

UN ÉCOSYSTÈME EN MUTATION

Les prestataires de formation sont largement impactés par la réforme. Quels sont les enjeux pour ces acteurs ? Quelles mutations la réforme implique-t-elle pour eux ? Comment doivent-ils adapter leurs modèles économiques ? Mise en perspective.

2004, 2009, 2014, 2016, 2018... les réformes de la formation se sont accélérées depuis 20 ans¹. La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel² réformant en profondeur l'apprentissage et la formation professionnelle a déjà plus de 18 mois. Sa mise en œuvre nécessite un temps d'adaptation pour les organismes concernés, acteurs du secteur de la formation.

DE NOUVELLES MISSIONS

La réforme vise à répondre à trois enjeux principaux :

- développer la performance économique des entreprises en adaptant les rôles des acteurs de la formation professionnelle ;
- investir dans la formation et la compétence en garantissant la qualité de l'offre de formation et des certifications professionnelles ;
- donner à chacun la liberté de choisir et la capacité de construire son projet professionnel.

Ces enjeux ont amené les pouvoirs publics à redessiner les missions des différents acteurs

du secteur de la formation continue et de l'apprentissage.

La formation professionnelle est dorénavant régulée au niveau national par une nouvelle instance dénommée France compétences. Celle-ci est une agence de l'État paritaire, créée le 1^{er} janvier 2019³ afin d'assurer le financement, la régulation, le contrôle et l'évaluation du système de la formation professionnelle et de l'apprentissage. France compétences dispose d'une gouvernance quadripartite composée de l'État, des régions, des organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel et de personnalités qualifiées.

Les branches professionnelles ont la responsabilité du pilotage de l'apprentissage et de la certification professionnelle, rôle antérieurement dévolu aux régions. Elles sont placées au centre du système d'apprentissage et de certification.

Les missions des opérateurs de compétences (OPCO) sont de se mobiliser pour les entreprises, les salariés, mais aussi pour les branches professionnelles. Le 1^{er} avril

2019, onze OPCO, chargés d'accompagner la formation professionnelle, ont été agréés⁴. Ils remplacent les anciens organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA).

Les salariés voient leurs droits individuels évoluer. En effet, les droits individuels de ces derniers, mais aussi des non-salariés et des demandeurs d'emploi à former sont regroupés dans un compte personnel de formation (CPF) et un conseil en évolution professionnelle (CEP) renoués.

Enfin, les organismes qui dispensent formation continue et apprentissage peuvent maintenant réaliser des actions diversifiées en raison de l'élargissement de la définition de l'action de formation, en s'appuyant notamment sur les technologies actuelles (formations à distance) et sur les mises en situation de travail. Ils voient leurs obligations en matière de qualité renforcées. En effet, les prestataires d'actions de formation, de bilans de compétences, d'actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience et de formations par apprentissage doivent être certifiés qualité au 1^{er} janvier 2021⁵ s'ils veulent bénéficier de fonds publics ou mutualisés. Ces certifications sont réalisées par un organisme tiers choisi librement parmi une liste d'organismes certificateurs arrêtée par le ministère du Travail, sur la base d'un référentiel national unique.

Pour soutenir la réforme, les modalités de collecte des ressources auprès des entreprises et le financement des formations ont été revus. Ainsi, une contribution unique pour la formation professionnelle et l'apprentissage a été créée. Elle sera prélevée à partir de 2022 par l'Urssaf et sera répartie par France compétences.

1. L. n° 2004-391 du 4 mai 2004, JO du 5 ; L. n° 2009-1437 du 24 nov. 2009, JO du 25 ; L. n° 2014-288 du 5 mars 2014, JO du 6, JA 2014, n° 496, p. 6, obs. F. Mananga ; L. n° 2016-1088 du 8 août 2016, JO du 9 ; dossier « Loi travail – À fond la (ré)forme ! », JA 2017, n° 552, p. 16, spéc. p. 30, étude V. Poisson ;

L. n° 2018-771 du 5 sept. 2018, JO du 6 ; JA 2018, n° 585, p. 6, obs. D. Castel ; dossier « Parcours professionnels – Le meilleur est avenir », JA 2019, n° 592, p. 15.
2. L. n° 2018-771, préc.
3. *Ibid.*, art. 36.
4. Arr. du 29 mars 2019, JO du 31, textes n°s 32 à 42.

