

# Connexions #26

L'entreprise a-t-elle encore  
la main sur la formation ?



**FORMATION  
& APPRENTISSAGE**

Voie d'avenir ou impasse financière?

**ÉTUDE XERFI**

Les enjeux du marché

**CERTIFICATION QUALIOPi**

A vivre comme un levier de croissance!

# La formation en France face à une crise de croissance



En 2021, nous avons salué les 170 ans de l'apprentissage et les 40 ans de la formation continue !

Il y a donc bien longtemps que les partenaires sociaux, le législateur et l'Etat encouragent la formation initiale via l'alternance, ainsi que la formation tout au long de la vie. Celles-ci semblent désormais fondamentales, à la fois pour le fonctionnement des entreprises et pour l'adaptation des salariés aux mutations du monde du travail. En réalité, ne sont-elles pas victimes de leur succès ?

Si tous les intervenants sont désormais convaincus de l'importance de la formation sous toutes ses formes (adaptation, qualification, certification, orientation...), une plus grande professionnalisation du secteur semble nécessaire, du fait de la profusion des ressources et de leur utilisation parfois discutable. En effet la formation, du fait des enjeux financiers qu'elle représente, est aujourd'hui source de convoitise pour une multitude d'acteurs.

Rappelons qu'elle a d'abord été gérée paritairement... une réussite du dialogue social entre syndicats salariés et patronaux ! Puis l'Etat et les collectivités territoriales se les sont appropriées, notamment en puisant dans les ressources collectées auprès des entreprises, et non utilisées, pour financer les formations des demandeurs d'emploi.

Aujourd'hui, on ne peut parler de ce secteur dans son ensemble qu'en termes de « crise de croissance ».

Cependant, il tend à être mieux régulé. Les organismes collecteurs, initialement chargés de recouvrer les contributions et d'inciter les entreprises et leurs salariés à se former, interviennent depuis 2018 comme conseils pour la mise en œuvre des formations.

En ce qui concerne les politiques d'incitation, celles-ci ont pu par le passé entraîner des dérives, puisque le système encourageait la dépense sans véritable validation du fond. Dorénavant, les organismes éligibles aux financements doivent être certifiés et, à moyen terme, tous ceux qui délivrent des certifications devront passer par des instances agréées pour valider les acquis.

En ce qui concerne les experts-comptables eux-mêmes, ils contribuent à l'optimisation de la politique de formation, sur le terrain ! Outre leur rôle d'assistance pour les formalités de collecte, ils développent pour leurs entreprises clientes des offres RH, souvent en lien avec la gestion de la paie, pour le suivi individuel des formations des salariés. Ils mettent également des spécialistes à leur disposition pour construire et négocier des plans de formations et articuler tous les dispositifs existants, tout en optimisant leurs financements.

**Tour d'horizon dans ce dossier !**

Alexandre Dagnaud

Expert-comptable - Commissaire aux comptes  
Expert de justice - Associé Crowe Avvens

## Sommaire #26

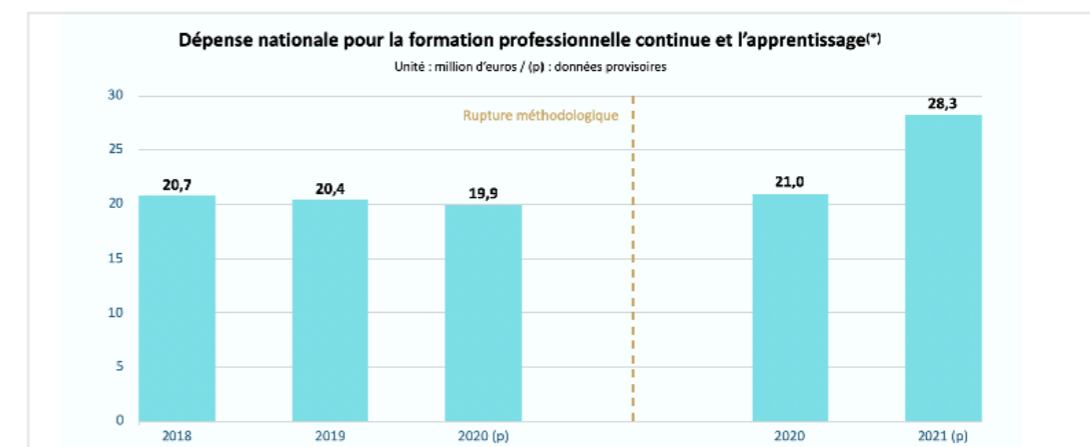
- p3-5.....Etude Xerfi
- p6-7.....Point et perspectives
- p8-9.....La certification
- p10.....Accompagner le changement
- p11-13.....Etude Xerfi (suite)
- p14-15.....Investir dans ses collaborateurs
- p16.....Les indicateurs de performance
- p17.....Investir dans ses collaborateurs
- p18-19.....Les indicateurs de performance
- p20.....Le mot du Président

