



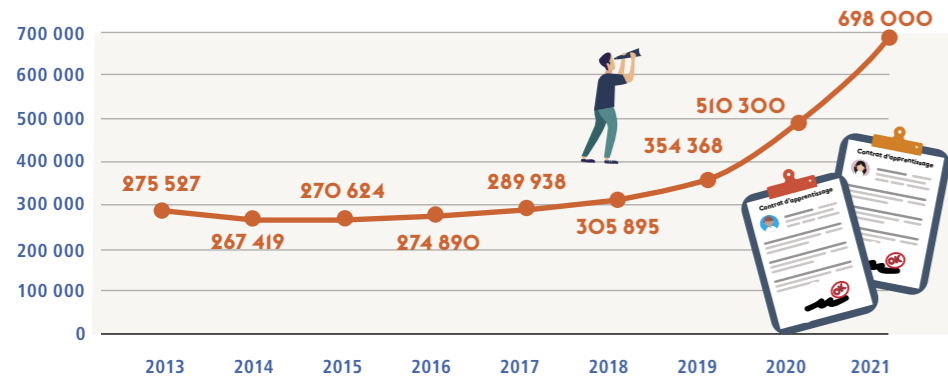
## LES CHIFFRES DE L'APPRENTISSAGE EN 2021

Record à nouveau battu. 718 000 contrats ont été signés en 2021, la quasi-totalité dans le secteur privé (97 %), d'après les statistiques diffusées en février 2022 par le ministère du Travail. Outre la réforme du financement des CFA, cette hausse confirme le succès de l'aide à l'embauche instaurée par le gouvernement en juin 2020. Elle doit prendre fin en juin 2022.

Infographie Centre Info

Source : <https://travail-emploi.gouv.fr>

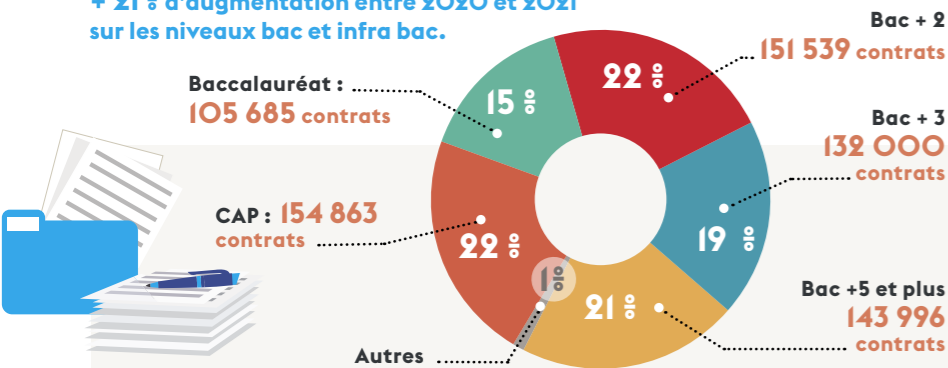
### ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CONTRATS D'APPRENTISSAGE PAR AN DANS LE SECTEUR PRIVÉ



