'évolution de la vocation mutualiste de ces derniers depuis la réforme. C'est par exemple le cas du CCCA-BTP qui a vu (du point de vue des CFA-BTP de notre panel) son rôle de tête de réseau minimisé, avec une normalisation croissante des pratiques et un traitement des OFA de la branche de manière similaire aux autres opérateurs de formation du marché. Malgré cela, ces OFA restent liés par des partenariats bilatéraux au sein du réseau CCCA-BTP, leur permettant de bénéficier encore du catalogue mutualisé de formations et de certaines subventions spécifiques, bien que dans une mesure moindre qu'auparavant.

c) Les pratiques fréquentes de mutualisation au sein des OFA (recensement)

Si les formes de mutualisation répertoriées ne sont pas nécessairement nouvelles, il est clair que la nature des besoins de mutualisation ressentis par les OFA et les stratégies adoptées par la minorité de ceux qui s'y sont lancés ont été influencés par la réforme. Ces mutualisations se manifestent actuellement sur des périmètres spécifiques et bien définis, que nous recensons ci-après :

Cas standards rencontrés dès lors que de la mutualisation existe	Cas marginaux / remarquables de mutualisation
<i>Le plus souvent (dans cet ordre de fréquence au sein de notre panel):</i>	
→ Administration et gestion de la facturation avec l'ensemble des relations avec les OPCO et avec le CNFPT	→ Mutualisation de l'ensemble des coûts d'infrastructures numériques et d'ingénierie pédagogique en vue d'intégrer des formations en distanciel dans les parcours de formations des OFA participants ;
→ Support générique de communication (ex : vidéo Métiers, ...) ou recours à une agence spécialisée (souvent sur les réseaux sociaux)	
→ Relations employeurs avec un pôle « développement » qui travaille pour tous les OFA/UFA impliqués	
→ Contrôle de gestion / achat (soit pour faire, soit pour outiller l'action interne de chacun)	→ Certification Qualiopi (cas d'un OFA hors les murs) ;
→ Animation, formation et outillage concernant le référent handicap,	
→ Animation, formation et outillage concernant la formation à distance	→ Fonctions de « médiation » entre les apprentis, le CFA et/ou l'entreprise
→ Animation, formation et outillage concernant la certification Qualiopi	
<i>Très ponctuellement dans notre panel :</i>	
→ Échanges de pratiques pédagogiques / formation de formateurs	
→ Animation, formation et outillage concernant la mobilité européenne	

4. D'AUTRES MÉCANISMES D'ÉCONOMIES DÉPLOYÉS PAR LES OFA



a) Des pratiques en développement pour optimiser la saturation des moyens pédagogiques (formateurs et/ou plateaux techniques)

Certaines initiatives visent à rationaliser l'utilisation des ressources disponibles et à maximiser l'efficacité des moyens pédagogiques, tout en répondant aux besoins croissants des apprentis et en optimisant les coûts pour les organismes de formation.

Certains par exemple choisissent de louer leurs plateaux techniques ou leur matériel pédagogique à d'autres CFA moins équipés dans la région. Cette pratique permet non seulement de rentabiliser les investissements initiaux (dont certains ont été subventionnés par des fonds publics de la région), mais aussi de fournir un accès à des équipements de qualité pour tous les apprentis, quel que soit leur lieu de formation.

Pour d'autres, on observe une tendance émergente consistant à coordonner les calendriers de formation avec les OFA concurrents. Cette coordination vise à éviter la superposition des sessions sur un même territoire, ce qui peut réduire la concurrence directe et optimiser l'utilisation des ressources locales. Cette approche collaborative naît d'une volonté de maximiser l'efficacité des moyens disponibles tout en assurant une meilleure gestion des coûts pour les organismes de formation.

b) Des pratiques pour faire baisser les couts d'achats des consommables et petits équipements

Face à l'augmentation des coûts, les CFA adoptent diverses stratégies pour optimiser leurs dépenses tout en maintenant la qualité de la formation.

Une approche consiste à négocier de manière agressive avec les fournisseurs, bien que cette stratégie soit moins efficace pour les CFA de petite taille. Une alternative est l'adhésion à une centrale d'achat, particulièrement bénéfique pour les CFA appartenant à un réseau ou partageant une activité commune, même si cela ne suffit souvent pas à contrer l'inflation des coûts. Certains CFA optent eux pour des transformations plus radicales de leurs modes d'achat, comme l'achat de matériel d'occasion,

l'approvisionnement en circuit court ou la récupération d'invendus. D'autres initiatives incluent l'appel aux dons de matériaux par les entreprises locales.

Pour réduire les coûts énergétiques à long terme, plusieurs CFA investissent dans la rénovation énergétique de leurs bâtiments et dans l'achat de matériel moins énergivore, y compris pour les modes de transport comme dans le secteur agricole.

Enfin, des économies marginales peuvent être réalisées en révisant les dépenses accessoires symboliques, par exemple en cessant de graver les noms des apprentis sur les outils, bien que cette pratique puisse négliger l'importance symbolique de l'apprentissage dans le parcours de vie des apprenants.

c) Des pratiques pour faire baisser les couts pédagogiques (parfois au risque d'une baisse de la qualité)

Pour optimiser les ressources et réduire les coûts, certains CFA mettent en place des pratiques pédagogiques repensées, dont certaines sont susceptibles d'avoir un effet sur la qualité de l'apprentissage.

Une approche par exemple consiste à doubler les apprentis sur des postes de formation coûteux, ce qui permet de maximiser l'utilisation des plateaux techniques tout en diminuant les coûts de matériaux. Par exemple, deux apprentis peuvent travailler ensemble sur un projet qui aurait auparavant été assuré par un seul apprenti par poste.

Une transition vers l'enseignement à distance, en tout ou en partie, est également envisagée. Cependant, les coûts d'investissement restent élevés et cette transformation nécessite une adaptation organisationnelle et culturelle significative qui n'est pas encore pleinement amorcée dans de nombreux CFA. Mais, dans de rares cas extrêmes observés, certains CFA ont opté pour une généralisation maximale de l'enseignement à distance autoporté et asynchrone, avec peu de formateurs dédiés. Bien que cela soit perçu comme une solution moins coûteuse, cette approche est critiquée par la plupart des OFA qui préfèrent ne pas l'adopter.

Enfin, des innovations pédagogiques moins onéreuses sont également explorées, notamment l'utilisation de l'intelligence artificielle pour la construction d'examens et de supports pédagogiques.

d) Des pratiques pour faire baisser les couts d'accompagnement (rares mais généralement au risque d'une baisse de la qualité)

Certains CFA choisissent de sélectionner rigoureusement les profils d'apprentis à l'entrée pour minimiser les besoins en accompagnement. Cette approche vise à éviter les coûts associés et à réduire les risques de ruptures de contrat, qui peuvent affecter les résultats financiers. D'autres préfèrent orienter les apprentis vers les acteurs institutionnels de droit commun pour répondre à leurs besoins globaux, sans fournir nécessairement eux-mêmes un suivi individualisé. Cela permet de décharger partiellement les ressources internes tout en répondant aux exigences légales.

De manière plus large, la mission observe que certains CFA ne respectent pas complètement, consciemment ou involontairement, l'ensemble de leurs missions légales. Par exemple, certains référents mobilité ou référents handicap peuvent être présents de manière plus symbolique que pratique, notamment en raison de contraintes budgétaires ou organisationnelles. Cela peut entraîner des lacunes dans les services d'accompagnement, particulièrement en dehors du cadre pédagogique, malgré leur importance pour prévenir les ruptures de contrat et assurer une intégration réussie des apprentis.

La mission ne traite pas directement des « produits » et en ce sens n'a pas vocation à lister les pratiques corolaires aux économies, visant à compenser les coûts par une optimisation des recettes. Un travail complémentaire pourrait être conduit en ce sens dans la mesure où ces stratégies sont autant susceptibles d'impacter le modèle économique que la qualité de service. Par exemple :

- Vente des produits réalisés (restauration d'application, boulangerie, ...), y compris à la marge sur du tertiaire (projets pour des entreprises) qui en outre crée des mises en situations réelles propices à la qualité des apprentissages ;
- Accentuation du recrutement sur les entreprises des branches ayant retenu des NPEC les plus élevés (ou priorisation pour les apprentis en relavant en cas de places limitées).

