



## LES STRATÉGIES ÉCONOMIQUES DES ORGANISMES DE FORMATION PAR APPRENTISSAGE FACE À LA LIBÉRALISATION RÉGULÉE DE L'APPRENTISSAGE

Depuis l'explosion du nombre d'apprentis générée par la réforme de 2018, la dépense des organismes de formation par apprentissage (OFA) enregistre une hausse sensible, néanmoins disparate d'un organisme à l'autre. Face à cette augmentation, ils élaborent des stratégies d'optimisation des coûts. Certaines d'entre elles pourraient cependant générer des effets pervers tant sur la sélectivité de l'apprentissage que sur l'efficacité du service rendu. Cela dit, la plupart des OFA utilisent leurs ressources financières, en général en augmentation, dans l'objectif de sécuriser l'avenir de leur structure mais aussi d'améliorer la qualité des formations délivrées. Ils craignent néanmoins qu'une contraction des financements publics vienne amoindrir leur capacité d'investissement.

La réforme a bousculé en profondeur le système de gouvernance et de financement de l'apprentissage : d'un système piloté par les Régions et sous contrainte budgétaire, l'apprentissage a été libéralisé en matière réglementaire et financière et son financement adossé au « coût contrat ». En conséquence, les organismes ont dû se hisser dans une posture d'acteurs économiques soucieux d'optimiser les coûts et de procéder à des investissements. Dans une optique à la fois exploratoire et prospective, France compétences a examiné les stratégies déployées par les OFA pour s'adapter aux nouvelles règles du jeu, tout en cherchant à identifier des zones de risques quant aux éventuelles incidences, en particulier sur la qualité du service pour les bénéficiaires finaux (cf. : *encadré méthodologie*).

### Hausse des charges : une tendance prégnante, des situations disparates

Depuis la réforme, les OFA ont constaté une croissance globale de leurs charges. En premier lieu, l'augmentation des **frais pédagogiques**, à commencer par la rémunération des formateurs, découle presque mécaniquement de l'évolution des effectifs d'apprentis – du moins pour les OFA qui ont procédé à des ouvertures de classe. La hausse des coûts salariaux est aussi imputable, d'une part, à la répercussion sur les salaires de l'élévation du coût de la vie, d'autre part, aux tensions sur le recrutement des formateurs conjuguées à l'intensification de la concurrence entre OFA.

La combinaison de ces facteurs se traduit moins par un nivellement par le haut du niveau de rémunération des salariés, qui ont plutôt bénéficié de primes de partage de la valeur, que par un accroissement des honoraires et volumes d'heures des intervenants extérieurs dans l'objectif de les fidéliser.

Parmi les charges pédagogiques, le nécessaire renouvellement des équipements et plateaux techniques génère des coûts d'acquisition conséquents. Nous formulons néanmoins l'hypothèse que, si une étude similaire était reproduite dans quelques années, ce constat ne serait plus d'actualité car la modernisation de l'appareil productif aurait été effectuée.

La hausse du prix de l'énergie et plus généralement des consommables soumis à l'inflation (électricité, gasoil, matière d'œuvre) contribue à alourdir la facture, sachant que l'effet inflation risque de se faire sentir plus nettement à partir de 2025 pour les organismes engagés de manière pluriannuelle avec leurs fournisseurs. Il convient néanmoins de souligner que l'ampleur de ces coûts varie fortement d'un OFA à l'autre. Les métiers de bouche, du bâtiment, de la sidérurgie ou du transport, qui ont besoin de locaux étendus, utilisent des plateaux techniques et déploient des pédagogies ancrées dans la pratique, ne sont pas affectés par la croissance des prix de la même manière qu'un OFA du tertiaire.

Le deuxième pôle, également en croissance, correspond aux **frais d'accompagnement**. Les charges afférentes, principalement salariales, renvoient parfois à la rémunération de personnel dédié, de type conseiller en évolution ou en insertion professionnelle, mais le plus souvent à un fractionnement du salaire des équipes pédagogiques quand les dirigeants d'OFA considèrent que c'est aux formateurs d'endosser ce rôle d'accompagnement. Elles couvrent plus exceptionnellement les honoraires d'intervenants extérieurs, de type psychologue ou assistant social.

L'augmentation significative de ces dépenses s'explique en partie par les nouvelles missions réglementaires des OFA<sup>(1/2)</sup>, mais surtout par la massification des entrées en apprentissage, laquelle amène une diversification du profil des apprentis et l'émergence de besoins d'accompagnement hétérogènes. Ainsi, le gonflement du volume d'apprentis du supérieur renforce la nécessité d'appuyer la mobilité internationale ; la part croissante des publics migrants dans certains OFA suppose de mettre en place des programmes en français langue étrangère ; les jeunes porteurs d'un handicap – visible ou non – réclamant un soutien renforcé et spécialisé sont également plus nombreux. Moins fréquemment mise en avant mais coûteuse, aussi, la hausse du nombre d'apprentis multiplie les démarches d'accompagnement administratif requis auprès des entreprises, en particulier des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME).

