

# L'INVESTISSEMENT DES ORGANISMES DE FORMATION PAR APPRENTISSAGE

Le nouveau cadre réglementaire et financier de l'apprentissage voulu par la réforme de 2018 implique pour les organismes de formation par apprentissage (OFA) de construire une stratégie d'investissement, notamment pluriannuelle. Après la réforme, les OFA ont, en moyenne, doublé leur investissement, qui atteint 653 millions d'euros en 2023.

Chaque année, plus d'un OFA sur deux investit. Parmi ceux-ci, la moitié investit moins de 66 000 euros, mais un quart plus de 262 000 euros.

Ces investissements reposent principalement sur les fonds propres et sur les subventions des opérateurs de compétences (OPCO) ou des Régions. Depuis 2021, le financement sur fonds propres est de plus en plus courant et ce, d'autant plus qu'il joue un rôle de levier souvent indispensable pour obtenir des subventions.

## L'investissement des organismes de formation par apprentissage

Depuis la réforme de 2018, les investissements effectués dans l'apprentissage ont fortement augmenté

04

On distingue trois catégories d'investissements réalisés par les OFA

07

Les investissements des OFA sont financés de plus en plus sur fonds propres

08

La loi du 5 septembre 2018 sur « la liberté de choisir son avenir professionnel » a renouvelé le cadre des politiques publiques en matière d'apprentissage. D'un système piloté par les Régions et sous contrainte budgétaire, l'apprentissage a fait l'objet d'une libéralisation d'un point de vue à la fois réglementaire et financier. Cette réforme s'est accompagnée d'une forte augmentation du nombre d'OFA et d'une très forte hausse des entrées en apprentissage (voir fiche « Apprentissage »). Ces évolutions impliquent pour les OFA de faire face à des enjeux en matière d'investissement<sup>1</sup> à court et long terme.

Une étude récente de France compétences<sup>2</sup> (voir encadré) souligne que les objets d'investissement de la plupart des OFA traduisent, tout d'abord, leur souhait d'équilibrer leur modèle et d'augmenter leurs ressources financières et, donc, le volume d'apprentis. Pour la majorité, cela passe par un accroissement de la capacité d'accueil et/ou de l'attractivité de l'organisme. Cependant, la visée des investissements ne se limite pas à des enjeux quantitatifs et financiers. En règle générale, elle consiste aussi à améliorer la qualité du service rendu. Tous les dirigeants d'OFA enquêtés considèrent ainsi comme prioritaire l'actualisation du matériel et des plateaux techniques, sachant que de nombreux OFA déclarent avoir dû composer avec des équipements obsolètes ou insuffisants avant la réforme.

Au-delà de ce premier niveau, quelques organismes flèchent des investissements spécifiques sur des aspects techniques (réalité virtuelle, digitalisation des interactions entre les parties prenantes, etc.), voire des dimensions politiques comme promouvoir l'égalité des chances pour les jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

La façon dont les OFA mobilisent leurs excédents (quand ils existent) traduit, enfin, la volonté de se doter d'une capacité à sécuriser autant que possible l'avenir, en dépit des fluctuations du contexte normatif et/ou conjoncturel. Cette préoccupation se manifeste au travers de l'inclinaison des OFA à se constituer des fonds de réserve pour anticiper les aléas de la production et de la décision publique. « Si certains organismes opérant sous forme de sociétés distribuent des dividendes, ce phénomène reste à ce jour marginal. S'il s'accroît, il faudra veiller à ce qu'il ne pénalise pas la qualité du service, ni n'entrave des investissements de long terme<sup>3</sup>. ».

Depuis la réforme de 2018, les OFA peuvent mobiliser plusieurs formes d'aides pour financer leurs investissements : les subventions régionales<sup>4</sup>, le soutien financier à l'investissement des OPCO<sup>5</sup> et les possibilités de dépenses déductibles de la taxe d'apprentissage relevant de l'investissement. En plus de ces aides, les OFA peuvent conserver les éventuels bénéfices ou excédents de leur activité de formation par apprentissage afin de constituer des capacités d'autofinancement. À ces capacités issues de fonds propres peuvent s'ajouter également des emprunts.