IV. UTILISATION DES BENEFICES ET LOGIQUES D'INVESTISSEMENTS

1. LES LOGIQUES COMMUNES DE REPARTITION DES EXCEDENTS FINANCIERS (S'ILS EXISTENT)

Dans le contexte des priorités d'utilisation des excédents, s'ils existent, une approche a priori commune aux OFA rencontré peut-être dégagée des entretiens dans notre panel:

1. **Actualisation du matériel pédagogique et des plateaux techniques** : cette priorité est souvent cruciale pour les CFA historique qui ont souvent dû composer avec des équipements obsolètes ou insuffisants avant la réforme. L'investissement dans du matériel pédagogique de pointe et dans la modernisation des plateaux techniques vise à améliorer la qualité de la formation dispensée, à répondre aux exigences technologiques actuelles et à attirer de nouveaux apprentis et partenaires.
2. **Mise en conformité aux normes environnementales** : pour les CFA propriétaires de leurs bâtiments, la mise en conformité aux normes environnementales est une priorité croissante. Cela inclut souvent des investissements visant à réduire la consommation énergétique, à utiliser des technologies plus vertes et à améliorer l'empreinte écologique globale de l'établissement.
3. **Constitution ou reconstitution du fond de réserve** : Dans la gestion des excédents, une pratique courante parmi les OFA consiste à constituer ou reconstituer des fonds de réserve. Cette démarche vise principalement à anticiper les aléas futurs et à stabiliser le fonds de roulement de l'organisation :
 - Anticiper les aléas liés à l'activité : les fonds de réserve sont utilisés pour faire face à divers aléas opérationnels tels que les pannes de matériel, les imprévus dans la planification des formations, ou d'autres incidents qui pourraient perturber la continuité des activités de formation.
 - Anticiper les replis soudains du financement public : dans un environnement où les financements publics peuvent fluctuer en raison de décisions politiques ou administratives, les fonds de réserve offrent une sécurité financière supplémentaire. Ils permettent aux OFA de compenser une diminution soudaine des financements publics, ce qui pourrait affecter leur capacité à maintenir leurs activités de formation.
 - Générer des revenus complémentaires par des placements financiers : les fonds de réserve sont souvent placés dans des investissements financiers sûrs et liquides, visant à générer des revenus par le biais des intérêts. Cette pratique permet aux OFA de maximiser l'utilisation des excédents tout en assurant une certaine liquidité pour répondre aux besoins opérationnels à court terme.
4. **Distribution de dividendes pour les CFA sous forme de société** : pour les CFA opérant sous forme de société, la distribution de dividendes est possible, bien que relativement rare à ce jour dans notre panel. La mission formule l'hypothèse qu'il s'agit d'une situation intermédiaire, les actionnaires faisant le choix de la durabilité et de la modernisation de leur appareil productif en vue, ultérieurement, d'en récolter les fruits sous forme de dividendes les années à venir. Les discussions qualitatives sur ce point sont par essence sensibles et la mission estime ne pas être à maturité⁷, d'autant que le panel n'est pas représentatif au sens statistique.

Actualisation / rénovation
du matériel pédagogique
et/ou des plateaux
techniques

- Sur le terrain : une définition comptable de l'investissement peu opérante pour penser le modèle économique des OFA
- De manière empirique, trois approches réalistes de l'investissements : « petits », « moyens » ou « lourds »

Pour les CFA propriétaires
de leur bâtiment, la mise
en conformité aux normes
environnementales

En grande majorité : la
constitution ou la
reconstitution des fonds
de réserve pour anticiper
les aléas futurs et stabiliser
le fond de roulement

- Une gestion des risques visant à limiter les engagements immédiats des fonds pour anticiper les aléas (de la « production » et de la « décision publique » en matière de financement)

Pour les CFA opérant sous
forme de société, la
distribution de dividendes
(rars dans notre panel)

- Hypothèse : choix de la durabilité et de la modernisation de l'appareil productif en vue, ultérieurement, d'en récolter les fruits sous forme de dividendes les années à venir.

2. LES MULTIPLES OBJECTIFS POURSUIVIS PAR L'INVESTISSEMENT

Des objectifs d'abord financiers :

1. Augmenter la capacité d'accueil ;
2. Renforcer l'attractivité de l'OFA ;
3. Faire baisser les coûts énergétiques du bâti ;
4. Augmenter le rayonnement territorial ;
5. ...

Des objectifs non-financiers souvent évoqués en complément :

intérêt général ; intérêt de la profession ; promotion de l'égalité des chances ; accompagnement social renforcé ; R&D pédagogique et responsabilité « employeur » de l'OFA vis-à-vis de ses personnels.

Les freins repérés à l'investissement :

1. Pandémie Covid (jusqu'à 2021/2022 pour certains)
2. Retard de paiement entre 2020 et 2022
3. Importance de la concurrence au niveau local
4. Baisse démographique (vision long terme)
5. Et surtout : craintes d'un resserrement des financements

a) Les objectifs financiers prioritaires de l'investissement dans les OFA

Les stratégies poursuivies en matière d'investissements révèlent la plupart du temps une combinaison d'objectifs et de leviers que les OFA cherchent à activer en complémentarité. Le répertoire de dépenses engagées au titre d'investissement par les OFA de l'échantillon montre trois logiques :

- Une logique jouant sur l'offre de l'OFA ;
- Une logique jouant sur la demande pour des formations en apprentissage ;
- Une logique de maîtrise des coûts.

Le répertoire ci-dessous met en perspective les différentes typologies de dépenses des OFA avec leurs finalités potentielles, à la fois directes et indirectes. Cet ensemble permet d'illustrer les diverses réalités qui motivent les choix des OFA. Parfois, ces choix visent des objectifs complémentaires, mais les finalités répertoriées peuvent aussi être divergentes, obligeant l'OFA à faire des choix stratégiques clairs : par exemple, augmenter la couverture territoriale en ouvrant de nouveaux sites peut ne pas nécessairement réduire les coûts pédagogiques ou structurels à court terme.

Ce répertoire se base sur les investissements effectués par les OFA de l'échantillon, sans prétendre à l'exhaustivité. Il est toutefois important de souligner que l'absence d'investissement matériel ne signifie pas l'absence de réflexion stratégique à propos des investissements au sein des instances décisionnelles des OFA. La temporalité des investissements est influencée par divers facteurs, y compris les obstacles rencontrés par les OFA ainsi que les préoccupations concernant d'éventuelles évolutions des primes aux employeurs et des NPEC.

Le tableau permet une lecture « par ligne » et « en colonne » : une même dépense peut concourir à l'atteinte de plusieurs objectifs ; un même objectif peut être poursuivi en activant plusieurs leviers.

Lecture « par ligne » du répertoire

A titre d'illustration, **l'ouverture de nouveaux diplômes** est considérée comme un investissement poursuivant plusieurs finalités :

- *Renforcer l'attractivité* : un catalogue de formation varié rassure les candidats et leurs familles, renvoie l'image d'un OFA dynamique qui fait évoluer son offre...
- *Faciliter le recrutement* : dans le cas notamment d'une diversification « verticale » de l'offre de formation permet de puiser dans ses effectifs pour recruter sur des formations de niveau supérieur ; dans le cas d'une diversification « horizontale », on pourrait postuler qu'elle facilite le recrutement d'apprentis qui souhaitent changer de voie.
- Indirectement, elle peut permettre d'*augmenter la couverture territoriale*
- In fine, et sans que cela soit nécessairement une fin en soi, elle peut potentiellement permettre d'optimiser les espaces et certaines heures de cours (cf. chapitre sur les économies d'échelle).

Lecture « en colonne » du répertoire

En poursuivant une même finalité, plusieurs leviers peuvent être activés à la fois.

Par exemple, l'OFA qui vise en priorité à **faciliter le recrutement** peut décider de le faire :

- En professionnalisant et renforçant ses équipes (par exemple en recrutant un chargé de communication, en formant ses équipes,...) *et/ou*
- En élargissant sa zone de chalandise (par exemple, en ouvrant de nouveaux sites ailleurs) *et/ou*
- En ouvrant de nouveaux diplômes.

Répertoire des types d'investissement et leurs finalités

Logique	Type de dépenses engendrées par l'investissement	Finalité recherchée et justifiant l'investissement						
		Augmenter sa capacité d'accueil	Faciliter le recrutement	Renforcer l'attractivité	Faire baisser les coûts de structures	Faire baisser les coûts pédagogiques	Améliorer la qualité pédagogique	Augmenter sa couverture territoriale
Offre	Construction d'espaces pédagogiques (nouvelles salles de classe, nouveau campus, ...)	x		x			x	
Offre	Installation de nouveaux plateau techniques	x		x			x	
Offre	Recrutement d'équipe pédagogique	x					x	
Offre	Construction d'un internat	x		x				
Demande	Recrutement de communicants et/ou d'une équipe de développeurs / commerciaux		x					
Demande	Réaménagements immobiliers et décoration d'intérieur (cible: apprentis et leurs familles)			x				
Coûts	Rénovations énergétiques des bâtiments et de équipements (remplacement des portes et fenêtres, achat de mini bus électrique pour le transport des apprentis, ...)				x			
Offre / Coûts	Investissements dans des plateformes LMS en vue de formations « autoportées » (distanciel asynchrone)					x		
Offre	Modernisation des outils pédagogiques pour fournir aux apprentis des mises en situation au plus près de la réalité du travail et ainsi assurer une meilleure insertion professionnelle : simulateurs, VR, achat de voitures ou vélos électriques pour les ateliers mécaniques, ...			x			x	
Offre	Ouverture de sites dans d'autres villes	x	x					x
Offre / Coûts	Achat de robot pour formation sur tiers lieux				x			x
Offre	Ouverture de nouveaux diplômes		x	x			x	

b) Des motivations non-financières complémentaires à l'investissement dans presque tous les cas

Au-delà de ce répertoire cataloguant les motivations à l'investissement justifiées par la recherche d'une forme d'optimisation financière et/ou d'une rentabilité économique, les OFA verbalisent d'autres raisons qui peuvent venir influencer leur choix d'investir. Parmi ces motivations à l'investissement ou ces choix d'orientation des excédents, plusieurs éléments peuvent donc être identifiés.