Le troisième pôle de dépenses correspond aux **fonctions supports**.

Il recouvre principalement la masse salariale liée à la facturation, une conséquence directe de la transformation du système de financement désormais arrimé au coût contrat. Néanmoins, si cet aspect était fortement pointé par les OFA en 2020<sup>(3)</sup>, il ne génère plus aujourd'hui de surcoût grâce à la normalisation des process avec les financeurs. De même, l'obligation d'établir une comptabilité analytique est dorénavant perçue comme une charge modérée par les OFA, qui se sont progressivement acculturés et équipés. Des difficultés persistent malgré tout pour quelques organismes, en particulier ceux « hors-les-murs »<sup>(4)</sup> ayant la responsabilité de consolider les comptabilités des différentes unités de formation par apprentissage (UFA) de leur périmètre.

Ce pôle embarque aussi, d'une part, l'ensemble des frais induits par Qualiopi – en particulier les coûts cachés liés à la traçabilité des preuves – et, d'autre part, les activités de prospection en direction des entreprises qui sont montées en charge parallèlement à l'intensification de la concurrence. De ce point de vue, les OFA font face à des configurations contrastées en fonction de la densité d'organismes de formation (OF) et d'entreprises du territoire sur lequel ils sont implantés.

Le dernier pôle est celui de la **communication**. La hausse des dépenses dans ce domaine varie selon le caractère plus ou moins critique du sourcing des apprentis<sup>(5)</sup>, et cela dans un contexte où l'équilibre économique des OFA est désormais suspendu au volume d'inscriptions. Ainsi, les organismes confrontés à une concurrence féroce et/ou positionnés sur des métiers souffrant d'un déficit d'attractivité récurrent et/ou de tensions sur le marché de l'emploi (industrie, bâtiment, services à la personne, aides-soignants...) sont conduits à consentir à des dépenses de communication structurellement plus élevées que ceux peu concernés par ces problématiques. Ainsi, pour répondre à la nécessité de promouvoir leurs offres, les OFA ont dû engager de nouvelles dépenses : recruter du personnel (chargés de communication, spécialistes du marketing digital) pour animer les journées portes ouvertes, participer à des salons (parfois avec des stands payants) ; mener des campagnes sur les réseaux sociaux et actualiser le site web de l'organisme ; recourir à des sous-traitants pour des activités telles que la production de vidéos ou à l'abonnement à des solutions EdTech facilitant la mise en relation des candidats avec les OFA. Certains responsables envisagent même des stratégies potentiellement controversées pour assurer le remplissage des formations à venir, comme une approche de « surbooking » à la légalité discutable<sup>(6)</sup>.

### Les stratégies d'optimisation des coûts des OFA ne sont pas sans effets pervers

Confrontés à une élévation des dépenses, les OFA mettent en œuvre plusieurs stratégies. La première consiste à faire des **économies d'échelle**, c'est-à-dire augmenter le volume d'apprentis pour baisser le coût unitaire. Précisons au préalable qu'en dépit de l'explosion au niveau macro, tous les OFA n'ont pas pu (manque de ressources ; demande sociale structurellement limitée) ou voulu [frais de scolarité plus élevés que les niveaux de prise en charge (NPEC) ; crainte qu'un changement d'échelle ne dégrade les standards qualité] accroître leur capacité productive. La hausse des effectifs, observée néanmoins dans la plupart des OFA, s'est traduite pour l'écrasante majorité par une augmentation du nombre de sessions et, donc, des charges. L'enjeu est alors de saturer les sessions tout en optimisant la gestion pour que les charges supplémentaires induites par les classes créées croissent moins vite que le volume d'apprentis. Il convient de pointer qu'au regard de cette légitime quête d'économies d'échelle, quelques OFA, notamment dans le tertiaire supérieur, ont doublé, voire triplé leurs effectifs grâce à un usage massif du distanciel, qui interroge sur les risques d'altération de la qualité pédagogique.

(1) L'article L. 6231-2 du code du travail énumère 14 missions légales des OFA, parmi lesquelles figurent l'accompagnement des apprentis en situation de handicap, le soutien social en collaboration avec les acteurs de l'emploi public, la promotion de la mixité hommes-femmes dans les formations, la lutte contre les discriminations ou encore la promotion de la mobilité nationale et internationale des apprentis.