**718 000**  
contrats d'apprentissage en 2021 dans le privé et le public (+ 37 % par rapport à 2020).

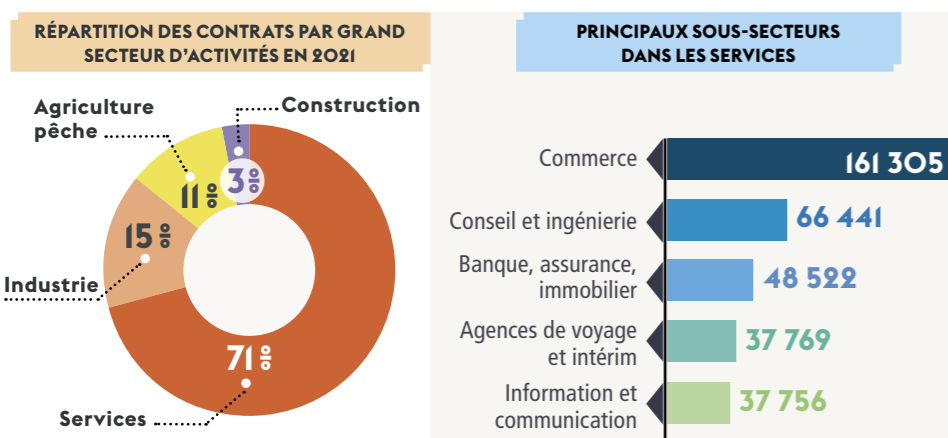
### POUR TOUS LES NIVEAUX DE DIPLÔME, UNE AUGMENTATION DU NOMBRE DE CONTRATS

+ 21 % d'augmentation entre 2020 et 2021 sur les niveaux bac et infra bac.