5. Et au 1^{er} janvier 2022 pour les centres de formation d'apprentis (CFA) dits « historiques », créés par les conventions portant création de CFA signées avec les régions avant la mise en place de la loi du 5 septembre 2018 (préc.).



© Web Buttons Inc

UNE ADAPTATION NÉCESSAIRE

Les acteurs de la formation et de l'apprentissage adaptent leur modèle économique pour répondre aux enjeux de la réforme, aux modalités de financement du secteur et de certification qualité des organismes. En effet, ils doivent analyser leur position sur le secteur, s'adapter et évoluer. Ils identifient les stratégies à mettre en œuvre face à de nouveaux entrants sur le marché – comme les centres de formation d'apprentis (CFA) d'entreprise –, s'interrogent sur l'offre de formation qu'ils proposent et leur manière de la réaliser (diversification, spécialisation, nouvelles modalités de formation, mise en place de parcours, etc.), font évoluer leur organisation interne

pour respecter les critères de certification qualité et créent ou développent les services internes (facturation, communication, etc.).

Le rythme des réformes qui touchent le secteur de la formation et de l'apprentissage s'accélère. Les acteurs doivent faire preuve d'agilité pour s'adapter en permanence à un

environnement qui est changeant. La veille sur les textes, l'environnement et les besoins des entreprises et des personnes, l'identification des positions, des menaces et opportunités, la vision et la stratégie à déployer sont autant de projets et actions à mettre en œuvre pour être au rendez-vous de cette nouvelle réglementation. ■



AUTEUR	Irène Scolan
TITRE	Associée, KPMG Économie sociale et solidaire

Article extrait de Jurisassociations n° 619 du 15 mai 2020. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Editions Dalloz – www.juriseditons.fr

UNE « RÉVOLUTION » EN ACTION POUR LES CFA

Dans le cadre de la loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018¹, les opérateurs de formations en alternance, et notamment l'apprentissage, ont vu naître de nouvelles opportunités et menaces dans leur environnement. Décryptage de ces changements structurants.

Les formations par apprentissage ne représentent actuellement que 7 % des formations et l'ambition portée par le gouvernement est de développer ces formations en alternance. Pour mémoire, dans les pays d'Europe du Nord, ce taux atteint 18 %. Ces formations bénéficient d'un fort regain d'attractivité auprès des jeunes pour l'imprégnation dans le milieu professionnel qu'elles offrent, gage d'employabilité à terme et source de financement de leurs études – palliant, par exemple, le désengagement de la famille. La France comptait, au 31 décembre 2019, 465 000 apprentis². La loi Avenir professionnel³ a souhaité rebattre les cartes pour rapprocher les acteurs de la formation des branches professionnelles – donc des entreprises – et de leurs besoins en termes d'adéquation des formations proposées. La gouvernance et la collecte des fonds de l'apprentissage et de la formation ont également été refondues au travers de France compétences, l'ouverture des centres de formation d'apprentis (CFA)

n'est plus encadrée et la gestion des CFA est à réorganiser. Toutes ces évolutions bouleversent le paysage économique du secteur de l'apprentissage et obligent les acteurs historiques à revoir leur stratégie d'offre de formation et de développement.

AVANT LA RÉFORME : QUELQUES REPÈRES

Le CFA est chargé d'un enseignement général et technologique en alternance aux apprentis. Cet enseignement peut être également dispensé dans une section d'apprentissage portée par un établissement d'enseignement ou de formation, ou bien dans une unité de formation par apprentissage (UFA) gérée administrativement par le CFA mais dont la responsabilité pédagogique incombe aux établissements ayant mutualisé ces fonctions supports. Antérieurement, la région était seule compétente pour autoriser la création d'un CFA sur son territoire, en lien avec sa

politique publique de développement des formations. L'organisme gestionnaire du CFA passait une convention avec la région. Il devait respecter des spécificités d'organisation juridique et financière et bénéficiait des financements de la région.