(2) Sur cette question, il convient d'indiquer que les organismes n'investissent pas tous ces missions avec la même intensité. Ainsi, un OFA en zone rurale qui délivre des formations de niveau infra-bac va nettement plus intervenir sur l'aide au transport journalier des apprentis que sur leur mobilité internationale.

(3) « Apprentissage : entre coûts contrats et Covid-19, de nouveaux modèles économiques émergent », Note d'analyse, France compétences, juillet 2021.

(4) L'expression « hors-les-murs » désigne un OFA qui délègue la mise en œuvre d'UFA à d'autres entités. Lesquelles peuvent être des établissements d'enseignement publics ou privés, des organismes de formation ou des entreprises.

(5) La notion de « sourcing des apprentis » renvoie au processus de recherche et aux différentes stratégies et actions qui en découlent dans le but de trouver des apprentis et remplir les classes.

(6) Cette approche comprend une campagne de communication intensive suivie de l'admission de tous les candidats, pour ensuite procéder à une sélection finale en en refusant certains (pour autant initialement admis) afin de n'accepter que ceux présentant les prérequis les plus adaptés à la formation proposée et/ou ceux qui ont bel et bien décroché un contrat avec une entreprise.

L'optimisation des coûts peut également résulter d'une **recomposition de l'offre de formation**. C'est le cas des **organismes qui se diversifient** et développent d'autres activités à côté de l'apprentissage (professionnalisation, formation continue...) pour rentabiliser leurs charges fixes (plateaux techniques, formateurs) sur un éventail élargi de formations.

C'est aussi l'effet recherché par les OFA qui s'engagent dans une **stratégie de filiarisation** consistant à réaliser des économies de gamme en étendant le catalogue à une autre formation pour laquelle ils sont déjà outillés. Citons l'exemple d'un OFA qui, initialement doté d'une classe d'apprentissage en bac pro, en ouvre une autre en BTS, et, par ricochet, réduit les efforts de communication qu'il aurait dû fournir s'il n'avait pas disposé d'un vivier disponible en interne, tout en favorisant la continuité des parcours éducatifs et professionnels de ses apprentis.

Cette logique de filière intervient parfois sans que l'organisme ait entrepris une démarche active dans ce sens. Ainsi, un organisme propose un BTS en apprentissage et son concurrent à proximité ouvre une classe de bac pro, qui vient mécaniquement faciliter son recrutement. On parle alors d'**économies d'échelle externes** liées non pas à un choix délibéré de l'entité mais à la dynamique d'ensemble de l'apprentissage.

En outre, l'**inflexion des pratiques internes de l'OFA** peut provoquer une diminution de ses charges. Certains organismes interrogés souhaitant réduire les frais d'accompagnement ont durci leur logique de sélection afin d'éliminer les apprentis risquant d'entraîner un coût élevé en matière de prévention des ruptures. Cela ne va pas sans soulever des questions relatives à l'équité d'accès à l'apprentissage. D'autres ont choisi d'externaliser la fonction d'accompagnement et d'aiguiller les apprentis vers des interlocuteurs (psychologue, médecin, assistant social) issus d'autres structures. D'autres, encore, ont réformé leurs procédures (ex. : instauré des campagnes semestrielles pour gérer les demandes d'aide au permis au lieu d'un traitement continu tout au long de l'année) afin de rationaliser les tâches chronophages. Quelques-uns, enfin, ont tenté de transformer leurs modes d'achat<sup>(7)</sup>. Notons, par ailleurs, qu'à la faveur d'effets de spécialisation, certains actes de l'OFA (ex. : gestion des factures, accompagnement) gagnent en professionnalisme et, donc, en productivité.

Quant aux **logiques de mutualisation**, autre levier pour réduire les coûts, elles ne semblent pas très développées au moment de l'étude. Plus exactement, elles s'observent presque uniquement chez des OFA historiques structurés en réseaux, qui pratiquaient déjà la mutualisation antérieurement à 2018 et l'ont parfois intensifiée. En revanche, peu de nouvelles mutualisations émergent chez les OFA récents, soit parce qu'ils n'ont pas encore eu le temps d'en construire, soit parce que le régime concurrentiel prévaut sur l'élan coopératif. D'autant que les organismes peuvent être en compétition sur d'autres marchés et, donc, craindre de perdre

leur avantage comparatif. Cela dit, quelques rares collaborations – mutualiser les coûts de sourcing ; louer un matériel onéreux à un autre organisme ; se coordonner pour éviter d'ouvrir des sessions similaires en même temps –, qui pourraient s'amplifier avec la maturation du marché et une meilleure compréhension par les uns et les autres des synergies potentielles, sont néanmoins repérables, y compris au sein de structures créées après 2018.

