

Juillet 2021

# NOTE D'ANALYSE

**APPRENTISSAGE : ENTRE COÛTS-CONTRATS ET COVID-19,  
DE NOUVEAUX MODELES ECONOMIQUES EMERGENT**

*Synthèse de l'enquête sur les modèles économiques des CFA*



## APPRENTISSAGE : ENTRE COÛTS-CONTRATS ET COVID-19, DE NOUVEAUX MODELES ECONOMIQUES DES CFA EMERGENT

Alors que l'année 2020 a été marquée à la fois par la mise en œuvre du financement au coût-contrat et par la crise sanitaire et économique (Covid-19), c'est un bilan positif qui ressort de l'enquête réalisée par France compétences entre octobre 2020 et mars 2021 auprès des Centres de formation en apprentissage (CFA). Une majorité d'entre eux se trouve dans une situation financière saine, et beaucoup ont pu trouver les modalités adéquates pour s'adapter, voire saisir les opportunités de ce nouveau contexte. Des profils se dessinent avec certains qui s'en sortent mieux que d'autres, à l'instar des CFA des services, par opposition aux CFA de la production. Néanmoins, la situation n'est pas entièrement pérennisée : la gestion des charges administratives liées à la facturation OPCO, le financement des investissements ou la capacité à générer des effets d'échelle sont autant d'éléments revêtant de forts enjeux pour la structuration en cours de leurs modèles économiques.

### Une majorité de CFA dans une situation financière stable à la rentrée 2020

Interrogés à la rentrée 2020 au cours de la première année de mise en œuvre du financement au coût-contrat, les CFA présentent un bilan positif de leur situation financière : **46% se projettent à l'équilibre** en fin d'année, et **22% estiment être en excédent**. En revanche, un CFA sur cinq semble être en difficulté, prévoyant un **déficit budgétaire (19%)**. Issue de l'analyse statistique des résultats<sup>1</sup>, plusieurs variables impactent fortement la situation économique des CFA et permettent d'affiner cet état des lieux :

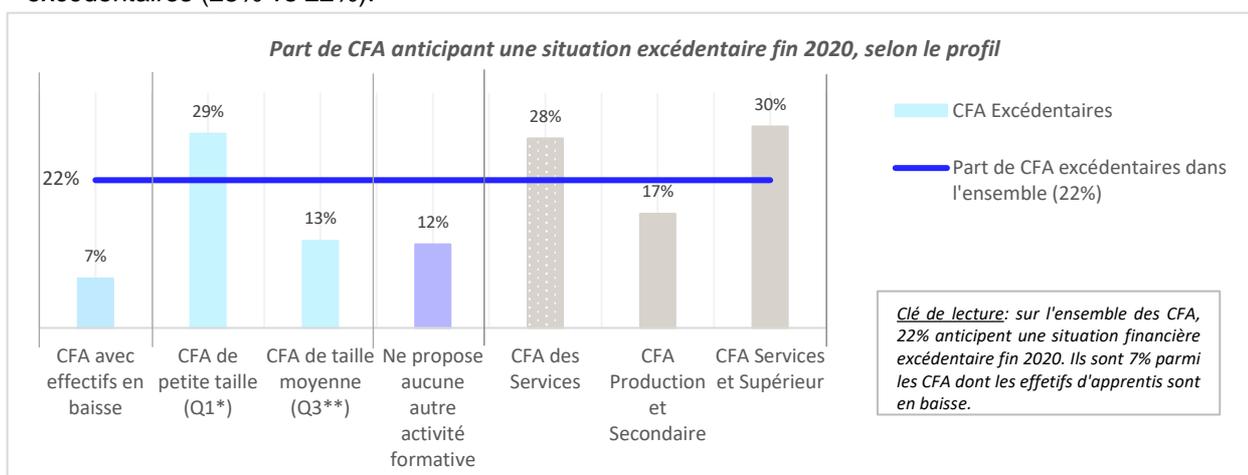
- **L'évolution des effectifs** : les CFA ayant des effectifs en baisse sont plus nombreux à se projeter déficitaires fin 2020 (44% vs 19% en moyenne), et moins souvent à l'équilibre ou en excédent.
- **Le nombre d'apprentis accueillis** : les CFA de taille moyenne<sup>2</sup> sont moins souvent en situation excédentaire que les autres (13% vs 22%), tandis que les petits le sont plus fréquemment (29% vs 22%).
- **Une autre activité formative en complément de l'apprentissage** (contrats de professionnalisation, actions de formation continue...) : ceux qui n'en proposent pas ont davantage tendance à anticiper un équilibre budgétaire que les autres (56% vs 46%), mais moins souvent un excédent (12% vs 22%).
- **Le domaine d'activité (production vs services)** : les CFA de la production anticipent plus que les autres une situation déficitaire fin 2020 (24% vs 19%), tandis que les CFA des services sont plus nombreux à s'estimer excédentaires (28% vs 22%).