Suivez nos actualités sur @CroweFrance

## ÉTUDE XERFI L'économie réelle Les acteurs et les enjeux du marché de la formation



Quelle est la dynamique du marché de la formation professionnelle en France ?



(\*) : ne sont pas couvertes les dépenses directes des entreprises (données indisponibles en 2021) et les dépenses de formation des trois versants de la fonction publique pour leurs propres agents (données partielles en 2021) / Source : Dares via Annexe au PLF 2023 relative à la formation professionnelle

Plus de 28 Md€ ont été consacrés à la formation professionnelle continue et à l'apprentissage en 2021. Après la baisse accusée en 2020 en raison du contexte sanitaire, la dépense nationale a progressé de 35% sur un an, portée par la forte croissance des dépenses de l'Etat et des organismes exerçant une mission de service

public (Pôle emploi, Caisse des dépôts et consignations, Agefiph, etc.) (respectivement +69% et +55%). À noter que ce montant n'intègre pas les dépenses directes des entreprises (indisponibles en 2021). Celles-ci avaient atteint 11,9 Md€ en 2020, soit 65% de l'ensemble des dépenses déclarées par les entreprises (directes et intermédiaires).

## Structure par financeur final

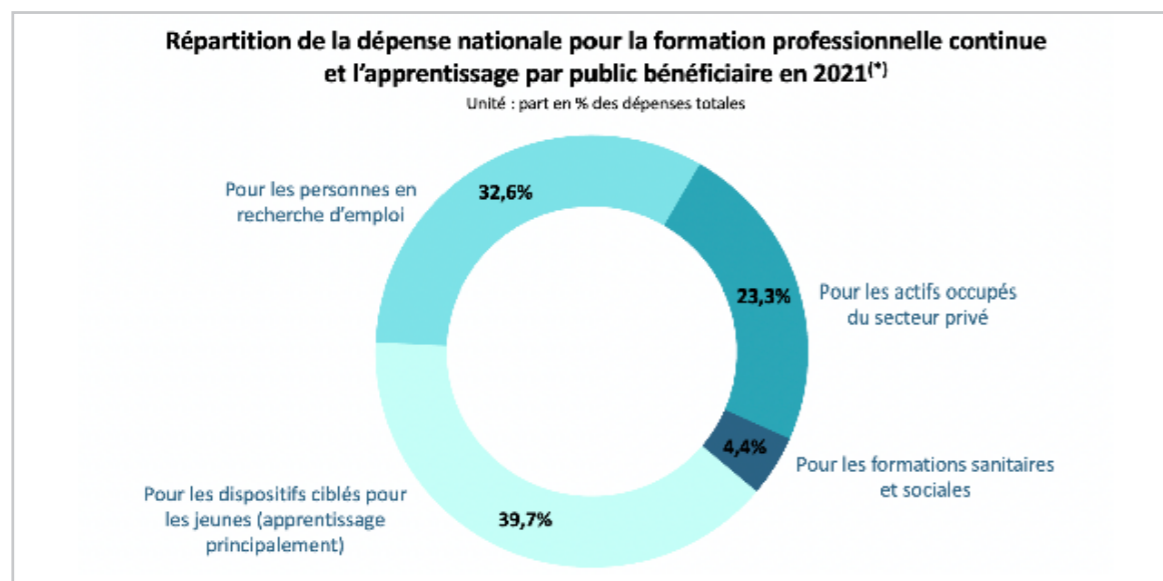
Les opérateurs de compétences (Opco) sont le premier financeur de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage. Ils réalisent des dépenses pour le compte des entreprises (désignées par le terme dépenses intermédiées des entreprises), qui comprennent les contributions obligatoires (légales et conventionnelles) et les versements volontaires des entreprises aux Opco dont elles dépendent.