### Les OFA investissent mais craignent une contraction des financements publics

Les objets d'investissement de la plupart des OFA témoignent tout d'abord du souhait d'**équilibrer leur modèle et d'augmenter leurs ressources financières** et, donc, le volume d'apprentis. Pour la plupart, 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 enquêtés considèrent ainsi comme prioritaire l'actualisation du matériel et des plateaux techniques, sachant que de nombreux OFA ont 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...), voire 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 à travers 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 marginal, pour l'instant. S'il s'accroît, à l'avenir, il faudra veiller à ce qu'il ne pénalise pas la qualité du service ni n'entrave des investissements de long terme.

La plupart des OFA disposent d'une **capacité d'investissement** qui s'appuie en partie sur leurs **fonds propres**. Le modèle instauré par la réforme est en effet perçu en général comme une bouffée d'air financière. En cohérence avec cette perception, l'exploitation des comptabilités analytiques montre que fin 2022, six OFA sur dix présentent un résultat excédentaire<sup>(8)</sup> et 24 % un résultat déficitaire. Sans compter que les OFA non rentables peuvent être déficitaires sur le segment de l'apprentissage mais pas à l'échelle de leur structure. Outre leurs fonds propres, les OFA mobilisent les **subventions des Régions**, qui servent à co-financer des investissements d'envergure (ex. : construction d'un plateau technique), sachant que les OFA aidés ne correspondent pas exclusivement aux OFA historiques.

(7) Acquisition de matériel moins énergivore, circuits courts, seconde main, appel aux dons, négociations plus agressives, achats groupés.

(8) On entend par « excédentaire » un OFA avec un résultat comptable positif (supérieur à 0) et un taux de marge supérieur à 3 %.

Les **subventions des opérateurs de compétences (OPCO)**, quant à elles, sont mobilisées sur des investissements « petits » et « moyens » (ex. : renouvellement du parc informatique). Quelques organismes, pas uniquement publics, bénéficient par ailleurs de **mise à disposition gratuite de matériel**<sup>(9)</sup>. Enfin, **des prêts bancaires** peuvent être sollicités en l'absence de fonds propres ou lorsque les subventions publiques exigent un « reste à charge ». Les OFA n'ont pas de difficulté à obtenir ces prêts compte tenu de la crédibilité du secteur, mais cette option reste ponctuelle car contrainte par leur taux d'endettement.

Plus globalement, les **OFA appréhendent un resserrement des financements publics** qui risquerait de fragiliser leur capacité d'investissement. Si ce risque est tangible pour les organismes dont l'activité principale est l'apprentissage, c'est moins le cas lorsque l'apprentissage est secondaire, apportant des revenus supplémentaires sans réel impact sur la structure des coûts.

Cela étant dit, dans l'hypothèse d'un amenuisement des ressources publiques, des directeurs d'OFA affirment qu'ils ne seront plus en mesure de rentabiliser les investissements lourds déjà opérés. D'autres redoutent d'être acculés à la fermeture de sessions déficitaires qu'ils ont jusqu'à présent choisi de maintenir car elles leur procurent un vivier d'apprenants, favorisent les partenariats avec les collectivités locales, répondent à une demande sociale ou représentent un produit d'appel auprès des entreprises. Dans une perspective de politique publique, cet aspect n'est pas neutre car des fermetures de classe sont susceptibles de nuire à la diversité et à l'accessibilité de l'offre sur des métiers de niche ou dans des territoires isolés.

#### MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Cette étude qualitative, pilotée par France compétences et réalisée par le cabinet Sauléa, s'est appuyée sur 90 entretiens conduits auprès de 67 OFA ; les OFA multi-sites ayant nécessité de rencontrer le siège et les structures associées.

La constitution du panel cherchait à rassembler des situations les plus diversifiées 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...), 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 la présente 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

Consultez l'intégralité du rapport d'étude en cliquant [ici](#).

Consultez nos autres notes d'études sur notre site internet en cliquant [ICI](#)

(9) La mise à disposition de matériel donne lieu en général à un remboursement.



Autorité nationale de financement et de régulation de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Établissement public national sous tutelle du ministère en charge de la formation professionnelle.

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



Note d'études N°11 – 2024  
Directeur de publication : Stéphane Lardy  
Responsable de la rédaction : Marc-Antoine Estrade  
Dépôt légal à parution – publication gratuite  
France compétences, Immeuble Canopy,  
6 rue du Général Audran, 92400 Courbevoie  
Tél. : 01 81 69 01 40