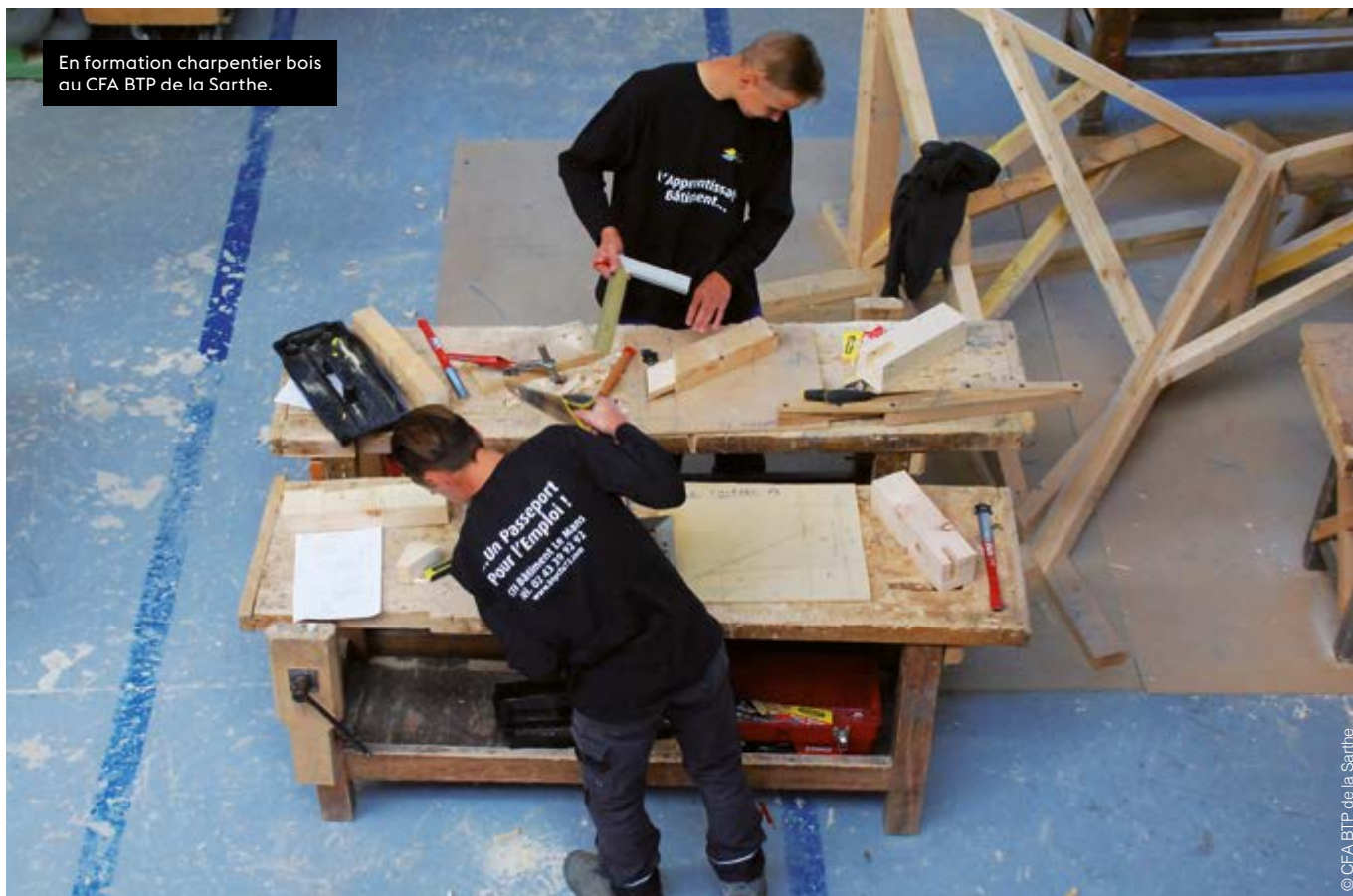


En formation charpentier bois  
au CFA BTP de la Sarthe.