Deuxième financeur final (26%), l'État soutient principalement les dispositifs d'apprentissage auprès des jeunes (notamment via le plan « 1 jeune, 1 solution »), et dans une moindre mesure les actifs occupés du secteur privé (subventions aux organismes de formation professionnelle des adultes et formation continue dans l'enseignement supérieur, FNE-Formation, etc.) et les demandeurs d'emplois.

## Structure par public bénéficiaire

Plus de 11 Md€ ont été consacrés à des dispositifs ciblés pour les jeunes en 2021 (quasi-exclusivement des dépenses d'apprentissage), en hausse de 54% sur un an. Deux principaux facteurs expliquent cette forte croissance : d'une part la mise en place d'aides exceptionnelles dans le cadre du plan France Relance, et d'autre

part la hausse des contrats d'apprentissage signés dans le secteur privé (+38%). Un tiers des dépenses ont, quant à elles, été allouées aux personnes en recherche d'emploi, principalement par le biais des organismes exerçant une mission de service public (dont Pôle emploi et la Caisse des dépôts et consignations) et, dans une moindre mesure, via les Régions.



(\*) : ne sont pas couvertes les dépenses directes des entreprises (données indisponibles en 2021) et les dépenses de formation des trois versants de la fonction publique pour leurs propres agents (données partielles en 2021) / Source : Dares via Annexe au PLF 2023 relative à la formation professionnelle

## Structure par type de coûts

Les dépenses consacrées à la formation professionnelle continue et à l'apprentissage se répartissent en 3 catégories :

- Principalement les coûts pédagogiques (76,7%) comprenant les achats et frais d'organisation de formations, y compris les dépenses de rémunération des formateurs et des frais annexes
- La rémunération des stagiaires (21,6%), correspondant aux rémunérations perçues par les salariés durant leur temps de formation, aux allocations versées aux stagiaires en recherche d'emploi, ainsi qu'aux exonérations de cotisations sociales compensées par l'État
- Les frais d'investissement (1,7%), soit les achats d'équipements et de biens durables liés aux actions de formation

## Les organismes de formation

Le nombre d'organismes de formation a atteint 78 582 unités en 2021, en hausse de 6,5% sur un an, en lien notamment avec l'intégration progressive des centres de formation des apprentis dans leur champ. Depuis le 1er janvier 2022, une nouvelle certification est obligatoire (Qualiopi) pour « tous les

organismes prestataires d'actions concourant au développement des compétences » qui souhaitent accéder aux fonds publics et mutualisés (des Opco, de l'État, des Régions, de Pôle emploi, etc.). À l'heure actuelle, environ 44 000 organismes sont certifiés Qualiopi.

## Les formations suivies dans le cadre du CPF

Le nombre de dossiers de formation validés sur Mon Compte Formation a explosé ! Il a été multiplié par 4 entre 2019 et 2021, pour avoisiner 2,1 millions d'unités. Créé en 2014 puis modernisé et renforcé par la loi du 5 septembre 2018, le Compte personnel de formation (CPF) a contribué à une démocratisation

de l'accès à la formation. Parmi les formations les plus demandées figurent le permis de conduire, les cours de langue étrangère, les actions de formation aux créateurs et repreneurs d'entreprise, les bilans de compétences et la bureautique.