Dans l'intérêt des apprentis :

Les OFA qui accordent une importance particulière à leur mission sociale déclarent plus fréquemment concentrer leurs investissements sur les aspects périphériques à la formation, dans le but d'assurer la réussite des apprentis et leur intégration socio-professionnelle. Cet engagement va au-delà des simples obligations légales en matière d'accompagnement, en développant de nouvelles offres de services par le biais d'actions spécifiques et de partenariats. Cette approche n'est pas limitée aux seuls OFA associatifs ; même les OFA sous forme de société investissent significativement à long terme pour améliorer la qualité des services offerts aux apprentis et aux entreprises partenaires.

Leurs motivations peuvent être variées :

- **L'intérêt général** : L'investissement dans des actions complémentaires au temps de formation vise à offrir aux apprentis diverses opportunités afin de : développer un réseau professionnel, s'ouvrir à l'international, stimuler leur conscience citoyenne pour en faire des professionnels compétents et des citoyens engagés ... contribuant ainsi à l'intérêt général.
- **La promotion de l'égalité des chances** : Les investissements visent à offrir des opportunités équitables aux apprentis qui ont vécu des échecs dans le cadre du système éducatif national (séances de remise à niveau, sorties culturelles, activités de bénévolat, ...), qui présentent des freins plus importants et/ou pour lesquels l'accès à l'enseignement supérieur serait financièrement inaccessible, contribuant ainsi à réduire les inégalités sociales et économiques.
- **L'accompagnement social** : Les investissements sont également motivés par la nécessité d'apporter un soutien aux apprentis confrontés à des situations de précarité, que ce soit en termes de santé, d'alimentation ou de logement, contribuant ainsi à leur bien-être et à leur réussite dans la formation.
- **Lutter contre la fracture numérique** : Les investissements visent à mettre à disposition des apprentis du matériel informatique de sorte à les acculturer à l'usage des outils numériques sans que cela soit nécessaire dans le cadre de leur formation ni métier visé.

En réponse aux besoins des entreprises :

Les OFA qui intègrent des représentants d'entreprises dans leurs organes décisionnels, ou qui sont directement créés par la volonté collective des entreprises d'un secteur ou d'un territoire, orientent systématiquement leurs investissements pour répondre aux besoins spécifiques de ces entreprises, même sans attendre un retour économique immédiat. Cette approche de l'investissement peut comporter une part de risque en innovant avec de nouvelles formations ou en actualisant les méthodes pédagogiques et les outils. Elle peut également impliquer des efforts financiers pour maintenir des formations avec des effectifs réduits, en réponse aux fluctuations du marché ou aux défis démographiques tels que le vieillissement de la population dans certains métiers (notamment des dirigeants) ou encore en raison de leur positionnement dans des domaines professionnels considérés comme rares.

- **L'intérêt de la profession** : Les investissements sont orientés vers la réponse aux besoins immédiats des employeurs et la préparation de la relève professionnelle, assurant ainsi le développement et la pérennité des activités économiques liées à la branche.

En faveur du renforcement interne de l'OFA :

Le renforcement de l'organisation interne et du projet d'établissement joue évidemment un rôle crucial dans les choix d'investissements des OFA. Deux arguments principaux peuvent être avancés à cet égard : l'innovation pédagogique et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

- **La R&D pédagogique** : Les investissements visent à développer des nouveaux modèles de formation plus adaptés aux profils d'apprenants pour une plus grande efficacité des modèles d'enseignement (avec ou sans enjeu direct d'optimisation financière).
- **La responsabilité de l'employeur** : Les investissements peuvent être guidés aux fins de la responsabilité sociale de l'employeur envers ses salariés, notamment en assurant leur fidélisation, le cas échéant leur maintien en emploi et, de manière générale, en contribuant à leur développement professionnel et personnel. Dans des approches plus défensives, ces investissements sont parfois considérés comme simplement nécessaires à la pérennité de l'OFA et, par conséquent, des emplois qu'il crée.

c) Les freins à l'investissement

Le principal obstacle à une politique ambitieuse en matière d'investissement réside dans les difficultés de trésorerie rencontrées par les OFA et dans leur capacité d'emprunt limitée. A cela se rajoutent d'autres facteurs : certains d'ordre structurel et d'autres d'ordre plus conjoncturel.

Facteurs d'ordre conjoncturel :

Sur les années antérieures, l'impact de la pandémie de COVID-19 en 2020 a significativement affecté les organismes de formation, entraînant des incertitudes économiques et des contraintes opérationnelles qui ont limité leurs capacités d'investissement. Également, les retards de paiement observés entre 2020 et 2022 ont également été une préoccupation majeure, nécessitant la mobilisation de fonds pour assurer la trésorerie des établissements. Ce phénomène a été particulièrement préoccupant pour les OFA de grande taille et ceux dont l'activité est concentrée dans un seul secteur.

Plus récemment, les craintes concernant un éventuel resserrement des financements, notamment en ce qui concerne les primes aux employeurs et les NPEC, renforcent la prudence des organismes de formation dans leurs décisions d'investissement. Cela explique également pourquoi les bénéfices générés ne sont pas totalement mobilisés pour des investissements identifiés comme essentiels, tels que les outils de communication ou l'obtention de labels RSE.

Enfin, malgré des résultats financiers bénéficiaires, certains OFA ne disposent pas des ressources nécessaires pour concrétiser leurs ambitions d'investissement. C'est notamment le cas des organismes qui envisagent d'investir dans de nouveaux locaux situés dans des zones à coût immobilier élevé, comme en Île-de-France.

Facteurs d'ordre structurel :

Une concurrence locale intense représente un risque accru de ne pas obtenir un retour sur investissement suffisant, ce qui peut dissuader les organismes de formation d'engager des dépenses importantes.

Également, évoqué à la marge par un dirigeant d'OFA, la perspective d'une diminution démographique attendue au cours des dix prochaines années, déjà perceptible dans les écoles et susceptible d'affecter les effectifs des CFA à l'avenir, constitue un autre facteur limitant pour les investissements à long terme.

3. LES SOURCES DE FINANCEMENTS DE L'INVESTISSEMENT

a) Un modèle de financement post-2018 qui a favorisé l'investissement

La capacité des OFA à s'adapter et à naviguer dans le nouvel environnement financier pour réaliser des investissements varie largement en fonction de leur capacité à gérer les coûts fixes et à diversifier leurs sources de revenus.

Pour de nombreux OFA historiques, le modèle de financement actuel a été perçu comme une bouffée d'air financière. Ces OFA n'avaient pas généré de marges bénéficiaires au cours des années précédentes, se reposant essentiellement sur les subventions publiques d'équilibre. Avec le nouveau modèle, ils ont pu commencer à générer des bénéfices, ce qui leur a donné plus de flexibilité pour investir dans leurs infrastructures, leur équipement pédagogique et leur développement global.

En revanche, bien que moins nombreux que les premiers dans notre panel, il existe des contre-exemples notables. Certains OFA qui bénéficiaient principalement du système antérieur se trouvent désormais confrontés à des défis importants, notamment en raison de coûts fixes élevés, souvent liés à l'immobilier. Cela concerne particulièrement les organismes consulaires et les CFA qui étaient étroitement liés à leur conseil régional. Pour ces entités, la transition vers le nouveau modèle de financement peut être difficile à gérer, car elles doivent maintenant trouver des moyens de couvrir ces coûts fixes sans pouvoir compter sur les flux de financement antérieurs.

b) La place encore importante de la subvention publique dans le financement des investissements

Des subventions OPCO au profit des « petits investissements »

Les subventions OPCO couvrent souvent, en tout ou partie les coûts des « petits investissements » comme les équipements de protection individuelle (EPI) ou des petits matériels (les malles de couture par exemple). Elles peuvent également soutenir des projets pédagogiques spécifiques à travers des appels à projets. Pour les investissements de plus grande envergure comme les plateaux techniques, les subventions OPCO jouent généralement un rôle plus modeste.