© CFA BTP de la Sarthe

## Réforme de l'apprentissage

# UN NOUVEL ÉCOSYSTÈME AU PLUS PRÈS DES ENTREPRISES

Six mois après l'ouverture du marché de l'apprentissage inscrite dans la loi du 5 septembre 2018, le marché est en pleine recomposition. La rupture par rapport à l'ancien système implique de nouveaux modèles économiques et un changement culturel profond. Au cours de cette année de transition, les CFA et les entreprises analysent les opportunités de développement, explorent des stratégies, accélèrent la digitalisation des parcours et nouent des partenariats. Si des inconnues sur les modalités de financement persistent, les premières initiatives voient le jour et un écosystème se construit, dans lequel les opérateurs de compétences auront toute leur place.



# LE NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'APPRENTISSAGE SE DESSINE

**Libéralisé et financé sur la base d'un coût contrat défini par les branches, le nouveau système de l'apprentissage représente pour tous les acteurs une véritable rupture. Au cours de cette année de transition, CFA et entreprises travaillent sur leurs pratiques et leur modèle économique. Les premières stratégies se structurent.**

Catherine Trocquemé

**E**n vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et appelées à se généraliser au 1<sup>er</sup> janvier 2020, les nouvelles règles de gouvernance et de financement de l'apprentissage bousculent le marché de l'apprentissage. Pour le gouvernement, l'objectif de la réforme est stratégique. Avec des taux d'insertion professionnelle de plus de 70 %, le développement à grande échelle de cette modalité de formation répond à la fois aux enjeux de la lutte contre le chômage structurel et des compétences. Pour les entreprises, l'apprentissage représente un puissant levier d'attractivité, d'intégration et de recrutement sur les métiers en tension.

En plaçant les branches professionnelles au cœur du dispositif, en créant un financement au contrat et en ouvrant l'accès au marché, la loi du 5 septembre 2018 libère les initiatives (voir *interview*). La période de transition, déterminante pour la réussite de la mise en œuvre, reste délicate. Sur le plan réglementaire, des décrets sont encore attendus sur certains niveaux de prise en charge et les modalités de financement des contrats sous convention régionale encore en cours en 2020 (voir encadré). Mais sur le terrain, des centres de formation d'apprentis (CFA), des organismes de formation et des entreprises lancent déjà les premiers projets et explorent de nouvelles stratégies.

## Une logique de partenariat

Ces pionniers se sont appuyés sur des partenariats. Une approche rationnelle face aux enjeux financiers et d'ingénierie. Construire des parcours d'apprentissage n'est pas à la portée de tout le monde.



*"Il faut travailler sur sa chaîne de valeur et envisager, si besoin, des partenariats",* affirmait Vincent Cohas, directeur général du Cési et vice-président de la Fédération de la formation professionnelle, lors d'une matinée d'information organisée par la FFP à Paris, le 16 mai dernier.

Ce constat réaliste n'a pas échappé aux CFA historiques qui trouvent dans la réforme un nouvel axe de développement dans l'appui opérationnel et dans le conseil auprès des entreprises. *"Avant de créer son propre CFA, on doit se poser des questions d'opportunité et de faisabilité",* conseille Jean-Philippe Leroy, directeur général



En alternance chez Engie Cofely, à Amiens.



3 QUESTIONS À

**Fouzi Fethi**, responsable du pôle Droit et politiques de formation de Centre Inffo

## “La loi fixe 14 missions spécifiques aux CFA”



Au centre de formation de Toulouse de la Fédération compagnonnique.

**Comment seront financés les CFA en 2020 ?**

À partir de 2020, la taxe d'apprentissage et la part professionnalisation de la contribution “1 % formation continue” seront unifiées. Ce prélèvement devrait rapporter environ 4 milliards d'euros par an. Ces fonds, après avoir transité par France Compétences, seront intégralement reversés aux Opco pour financer les CFA en fonction du nombre de contrats signés et sur la base d'un niveau de prise en charge fixé par les branches professionnelles. Une petite partie sera versée par France Compétences aux Régions pour soutenir les CFA implantés en

zone rurale et dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, en majorant le niveau de prise en charge.

**Quelles sont les modalités d'accès au marché ?**

Une déclaration d'activité à la préfecture et une raison sociale adaptée suffisent pour ouvrir un centre de formation d'apprentis. À compter de 2021, la nouvelle certification qualité nationale sera exigée. Autre obligation, obtenir l'habilitation auprès de l'autorité responsable ou de son représentant en région du titre ou du diplôme à finalité professionnelle inscrit au RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) pour

dispenser la formation qui y prépare.