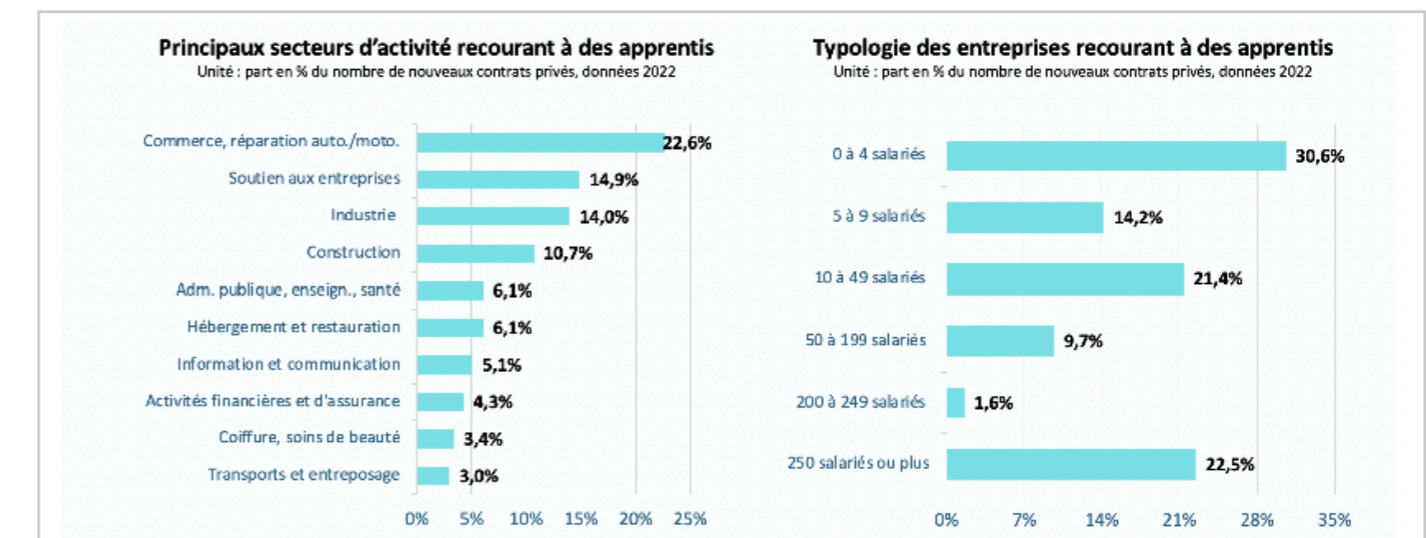
## Les contrats d'apprentissage

Le nombre de nouveaux contrats d'apprentissage a progressé de 14% en 2022, pour atteindre 837.029 unités (dont 97% dans le secteur privé). Il a ainsi été multiplié par plus de 2,5 en 4 ans.

Ce chiffre reflète le fort soutien gouvernemental dont bénéficie l'apprentissage, que ce soit par le biais de la loi «Avenir professionnel» de 2018 ou l'aide exceptionnelle pour l'embauche d'un jeune en apprentissage

mise en place mi-2020 dans le cadre du plan « 1 jeune, 1 solution » en réponse à la crise sanitaire.

L'apprentissage est quasi-intégralement financé par les Opco (5,4 Md€), qui prennent en charge la grande majorité des coûts pédagogiques, et par l'État (5,0 Md€), qui finance notamment les aides aux employeurs d'apprentis.



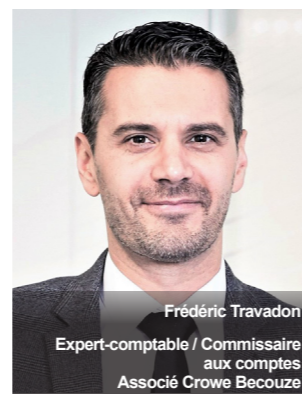
Les entreprises du tertiaire contribuent fortement au développement de l'apprentissage privé. Leur poids a augmenté de près de 14 points entre 2018 et 2022, pour atteindre 73%. La progression est particulièrement marquée pour les activités de soutien aux entreprises (+5,3 points), le segment administration publique,

enseignement, santé humaine et action sociale (+3,9 points) ou encore l'information et la communication (+2,5 points). Les entreprises d'au moins 10 salariés ont représenté 55% des nouveaux contrats privés en 2022. Leur poids s'est renforcé au cours des dernières années : +11 points en 10 ans.