Plusieurs fois, le « non-recours » à ces subventions, attribuables à la complexité administrative et aux critères d'éligibilité stricts définis par les OPCO, a été mis en avant par les OFA. Notamment, les critères d'éligibilité peuvent inclure des conditions telles que le nombre minimum d'apprentis relevant des secteurs spécifiques couverts par l'OPCO, ce qui pose des difficultés aux CFA intersectoriels qui pourraient ne pas remplir ces conditions.

Des subventions régionales au profit des « grands investissements »

Ces subventions jouent toujours un rôle crucial dans le soutien financier des OFA, facilitant ainsi le maintien et le développement de leurs infrastructures et équipements essentiels à une formation de qualité pour les apprentis.

Pour les petits et moyens investissements, les subventions régionales peuvent couvrir partiellement les coûts des équipements individuels à l'instar des OPCO. Mais principalement, ce sont pour les « grands investissements » que les subventions régionales sont particulièrement utilisées, notamment pour financer des infrastructures comme les plateaux techniques ou des travaux sur les bâtiments eux-mêmes.

Dans certains cas, les régions peuvent conformément à la loi utiliser des subventions de fonctionnement pour majorer les NPEC versés par les OPCO (art. L6211-3). Cela peut être perçu comme essentiel pour couvrir les coûts supplémentaires associés à des sessions de formation

déficitaires. Bien que ces fonds ne soient pas directement utilisés pour les investissements, ils contribuent à la gestion financière globale en permettant de libérer des excédents qui pourraient autrement être utilisés pour compenser ces sessions onéreuses.

Le recours aux aides publiques de droit commun

Dans certains cas ponctuels, les OFA peuvent bénéficier de subventions en dehors du système traditionnel de formation et d'apprentissage. Par exemple :

- PIA (Programme d'Investissement d'Avenir) : certains OFA peuvent recevoir des financements du PIA pour la modernisation ou l'acquisition de plateaux techniques. Ces fonds visent à soutenir des projets innovants qui contribuent à l'amélioration des équipements pédagogiques et à l'adaptation aux nouvelles technologies.
- FDI (Fonds de Développement et d'Investissement), devenu depuis « Fonds vert » : cette subvention peut être utilisée pour la rénovation des bâtiments des OFA (principalement publics), visant à améliorer les infrastructures existantes ou à répondre aux normes environnementales et de sécurité.

Ces subventions, bien que moins fréquentes que celles spécifiquement dédiées à la formation et à l'apprentissage, jouent quand elles sont mobilisées un rôle important dans le soutien aux OFA pour moderniser leurs infrastructures et maintenir des standards élevés en matière d'éducation et de formation professionnelle.

Des OFA qui s'organisent pour mieux capter les aides publiques à l'investissement

Face à l'importance des investissements nécessaires et à l'intérêt économique de faire supporter ces coûts par des tiers extérieurs, certains OFA, bien que rares, notamment de grandes tailles, ont recruté des salariés dédiés à la recherche de subventions publiques. Ces professionnels sont chargés de prospecter, de suivre les appels à projets et de soumettre des demandes de financement auprès des différentes entités publiques ou programmes disponibles.

Cette approche vise à maximiser les chances d'obtenir des subventions pour financer des projets d'envergure tels que la modernisation des équipements pédagogiques, la rénovation des infrastructures ou toute autre initiative d'investissement significative. Elle reflète également une stratégie proactive visant à diversifier les sources de financement des OFA et à réduire leur dépendance vis-à-vis des ressources publiques directes ou des contributions des apprentis et des entreprises.

c) Le développement du recours au système bancaire

Ponctuellement, certains OFA ont adopté une « nouvelle » pratique consistant à recourir à des prêts bancaires lorsque leurs fonds propres sont insuffisants pour financer des investissements nécessaires. Même en bénéficiant parfois de subventions d'ailleurs, cette démarche peut être nécessaire en raison des exigences de reste-à-charge imposées par la région (il est fréquent que la région impose qu'une partie des fonds du projet proviennent d'un autre financeur).

Toutefois, cette stratégie est souvent considérée comme un "pistolet à un seul coup", car elle peut entraîner un taux d'endettement élevé et à long terme. Les OFA concernés doivent souvent attendre la fin du premier prêt (qui peut durer entre 10 à 15 ans selon le montant emprunté) avant de pouvoir envisager un nouveau, limitant ainsi leur capacité à s'endetter davantage pour de futurs besoins d'investissement.

d) L'absence remarquée du solde de la taxe d'apprentissage comme support de l'investissement des OFA

Les CFA dénoncent une "aberration" liée à la difficulté accrue, notamment depuis Soltéa, de bénéficier du versement en nature du solde de la taxe d'apprentissage par les entreprises employeuses, pourtant destiné selon eux (la lecture des textes n'est pas si explicite) aux investissements. Certains tentent d'impliquer leurs employeurs d'apprentis pour obtenir du matériel pédagogique comme investissement, mais cette démarche se révèle complexe à gérer et chronophage aussi bien pour l'OFA que pour l'entreprise, surtout dans un environnement dominé par des TPE/PME. Cette pratique est devenue presque impossible depuis l'application de Soltéa, qui rend beaucoup plus simple le versement du solde à l'URSSAF, mais qui exclut via Soltéa la désignation du CFA comme destinataire des fonds.

V. ELEMENTS TRANSVERSAUX

Les investigations exploratoires ont également mis en lumière, au fil des échanges avec les professionnels, des sujets récurrents et transversaux à l'ensemble des axes étudiés.

1. IMPACTS DE L'EVOLUTION A LA BAISSSE DES NPEC SUR LA GESTION DES « COUTS » DANS LES OFA

a) Des impacts encore mesurés, mais un risque latent de fermeture des sessions les moins rentables à court terme

À ce jour, les effets de ces mesures sont limités ou isolés : les OFA cherchent à maintenir un équilibre économique global, la majorité y parvenant après les baisses observées en 2023. Pour ceux qui étaient déjà en difficulté financière, la mission estime que la baisse des NPEC agit comme un facteur aggravant, bien que dans notre panel, elle ne soit jamais la cause première de la situation.

En marge de ces efforts, certaines stratégies visent principalement à augmenter les revenus :

- Certains OFA ont ouvert des sessions dans les secteurs tertiaires ou supérieurs pour rééquilibrer des sessions plus coûteuses, mais ils font face à des difficultés de remplissage.
- D'autres cherchent à bénéficier des surcoûts de contrat régionaux, même si ces financements sont aléatoires et ne sont pas garantis sur le long terme.

À court terme, le risque principal identifié, déjà observé ponctuellement dans nos travaux, est une sortie des logiques de "rentabilité globale" à l'échelle des OFA, au profit d'une rationalisation économique au niveau du diplôme, ce qui pourrait entraîner la fermeture des sessions les moins rentables. Plusieurs OFA rencontrés récemment ont fermé des formations considérées comme non rentables, principalement celles avec de faibles effectifs d'apprentis.

Dans un avenir proche, plusieurs interlocuteurs avertissent contre un risque accru de rationalisation plus marquée et de fermeture régulière voire systématique des formations non rentables sur plusieurs années consécutives.

b) A moyen terme, un risque économique déclaré sur les OFA qui ont engagé les investissements les plus importants dans la période récente

Les OFA manifestent une défense résolue du maintien des niveaux de NPEC, indépendamment de leur situation économique individuelle. Ce modèle de financement a souvent été présenté comme crucial pour la rénovation et l'amélioration des infrastructures de formation, représentant une avancée significative par rapport aux modèles précédents. Cependant, cette stratégie repose sur plusieurs piliers fragiles dans le contexte actuel et futur des OFA.

D'une part, l'utilisation des excédents générés par les NPEC a permis de financer de nombreux investissements, souvent structurants, dans les centres de formation. Ces excédents ont été essentiels pour compléter les budgets alloués par les subventions régionales et d'autres financements publics. Cependant, leur pérennité est soumise à la stabilité des flux d'apprentis et des niveaux de financement publics, ce qui pose un risque de dépendance excessive à ces flux.

En outre, les OFA ont aussi eu recours à l'emprunt pour financer des projets ambitieux, tels que l'expansion des infrastructures ou l'amélioration des équipements pédagogiques. Bien que cette approche ait permis d'accélérer les projets d'investissement, elle expose les OFA à des risques financiers à moyen terme. Les remboursements bancaires deviennent une charge financière

importante, nécessitant une gestion prudente des ressources financières pour éviter toute pression excessive sur la trésorerie.

En perspective, les OFA font face à un double défi : maintenir un équilibre financier tout en poursuivant leur mission éducative et de formation. La capacité à maintenir et à améliorer les infrastructures existantes, ainsi qu'à investir dans de nouvelles initiatives pédagogiques, dépend directement de la capacité à attirer et à maintenir un nombre suffisant d'apprentis, ainsi que de la capacité à gérer efficacement les ressources financières disponibles.