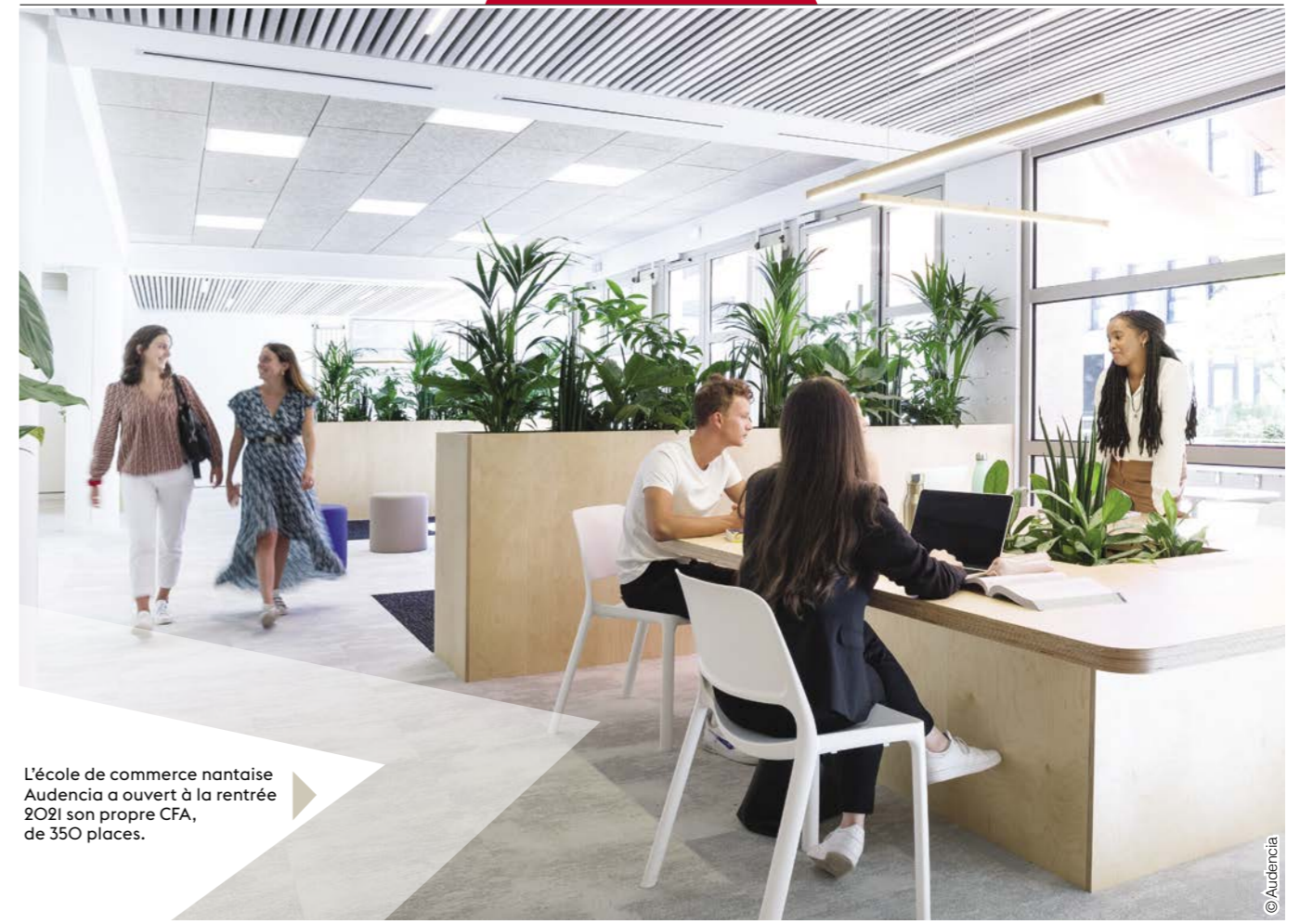


**462 625**  
contrats (66 % du total) sont signés dans une entreprise de 0 à 49 salariés (19 % de l'emploi en France).

### TOUS LES SECTEURS ÉCONOMIQUES ONT RECOURS À L'APPRENTISSAGE



**69 %**  
Le domaine de formation énergie-chimie-métallurgie a le plus fort **taux d'insertion** au bout de six mois.



L'école de commerce nantaise Audencia a ouvert à la rentrée 2021 son propre CFA, de 350 places.

## Bilan de la loi Avenir professionnel LE NOUVEAU VISAGE DE L'APPRENTISSAGE

La loi "Avenir professionnel" a donné l'impulsion en levant de nombreux freins. Les aides exceptionnelles à l'embauche ont fait le reste. Le nombre de jeunes formés en apprentissage n'a jamais été aussi élevé en France. Le maintien de cette dynamique dépend désormais des arbitrages qui seront pris en termes de financement, le succès de l'apprentissage ayant creusé le déficit du système. Ce sujet sera scruté de près par les centres de formation d'apprentis (CFA) qui ont dû faire évoluer leurs pratiques, leurs organisations et leurs modèles économiques pour s'adapter aux effets de la réforme.

# COMMENT PROLONGER LE SUCCÈS DE L'APPRENTISSAGE ?

**En modifiant les modalités de financement et en déverrouillant l'offre de formation, la loi "Avenir professionnel" a donné un nouveau souffle à l'apprentissage. Conjugée aux aides exceptionnelles à l'embauche, la réforme a permis de passer le cap des 700 000 entrées en apprentissage en 2021. Ce succès pèse sur l'équilibre financier du système.**

Estelle Durand

Un coup d'œil dans le rétroviseur suffit pour voir à quel point les lignes ont bougé. Le nombre d'entrées en apprentissage, qui a longtemps plafonné aux alentours de 300 000 chaque année, a plus que doublé depuis la réforme de 2018. Avec 718 000 contrats signés en 2021, un nouveau cap a été franchi après une année 2020 déjà historique. Ce succès tient en partie aux aides exceptionnelles mises en place en juillet 2020 pour soutenir les recrutements. Face à la menace que représentait la crise sanitaire, juste après l'entrée en vigueur des principales mesures de la loi Avenir professionnel, le gouvernement a débloqué des moyens importants pour ne pas compromettre la "révolution copernicienne" promise en début de quinquennat par Muriel Pénicaud, alors ministre du Travail.

## Un double levier

En dix-huit mois, plus d'un million de contrats ont bénéficié de ces primes à l'embauche (8 000 euros pour un apprenti majeur, 5 000 euros pour les moins de 18 ans). Ce puissant coup de pouce de l'État n'explique pas à lui seul le succès de l'apprentissage. Les transformations opérées par la réforme ont donné l'impulsion. La loi Avenir professionnel a ouvert le marché autrefois régulé par les Régions, tout en garantissant un financement pour chaque contrat signé. Ce double levier a eu pour effet de "libérer les énergies et d'encourager les initiatives", résume Pascal Picault, le président de la Fédération nationale des directeurs de CFA (Fnadir).

Sur le terrain, de nouveaux acteurs ont fait leur apparition : CFA d'entreprises, de fédérations



L'école interne de formation du groupe français de travaux publics NGE est devenue un CFA. Ici, une session coffreur-bancheur.