1. Dépenses engagées par un OFA dans le but d'acquérir des actifs durables ou d'entreprendre des projets visant à renforcer leur position concurrentielle, à améliorer leur capacité productive et à attirer de nouveaux apprentis et partenaires : achat de machines, d'équipements, de technologies, de terrains, de bâtiments, recherche et développement, formation du personnel et expansion des activités.

2. et 3. France compétences, « Les stratégies économiques des OFA face à la libéralisation régulée de l'apprentissage », Analyser pour réguler, n° 11, décembre 2024.

4. Le rôle des Régions est défini par l'article L.6211-3 du code du travail. La Région peut contribuer « au financement des CFA quand des besoins d'aménagement du territoire et de développement économique qu'elle identifie le justifient ».

5. Défini par l'article L.6332-14 du code du travail, l'OPCO prend en charge, au titre de la section financière dédiée à l'alternance, les dépenses d'investissement des CFA visant à financer les équipements nécessaires à la réalisation des formations.

Pour rappel, fin 2022, les OFA avaient généré en moyenne un taux de marge<sup>6</sup> de 10,6% et un résultat net de 852 millions d'euros. En 2023, le résultat net issu des déclarations par les OFA à France compétences diminue de 8% pour atteindre 784 millions d'euros (alors même que la hausse du nombre d'apprentis s'est poursuivie en 2023, ainsi que celle du nombre d'OFA transmettant leur comptabilité analytique à France compétences). Pour sa part, le taux de marge baisse de 2 points, à 8,6%.

L'analyse de la comptabilité analytique des OFA défriche le sujet des investissements réalisés par les OFA. Cette source est d'autant plus pertinente que son taux de couverture se situe aujourd'hui autour 95% des contrats d'apprentissage signés. Il faut toutefois souligner que les données relatives aux investissements sont déclaratives et extra-comptables ; elles n'ont pas fait l'objet d'une attestation par un expert-comptable.

## DEPUIS LA RÉFORME DE 2018, LES INVESTISSEMENTS EFFECTUÉS DANS L'APPRENTISSAGE ONT FORTEMENT AUGMENTÉ

Après la réforme, les investissements des OFA ont fortement augmenté par rapport à la période précédente. Malgré le fait que les sources mobilisées ne sont pas totalement comparables entre les deux périodes, l'ampleur des écarts permet de conclure à cette hausse importante. En effet, pour la période 2007-2018, nous nous appuyons sur l'enquête sur les coûts constatés dans les OFA que les Conseils régionaux remontaient au Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Cnefop), puis à France compétences. Or, celle-ci donne un aperçu partiel du financement des investissements dans les OFA<sup>7</sup>. À partir de 2020, ce sont les déclarations d'investissement faites par les OFA dans le cadre de leur comptabilité analytique remontée à France compétences qui sont exploitées.

En moyenne, les investissements réalisés par les OFA ont nettement augmenté depuis 2020. Néanmoins, en 2021, encore confrontés à la crise post-Covid, les OFA ont souvent été contraints de retarder leurs projets d'investissement<sup>8</sup>. Le rattrapage des investissements est sensible en 2022 et en 2023 **1.** En effet, ces derniers ont crû de 50% entre 2021 et 2022, passant de 400 à 597 millions d'euros. Ils sont ensuite passés de 597 millions d'euros pour l'exercice 2022 à 653 millions d'euros en 2023, soit une augmentation de 9%. Pour mémoire, sur la période 2007-2018, ces investissements oscillaient entre 200 et 290 millions d'euros, à l'exception de niveaux plus substantiels en 2017 et 2018 liés à des situations régionales spécifiques (*encadré page 5*).