Dès lors, bien que les investissements réalisés grâce au nouveau modèle de financement au contrat et aux emprunts aient permis des avancées notables, ils exposent également les OFA à des risques significatifs liés à la stabilité des financements publics et des flux d'apprentis.

2. UN POINT CLE QUI RESTE INSAISSISSABLE POUR LE MOMENT : L'ABSENCE DE CRITERES PARTAGES D'UNE « BONNE GESTION » D'UN OFA

Tous les OFA ne sont pas gérés de manière uniforme et efficace. En l'absence de critères partagés sur ce que serait une « bonne gestion », les comparaisons chiffrées peuvent être un peu plus difficile à analyser.

Un constat intéressant émerge toutefois de cette situation : malgré des contextes et des réalités organisationnelles variés, les OFA affichent curieusement une convergence sur un taux de marge généralement situé entre 10 et 15%. Cette convergence suggère des préoccupations communes parmi les OFA, notamment en ce qui concerne l'amélioration de la rémunération du personnel et la capacité à investir tout en anticipant les fluctuations économiques. Pour les OFA de statut commercial, il existe également une pression pour rémunérer les actionnaires, ajoutant une couche supplémentaire de complexité à la gestion financière.

3. UN CRITERE ESSENTIEL DANS LA SEGMENTATION DES MODELES ECONOMIQUES DES OFA : LA PLACE DE L'APPRENTISSAGE DANS LEUR ACTIVITE GLOBALE

Dans le cadre des activités d'une structure, l'importance accordée à l'apprentissage conditionne les attentes et les stratégies financières des dirigeants à son égard, ainsi que la vigilance portée à l'égard des NPEC :

- OFA 100% apprentissage : dans ce cas, l'intégralité de la stratégie est conçue en fonction du système d'apprentissage. Les NPEC jouent un rôle crucial, étant attendu qu'ils couvrent tous les coûts fixes et peut dégager le cas échéant une marge, cette dernière pouvant être réinvestie ou distribuée sous forme de dividendes.
- OFA à dominante apprentissage (> 70% de l'activité) : la stratégie financière est principalement axée sur le système d'apprentissage. Les NPEC doivent également couvrir les coûts fixes associés à l'apprentissage et permettre le cas échéant de générer des marges spécifiques à cette activité. Les autres ressources sont généralement considérées comme « additionnelles », optimisant les produits sans augmenter les coûts fixes.
- OFA à activité partagée entre apprentissage et autres activités de formation : les situations sont variées, avec une distinction entre ceux qui établissent une frontière nette entre l'apprentissage et d'autres modalités d'enseignement, et ceux qui privilégient un « mix-ressources » où l'apprentissage est considéré sur un pied d'égalité avec d'autres sources de revenus. Les attentes vis-à-vis des NPEC diffèrent en conséquence.

- OFA à activité résiduelle en matière d'apprentissage (<20%) : dans ces cas, l'apprentissage constitue une ressource supplémentaire en termes de chiffre d'affaires, complétant généralement d'autres groupes déjà financés par ailleurs sur divers fonds de la formation. L'évolution des NPEC a peu d'incidence sur ces stratégies, l'apprentissage étant considéré comme un revenu supplémentaire.

VI. PERSPECTIVES : LES PROPOSITIONS DE REFORME EMISES PAR LES OFA RENCONTRES

Précautions

La partie qui suit rend compte de l'ensemble des propositions d'évolution suggérées par les interlocuteurs interrogés tout au long des entretiens conduits. L'ensemble des propositions exprimées a été ici reproduit, sans priorisation, sans regard critique de la mission, ni examen de la faisabilité objective.

A ce titre, cette partie est un recensement des expressions libres des dirigeants rencontrés, y compris lorsque les « propositions » faites existent déjà (mais sont inconnues de leur auteur). Elle ne reflète ainsi en rien l'analyse, ni l'opinion, de l'équipe de mission qui a réceptionné ces propositions éparses et diverses.

Pour améliorer le financement de l'apprentissage en France, plusieurs propositions ont été émises par les acteurs du secteur, mettant en lumière des évolutions stratégiques permettant de renforcer l'efficacité du système tout visant à le rendre plus « équitable » (sans certitude que cette notion soit partagée par chacun des interlocuteurs...) et adaptable aux réalités économiques locales et sectorielles. Ces propositions visent – si l'on en croit le questionnement qui a permis leur expression à l'occasion de ces travaux - à rendre le modèle de financement plus dynamique, mieux adapté aux spécificités des formations, et plus inclusif pour les publics en difficulté.

1. EVOLUTION DE LA GESTION DES FINANCEMENTS

1. Vers une modulation régionale et sectorielle des Financements ?

L'une des propositions fréquentes pour faire évoluer les NPEC concerne leur modulation en fonction des réalités régionales et/ou sectorielles. Il est suggéré d'adapter les prix en tenant compte des disparités économiques locales, telles que le coût de la vie et des charges fixes. En ajustant les NPEC aux coûts spécifiques des régions, notamment dans les grandes métropoles où les loyers et les salaires sont plus élevés, les centres de formation pourraient bénéficier de financements mieux calibrés, permettant ainsi d'assurer une offre d'apprentissage viable et de qualité sur l'ensemble du territoire.

Cette modulation permettrait également de mieux prendre en compte les spécificités des secteurs professionnels à fort besoin en équipements techniques, tels que les métiers de l'artisanat ou de l'industrie, où les coûts d'infrastructure et de matériel sont significativement plus élevés que dans d'autres secteurs. Un ajustement sectoriel des NPEC offrirait la flexibilité nécessaire pour soutenir ces métiers stratégiques et valoriser des formations essentielles à la compétitivité économique du pays

2. Introduire des majorations pour les publics spécifiques

Afin de renforcer l'accompagnement des publics en difficulté, les acteurs du secteur de l'apprentissage préconisent l'instauration de majorations des NPEC pour les jeunes issus de quartiers

prioritaires ou nécessitant un soutien éducatif et social renforcé. Ces majorations permettraient aux centres de formation de financer des ressources humaines et matérielles supplémentaires pour mieux accompagner ces apprenants, garantissant ainsi une insertion professionnelle plus réussie.

De plus, les formations incluant des jeunes en situation de handicap non-reconnue, nécessitant tout de même des aménagements particuliers, pourraient également bénéficier de majorations spécifiques. Cela permettrait de renforcer les actions d'inclusion et de diversité, tout en favorisant une égalité des chances dans l'accès à l'apprentissage. Cette proposition vise à valoriser les efforts d'inclusion entrepris par les CFA, et à garantir que ces centres soient suffisamment dotés pour répondre aux besoins spécifiques de leurs apprenants.

3. Révision des NPEC pour les diplômes de niveau inférieur

Une autre proposition clé concerne la réévaluation des NPEC pour les diplômes de niveau V, tels que les CAP et autres certifications de base. Ces formations jouent un rôle crucial dans l'intégration professionnelle des jeunes et dans la réponse aux besoins des secteurs en tension, comme l'artisanat ou l'hôtellerie-restauration. Il est donc suggéré de réajuster ces NPEC pour qu'ils correspondent mieux aux réalités économiques de ces formations et garantissent leur viabilité à long terme.

L'objectif est ici de mieux valoriser ces diplômes, en permettant aux centres de formation qui les dispensent de recevoir des financements adéquats. Ce réajustement permettrait non seulement de soutenir ces centres, mais également d'encourager une augmentation des effectifs dans ces formations, souvent considérées comme « négligées » par ceux qui les déploient, malgré leur importance pour l'économie nationale. Une telle mesure viserait aussi à renforcer l'attractivité de ces filières auprès des jeunes et des entreprises.

4. Mise en place d'un ajustement périodique des NPEC

Pour que les NPEC restent en phase avec les évolutions économiques et les besoins de l'apprentissage, il est proposé d'instaurer un mécanisme d'ajustement périodique des prix. Cet ajustement pourrait s'appuyer sur des indicateurs économiques régionaux et sectoriels, tels que les variations du coût de la vie, les niveaux de salaires, ou encore les besoins spécifiques en matériel pédagogique dans certains métiers.

L'avantage d'une telle approche réside dans sa flexibilité : en ajustant régulièrement les NPEC, il serait possible de réagir aux évolutions économiques rapides et aux transformations du marché de l'emploi. Cette réactivité permettrait d'assurer un financement adéquat et constant pour les centres de formation, tout en encourageant l'innovation pédagogique et la création de nouvelles offres de formation en réponse aux besoins émergents.

5. Renforcement du dialogue entre les acteurs du financement et les CFA

Parallèlement à ces ajustements techniques, une des propositions fréquentes est de renforcer le dialogue entre France Compétences et les centres de formation. Un cadre de concertation plus régulier permettrait d'affiner les mécanismes de financement en tenant compte des retours d'expérience des CFA sur le terrain. En engageant un dialogue continu, il serait possible d'ajuster les NPEC de manière plus collaborative, et de garantir que les besoins spécifiques des CFA soient pris en compte de façon proactive.