La ministre du Travail Elisabeth Borne en déplacement à Marseille le 4 février 2022, au CFA des Compagnons du Devoir.

sportives, d'associations... sans compter les nombreux organismes de formation convertis à l'apprentissage. Lors des débats sur le rapport d'évaluation de la loi Avenir professionnel, à l'Assemblée nationale en février 2022, la ministre du Travail Elisabeth Borne évoquait "la création de près de 2 000 nouveaux CFA depuis 2018", alors qu'il y en avait "moins de 1 000 avant la réforme". La libéralisation du marché a aussi profité aux CFA "historiques" qui ont pu ouvrir de nouvelles sections, voire se développer au-delà de leur région d'implantation. "Grâce à la réforme, nous avons créé une filière marketing digital sans avoir à obtenir d'autorisation de quiconque", témoigne



Sébastien Malige, directeur général de Stephenson Formation.



Sébastien Malige, directeur général de Stephenson Formation, qui prépare aux métiers de la relation clients. "Cette nouvelle offre, qui correspondait aux attentes des jeunes et des entreprises, nous a permis de compenser la baisse des effectifs dans des secteurs très touchés par la crise comme le tourisme et l'hôtellerie."

## Un déficit qui se creuse

La réforme a par ailleurs assoupli les règles encadrant les contrats et confié davantage de responsabilité aux branches professionnelles et à leurs opérateurs de compétences. Dans ce paysage profondément transformé, le boom de

**3 QUESTIONS À Catherine Fabre**, députée de Gironde, co-rapporteuse de la mission d'évaluation de la loi Avenir professionnel



## "L'apprentissage a un impact positif sur les dépenses sociales"

En quoi la réforme de l'apprentissage a été une réussite ?

Depuis 2017, le nombre d'entrées en apprentissage a quasiment triplé et l'offre de formation s'est fortement développée. Nous avons vraiment changé d'échelle et gagné en réactivité. Et contrairement à ce que craignaient les Régions, la réforme n'a pas déséquilibré l'offre de formation. De nouveaux CFA se sont créés partout dans les territoires y compris outre-mer.

Quel est selon vous le changement majeur pour les CFA ?

L'ouverture du marché, le financement

par le volume et la publication des indicateurs de performance obligent les CFA à se focaliser davantage sur les besoins des jeunes et des entreprises, à améliorer leurs pratiques et à innover. Nous n'en mesurons pas encore totalement les effets mais c'est un système vertueux, qui tire vers la qualité. Auparavant, les acteurs n'étaient jamais mis au défi de mieux faire.

Comment sécuriser le développement de l'apprentissage sur le plan financier ?

Le succès de l'apprentissage n'est pas le seul facteur de

déficit. Mais son développement pose la question de la diversification des financements. Plusieurs pistes sont à envisager : faire participer l'Éducation nationale et l'enseignement supérieur, sachant que pour certains diplômes il existe un déport de la formation initiale vers l'apprentissage ; augmenter la contribution des entreprises ; ou mobiliser une part du budget de l'État, en partant du principe que, grâce à ses bons taux d'insertion, l'apprentissage a un impact positif sur les dépenses sociales.