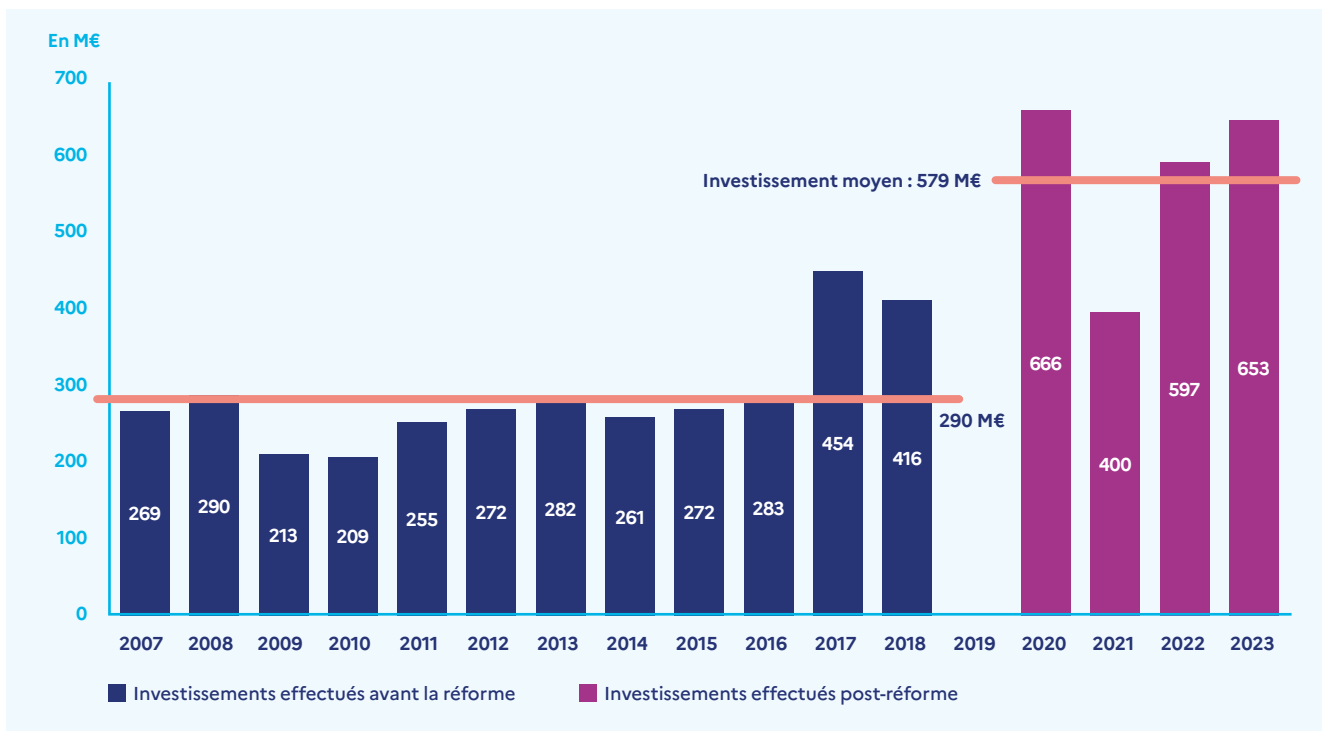
6. France compétences, « [Le coût de revient de l'apprentissage](#) » : rapport sur l'usage des fonds (RUF) de la formation professionnelle, 2023.

7. Les enquêtes comptes de l'apprentissage (comptes des OFA), mobilisées pour les années 2007-2018, ne retracent pas l'intégralité des investissements car la gestion du patrimoine est souvent effectuée par des organismes gestionnaires ou des structures juridiques spécifiques (foyers de jeunes travailleurs, etc.). De plus, les investissements réalisés dans les lycées professionnels par les Conseils régionaux peuvent profiter aux OFA sans apparaître dans les subventions régionales de ces derniers.

8. France compétences, Note d'analyse, « [Apprentissage entre coûts-contrat et Covid-19, de nouveaux modèles économiques émergent](#) », juillet 2021.