Ce renforcement du dialogue contribuerait également à une simplification des démarches administratives, souvent perçues comme trop lourdes par les acteurs de l'apprentissage. Une meilleure coordination entre les différents niveaux décisionnels et opérationnels permettrait de fluidifier la gestion des contrats et des financements, réduisant ainsi la charge administrative qui pèse sur les CFA, en particulier les plus petits.

2. DEFINITION D'AUTRES CRITERES D'ORIENTATION DES FONDS DE L'APPRENTISSAGE (PAR NPEC OU AUTRES VEHICULES FINANCIERS)

La répartition équitable des financements dans le système d'apprentissage en France est un enjeu fondamental pour garantir l'accès à une formation de qualité pour tous les apprentis et assurer la pérennité des centres de formation. Actuellement, des disparités existent dans la distribution des financements, particulièrement entre les grandes entreprises et les petites structures, ainsi qu'entre les centres publics et privés. Pour corriger ces déséquilibres « potentiels », plusieurs propositions visent à instaurer une allocation plus juste des ressources financières, favorisant une répartition qui prenne mieux en compte les besoins réels des acteurs de l'apprentissage.

1. Prioriser les financements pour les petites structures

L'une des propositions majeures consiste à rééquilibrer la répartition des financements en faveur des petites structures, qui sont souvent les plus fragiles économiquement. Ces centres de formation, souvent implantés dans des territoires ruraux ou faiblement dotés, jouent un rôle essentiel dans le maintien de l'apprentissage pour les métiers de l'artisanat ou les professions manuelles. Cependant, ils sont souvent désavantagés par rapport aux grandes structures qui disposent de moyens financiers plus conséquents et qui ont une capacité plus importante à capter les financements publics et privés.

Pour remédier à cette situation, il est proposé de mettre en place un système de financement différencié qui tienne compte de la taille et des capacités économiques des centres de formation. Cela pourrait se traduire par une majoration des financements pour les petits CFA, ou par l'instauration de quotas de financement réservés aux structures de petite taille, leur garantissant ainsi un accès prioritaire aux ressources. Une telle mesure permettrait de soutenir ces centres dans leurs efforts pour proposer des formations de qualité, tout en limitant leur dépendance à des sources de financement externes.

2. Équilibrer les financements entre CFA publics et privés

Un autre enjeu majeur soulevé par une frange des acteurs privés du secteur est la disparité supposée de financement entre les CFA publics et privés. Les CFA publics, souvent perçus comme mieux subventionnés, bénéficieraient d'une plus grande stabilité financière. En revanche, les CFA privés devraient composer avec des ressources plus limitées et une plus grande incertitude en matière de financement.

Pour rétablir un équilibre, il est proposé d'instaurer un modèle de financement commun, appliqué de manière uniforme aux centres publics et privés, basé sur des critères objectifs tels que la qualité de la formation, les taux de réussite des apprentis ou encore l'insertion professionnelle. Ce modèle garantirait une égalité de traitement entre les différents types de centres, en fonction de leur performance pédagogique et non de leur statut institutionnel. Une autre piste consisterait à créer un fonds de soutien spécifique pour les CFA privés, financé par les contributions des entreprises ou par l'État, afin de pallier les désavantages financiers auxquels ils sont confrontés.

3. Limiter les aides aux grandes entreprises

Les grandes entreprises, bien qu'elles jouent un rôle important dans l'accueil des apprentis, bénéficient de financements proportionnellement plus élevés que les petites et moyennes entreprises (PME). Ce déséquilibre peut s'expliquer par leur capacité à embaucher un plus grand nombre d'apprentis, ce qui leur permet de capter une part significative des aides publiques, notamment les primes à l'embauche d'apprentis.

Il est suggéré de limiter ces aides pour les grandes entreprises, afin de redistribuer les ressources vers les PME, qui rencontrent plus de difficultés à absorber les coûts liés à l'embauche d'apprentis. Cette

réallocation des financements permettrait de mieux soutenir les petites entreprises, souvent cruciales pour l'économie locale, et de favoriser leur engagement dans l'apprentissage. De plus, cette mesure contribuerait à réduire les disparités entre les entreprises tout en maintenant une offre de formation équilibrée dans l'ensemble du tissu économique.

4. Renforcer le soutien aux centres accueillant des publics spécifiques

Certaines structures de formation accueillent des publics aux besoins spécifiques, tels que des jeunes issus de quartiers prioritaires (QPV), des personnes en situation de handicap ou des apprentis en difficulté sociale. Ces publics nécessitent un accompagnement renforcé, qui représente des coûts supplémentaires pour les CFA.

Pour soutenir ces centres, il est proposé d'augmenter les financements spécifiques à l'accueil de ces publics, en instaurant des bonus financiers pour chaque apprenti issu de ces catégories spécifiques. Ces bonus seraient attribués aux centres de formation qui mettent en place des dispositifs adaptés, tels que l'accompagnement social, le soutien psychologique, ou encore des aménagements pour les apprentis en situation de handicap. Une telle mesure permettrait de mieux prendre en compte la diversité des besoins des apprentis et de favoriser une répartition des financements plus en adéquation avec les missions sociales des CFA.

5. Favoriser la transparence et la traçabilité des financements

Une autre proposition pour rendre la répartition des financements plus équitable est de renforcer la transparence et la traçabilité des flux financiers entre les différents acteurs du système de l'apprentissage.

La création d'un observatoire national des financements de l'apprentissage permettrait de suivre en temps réel la répartition des ressources, d'identifier les éventuels déséquilibres et de proposer des ajustements en cas de dysfonctionnement. Cet observatoire pourrait également publier des rapports annuels détaillant la manière dont les financements sont alloués, ce qui renforcerait la confiance des acteurs du secteur et permettrait de mieux comprendre les besoins en matière de financement.

3. SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE POUR LES OFA

La simplification des démarches administratives constitue une priorité pour les acteurs de l'apprentissage, qui doivent faire face à une complexité croissante dans la gestion des contrats et des financements. Les obstacles administratifs, souvent perçus comme lourds et chronophages, freinent la gestion fluide et efficace des centres de formation et nuisent à leur capacité à se concentrer sur leur mission pédagogique. Plusieurs propositions ont émergé pour alléger ces contraintes, visant à rationaliser le processus tout en améliorant la transparence et l'efficacité des flux financiers et opérationnels.

1. Création d'une plateforme administrative unique

L'une des principales propositions pour simplifier les démarches administratives est la création d'une plateforme numérique unique qui centraliserait l'ensemble des procédures liées à la gestion des contrats d'apprentissage, aux financements, et aux certifications. Actuellement, les CFA et OFA doivent interagir avec une multitude d'interlocuteurs, tels que les OPCO (opérateurs de compétences), France Compétences, et les régions, chacun ayant ses propres exigences administratives et outils de gestion. Cette fragmentation engendre une duplication des tâches et une complexité jugée inutile, notamment dans la gestion des flux financiers.

La mise en place d'une plateforme intégrée permettrait aux centres de formation de gérer en un seul lieu toutes les démarches liées à l'enregistrement des contrats, la facturation, le suivi des financements et les obligations de reporting. Cette solution serait particulièrement bénéfique pour les petites structures, qui ne disposent pas toujours de services administratifs conséquents pour traiter ces formalités multiples. Un tel outil pourrait également inclure des fonctionnalités de suivi en

temps réel des paiements et des contrats, renforçant ainsi la transparence et la traçabilité des opérations.

2. Simplification des processus de facturation et de suivi financier

Un autre axe clé de la simplification administrative concerne les processus de facturation liés aux contrats d'apprentissage. Les CFA sont aujourd'hui confrontés à des délais de traitement longs et à des démarches de facturation qui demeurent parfois complexes, en raison des multiples vérifications nécessaires à chaque étape. Les acteurs du secteur proposent de numériser et automatiser ces processus, en introduisant des outils de facturation standardisés et des systèmes de paiement accélérés.

En automatisant une partie de la gestion financière, il serait possible de réduire les erreurs et d'accélérer le traitement des dossiers, tout en allégeant la charge administrative des gestionnaires de formation. Par ailleurs, la mise en place d'un calendrier de paiement prédéfini et plus prévisible serait souhaitée pour permettre aux CFA d'anticiper leurs besoins en trésorerie, évitant ainsi des situations de tension financière en raison de retards dans les versements des OPCO.

3. Simplification des rapports à France Compétences

La gestion des rapports financiers à destination de France Compétences est souvent citée comme l'une des principales sources de réduction de la complexité pour les CFA. Actuellement, les centres de formation doivent fournir un volume conséquent de données détaillées sur leurs coûts, répartis en plusieurs catégories (pédagogie, accompagnement, frais annexes, etc.).