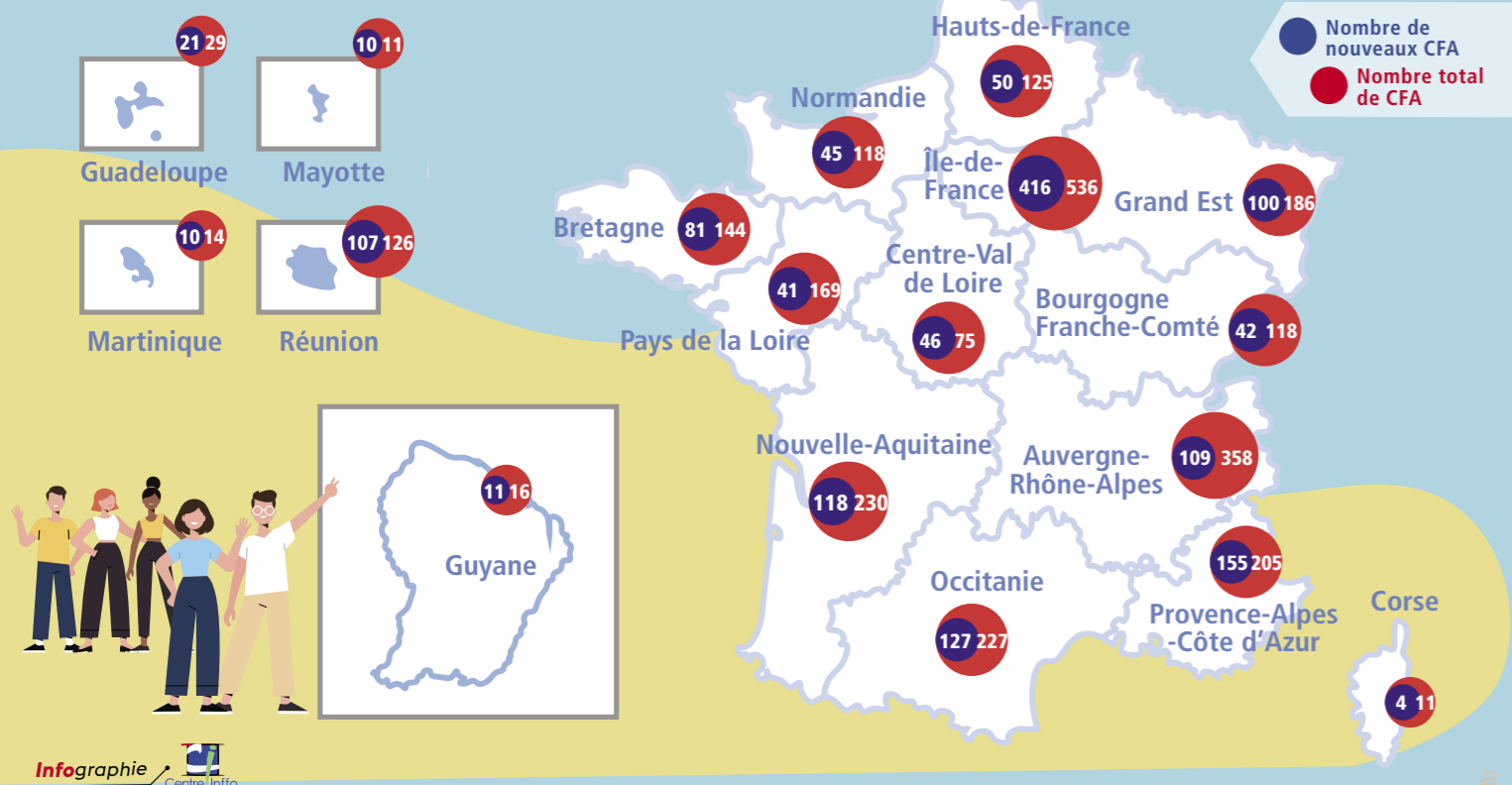
Propos recueillis par Estelle Durand

## REPÈRES

### L'ORIENTATION, LE MAILLON FAIBLE

Les mentalités ont évolué. Mais l'apprentissage et de nombreux métiers préparés par cette voie restent méconnus des jeunes et de leur famille. La réforme de l'orientation, une mission désormais partagée entre les Régions et l'État, n'a pas donné sa pleine mesure. La crise sanitaire y est sans doute pour quelque chose. Mais nombreux sont les acteurs à plaider pour une meilleure coordination des missions d'information et d'orientation et une implication plus forte de toutes les parties prenantes, y compris des entreprises et des branches professionnelles. La Fnadir (Fédération nationale des directeurs de CFA) milite par exemple pour la création d'un secrétariat d'État interministériel consacré à l'orientation. Consciente que la réforme n'est pas allée assez loin sur le sujet, l'actuelle majorité parlementaire promet d'ores et déjà un "big bang de l'orientation" en cas de victoire aux élections.

2 699 CFA recensés, dont 1 494 créés depuis la réforme



Infographie Centre-Info

# CFA : LA RÉFORME ET LA CRISE, VECTEURS DE TRANSFORMATIONS

L'ouverture du marché à la concurrence, le nouveau mode de financement des contrats, le poids des tâches administratives et l'essor du digital mettent les centres de formation d'apprentis (CFA) sous tension. Sous l'effet de la réforme et de la crise sanitaire, les pratiques évoluent. De nouveaux modèles économiques émergent.