**Quelles sont les missions spécifiques des CFA ?**

La loi fixe 14 missions spécifiques aux CFA. Elles sont énumérées à l'article L. 6231-2 du Code du travail. Parmi elles, accompagner les postulants à l'apprentissage dans la recherche d'un employeur ; favoriser la mixité au sein de leurs structures ; encourager la mobilité nationale et internationale des apprentis en nommant un personnel dédié. Néanmoins, la loi ouvre la possibilité de les confier aux chambres consulaires – dans des conditions déterminées par un décret à venir.

Propos recueillis par Catherine Trocquemé

adjoint du groupe IGS en charge de l'alternance et de l'apprentissage. L'organisme de formation développe une nouvelle offre de service aux entreprises et accompagne des entreprises dans la mise en œuvre de leur projet de création de CFA, comme pour celui d'Adecco sur les métiers du recrutement.

Engie Cofely, filiale de l'énergéticien Engie, s'est, de son côté, rapprochée du réseau des Gréta (groupements d'établissements de l'Éducation nationale). Les entreprises elles-mêmes se disent prêtes à mutualiser leurs initiatives. En mars dernier, les groupes Accor, Korian, Sodexo et Adecco ont signé un accord portant sur la création d'un CFA commun dédié aux métiers de la cuisine et de la restauration. Un nouvel écosystème est donc en train de naître.

Certains craignent toutefois un éparpillement de l'offre. Les opérateurs de compétences et les Régions sont très attendus sur la mise à disposition de cartographies territoriales. Sans cette analyse stratégique, les modèles économiques restent fragiles.

**Un enjeu de digitalisation**

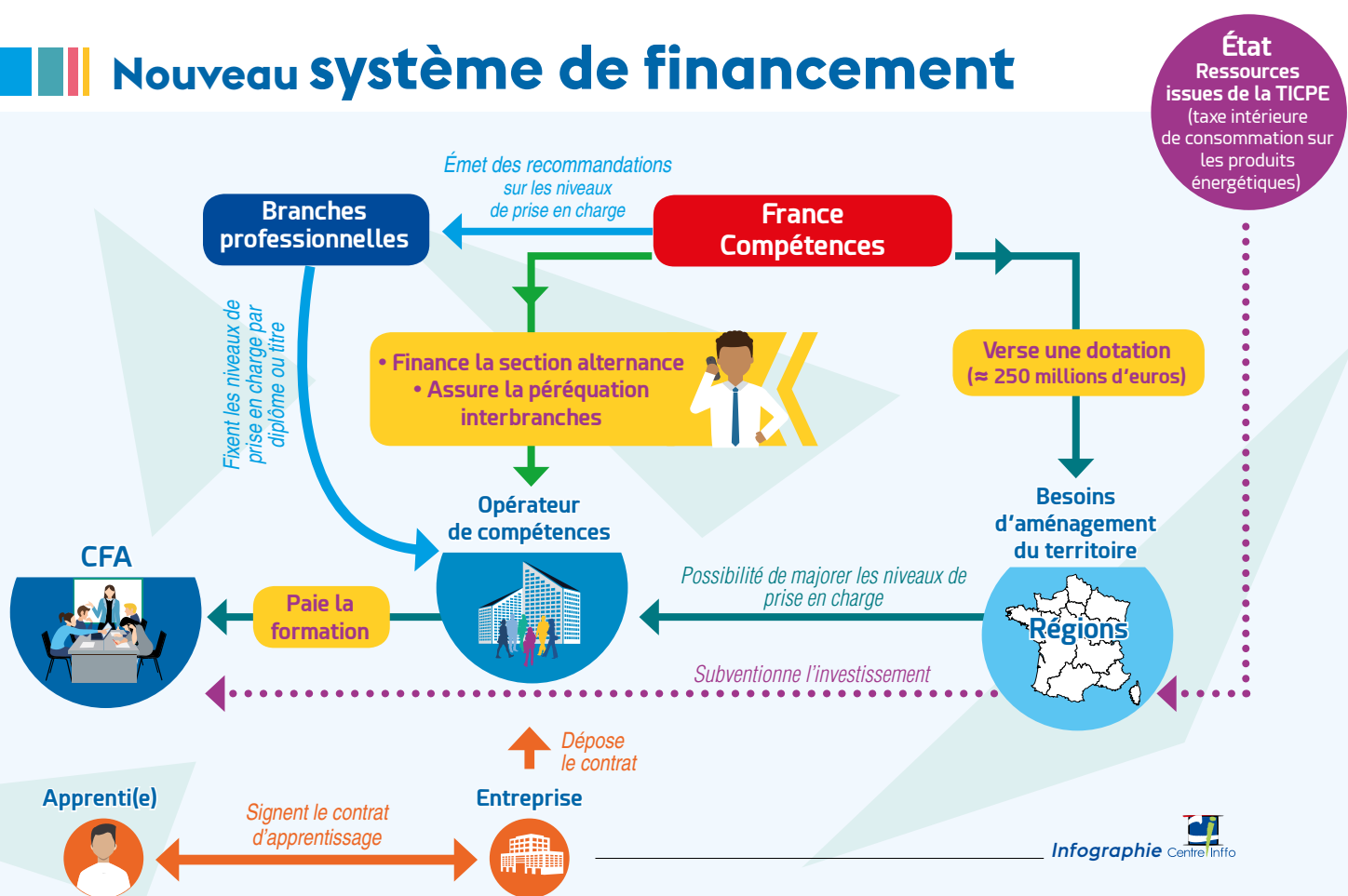
L'apprentissage doit également transformer son approche pédagogique. Les nouveaux parcours se digitalisent. Là aussi, les CFA privilégient les