#### 600 CFA interrogés entre octobre 2020 et mars 2021

Dans le cadre de ses missions de régulation et d'observation des coûts, France compétences a réalisé une enquête en deux volets :

- Une **enquête quantitative** menée auprès de 600 CFA (ayant eu au moins 1 apprenti en 2019), avec pour objectif de dresser un état des lieux de leur situation économique à la rentrée de septembre 2020. Chaque résultat a fait l'objet d'un redressement statistique permettant la représentativité de l'ensemble.

- Une **étude qualitative** conduite sur la base de 50 entretiens individuels auprès de représentants de CFA, visant à approfondir les clés de compréhension des modèles économiques des CFA et des logiques d'actions associées.



Source : Enquête flash « Modèles économiques des CFA », phase quantitative, octobre 2020, France compétences

<sup>1</sup> La significativité de ces variables a été testée via un modèle multinomial non ordonné sur la probabilité de se déclarer en excédent plutôt que stable ou plutôt qu'en déficit.

<sup>2</sup> La taille des CFA est découpée en quatre classes de taille égale (quartiles). Q1 : 1 à 32 apprentis ; Q2 : 33 à 166 apprentis ; Q3 : 167 à 457 apprentis ; Q4 : plus de 458 apprentis.

## Sortir de l'opposition supérieur/secondaire

Si le domaine de spécialité apparaît comme exerçant une influence sur la situation financière des CFA, ce n'est pas le cas du niveau de formation : relever du secondaire ou du supérieur ne joue pas, en soi, sur la probabilité d'être plutôt en excédent ou en déficit fin 2020. C'est en revanche la prise en compte combinée du niveau et du domaine d'activité qui fait émerger deux profils de CFA antagonistes : tandis que ceux du **supérieur et des services** anticipent plus souvent être en excédent fin 2020 (30% vs 22%), ce n'est pas le cas de ceux du **secondaire et de la production**, qui se projettent plus souvent de manière déficitaire (24% vs 19%).

**Ce constat est conforté et étayé par la phase qualitative.** Les CFA qui se retrouvent dans la configuration la plus avantageuse, relèvent du supérieur et des services, notamment car ils ont réussi à s'adapter plus aisément au contexte de crise en intensifiant sans grande difficulté le recours au **distanciel**. Cette pratique était la plupart du temps déjà en cours d'intégration au sein des CFA concernés. Elle correspond à une modalité adaptée à un public d'apprentis acculturés et équipés sur un plan numérique. Elle s'appuie aussi à un contenu pédagogique moins étroitement ancré dans le geste professionnel et la mobilisation de matériel technique que les spécialités de la production. A l'inverse, les CFA du secondaire et de la production sont quant à eux très présents parmi les « *fragilisés/multi-impactés* ». Ils se caractérisent par d'importants besoins en **investissements** (liés au numérique, aux plateaux techniques...), mais leur situation de fragilité économique, conjuguée à des niveaux de prise en charge (NPEC<sup>3</sup>) qu'ils jugent souvent trop faibles, ne permet pas de couvrir ces dépenses.

## Mise en œuvre du financement au coût contrat : la perception des CFA

Pour les CFA, l'année 2020 correspond à la première année de mise en œuvre du financement au coût contrat et donc à la bascule d'un système adossé à des subventions d'équilibre, attribuées jusqu'en 2019 par les Conseils régionaux, à un financement sur la base des NPEC. Le bilan de ce nouveau système de financement est plutôt positif du côté des CFA : près de huit sur dix déclarent y percevoir des avantages. Le premier d'entre eux renvoie à une **meilleure prévisibilité des recettes (51%)**, bien que certains CFA mentionnent aussi le **caractère incertain des évolutions à venir sur les NPEC**, jugé moins stables que le cadre offert auparavant par les conventions quinquennales.