Estelle Durand



En formation au Centre d'excellence des professions culinaires (Ceproc).

**E**n levant les freins au développement de l'apprentissage, la loi "Avenir professionnel" a insufflé une dynamique de changement au sein des centres de formation d'apprentis (CFA). Ces derniers évoluent désormais dans un marché libéralisé, ce qui ouvre des perspectives de développement, mais exacerbe la concurrence. Outre les nombreux organismes de formation qui se sont lancés dans l'apprentissage, des CFA d'un nouveau genre ont fait leur apparition. En trois ans, près de 70 CFA pilotés par des entreprises ont ouvert leurs portes, selon la Fondation innovations pour les apprentissages (Fipa). D'abord perçus comme une menace, ces CFA nouvelle génération se révèlent en fait des relais de croissance pour les acteurs "historiques".

## Des synergies vertueuses

"Créés le plus souvent pour résoudre des problèmes de pénurie de main d'œuvre, les CFA d'entreprise ont adopté pour la plupart un modèle hors-les-murs, voire hybride", observe Yann Bouvier, chargé de mission de la Fipa. Selon lui, 90 % d'entre eux s'appuient sur des tiers pour dispenser leurs formations. C'est le cas, par exemple, du CFA des Chefs (voir dans ce numéro, page 23), qui s'est entouré d'une quinzaine de prestataires, ou encore de Campus 2023, qui vise les 60 à 80 partenaires pour former 2 500 jeunes dans la perspective de la Coupe du monde de rugby

et des Jeux olympiques. Les CFA qui intègrent ces réseaux doivent répondre à des cahiers des charges parfois exigeants. Mais ces synergies s'avèrent vertueuses. "C'est un moyen de diversifier nos ressources et de nous confronter à de nouvelles pratiques et à d'autres valeurs", ajoute Sébastien Malige, directeur de Stephenson Formation.

## Des process lourds à gérer

Conjugée à l'ouverture du marché, l'introduction du financement au contrat a bouleversé les organisations et les pratiques. Issus d'un système basé sur des subventions émanant des Régions, les CFA s'inscrivent désormais dans des logiques commerciales pour contractualiser avec les entreprises et facturer les opérateurs de compétences. Autant de nouveaux process "lourds à gérer sur le plan administratif", constate Xavier Geoffroy, devenu directeur du Centre d'excellence des professions culinaires (Ceproc) après avoir travaillé au sein du cabinet de Muriel Pénicaud quand elle était ministre du Travail. En moyenne, pour 400 à 500 contrats à gérer, les CFA ont été amenés à mobiliser l'équivalent d'une personne à temps plein, selon les estimations de la Fédération nationale des directeurs de CFA (Fnadir).

## Des nouveaux équilibres financiers

Dans un système où les recettes varient en fonction du nombre d'apprentis formés, les CFA



Au CFA de Keolis, société de transport de voyageurs. Il a ouvert en septembre 2021.

sitions pour sécuriser le système. Ainsi, plusieurs pistes émergent pour réduire les dépenses ou augmenter les recettes. Réduction des niveaux de prise en charge pour les CFA disposant d'autres ressources publiques (une option prévue par la loi, mais jamais mise en application) ; baisse générale des coûts-contrats, avec le risque de déséquilibrer les finances des CFA ; hausse des contributions des entreprises, ce que refusent leurs représentants ; suppression des exonérations de taxe d'apprentissage en vigueur dans certains secteurs... : à ces propositions d'ajustements à la marge s'ajoutent des options plus structurantes. Partant du constat qu'il existe pour certains diplômés un transfert de la voie scolaire ou universitaire vers l'apprentissage, et que l'alternance a globalement un effet positif sur les dépenses publiques, une diversification des ressources et une contribution de l'État seraient-elles légitimes ? C'est l'une des préconisations des députés chargés d'évaluer la loi Avenir professionnel. Au-delà du financement, c'est le statut et la place de l'apprentissage qui sont au cœur des débats. Faut-il considérer cette modalité de formation comme un investissement pour l'avenir, et en faire un axe fort de la politique publique ? Autant de questions que pourrait être amené à trancher le prochain gouvernement. ●

●●● L'apprentissage en pleine période de crise constitue une réussite. Mais un tel succès interroge. Son développement et l'essor du compte personnel de formation (non plafonnés en termes de dépenses) conjugués à la baisse des recettes du fait de la réduction de la masse salariale pendant la crise, ont creusé le déficit du système : 11,5 milliards d'euros pour la période 2019-2022.