REPÈRES

**UNE TRANSITION DÉLICATE**

Des inconnues sur le financement devraient bientôt être levées. Deux décrets étaient encore attendus début juin. Ils fixeront les niveaux de prise en charge des titres et diplômes sur lesquels les branches ne s'étaient pas positionnées et un niveau de prise en charge par défaut pour les nouveaux titres et diplômes enregistrés au Répertoire national des certifications professionnelles. Par ailleurs, le ministère du Travail devrait éclaircir les modalités de financement des stocks de contrats d'apprentissage signés sous convention régionale et toujours en cours en 2020, année de généralisation du coût au contrat. Enfin, reste pour finaliser son modèle économique, de connaître la contribution éventuelle des Régions. Ces dernières bénéficieront en effet de deux enveloppes pour soutenir les CFA (voir infographie p. 12).

# Nouveau système de financement



En formation de chef de projet digital (design et marketing) au CFA Adefa.

- ● ● partenariats avec des acteurs de l'ÉdTech (secteur des technologies formatives).  
Le CFA des Hauts-de-France Adefa s'est ainsi associé à l'organisme de formation à distance Enaco pour ouvrir, en octobre, une session en *blended learning*, c'est-à-dire mixte, combinant le présentiel et le digital, pour l'obtention du titre professionnel de manager d'unité marchande. "Plus souple, cette approche répond aux besoins spécifiques d'organisation de l'entreprise. Les outils numériques personnalisent et rendent plus attractive l'offre auprès des jeunes apprentis",

explique Sandra Quivrin, directrice d'Adefa. Pour répondre aux points de vigilance soulevés par le rectorat, l'expertise d'Enaco sur les outils de suivi et de gestion de connexion ou encore d'accompagnement des apprentis a fait la différence. L'organisme de formation a investi, dès sa création en 2006, dans une démarche qualité structurée. Un gage de professionnalisme indispensable pour se positionner sur un marché encore très encadré. Autre initiative, l'accord-cadre signé entre le CFA de l'académie de Poitiers et le Cned (Centre national de formation à distance), pour développer un dispositif hybride de formations en apprentissage appliqué aux BTS communs à leurs catalogues. En septembre prochain, une nouvelle session du BTS de management en hôtellerie-restauration sera lancée en *blended learning*. C'est avec l'éditeur Nathan que le groupe IGS a choisi de s'associer pour digitaliser certains parcours. Les CFA en pointe sur leur transformation numérique disposent aujourd'hui d'un avantage concurrentiel et d'un levier de réduction des coûts. Il leur faudra également changer leur culture, renforcer le marketing, la communication et la capacité à travailler au sein d'un écosystème et la réactivité. ●

# AU BTP CFA DE BRÉTIGNY-SUR-ORGE, LA RÉFORME EST UN ACCÉLÉRATEUR DE TRANSFORMATION

Quelles opportunités la réforme offre-t-elle aux centres de formation d'apprentis ? Au BTP CFA de Brétigny-sur-Orge, établissement du réseau CCCA-BTP, on considère qu'elle met les CFA en situation d'évoluer et de se moderniser. Reportage.