Il est proposé de simplifier ces rapports en réduisant le niveau de granularité des informations demandées, tout en conservant les éléments essentiels à la compréhension des coûts. Une autre piste d'amélioration concerne la mise en place d'un système de reporting automatisé, où les centres pourraient extraire directement leurs données comptables et les transmettre à France Compétences via des interfaces numériques sécurisées. Cette automatisation permettrait de gagner du temps et d'améliorer la précision des informations transmises, tout en réduisant les erreurs liées à la saisie manuelle des données.

4. Harmonisation des règles entre les différents acteurs du financement

Une autre proposition concerne l'harmonisation des règles administratives entre les différents acteurs du financement de l'apprentissage, en particulier les OPCO et les régions (pour le surcout contrat notamment). À l'heure actuelle, chaque organisme peut avoir des règles spécifiques concernant la gestion des contrats d'apprentissage, la validation des dossiers ou les processus de financement. Cette diversité des procédures crée une complexité, particulièrement pour les centres qui travaillent avec plusieurs OPCO ou qui sont implantés dans plusieurs régions.

L'harmonisation des règles permettrait aux CFA de standardiser leurs processus et de simplifier leurs démarches administratives. Par exemple, l'utilisation d'un cadre national harmonisé pour la gestion des contrats et des financements, appliqué de manière uniforme par l'ensemble des acteurs, réduirait les variations et permettrait aux centres de mieux maîtriser les procédures. Cette standardisation renforcerait également la lisibilité du système pour les entreprises et les apprentis, tout en facilitant les contrôles de conformité.

5. Allègement des démarches liées à la certification Qualiopi

La certification Qualiopi, obligatoire pour les organismes de formation souhaitant accéder à des fonds publics, a ajouté une nouvelle couche de complexité administrative pour les CFA. Pour simplifier les démarches, il est proposé de réduire la fréquence des audits pour les centres ayant déjà prouvé leur conformité sur plusieurs années consécutives, ou d'introduire un audit plus léger pour les OFA avec des taux de réussite élevés et des antécédents de conformité.

6. Renforcer l'accompagnement des centres sur les démarches administratives

Enfin, il est proposé de renforcer l'accompagnement des centres de formation, en particulier les petites structures, sur les aspects administratifs. Cet accompagnement pourrait prendre la forme de guides pratiques, de formations spécifiques ou encore de webinaires sur la gestion des contrats, le financement ou la certification Qualiopi. L'objectif est d'aider les CFA à naviguer plus facilement dans la complexité du système actuel et à optimiser leurs processus internes.

L'État ou les OPCO pourraient également mettre à disposition des conseillers dédiés pour soutenir les centres dans leurs démarches administratives, facilitant ainsi l'application des réformes tout en assurant une meilleure appropriation des outils mis à disposition.

4. MAINTIEN DE LA QUALITE DE L'ACCOMPAGNEMENT DES APPRENTIS

Le maintien de la qualité de l'accompagnement des apprentis est un enjeu crucial pour garantir la réussite des jeunes dans leur parcours de formation. L'accompagnement pédagogique et social joue un rôle déterminant dans la continuité des apprentissages et la prévention des ruptures de contrat. Pour répondre aux défis que pose un accompagnement efficace, plusieurs propositions ont été émises afin de consolider les dispositifs existants et de renforcer les moyens alloués à cet aspect fondamental de l'apprentissage.

1. Renforcer l'accompagnement personnalisé des apprentis

L'une des propositions majeures est de renforcer l'accompagnement personnalisé des apprentis tout au long de leur parcours, en mettant à disposition des ressources spécifiques dédiées au suivi individuel. Les centres de formation proposent de créer ou de développer des postes de tuteurs pédagogiques ou de référents d'accompagnement, dont le rôle serait de suivre chaque apprenti dans ses progrès, ses difficultés et ses besoins, que ce soit sur le plan pédagogique ou personnel.

Cet accompagnement ne devrait pas seulement se concentrer sur l'aspect scolaire, mais également inclure un soutien socio-professionnel, afin de garantir que les apprentis soient préparés à l'insertion dans le monde du travail. L'objectif est d'offrir une aide complète, en matière d'orientation, de compétences relationnelles et de gestion de la vie professionnelle. Ce type d'accompagnement permet de mieux répondre aux besoins individuels des jeunes et de faciliter leur intégration en entreprise.

2. Allouer des ressources supplémentaires pour l'accompagnement social

L'accompagnement des apprentis va au-delà du suivi pédagogique. Il inclut souvent un accompagnement social pour les jeunes en difficulté ou ceux issus de milieux défavorisés. Les CFA demandent que les financements liés à l'accompagnement social soient augmentés pour permettre de mieux soutenir ces publics spécifiques. Cela inclut des actions telles que le coaching personnel, l'aide à la mobilité, le logement ou encore le suivi psychologique, qui sont essentiels pour prévenir les ruptures de contrat et favoriser une insertion réussie.

L'extension des fonds dédiés aux actions sociales permettrait aux centres de mieux répondre aux défis que rencontrent certains jeunes apprentis, notamment ceux issus de quartiers prioritaires (QPV) ou ceux ayant des parcours de vie complexes. Un accompagnement renforcé est nécessaire pour maintenir l'égalité des chances et offrir à chaque jeune les moyens de réussir son apprentissage dans de bonnes conditions.

3. Développer des dispositifs de formation pour les tuteurs en entreprise

Les tuteurs en entreprise jouent un rôle central dans l'intégration et la réussite des apprentis. Pourtant, tous ne sont pas nécessairement formés ou préparés à cette mission pédagogique. Il est proposé de développer des formations spécifiques pour les tuteurs, afin de les outiller sur les aspects

de l'accompagnement professionnel, la transmission des compétences et la gestion des difficultés rencontrées par les apprentis.

Cette formation des tuteurs permettrait d'améliorer la qualité de l'encadrement en entreprise, de garantir un suivi régulier et de s'assurer que les apprentis bénéficient d'un environnement de travail propice à l'apprentissage. En associant les tuteurs à ce processus de formation, on renforce également le lien entre le centre de formation et l'entreprise, assurant ainsi une meilleure coordination dans l'accompagnement global des apprentis.

4. Instaurer un suivi systématique de la qualité de l'accompagnement

Pour garantir la qualité de l'accompagnement des apprentis, il est recommandé d'instaurer un suivi systématique et régulier de l'ensemble des dispositifs d'accompagnement mis en place. Cela inclut l'évaluation des actions menées, aussi bien dans les CFA qu'en entreprise, afin de s'assurer que les apprentis reçoivent un soutien constant et adapté à leurs besoins.

Ce suivi pourrait être organisé sous la forme de visites régulières en entreprise, de questionnaires ou d'entretiens individuels avec les apprentis, afin de mesurer leur satisfaction quant à l'accompagnement dont ils bénéficient. Les centres de formation et les entreprises seraient ainsi encouragés à s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de leurs pratiques d'accompagnement, avec un retour d'information constant de la part des jeunes apprentis.

5. Augmenter les financements pour l'accompagnement des jeunes en situation de handicap

L'accompagnement des apprentis en situation de handicap nécessite des ressources supplémentaires pour garantir leur inclusion et leur réussite dans le parcours de formation. Il est essentiel de mettre en place des dispositifs d'accompagnement spécialisés, tels que l'aménagement des horaires, l'adaptation des outils pédagogiques, ou encore la mise en place de référents handicap au sein des CFA.

Pour cela, il est proposé d'augmenter les financements spécifiquement alloués à l'accueil et à l'accompagnement des apprentis en situation de handicap, afin que les centres de formation soient en mesure de répondre aux exigences liées à ces publics particuliers. Un financement renforcé permettrait de déployer davantage de ressources humaines et matérielles pour garantir que les apprentis concernés puissent suivre leur formation dans les meilleures conditions possibles, et cela tout au long de leur parcours.

6. Adapter les dispositifs d'accompagnement aux métiers en tension

Certains secteurs économiques, comme l'hôtellerie-restauration, le bâtiment ou les métiers de la petite enfance, souffrent de tensions sur le marché de l'emploi et peinent à attirer et à retenir des apprentis. Il est donc proposé de développer des dispositifs d'accompagnement spécifiques pour ces secteurs, afin de faciliter l'intégration des apprentis dans ces métiers et de mieux les préparer aux réalités du monde du travail.

Cela pourrait inclure des actions de sensibilisation dès le début de la formation, un renforcement des stages pratiques et un accompagnement socio-professionnel plus poussé pour répondre aux exigences spécifiques de ces métiers. En adaptant les dispositifs d'accompagnement aux réalités de chaque secteur, on permettrait une meilleure insertion des jeunes dans des métiers où les besoins de main-d'œuvre sont importants, tout en renforçant la qualité de l'apprentissage.