La crise a créé un effet ciseau. Mais la question de la soutenabilité du système s'est posée dès 2019, conduisant le gouvernement à missionner l'Igas et l'IGF<sup>1</sup> sur le sujet. Depuis, d'autres acteurs – partenaires sociaux, députés et autres parties prenantes – ont enrichi le débat de leurs propo-



1. Inspection générale des affaires sociales et Inspection générale des finances.



Yann Bouvier, chargé de mission à la Fondation innovations pour les apprentissages (Fipa).

“Diversifier nos ressources et nous confronter à de nouvelles pratiques et à d’autres valeurs”

●●● doivent veiller à accueillir suffisamment de jeunes pour être à l'équilibre, ce qui implique d'adopter des stratégies marketing proactives et de se démarquer de la concurrence. À ce stade, les niveaux de prise en charge définis par les branches s'avèrent globalement avantageux, mais ce n'est pas le cas pour tous les diplômés. “Former un apprenti qui prépare un CAP pâtissier me coûte 7 700 euros, alors que le niveau de prise en charge se situe aux alentours de 6 000 euros”, illustre Xavier Geoffroy. Pour combler l'écart, l'organisme de formation basé à Paris préfère se tourner vers la Région, qui dispose d'une enveloppe pour majorer le coût contrat plutôt que de facturer un reste à charge aux employeurs. “La majorité des entreprises avec lesquelles nous travaillons sont des structures artisanales, je ne me vois pas leur demander de participer financièrement à la formation, alors qu'elles font l'effort de recruter des jeunes.”



Pascal Picault, président de la Fnadir.

Dégager des capacités d'investissement

Autre bémol : les niveaux de prise en charge couvrent les dépenses de fonctionnement et les investissements dont la durée d'amortissement n'excède pas trois ans. Pour financer des projets de plus grande ampleur, les CFA qui ne sont pas

en mesure de s'autofinancer doivent se tourner vers des tiers : banques, institutions financières comme la Banque de territoires, Régions, opérateurs de compétences ou autres structures disposant de budgets pour accompagner les investissements de long terme. Le CCCA-BTP, association paritaire qui soutient les établissements préparant aux métiers du BTP vient, par exemple, de lancer un appel à projets doté d'une enveloppe de 75 millions d'euros sur trois ans pour financer des projets innovants.

Dans le système dessiné par la réforme et dans la perspective d'une éventuelle révision à la baisse des niveaux de prise en charge, tout l'enjeu pour les CFA sera de dégager des capacités d'investissement pour en être en mesure d'innover, de se démarquer de la concurrence, et de répondre aux nouvelles attentes des jeunes et des entreprises.

Le CFA, une entreprise pas tout à fait comme les autres

Mutualisation de moyens au sein de réseaux ou à travers des partenariats, diversification de ressources et lancement de nouvelles activités font partie des pistes explorées. Le Ceprooc mise par exemple sur la location de ses plateaux techniques. Stephenson Formation, qui a fusionné ses activités de formation continue et de formation en apprentissage, vient de lancer une étude prospective intégrant différents scénarios financiers afin de faire évoluer son modèle économique en conséquence. Pour ce prestataire de formation qui a intégré EdTech France voici un an, une des clés pour se différencier sera de proposer des offres enrichies “associant diplômes et certifications complémentaires” et de “créer des passerelles entre apprentissage et formation continue” afin de fidéliser les apprenants, explique Sébastien Malige.

Demain plus que jamais, les directeurs de CFA devront adopter des réflexes d'entrepreneurs. Mais sans oublier – s'ils veulent rester des “agrégateurs de confiance” selon l'expression de Pascal Picault, le président de la Fnadir – qu'ils sont à la tête d'entreprises pas tout à fait comme les autres : des “entreprises éducatives”. ●