Une typologie des CFA et de leurs logiques d'action se dessine, composée de deux familles de CFA qui opposent...

- les « **sup/ services/ mono** » : plutôt de petite taille, positionnés dans les services, sur les niveaux supérieurs et avec une seule spécialité de diplôme. Ils ont clairement bénéficié de la réforme et ont su ajuster leur pédagogie pendant la crise. Ils ont transformé tout ou partie de leurs contrats de professionnalisation en contrats d'apprentissage. Enfin, Ils proposent fréquemment des formations hors apprentissage qui contribuent à leur équilibre économique global.
- les « **fragilisés/multi-impactés** » : de taille moyenne, souvent dans le secondaire et la production, fragilisés par leur positionnement sur des secteurs peu attractifs ou directement touchés par la crise. Ils ont des besoins importants en matière d'investissement structurant (ex : plateaux techniques), qu'ils n'arrivent pas à couvrir. Parfois localisés sur des territoires « enclavés », ils doivent, en outre, traiter des questions liées à la mobilité des publics qu'ils accueillent. Enfin, les entreprises avec lesquelles ils travaillent sont petites et nécessitent d'être accompagnées.

... et de trois logiques d'actions distinctes (non exclusives entre elles)

- Les **expérimentés** : solidement inscrits et reconnus dans leur territoire et/ou leur secteur d'activité, ils se sont adaptés sans difficultés majeures et ont su conduire les changements nécessaires en s'appuyant sur des équipes stables, une offre pédagogique structurée et identifiée, un réseau, en particulier d'entreprises, installé de longue date, ou encore leurs fonds propres jouant un rôle facilitant pour les investissements.
- Les **stratégés** : nouveaux entrants sur le marché de l'apprentissage ou plus anciens, ils ont conçu et déployé une stratégie pro-active destinée à tirer parti de la réforme pour se développer et/ou améliorer leur situation économique. Ces options stratégiques se sont matérialisées par la (re)structuration de leurs activités, la reconfiguration de leur offre, le ciblage de leurs publics, ou la priorisation de leurs investissements.
- Les **mutualisateurs** : déjà organisés en réseaux ou inscrits antérieurement dans des partenariats consistants, ils s'appuient sur ces dynamiques pour réduire leurs charges administratives, gérer la logistique et les coûts supplémentaires générés par la distanciation, ou encore s'équiper pour faire évoluer leurs pratiques pédagogiques.

<sup>3</sup> Le niveau de prise en charge des contrats d'apprentissage correspond au niveau de financement du contrat par l'OPCO. Il est fixé par les branches professionnelles. Voir [les éléments d'explication](#) sur le site de France compétences.

### Investissements des CFA en 2020 : une position d'attente

Un CFA sur quatre (25%) indique avoir **reporté ses projets d'investissements**. En 2020, les CFA semblent avoir privilégié les investissements incontournables, urgents ou de faible ampleur (matériel pédagogique et informatique). Une posture relativement attentiste se dégage, en raison d'interrogations sur le futur développement de l'apprentissage d'une part, mais aussi du manque de visibilité concernant le cadre **institutionnel** actuel en matière de prise en charge des investissements longs. Seuls certains CFA, plutôt inscrit dans une logique d'action que l'on peut qualifier de « *stratège* », se sont mis dès 2020 en recherche active de financements via les appels à projets ou les appels d'offres des Régions et des OPCO.

**L'harmonisation des financements entre CFA** correspond également à une attente d'une grande partie des CFA (43%), même si certains évoquent la persistance d'éléments incohérents et d'écarts de NPEC incompréhensibles entre des formations comparables et de même niveau. Enfin, près d'un tiers des CFA mentionne le fait que leurs **ressources ont augmenté**, en raison soit de leur positionnement récent sur le segment de l'apprentissage, soit de NPEC plus rémunérateurs qu'auparavant, soit encore de la transformation de leurs contrats de professionnalisation en contrats d'apprentissage. – Ce dernier motif est particulièrement prégnant dans la famille des « *Sup/ Services/ Mono* ».