**1. UNE FORTE HAUSSE DES INVESTISSEMENTS MOYENS DES OFA À LA SUITE DE LA RÉFORME DE SEPTEMBRE 2018**

Investissements des OFA (en millions d'euros)



Sources : Comptes de l'apprentissage (2007-2018) – Cnefop, comptabilité analytique des OFA – France compétences (montants des investissements réalisés : déclaratif et analytique<sup>9</sup>). Données provisoires pour 2023.  
 Lecture : En 2007, les OFA ont consacré 269 millions d'euros aux investissements. Sur la période avant réforme, les OFA ont réalisé, en moyenne, des investissements à hauteur de 290 millions d'euros par an.

**ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS DES CFA ENTRE 2007 ET 2018**

Le niveau d'investissement des OFA est resté relativement stable de 2007 à 2016 avant de connaître une forte augmentation en 2017 et 2018 **1**. En effet, entre 2016 et 2017, les charges d'investissement progressent de 60% pour atteindre 454 millions d'euros. Pour l'année 2018, les investissements baissent légèrement à 416 millions d'euros.

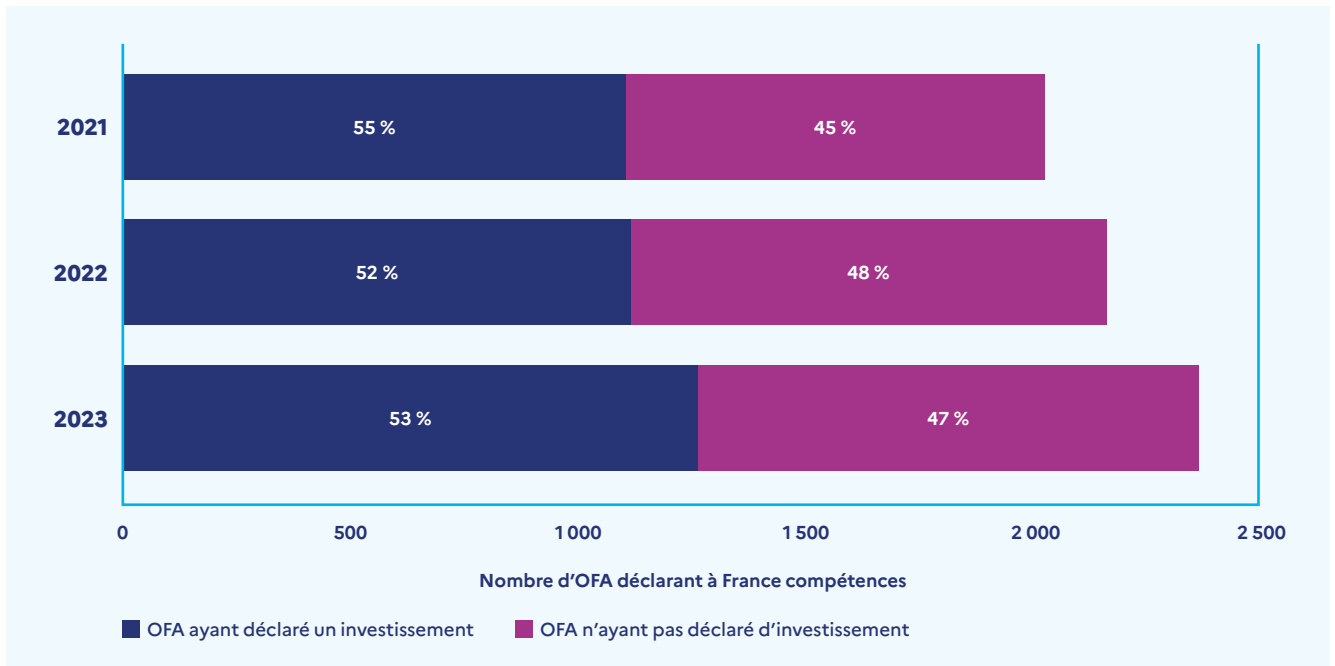
Cette forte hausse des investissements moyens est en fait le résultat d'une hausse très forte dans trois régions spécifiques (Hauts-de-France, Nouvelle-Aquitaine et Normandie), et non d'une hausse généralisée dans l'ensemble des régions.