# LA FORMATION ET L'APPRENTISSAGE

## Point sur la situation financière

Face à une situation financière fortement déficitaire, une offre devenue pléthorique et un niveau de contrôle à améliorer, une régulation du secteur se met en place. Regard sur les réformes en cours, avec Frédéric Travadon, Crowe Becouze.



Soyons positifs ! La loi « Avenir professionnel » de 2018 a contribué à la baisse du chômage, à l'emploi des jeunes et à l'insertion professionnelle des moins qualifiés (même si les bons profils restent les premiers bénéficiaires du système !). D'autre part, l'élargissement et la libéralisation des offres ont favorisé le dynamisme du secteur, y compris au niveau des lycées pro, des universités, des chambres consulaires... Tous ont dû se structurer sur le plan financier et comptable, s'inscrire dans une démarche concurrentielle, bref se professionnaliser. Cependant, on ne peut ignorer, ni l'impact financier de l'envolée du CPF, ni celui des vannes ouvertes sur l'apprentissage. Le business model du secteur est un vrai sujet !

## QUELLE EST LA SITUATION ?

France Compétences affiche 9,5 Mds de déficits cumulés de 2020 à 2022 (sur la base des résultats 2020 et 2021, et du budget rectificatif pour 2022, approuvé en novembre 2022, qui inclut 4 Mds de dotation exceptionnelle de l'Etat). Pour 2023, le déficit projeté est de 2,1 Mds, malgré une nouvelle dotation exceptionnelle de l'Etat de 1,596 Md et un report de crédit du PIC (Plan d'Investissement dans les Compétences) de 230 M. Cette situation critique peut s'expliquer par « l'année blanche » de la taxe d'apprentissage en 2019, et plus généralement par le nombre record de contrats d'apprentissage financés du fait des aides et des dispositions de financement très favorables, accordées et voulues par l'Etat.

## QU'EST-CE QUI VA CHANGER ?

Du côté des entreprises, pas de retournement à court terme, puisque l'Etat garantit le bon fonctionnement des dispositifs et vient abonder les dettes de France Compétences.

Pour les bénéficiaires de CPF, les perspectives se resserrent, dans la mesure où un « reste à charge » a été instauré et devrait bientôt entrer en application.

Mais ce sont les organismes de formation qui vont devoir supporter les nouvelles contraintes les plus marquantes.

En premier lieu, une baisse des prises en charges par l'Etat est annoncée, venant bouleverser l'économie du secteur. En second lieu, afin de vérifier la bonne utilisation des financements, le contrôle va être renforcé. Rappelons que celui-ci a été transféré par la loi de 2018 à France Compétences (qui ne disposait ni de l'historique, ni des moyens et prérogatives dont étaient fortes les régions, jusque-là). Quant aux OPCO, leur rôle de contrôle porte uniquement sur la forme : vérification de la conformité des dossiers.

Aujourd'hui, des contraintes plus fortes vont répondre à une exigence financière, notamment sur la remontée des données et sur la normalité par rapport aux indicateurs mis en place. D'ores et déjà, des audits de plus en plus nombreux et approfondis sont diligentés auprès des CFA, quand ils sortent des normes. Et la qualité des formations est elle aussi en ligne de mire (avec notamment Qualiopi).

## ET SUR LE PLAN FISCAL ?

Depuis la collecte des contributions par l'Urssaf qui n'est pas assujettie à la TVA, c'est l'imbricatio, au niveau-même de Bercy ! Une mise au point s'impose, ne serait-ce que sous la pression européenne. Aujourd'hui, un dispositif très particulier à la France prévoit un mix entre des établissements publics ou privés, assujettis ou non aux impôts commerciaux dont la TVA, avec ou non subrogation de paiement par les OPCO. Une harmonisation et une clarification s'imposent.

## Les perspectives du marché de la formation en France

Source : étude XERFI sus-citée



- Pénurie de certains profils qualifiés, faisant de la formation un levier RH stratégique
- Ajustement profond des compétences en interne : des Business models bousculés par les transitions écologiques, numériques et démographiques
- Amélioration de l'image des organismes de formation au cours des dernières années
- Fort soutien de la formation et de l'apprentissage par les pouvoirs publics



- Restrictions des dépenses de l'Etat (déficit France Compétences)
- Nouvelles exigences de qualité de l'offre, donc érosion du nombre d'organismes
- Amendement au PLF 2023, avec un « reste à charge » pour le titulaire d'un CPF
- Restriction des dépenses des entreprises (conjuncture morose)
- Autres moyens d'acquérir les savoir-faire (recrutement, formation en interne...)