5. STRATEGIE D'INVESTISSEMENTS DANS LES INFRASTRUCTURES

Le renforcement de la stratégie d'investissement dans les infrastructures des centres de formation est crucial pour garantir la qualité de l'apprentissage et l'adaptation aux évolutions technologiques et pédagogiques. Les infrastructures jouent un rôle clé dans la capacité des CFA et OFA à offrir des formations de haut niveau, en particulier dans les secteurs techniques nécessitant des équipements spécialisés. Face aux défis posés par l'évolution des métiers, plusieurs propositions ont été formulées pour soutenir les investissements dans les infrastructures et ainsi renforcer l'attractivité et l'efficacité du système d'apprentissage en France.

1. Accroître les financements publics pour moderniser les infrastructures

L'un des axes prioritaires consiste à augmenter les financements publics destinés à la modernisation des infrastructures des centres de formation. Les équipements pédagogiques et les plateaux techniques nécessitent des investissements réguliers pour rester à la pointe des technologies utilisées dans les secteurs industriels, artisanaux et techniques. Le vieillissement de certains équipements met en péril la qualité des formations, en particulier dans des domaines où la pratique et l'usage de technologies de pointe sont essentiels.

Il est proposé de renforcer les subventions régionales et les fonds alloués par les OPCO pour moderniser les plateaux techniques, mettre à jour les outils pédagogiques et améliorer les infrastructures matérielles. Cette stratégie permettrait aux centres de formation d'anticiper les évolutions technologiques et de former les apprentis sur des équipements récents, en adéquation avec les attentes des entreprises. En particulier, des financements dédiés à l'équipement numérique sont jugés indispensables pour intégrer pleinement les outils numériques et les technologies de l'information dans les pratiques pédagogiques.

2. Développer des partenariats avec les entreprises pour les infrastructures

Pour pallier le manque de financement public, il est également proposé de développer des partenariats renforcés avec les entreprises, notamment celles qui sont les principales recruteuses d'apprentis. Ces entreprises, en particulier dans les secteurs industriels, technologiques et de services, peuvent jouer un rôle majeur dans le co-financement des infrastructures pédagogiques. En échange, elles bénéficieraient d'un accès privilégié à des jeunes formés sur des équipements directement utilisés dans le cadre professionnel.

La mise en place d'un mécénat d'équipements, où les entreprises offriraient ou prêteraient des équipements spécifiques aux centres de formation, constituerait un modèle gagnant-gagnant. Les apprentis bénéficieraient de matériels à la pointe de la technologie, et les entreprises pourraient former les jeunes directement sur des outils et machines qu'ils utiliseront une fois embauchés. Cette approche renforcerait les synergies entre les centres de formation et le monde de l'entreprise, tout en réduisant la charge financière pesant sur les CFA.

3. Soutenir l'investissement dans les infrastructures durables

Dans un contexte où la transition écologique et énergétique est au cœur des priorités nationales, il est essentiel d'orienter les investissements vers des infrastructures durables. La rénovation énergétique des bâtiments des CFA, ainsi que l'adoption de pratiques éco-responsables dans les formations, constituent des enjeux cruciaux pour le secteur de l'apprentissage. La modernisation des infrastructures doit ainsi intégrer une dimension écologique, en permettant aux centres de formation de réduire leur empreinte carbone tout en formant les apprentis aux pratiques professionnelles respectueuses de l'environnement.

Il est proposé de mettre en place des subventions ciblées pour les investissements écologiques, incluant par exemple l'installation de panneaux solaires, l'amélioration de l'isolation thermique des

bâtiments ou encore l'utilisation de matériaux durables. Ces subventions permettraient non seulement de réduire les coûts énergétiques des centres de formation, mais aussi de sensibiliser les apprentis aux enjeux environnementaux dans leur futur cadre professionnel. Ce soutien à l'investissement durable s'inscrirait dans la stratégie nationale de transition écologique, tout en préparant les apprentis aux nouvelles normes et exigences en matière de développement durable dans les secteurs industriels.

4. Promouvoir la digitalisation des infrastructures pédagogiques

Avec l'essor des technologies numériques et l'accélération des transformations liées à l'industrie 4.0, il devient indispensable de renforcer l'investissement dans la digitalisation des infrastructures pédagogiques. Cela inclut non seulement l'équipement informatique des CFA, mais également la mise en place de plateformes d'apprentissage en ligne, de simulateurs et de technologies de réalité virtuelle ou augmentée, qui permettent de renforcer l'apprentissage par la pratique, même à distance.

L'objectif est de développer des infrastructures capables de former les apprentis aux compétences numériques requises dans les métiers d'aujourd'hui et de demain. Pour ce faire, il est proposé de créer des fonds de soutien à la digitalisation, permettant aux centres de formation de s'équiper en matériels numériques et de développer des contenus pédagogiques innovants. Cette digitalisation contribuerait également à accroître l'attractivité de l'apprentissage, en offrant des environnements d'apprentissage modernes et connectés, adaptés aux attentes des jeunes générations.

5. Encourager la mutualisation des infrastructures entre centres de formation

La mutualisation des infrastructures entre plusieurs centres de formation constitue une solution pragmatique pour optimiser les ressources tout en garantissant un accès à des équipements de qualité. Plutôt que d'investir individuellement dans des infrastructures coûteuses, les CFA peuvent coopérer pour partager l'utilisation de certains équipements ou plateaux techniques, en particulier dans les domaines où les investissements matériels sont lourds (industrie, artisanat, etc.).

Il est proposé d'encourager la création de pôles de compétences régionaux, regroupant plusieurs centres de formation autour d'infrastructures communes. Ces pôles permettraient de mutualiser les ressources tout en offrant aux apprentis un accès à des technologies de pointe et à des infrastructures modernes. Cette approche permettrait de réduire les coûts d'investissement pour chaque centre, tout en garantissant une meilleure couverture territoriale des formations spécialisées.

6. PERENNITE ET PREVISIBILITE DES FINANCEMENTS

1. Stabiliser les règles de financement sur plusieurs années

L'une des premières propositions concerne la mise en place de règles de financement stables et pluriannuelles. Actuellement, les modifications des dispositifs financiers ou des NPEC peuvent être fréquentes, et parfois imprévisibles, créant une incertitude pour les CFA qui doivent adapter leurs budgets d'une année à l'autre. Pour permettre aux centres de formation de planifier leurs investissements, de recruter du personnel et de développer de nouveaux projets pédagogiques, il est recommandé de stabiliser les règles de financement sur des périodes de trois à cinq ans.

Ce cadre pluriannuel offrirait une meilleure visibilité aux CFA, leur permettant de s'engager dans des projets à long terme, comme la modernisation des infrastructures ou le développement de nouveaux programmes de formation. Cette stabilité favoriserait également une gestion financière plus sereine, réduisant la nécessité de réagir en urgence à des changements brusques de la réglementation ou des financements. En conséquence, les centres pourraient concentrer leurs efforts sur l'amélioration continue de la qualité des formations plutôt que sur l'adaptation à des règles fluctuantes.

2. Créer des fonds d'urgence pour les CFA en difficulté

Pour faire face aux imprévus financiers ou aux baisses temporaires d'effectifs d'apprentis, il est proposé de créer des fonds d'urgence destinés à soutenir les CFA en difficulté. Ces fonds pourraient être mobilisés rapidement en cas de crise financière ou d'événement exceptionnel (baisse soudaine du nombre d'apprentis, crises économiques, etc.), afin de garantir la continuité des activités des centres.

L'objectif est d'éviter que des fluctuations temporaires ne mettent en péril la survie d'un CFA ou ne compromettent la qualité des formations. Ces fonds d'urgence, financés par l'État, les régions et/ou les OPCO, seraient accordés sous forme de subventions ponctuelles, permettant aux centres de stabiliser leur situation financière en attendant un retour à la normale. Cela offrirait un filet de sécurité pour les CFA, tout en renforçant la résilience du système de formation.

3. Renforcer le dialogue entre les CFA et les décideurs publics

La prévisibilité des financements repose également sur un dialogue régulier et renforcé entre les centres de formation et les pouvoirs publics. Il est proposé de créer des instances de concertation permanentes, permettant aux CFA de remonter leurs préoccupations et de discuter des évolutions à venir en matière de financement avec les autorités publiques, telles que France Compétences, les régions ou les OPCO.

Cette concertation permettrait d'améliorer la communication autour des réformes financières et d'éviter des changements soudains ou imprévisibles. Elle offrirait également aux CFA une meilleure compréhension des décisions budgétaires à venir et des perspectives financières pour les années suivantes. Un dialogue renforcé contribuerait à créer un environnement plus transparent et à garantir que les centres de formation puissent anticiper et s'adapter aux évolutions structurelles du financement de l'apprentissage.



Sauléa

Sauléa Conseil

10 rue de la Justice - 75020 Paris

direction@saulea-conseil.com

www.saulea-conseil.com