Sources : « Le financement et les effectifs de l'apprentissage » (données 2017), France compétences, 2020 et « Rapport de synthèse – Le financement et les effectifs de l'apprentissage » (données 2018), France compétences, 2021.

Au-delà des montants investis, le nombre d'OFA ayant réalisé des investissements a augmenté entre 2021 et 2023 passant de 1 088 à 1 244 organismes, alors même que leur nombre global est en hausse sur la période, de 1 996 à 2 331. Dans ce cadre, la proportion que représentent les OFA ayant investi évolue assez peu **2**. Plus de la moitié des OFA ont investi chaque année depuis 2021.

9. Les données déclaratives à partir desquelles les analyses concernant les investissements des OFA ont été réalisées ne sont pas attestées par un expert-comptable.

## 2. UNE STABILITÉ DE LA PART DES OFA AYANT INVESTI ENTRE 2021 ET 2023 DANS UN CONTEXTE DE HAUSSE DU NOMBRE D'ORGANISMES DÉCLARANT À FRANCE COMPÉTENCES



Sources : Comptabilité analytique des OFA – France compétences (montants des investissements réalisés : déclaratif et analytique). Données provisoires pour 2023.  
Lecture : En 2023, 53 % des OFA (1 244 OFA) ont réalisé un investissement contre 47 % des OFA (1 087 OFA) qui n'ont pas investi.

En revanche, parmi les OFA qui n'ont pas investi en 2022 ou en 2023, un OFA sur cinq avait déjà investi au cours de l'exercice précédent. La moitié des OFA n'ayant pas réalisé d'investissement en 2022 ou en 2023 sont des nouveaux organismes associatifs ou privés plutôt de petite taille pour qui l'apprentissage représente une activité secondaire, voire marginale. Ce sont de nouveaux acteurs qui ont beaucoup investi dans les débuts du développement de leur activité d'apprentissage.

Lors de l'interrogation des OFA au sujet de leurs stratégies économiques<sup>10</sup>, ces derniers ont mentionné leurs craintes concernant un éventuel resserrement des financements dans le cadre des NPEC ou des primes aux employeurs. Ce contexte renforcerait leur prudence quant à leurs décisions d'investissement et expliquerait l'absence d'affectation vers l'investissement des bénéfices générés.

Différentes caractéristiques des OFA semblent impacter les volumes des investissements qu'ils effectuent<sup>11</sup>. Les OFA historiques – ayant débuté leur activité apprentissage avant la réforme – réalisent plus d'investissements que les nouveaux OFA. À noter que ces OFA historiques délivraient à titre principal, voire exclusif, des formations en apprentissage.

En matière de structures juridiques, les OFA consulaires ont davantage investi que les OFA associatifs, privés ou publics. Ce sont les organismes privés qui investissent le moins, suivis des OFA publics. Les OFA délivrant uniquement des certifications du secondaire réalisent moins d'investissements que les OFA délivrant uniquement des certifications du supérieur. On retrouve cette situation avec des OFA délivrant des diplômes du domaine des services qui investissent moins comparativement à ceux du domaine de la production.

Plus la taille de l'OFA est importante ou plus son offre de formation par apprentissage est diversifiée (niveaux et spécialités de formation), plus les montants investis le sont également.

<sup>10</sup> France compétences, « Les stratégies économiques des OFA face à la libéralisation régulée de l'apprentissage », Analyser pour réguler, n° 11, décembre 2024.

<sup>11</sup> Ces calculs sont effectués en rapportant les volumes investis par les OFA au nombre d'apprentis accueillis. Il s'agit de corriger les effets de structure.