Aurélié Gerlach

**U**n bâtiment flambant neuf nous apparaît lorsque, quittant le rond-point, nous nous enfonçons dans la zone d'activité. Nous sommes à Brétigny-sur-Orge, en plein cœur de l'Essonne (91), dans une Île-de-France bien différente de celle que connaissent les Parisiens et les habitants de la petite couronne. Moins dense. Plus verte. Une fois garés, nous traversons une imposante baie vitrée et pénétrons dans un hall haut de plafond. Plus loin, des salles de cours et ateliers – dotés d'équipements dernier cri –, tout de verre et d'aluminium, ceignent un jardin central qui invite aux pauses déjeuner ensoleillées.

## Les CFA, futurs "centres de services"

Les nouveaux locaux du BTP CFA de Brétigny-sur-Orge accueillent des apprenants depuis septembre 2016. Le projet de construction a mobilisé un budget de 21 millions d'euros, apportés par la Région, le CCCA-BTP<sup>1</sup> et le PIA<sup>2</sup>. "Cet outil moderne et ouvert répond aux objectifs de la réforme en ce qu'il est dédié à la formation mais aussi ouvert aux entreprises", souligne son directeur, Fabrice Millot. Qui ajoute : "La philosophie de la réforme, c'est que demain, les CFA ne seront plus juste des centres de formation. Ils proposeront une offre de service aux jeunes comme aux entreprises. Il nous faut être davantage en relation avec ces dernières, à l'écoute de leurs besoins, mais aussi développer des formations modulaires, numériques, à distance, adaptées."

## Un sas de recrutement

Sous l'impulsion du CCCA-BTP, le CFA est ainsi engagé dans un processus de modularisation de certains diplômes cibles en vue d'une extension à tous les diplômes d'ici 2022. L'idée : "Permettre l'acquisition de compétences spécifiques sans



Au BTP CFA de Brétigny-sur-Orge, établissement du réseau de l'artisanat du BTP, dans l'Essonne. Autour de l'agora se répartissent différents pôles métiers.

© BTP CFA de Brétigny-sur-Orge

suivre forcément la formation dans son intégralité." En outre, l'approfondissement des contacts avec les entreprises est déjà à l'ordre du jour. Ce printemps 2019, il met en place un "sas de recrutement" : "Nous rencontrons les jeunes en amont de la rentrée et du contrat pour tester leurs compétences de base, leur habileté manuelle, explique Fabrice Millot. Nous serons ensuite en mesure d'échanger avec les entreprises pour les alerter sur les difficultés de l'apprenti. Et la nouveauté, c'est que les formateurs sont impliqués."

## Plan stratégique

Élaboré en amont du vote de la loi du 5 septembre 2018, dans le cadre de BTP CFA Île-de-France – qui regroupe les sept CFA franciliens du réseau –, le plan stratégique Transform'BTP régional 2018-2021 fixe le cap (voir encadré). Le rôle des CFA comme partenaires du développement des entreprises y figure, de même que leur engagement



1. Comité de concertation et de coordination de l'apprentissage du bâtiment et des travaux publics, qui anime un réseau de 126 CFA du BTP.

2. Programme d'investissements d'avenir.



© CFA BTP de Brétigny-sur-Orge

Peinture, menuiserie ou maçonnerie, le CFA de Brétigny-sur-Orge forme à différents métiers du bâtiment. Le pôle énergie plomberie-chauffage rassemble la moitié des effectifs.



© CFA BTP de Brétigny-sur-Orge

- ● ● *“dans une politique de formation au plus près des besoins des métiers du BTP et des enjeux pédagogiques”. Et un investissement accru dans la communication et le marketing, pour soutenir leur développement.*

## Marge de développement

400 apprentis fréquentent aujourd'hui le BTP CFA de Brétigny, pourtant conventionné pour en recevoir le double. Les possibilités de développement sont donc importantes. Et la question est d'autant plus centrale que la réforme prévoit la prochaine mise en place d'un système de "financement au contrat".