Avant la réforme, la France comptait 995 CFA répartis sur 3 057 sites de formation⁴. Ils proposaient 2 732 formations différentes : 16 % des CFA proposaient uniquement des formations du supérieur, 25 % uniquement des formations du secondaire et 59 % à la fois des formations du secondaire et du supérieur.

Le financement des CFA était assuré par la collecte de la taxe d'apprentissage, par les subventions des régions ainsi que par diverses ressources.

Les CFA étaient majoritairement gérés par des entités publiques ou des entités associatives.

LES ENJEUX LIÉS AU NOUVEL ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Un marché en mutation

Le principal impact de la réforme est la « dérégulation » de ce marché puisque, auparavant, la création d'une structure CFA faisait l'objet d'une convention portant création de CFA entre l'association gestionnaire et la région. Désormais, cette autorisation n'est plus nécessaire : tout un chacun peut créer son CFA et contracter avec les opérateurs de compétences (OPCO) et les entreprises demandeuses.

En mars 2020, par exemple, en région Pays de la Loire, 55 CFA auraient été créés depuis la mise en œuvre de cette loi. Sur le

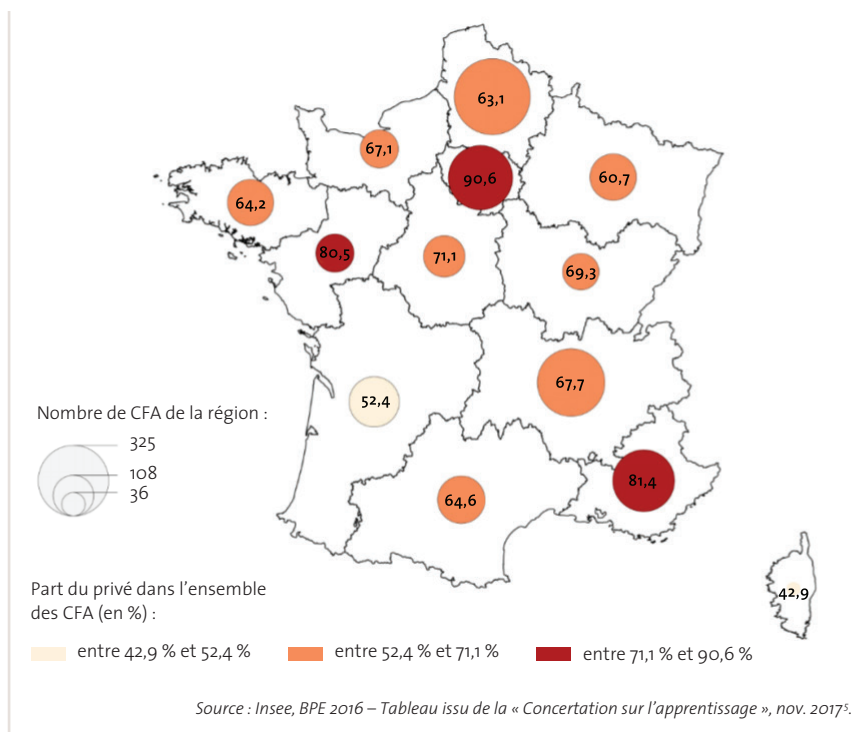
1. L. n° 2018-771 du 5 sept. 2018, JO du 6, JA 2018, n° 585, p. 6, obs. D. Castel ; dossier « Parcours professionnels – Le meilleur est avenir », JA 2019, n° 592, p. 15.

2. Ministère du Travail, « L'apprentissage en 2019 », dossier de presse du 4 févr. 2020.

3. L. n° 2018-771, préc.

4. Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP), « L'apprentissage au 31 décembre 2015 », note d'information n° 29, nov. 2016.