## ON DISTINGUE TROIS CATÉGORIES D'INVESTISSEMENTS RÉALISÉS PAR LES OFA

En 2022 et 2023, plus de la moitié des OFA ont investi avec leurs fonds propres. L'autre moitié mobilise principalement des subventions. Néanmoins, l'obtention de celles-ci implique le plus souvent un apport complémentaire de la part de l'OFA, issu de ses fonds propres, d'emprunts ou d'autofinancement. Le découpage en quartiles (parts de 25%) des investissements effectués par les OFA fait apparaître, en 2022 et en 2023, différents niveaux en fonction de l'ampleur et des implications financières des projets.

**Les « petits investissements »<sup>12</sup>** concernent 50% des OFA qui ont investi des montants inférieurs à 67 000 euros en 2022 et 66 000 euros en 2023. Le montant total investi par ces OFA est de l'ordre de 12 millions d'euros en 2022 et 13 millions d'euros en 2023. Ces investissements, caractérisés par leur faible montant, n'impliquent pas nécessairement la recherche de ressources supplémentaires et sont réalisés principalement à l'aide des fonds propres issus de l'activité apprentissage (c'est le cas de 70% des OFA concernés).

**Des investissements qui restent dynamiques.**

**Les « investissements moyens »<sup>13</sup>** concernent 25% des OFA. Ces derniers ont investi des montants compris entre 67 000 et 258 000 euros en 2022 et entre 66 000 et 262 000 euros en 2023. Le montant total investi par ces OFA sont de 37 millions d'euros en 2022 et de 42 millions d'euros en 2023. Dans leur cas, l'usage des fonds propres et de subventions reçues est complémentaire pour financer les dépenses d'investissement. Ces montants conservent un niveau amortissable limité.

**Les « grands investissements »<sup>14</sup>** concernent également 25% des OFA. Ils ont investi plus de 258 000 euros en 2022 et plus de 262 000 euros en 2023. Le montant total investi par ces OFA s'élève à 548 millions d'euros pour l'exercice 2022 et 598 millions d'euros en 2023. Ces investissements représentent des projets de grande ampleur qui nécessitent des ressources supplémentaires pour être amortis. Ce sont les subventions qui sont le plus souvent mobilisées (73%).

Les « petits et moyens investissements »<sup>15</sup> sont généralement couverts, en tout ou partie, par les subventions des OPCO. Si les subventions régionales peuvent couvrir partiellement les coûts des équipements individuels à l'instar des OPCO, ce sont principalement pour les « grands investissements » qu'elles sont particulièrement utilisées, notamment pour financer des plateaux techniques ou des travaux sur les bâtiments. Ces subventions jouent 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.

12. Par exemple, le renouvellement du matériel pédagogique tel qu'un four ou un établi, ou l'acquisition d'une nouvelle flotte informatique destinée au prêt aux apprenants.

13. Il peut s'agir de la refonte d'une ingénierie pédagogique pour passer à un modèle d'enseignement à distance, ou de dépenses visant à maintenir l'appareil de production fonctionnel malgré les montants « exceptionnels » à engager.

14. Il peut s'agir de la construction d'un nouveau bâtiment, d'un nouveau plateau technique ou de l'introduction de nouvelles technologies telles que la réalité virtuelle (« Les stratégies économiques des OFA face à la libéralisation régulée de l'apprentissage », Analyser pour réguler, N° 11, décembre 2024). Ces projets impliquent généralement des montants importants et des périodes d'amortissement plus longues, nécessitant une planification financière rigoureuse.

15. Dans certains cas, les OFA peuvent bénéficier de subventions en dehors du système traditionnel de formation et d'apprentissage en ayant recours aux aides publiques de droit commun [programme d'investissement d'avenir (PIA), fonds de développement et d'investissement (FDI) ou « Fonds vert »].