Fabrice Millot admet que ce système incite les CFA à former un maximum de jeunes, et à limiter les formations à faible effectif. *“Ce qui est bien, c'est que lorsqu'un jeune entre au CFA, nous sommes sûrs d'avoir le financement. À condition, bien sûr, de l'accompagner jusqu'au bout, et qu'il ne décroche pas”,* dit-il, indiquant que le taux de rupture en cours de contrat dans son établissement est de 12 %. Le "sas de recrutement" doit notamment y concourir.

Ce suivi, rappelle-t-il, s'inscrit dans la démarche qualité imposée aux centres de formation qui devront tous – selon les cas, au 1<sup>er</sup> janvier 2021 ou 2022 – satisfaire à sept critères de qualité et trente-deux indicateurs pour être certifiés.

De manière générale, il juge la question de la qualité primordiale : *“Un de nos enjeux, demain, sera d'être réactifs avec ceux qui ont déjà eu un parcours spécifique et veulent acquérir des compétences rapidement. Pour autant, nous ne galvauderons pas la qualité de la formation. Le savoir-être, les compétences de base, la culture générale, c'est essentiel pour bien faire son métier.”*

Et pour gagner encore en attractivité, l'établissement étend aussi son offre de formation au niveau

bac + 2. Il proposera son premier BTS – Fluides, énergies, domotique – à la rentrée prochaine. Par ailleurs, un tout premier projet de mobilité européenne est en cours. Une dizaine de jeunes en CAP peintre et staffeur pourraient donc prochainement décoller vers les Pays-Bas pour effectuer des stages en entreprise. *“Cela nous apportera en termes d'image, mais aussi en ouverture culturelle”,* s'enthousiasme Fabrice Millot. ●

## REPÈRES

### LE PLAN STRATÉGIQUE TRANSFORM'BTP

Voté en 2017 par le conseil d'administration du CCCA-BTP (Comité de concertation et de coordination de l'apprentissage du BTP), le plan stratégique Transform'BTP a été élaboré afin de permettre au secteur de *“rebondir après la grave période de crise qu'il a traversée, et qui a vu nos CFA perdre 40 % de leurs effectifs”,* explique Jean-Christophe Repon, président du CCCA-BTP. Il s'agissait de remettre en adéquation son appareil de formation avec les besoins des entreprises et des jeunes. Ce plan a été décliné dans chaque région en accord avec les contextes locaux. Jean-Christophe Repon ajoute : *“Lorsque nous avons vu les orientations de la réforme, nous avons été bluffés : les 43 projets proposés dans le cadre de Transform'BTP y correspondaient parfaitement !”*

# UN CFA À L'HEURE DE LA RÉFORME

Les CFA du groupe IGS affrontent avec un calme relatif la réforme de la formation, qui remet en question leurs modes de financement. Forts de la solidarité intergroupe et de l'expérience de l'accompagnement de quelque 3 500 apprentis en Île-de-France, ils se préparent à adapter certains programmes.

Christelle Destombes



À Paris, un CFA du groupe IGS (Institut de gestion sociale), spécialisé dans les métiers du tertiaire.

© CFA IGS

Une fois poussées les portes du 3/7, rue Pierre-Dupont, dans le 10<sup>e</sup> arrondissement parisien, une douce odeur de viennoiserie vous cueille. Accueillir et chouchouter les apprenants fait partie de l'ADN du groupe IGS, l'un des principaux promoteurs de l'apprentissage dans les métiers du tertiaire. À quelques pas du canal Saint-Martin, il propose une trentaine de formations en apprentissage ou alternance, dans huit filières métiers. Là, sous une verrière lumineuse, se mêlent recrues des CFA IGS (commerce, marketing, management, gestion, finance, informatique et RH), Codis (commerce, distribution et services) et Ciefia, ou Centre inter-entreprises de formation en alternance (banque, commerce, RH, management)<sup>1</sup>. Les espaces sont un peu clairsemés ce matin de mai : certains effectuent une mission humanitaire au Cambodge, un "voyage solidaire" pour que "les jeunes s'investissent dans un projet, se dépassent, se découvrent", explique Anne Perret, responsable de formation au CFA Codis.