La quasi-totalité des CFA (95%) déclare, par ailleurs, avoir rencontré au moins une difficulté au cours de la mise en œuvre de la réforme. Les difficultés invoquées de manière récurrente sont le temps consacré à la **facturation et à l'encaissement des**

**contributions** (78%) ainsi que la **nouvelle relation à créer avec les OPCO** (62%). Les charges administratives générées par le financement au coût contrat, et l'ensemble des nouveaux process qui y sont associés, sont pointées du doigt par les CFA, qui estiment que cet aspect n'est ni pris en compte ni couvert par les coûts contrats. Plus d'un tiers des enquêtés évoque également le **manque de lisibilité et d'homogénéité des règles de prise en charge des frais annexes**. La question du premier équipement a notamment posé question sur la rupture d'égalité potentielle entre apprentis, car la prise en charge pouvait être différente selon les branches, et donc variable au sein d'une même promotion. Les sujets qui concernent le transport, l'hébergement et la restauration (THR) peuvent aussi se révéler problématiques, en particulier pour les CFA « *Fragilisés/ multi-impactés* », confrontés à des enjeux de mobilité de leurs publics d'apprentis. Positionnés dans une zone rurale ou un territoire peu accessible en transports en commun, leur implantation géographique génère un déficit d'attractivité renforcé par les difficultés individuelles des jeunes à assurer leurs déplacements. Par ricochet, la gestion de l'aide au permis, particulièrement sollicitée dans ces établissements, devient une charge administrative supplémentaire. Enfin, un tiers des CFA (31%) mentionne la **fixation d'un NPEC trop faible** par rapport à la structure des charges. Si certains ont pu mettre en œuvre des stratégies de mutualisation pour diminuer ces dernières (cf « *mutualisateurs* »), d'autres ont plus durement subi cet état de fait. C'est le cas pour les « *fragilisés/ multi-impactés* » et en particulier ceux positionnés dans la production dont les besoins en investissements sont conséquents et structurants au niveau pédagogique. A noter que la moitié des CFA de la production dans le supérieur ont déclaré rencontrer cette difficulté (49%).

### Le reste à charge : une pratique peu répandue

Une minorité de CFA déclare avoir pratiqué ou augmenté le reste à charge aux entreprises à la rentrée 2020 (6%). Dans l'ensemble, ils ne s'y montrent pas favorables et évoquent le fait que les entreprises ne seraient pas assez solides pour l'absorber (dans le sanitaire et social par exemple). Ils redoutent aussi un effet de recul sur le recours à l'apprentissage dans les secteurs où ce dispositif est encore peu développé. D'autres ont déjà engagé une réflexion ou un dialogue sur le sujet avec les acteurs concernés. Ils indiquent que certaines fédérations professionnelles s'y montrent d'ores et déjà opposées et/ou que certaines entreprises sollicitées sur le sujet leur ont opposé un refus.

### Un surcroît de charges administratives

Pour la plupart des CFA, la réforme a engendré mécaniquement de **nouvelles tâches**, telles que la facturation des contrats d'apprentissage auprès des OPCO, mais aussi la gestion de l'aide au permis ou la préparation à la certification Qualiopi. De manière plus conjoncturelle, la restructuration des **process encore en cours du côté des OPCO** ainsi que l'**augmentation significative des effectifs d'apprentis dans certains CFA cette année** - entraînant plus de conventions et de factures à gérer-, renforcent temporairement cette évolution.

L'augmentation de la charge administrative impacte l'économie générale des CFA, que ce soit sous l'angle des **ressources humaines** (recrutements supplémentaires, sur-mobilisation des équipes, report des autres priorités) ou des **problèmes de trésorerie** qu'elle engendre, en cas de retards de paiement des OPCO. Pesant directement sur la situation comptable et financière des CFA, la gestion de la facturation se hisse alors au rang d'urgence, et ce parfois, comme le regrettent certains enquêtés, au détriment du cœur de métier et de la dimension pédagogique.