NOMBRE DE CFA PAR RÉGION ET PART DE CFA PRIVÉS PARMI L'ENSEMBLE DES ÉTABLISSEMENTS



plan national, un certain nombre d'acteurs majeurs ont d'ores et déjà annoncé la création ou leur intention de créer leur CFA afin de subvenir à leurs besoins de main-d'œuvre non pourvus. On peut citer l'exemple de sociétés telles qu'Accor (hôtellerie), Korian (Ehpad), Adecco (travail temporaire), Schneider Electric (électronique) ou Nicollin (déchets). Le nombre de CFA en France en 2019 était de 1 200⁶ – soit 235

de plus qu'avant la réforme. Il existait 534 projets de création au 31 décembre 2019 selon le ministère du Travail, dont 200 avaient déjà été réalisés. 58 CFA d'entreprise ont vu le jour depuis la réforme.

Ces nouveaux arrivants sur le marché de la formation sont autant de concurrents pour les CFA préexistants. La notion de marque employeur pourra être un facteur d'attractivité pour les apprenants et gage d'em-

bauches futures avec plus de force qu'un établissement scolaire.

Une seconde source d'inquiétude pour les CFA actuels est la transformation de leur offre de formation afin de la faire correspondre aux besoins des branches professionnelles et de leurs modalités de financement. En effet, désormais, le CFA est financé au contrat d'apprentissage selon les « niveaux de prise en charge » (NPEC) définis par chaque branche à l'intérieur de chaque OPCO et non plus par une subvention de la région et la collecte de la taxe d'apprentissage.

De nouveaux modes de gestion

Sur le plan financier, les équilibres de gestion étaient relativement simples auparavant. Un résultat de CFA devait être au plus équilibré selon la législation en vigueur, ce qui conduisait à constater soit un report de taxe d'apprentissage sur les exercices suivants en cas d'excédent ou de prélèvement sur ce report de taxe en cas de déficit, soit une péréquation de la région en cas de déficit structurel. Désormais, les CFA doivent se comporter comme des entreprises classiques et s'approprier la notion de rentabilité pour assurer leur pérennité. Par ailleurs, les financements de la région peuvent intégrer le financement d'investissement... Quelle sera la donne demain ? Certaines régions ont annoncé qu'elles continueraient à soutenir l'investissement, mais jusqu'à quand et à quelle hauteur ?

Ces nouveaux équilibres économiques à trouver devront intégrer l'évolution des financements au contrat par les branches professionnelles car les coûts de ●●●

5. www.strategie.gouv.fr > « Concertation sur l'apprentissage », 2^e séance plénière, 15 nov. 2017, p. 46.

6. Ministère du Travail, « L'apprentissage en 2019 », préc.

●●● certaines formations ne seront peut-être pas pérennes dans le temps – les NPEC devraient évoluer vers des coûts moyens par branche professionnelle. Une concurrence entre CFA régionaux pourrait s'installer sur la base de coûts-contrats plus économiques pour les OPCO et les entreprises bénéficiaires des contrats. Certains CFA présentent déjà des différences de coûts-contrats actuellement.

Enfin, une partie de la taxe est désormais collectée par France compétences. Cependant, il subsiste une quote-part de 13 % destinée au financement des formations technologiques et professionnelles initiales hors apprentissage. Les entreprises

peuvent se libérer de ce versement en finançant les CFA sous forme d'équipements et de matériels pédagogiques conformes aux besoins des formations dispensées. Certains pourraient ne pas verser ces sommes.

Des opportunités en vue

Ces menaces qui pèsent sur les CFA actuels peuvent également être de nouvelles opportunités de développement, notamment en matière d'offre de nouvelles formations en adéquation avec les besoins des entreprises mis en avant par les branches professionnelles. Les CFA devront s'interroger sur les points morts économiques de leurs formations actuelles et définir des seuils d'ouver-

ture de formations permettant d'assurer une rentabilité de celles-ci.

Le « marché » de l'apprentissage devrait également bénéficier de la prolongation de la limite d'âge de 25 ans à 29 ans révolus.

Autre opportunité pour les CFA : le développement des relations avec les entreprises et la nécessité de leur proposer une formation au plus près de leurs préoccupations et des apprenants répondant au mieux à leurs besoins. Les CFA bénéficient d'une expertise pédagogique importante que les nouveaux entrants n'auront pas et pourront donc offrir aux entreprises et aux branches professionnelles de l'ingénierie de formation ainsi que des coopérations. L'agilité des CFA à proposer de nouvelles formations en lien direct avec les besoins du territoire ou du secteur d'activité sera un facteur de succès.