## Ateliers créatifs

Ce projet s'adresse aux plus motivés, mais d'autres sont obligatoires pour adosser des compétences extra-professionnelles aux apprenants. Anne

Perret a ainsi initié les ateliers "Prendre soin de soi pour mieux s'insérer dans la vie professionnelle" pour les bac pro, qui y travaillent l'estime de soi, la communication, la gestion du stress. *Idem* pour les ateliers "Notre CFA a du talent" qui réveillent le sens créatif des apprentis. Pendant six mois, ils pratiquent théâtre, poésie, photo ou street art, avant de dévoiler leurs talents lors d'une journée. "Ces compétences sont nécessaires pour s'insérer en entreprise, tout le monde le comprend en pratiquant", souligne Anne Perret. Les apprentis n'ont pas toujours les codes liés aux savoir-être en entreprise, à la posture. Nous leur donnons les armes pour réussir."

## Un groupe dans la ligne de la réforme

Rompu à l'innovation pédagogique, fort de sa politique d'accompagnement des apprentis, du placement à l'adaptation des cursus pour répondre aux besoins des entreprises, le groupe pense que la réforme le conforte dans ses pratiques. D'ores et déjà, il maîtrise l'accueil des jeunes au long cours : "Grâce à la Région Île-de-France, cela fait dix ans que nous faisons entrer des apprentis en formation informatique, tous les deux mois environ", précise Jean-Philippe Leroy, directeur général adjoint en charge de l'alternance et de l'apprentissage. La réforme,



1. [www.cfa-igs.com](http://www.cfa-igs.com) . [www.ciefia.com](http://www.ciefia.com)



**42 %**

**c'est la progression  
du nombre d'alternants  
en cinq ans au Campus  
alternance du groupe IGS.**



2. Le groupe fait partie du collectif Hep (Humanisme, entrepreneuriat et professionnalisme) qui promeut une pédagogie de l'encouragement et de l'accompagnement.

••• qui généralise cet accueil, est une formidable opportunité pour les déçus de l'université, selon Éric Ouaki, directeur d'activité au Ciefia : *"Nous allons leur permettre de changer de voie et d'intégrer une formation en cours d'année, sans devoir attendre six mois sans solution."*

Rayon qualité, pas d'inquiétude non plus, le groupe a participé aux appels à projets de la Région : *"Ce qui nous a permis d'être très en avance sur l'individualisation des parcours, rappelle Éric Ouaki. En digitalisant une quarantaine de modules de formation, en intégrant les problématiques des jeunes, au travers de cas pratiques et de mises en situation, nous avons rendu l'acte pédagogique plus efficace."* Alors, zéro stress chez IGS ?

### Tributaires du coût-contrat

Des inquiétudes demeurent au sujet du financement. *"Aujourd'hui, les coûts-contrat ne sont pas complètement définis pour toutes les branches, même si France Compétences a négocié avec les Opco pour en définir un certain nombre"*, souligne

Jean-Philippe Leroy. Il attend encore des décrets et des précisions : sur le taux de prise en charge des contrats signés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2020, certains évoquent le *"taux préfecture"*, d'autres parlent du *"taux Opco"*. *"Nous n'avons à ce jour aucun retour des Opco sur les conventions possibles, pas de précision sur la TVA, les structures mêmes des CFA."* Aux yeux de Jean-Philippe Leroy, il faut maintenant que *"l'intendance suive"*.

Le directeur estime qu'il a une marge proche de zéro pour pallier ces soucis : plus de subventions de la Région (sauf d'investissement), fin de la fongibilité... *"Nous sommes extrêmement tributaires du coût-contrat. Notre seule possibilité est de demander un delta [ajustement] de financement aux entreprises, qui pourraient contribuer par des versements volontaires."* Mais il se veut rassurant : *"Nous pensons que ni l'État ni les Opco ne souhaitent que trop de CFA ferment dans les mois qui viennent, et que tout le monde sera assez intelligent pour définir des prix qui nous permettent de vivre."*

Le directeur envisage de ne plus proposer certains BTS insuffisamment financés, et de faire évoluer certaines prestations : les *"groupes dédiés"* de douze à quatorze personnes intégrées dans la même entreprise, pourraient englober davantage de jeunes. Par ailleurs, alors que le nombre d'alternants a déjà progressé de 42 % en cinq ans, grandir encore reste une option. *"Nous n'avons pas envie d'arrêter, les jeunes et les entreprises nous le demandent et nos formations sont pertinentes."* Encourageant : France Compétences financera les projets de mobilité internationale, chers au cœur d'IGS, qui plaide pour une éducation humaniste<sup>2</sup>. ●



Au Campus alternance, des ateliers "Notre CFA a du talent" réveillent le sens créatif des apprentis.