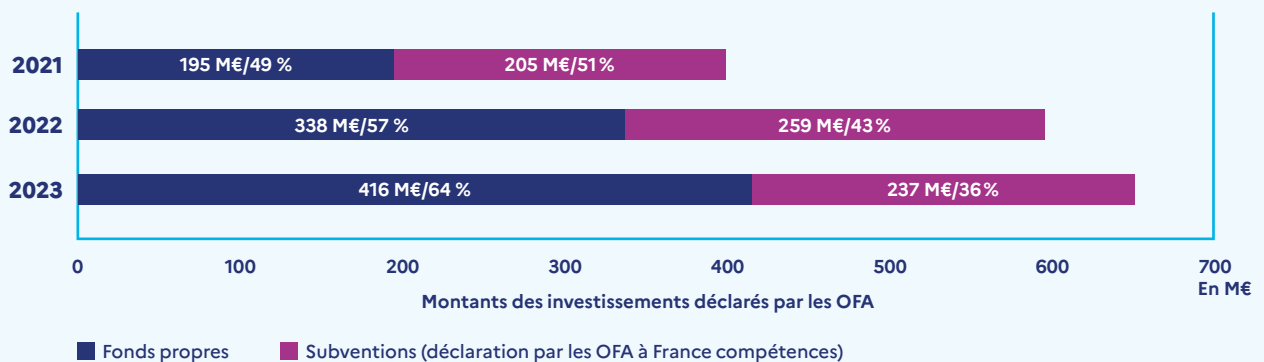
## LES INVESTISSEMENTS DES OFA SONT FINANCÉS DE PLUS EN PLUS SUR FONDS PROPRES

Comme évoqué plus haut, les OFA reçoivent des subventions des OPCO et des Régions qui soutiennent leur stratégie d'investissement. Entre 2021 et 2023, les montants de ces subventions déclarés par les OFA sont à peu près stables.

En effet, la hausse totale des investissements déclarés par les OFA est clairement tirée par les montants issus de leurs fonds propres **3.** En volume, ces derniers ont plus que doublé entre 2021 et 2023. À cette date, leur part dans l'origine des fonds investis s'élève à 64%.

### 3. UNE PART CROISSANTE D'INVESTISSEMENTS FINANCÉS SUR FONDS PROPRES

Origine des fonds des investissements effectués par les OFA (en millions d'euros)



Source : Comptabilité analytique des OFA – France compétences (montants des investissements réalisés : déclaratif et analytique). Données provisoires pour 2023.  
Lecture : En 2023, les OFA ont déclaré avoir dédié 416 millions d'euros de fonds propres à l'investissement, ce qui représente 64% de l'ensemble des fonds investis.

### ÉTUDE SUR LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES OFA : MÉTHODOLOGIE

L'étude qualitative à laquelle il est plusieurs fois fait référence ici portait sur trois axes thématiques : l'évolution des charges, les stratégies d'optimisation des coûts et la question des investissements.

Cette étude, pilotée par France compétences et réalisée par le cabinet Sauléa, s'est appuyée sur 90 entretiens conduits auprès de 67 OFA ; les OFA multisites ayant nécessité de rencontrer les dirigeants à la fois au siège et dans les structures associées.

La constitution du panel cherchait à rassembler des situations les plus diverses possibles. À partir d'une quinzaine de critères prédéfinis (situation économique, spécialités et niveaux de formation, exposition de l'OFA à une plus ou moins grande intensité concurrentielle, etc.), huit familles d'OFA aux caractéristiques relativement homogènes ont émergé et, de manière aléatoire, dix OFA ont été choisis dans chacune d'elles.

Les entretiens ont porté sur la période 2022-2024. Cette dimension temporelle n'est pas anodine car, d'une part, les résultats montrent que certaines observations identifiées en 2020 ont déjà fortement évolué et, d'autre part, que certains constats qui ressortent de l'étude seront sans doute amenés à également évoluer à court et moyen termes.

Précisons, pour finir, que cette étude a enregistré des taux élevés de réponse aux sollicitations, témoignant de l'intérêt pour le sujet tout en traduisant un niveau d'inquiétude important.

#### Pour en savoir plus

« Les stratégies économiques des OFA face à la libéralisation régulée de l'apprentissage », Analyser pour réguler, N° 11, France compétences, décembre 2024.