L'enjeu des CFA entrants et préexistants est ainsi de s'inscrire dans un environnement déréglé et de définir une stratégie « commerciale » afin de maintenir, voire développer le nombre d'apprenants, de construire un modèle économique nouveau et rentable en l'absence « d'amortisseur » économique que représentaient les financements régionaux.

La nouvelle donne pourrait engendrer, pour les CFA, l'opportunité « hors les murs » d'apporter leur expertise aux entreprises qui souhaiteraient créer leur propre CFA, mais sans les contraintes réglementaires – de qualité notamment. Ils pourraient leur faire bénéficier de leur expertise métier, de leur ingénierie à concevoir des formations adaptées aux besoins des entreprises et de leur capacité à communiquer auprès des candidats à l'apprentissage (recrutements, gestion



des relations avec l'OPCO, étude de projets tels que la mobilité européenne, accompagnement Projet Voltaire, formation des maîtres d'apprentissage, etc.).

LES ENJEUX D'ORGANISATION INTERNE

La stratégie de développement des CFA se traduira par de nécessaires modifications d'organisation.

Recrutements

La nouvelle organisation des CFA nécessitera certainement des recrutements complémentaires de profils commerciaux. Si certains CFA avaient déjà ces profils dans leurs équipes, leur recrutement deviendra indispensable pour l'ensemble des acteurs. Ils auront pour mission de détecter les besoins des entreprises en matière de ressources humaines et de vendre des contrats d'apprentissage afin de développer l'activité du CFA et de proposer des offres de formation tant aux entreprises et OPCO qu'aux apprenants.

Cette nouvelle organisation des CFA génère également des besoins en matière de personnel de facturation et comptabilité clients afin d'assurer les facturations auprès des OPCO, voire des employeurs. Les facturations impliqueront également d'effectuer des relances auprès des OPCO ou entreprises ne réglant pas à l'échéance. Cette nouvelle organisation est déjà mise à l'épreuve des faits puisque les premières avances réalisées par les OPCO pour les CFA afin de leur assurer une trésorerie en attendant la mise en place des flux

(factures/recouvrement) présentaient de nombreuses anomalies et ont nécessité des recoupements d'informations au sein des CFA (numéro de contrat, identification de la convention collective, date de contrat, codification du coût-contrat). Par conséquent, cette situation suppose d'allouer du temps de contrôle, temps qui n'était pas prévu dans l'organisation des CFA avant la réforme.

Le contrôle qualité mobilisera également des ressources au sein des CFA car leurs obligations en la matière sont relativement conséquentes (*v. infra*).

Système d'information

La nouvelle organisation des CFA exigera de repenser le système d'information de l'entité qui le porte, notamment en matière de facturation afin de pouvoir émettre des factures auprès des OPCO et des entreprises. Il est nécessaire d'envisager un module de facturation interfaçable avec l'application de gestion comptable et des contrats d'apprentissage.

Le système d'information devra intégrer le fait que le recrutement des apprentis pourra se faire tout au long de l'année, et non plus de septembre à décembre, et que la durée du contrat pourra être variable selon le

niveau de qualification de l'apprenti. La gestion au contrat devient prédominante (durée variable, démarrage du contrat aléatoire, facturation selon chaque contrat, rupture plus simple du contrat et donc ajustement de la facturation, etc.).

Au-delà des problématiques de facturation, c'est l'ensemble du système de pilotage qu'il faut revoir car la gestion « sous contrôle » de la région avec le système de péréquation et

“ La stratégie de développement des CFA se traduira par de nécessaires modifications d'organisation ”

de report de taxe est désormais révolue. Les CFA devront assurer leur équilibre financier et donc mettre en place un système de pilotage des coûts de formation (directs et indirects) et d'identification des points morts économiques par formation.