Dans une moindre mesure se pose également la question des charges de **communication**, poste de dépenses stratégique et vital pour certains CFA, en particulier ceux positionnés dans des secteurs d'activité ou sur des métiers caractérisés par un déficit d'attractivité récurrent, et/ou des problématiques de tension sur le marché de l'emploi (industrie, bâtiment, services à la personne, aide-soignant...). Pour y remédier, les CFA doivent consentir à des dépenses de communication structurellement plus importantes que les autres, ce qui a notamment été accentué par la crise.

Si ces difficultés sont largement partagées, certains CFA sont particulièrement affectés. On peut ainsi mentionner ceux qui ne s'inscrivent pas dans un réseau et par là-même ne peuvent disposer de ressources mutualisées, ou encore les CFA interprofessionnels qui ont vu leur charge administrative multipliée par le nombre d'OPCO avec qui ils traitent. D'autres en revanche sont parvenus, mieux que les autres, à juguler cette charge. C'est logiquement le cas des « *mutualisateurs* » qui par construction disposent de davantage de marge de manœuvre pour mettre leurs moyens en commun et réduire les coûts, en particulier sur les fonctions transverses (comptable, chargé de communication...). C'est également le cas des « *Sup/ services/ mono* » qui travaillent souvent avec un seul ou un nombre limité d'OPCO, ainsi que des CFA dits « *expérimentés* », dont le niveau élevé de structuration et d'agilité combinées leur a permis d'adapter plus rapidement leurs process internes.

## Economies d'échelle – une régulation par le volume ?

Quel est l'impact d'une augmentation du nombre d'apprentis pour un CFA et quelles sont les répercussions sur son coût moyen ? Cette question renvoie à l'existence potentielle d'économies d'échelle, phénomène caractérisé par une diminution du coût moyen à mesure que les effectifs augmentent, tempérée par des effets de seuil. D'une part, un accroissement des effectifs conduit plus souvent le CFA à être en excédent, d'autre part, on observe un lien direct entre l'évolution du nombre d'apprentis et celle des ressources. En revanche, l'étude ne permet pas de démontrer l'**existence d'économies d'échelle** c'est-à-dire d'établir de corrélation entre une variation à la hausse du volume d'apprentis et une baisse du coût moyen.

Ces premiers constats devront nécessairement être approfondis à l'aide des comptes analytiques des CFA, en cours de remontée auprès de France compétences. Ils permettent d'ores et déjà de s'interroger sur la possibilité d'une régulation des coûts par le volume d'apprentis. En effet, ce modèle semble difficile à mettre en place dans la mesure où la **structure du coût par apprenti** est, du moins sur la période 2007-2018, composé de manière stable à 60% par des charges de personnel (39% relatives aux formateurs)<sup>4</sup>. Compte tenu de la nature même de l'activité des CFA, une augmentation du volume d'apprentis sera toujours plus ou moins liée à une augmentation des charges de personnel formateur. En outre, cette question doit être appréhendée en lien avec la qualité des formations : plusieurs des CFA « *fragilisés/ multi-impactés* » ont essayé, au nom de considérations économiques, de relever les effectifs de leurs promotions, mais se sont alors trouvés confrontés à un dilemme difficile à résoudre : **arbitrer entre rentabilité et qualité pédagogique**.

Néanmoins, bien que la présence d'économies d'échelle ne semble pas démontrable à ce jour, on observe le développement de stratégies allant dans cette direction chez certains CFA. C'est le cas des « *mutualisateurs* » qui, déjà organisés en réseau ou inscrits dans des partenariats plus ou moins institutionnalisés, ont fait de la **mutualisation** un levier en faveur de la réduction de leurs coûts (logistique, coûts relatifs à la distanciation...). Si pour l'instant, les CFA raisonnent plutôt en termes d'équilibre global à l'échelle de la structure sans s'engager dans une analyse fine de rentabilité par certification, on peut supposer qu'une fois absorbé le coût d'entrée généré par les stratégies de regroupements/partenariats, ces dernières pourront déboucher à moyen terme sur une diminution des dépenses, avec des retombées positives en termes de modèles économiques.

<sup>4</sup> Selon les données d'enquête *Comptes de l'apprentissage* menée auprès des Conseils régionaux, CNEFOP/ France compétences, 2007-2018



11 rue Scribe - 75009 Paris  
01 81 69 01 40

SUIVEZ-NOUS SUR :   

[www.francecompetences.fr](http://www.francecompetences.fr)