L'obligation de comptabilité analytique est maintenue, notamment pour les nouveaux CFA, ainsi que la diffusion annuelle de résultats quantitatifs et qualitatifs (taux d'obtention des certificats, taux de poursuite des études, taux de rupture des contrats d'apprentissages conclus, taux d'insertion professionnelle, etc.). La comptabilité analytique est d'autant plus importante que l'OPCO devra prendre en charge les frais annexes de formation engagés par le CFA – hôtellerie, restauration et équipements pédagogiques –, frais qui devront pouvoir être identifiés et justifiés. ●●●

●●● Aspects financiers et fiscaux

Le CFA devra veiller à mettre en place un pilotage de sa trésorerie pour appréhender ses besoins compte tenu des décalages d'encaissement des facturations de contrats d'apprentissage. Jusqu'à présent, la trésorerie du CFA était principalement rythmée par le versement des subventions en provenance de la région et par la saisonnalité du versement de la taxe d'apprentissage en juin-juillet de l'année en cours.

Une négociation des besoins de trésorerie à certains moments de l'année sera à envisager avec les partenaires bancaires habituels. Il sera certainement nécessaire de leur expliquer les nouvelles modalités d'encaissement et de décaissement du CFA, notamment que les OPCO verseront 50 % du NPEC lors de la conclusion du contrat d'apprentissage.

Actuellement, les CFA ne sont pas assujettis aux impôts commerciaux. Cependant, la facturation au contrat et la place prépondérante des entreprises et des OPCO pourraient remettre en cause ce principe d'exonération fiscale au regard des critères de l'analyse de l'administration fiscale. Il conviendra d'être attentif à ce point.

Gestion de la qualité

La qualité des formations dispensées par les CFA sera renforcée par un système de certification au plus tard à compter du 1^{er} janvier 2021 pour les nouveaux entrants et du 1^{er} janvier 2022 pour les CFA préexistants.

Cette certification qualité repose sur sept critères déclinés en trente-deux indicateurs sur la base d'un référentiel national qualité (RNQ)⁷. Ces sept critères sont les suivants :

■ conditions d'information du public sur les prestations proposées, délais pour y accéder et résultats obtenus (prérequis, modalités d'accès, tarifs, contacts, taux d'obtention des certifications, passerelles, etc.) ;

■ identification précise des objectifs des prestations et de leur adaptation aux publics bénéficiaires lors de la conception des actions (besoins du bénéficiaire, objectifs opérationnels de la formation, certification, évaluation des acquis) ;

■ adaptation des prestations et des modalités d'accueil, d'accompagnement, de suivi et d'évaluation aux publics bénéficiaires lors de la mise en œuvre des actions (déroulement de la prestation, engagement des bénéficiaires, accompagnement socio-professionnel et éducatif, etc.) ;

■ adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement aux prestations mises en œuvre (locaux, équipements, plateaux techniques, ressources pédagogiques, etc.) ;

■ qualification et développement des connaissances et compétences des personnels chargés de mettre en œuvre les prestations (évaluation des compétences, développement des compétences des salariés formateurs, etc.) ;

■ inscription et investissement du prestataire dans son environnement professionnel ;

■ recueil et prise en compte des appréciations et réclamations formulées par les parties prenantes sur les prestations délivrées (bénéficiaires, entreprises, équipes pédagogiques, financeurs).

Ce référentiel qualité est extrêmement engageant et nécessite une expertise importante de la part des CFA. Ce référentiel est malgré tout un gage de pérennité pour les CFA préexistants car la certification sera une véritable barrière à l'entrée pour les nouveaux entrants sur le marché de l'apprentissage.

CONCLUSION

Le secteur de l'apprentissage est en pleine mutation : il connaît des changements de paradigme conséquents (modèles d'organisation, positionnement sur un marché « libre », émergence de nouveaux acteurs, etc.). Nous sommes donc bien dans une révolution menée à un rythme soutenu. Les mois et les années à venir seront certainement riches en évolutions, adaptations et mises à niveau des organisations. Cette révolution est bien en marche... voire en course ! ■



AUTEUR Dominique Grignon
TITRE Associé,
KPMG Économie sociale et solidaire,
Angers

7. C. trav., art. L. 6316-3 ; v. en p. 27 et en p. 29 de ce dossier.