La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel prévoit dans son article 6 une obligation de certification, par un organisme tiers, des organismes réalisant des actions concourant au développement des compétences sur la base d'un référentiel national unique, s'ils veulent bénéficier de fonds publics ou mutualisés (financement par un opérateur de compétences, par la commission mentionnée à l'article L. 6323-17-6, par l'État, par les régions, par la Caisse des dépôts et consignations, par Pôle emploi ou par l'Agefiph).

## En quoi consiste la marque « Qualiopi » ?

La marque « Qualiopi » vise à attester de la qualité du processus mis en œuvre par les prestataires d'actions concourant au développement des compétences, et à permettre une plus grande lisibilité de l'offre de formation auprès des entreprises, des usagers et des financeurs.

## Qui est concerné par la marque « Qualiopi » ?

Au 1er janvier 2022, la certification qualité est obligatoire pour tous les prestataires d'actions concourant au développement des compétences qui souhaitent accéder aux fonds publics et mutualisés. La marque Qualiopi concerne donc tous les prestataires, y compris les formateurs indépendants, dispensant des actions de formation, de bilans de compétences, de validation des acquis de l'expérience et d'apprentissage.

## Qui délivre la marque ?

La marque « Qualiopi » est délivrée sur la base du référentiel national qualité, par des organismes certificateurs accrédités ou autorisés par le Comité français d'accréditation (Cofrac) :

AB Certification, ACTIVCERT, Afnor Certification, Alpha Certif 12, ALTICERT, Apave Certification, ATALIA Certification, BCS Certification, Bureau de Certification international France, Bureau Veritas Certification, CAPCERT, CCTA Certification, Certifopac, Certi. Kôntrol, CertUp Maïeutika, Ceva Solution, Cidées Certification, **Dauge Fideliance**, DEKRA Certification, Global Certification, GQC-Global Quality Cert, HOFI Cert, I.Cert, ICPF & PSI, ISQ, Label Qualité Système, LRQA France SAS, Proneo Certification, QOANIX, Qualianor Certification, Qualibat, Qualinow, Qualitia Certification, SGS ICS, Socotec Certification

Source : travail-emploi.gouv.fr

## LE RÉFÉRENTIEL NATIONAL QUALITÉ

Ce référentiel est organisé autour de 7 critères qualité :

- Conditions d'information du public sur les prestations proposées, les délais pour y accéder et les résultats obtenus.
- Identification précise des objectifs des prestations proposées et l'adaptation de ces prestations aux publics bénéficiaires, lors de la conception des prestations.
- Adaptation aux publics bénéficiaires des prestations et des modalités d'accueil, d'accompagnement, de suivi et d'évaluation mises en œuvre.
- Adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement aux prestations mises en œuvre.
- Qualification et développement des connaissances et compétences des personnels chargés de mettre en œuvre les prestations.
- Inscription et investissement du prestataire dans son environnement professionnel.
- Recueil et prise en compte des appréciations et des réclamations formulées par les parties prenantes aux prestations délivrées.

Pour chacun des 7 critères, le référentiel précise les indicateurs à mettre en œuvre, en fonction de la catégorie d'action concernée (action de formation, bilan de compétence, VAE, formation par apprentissage).

# La certification QUALIOPi : un système qualité lisible au fil du temps

La certification constitue l'opportunité d'impulser une dynamique d'amélioration continue.

Retour d'expérience avec Fabien Pourbaix, Directeur technique certification Qualiopi chez Crowe Dauge.



Fabien Pourbaix  
Associé Crowe Dauge-Fideliance

Aux yeux de certains organismes de formation, candidater à la certification QUALIOPi répond à une simple logique économique. Dans une vision à court terme, ils font le bilan entre le coût d'accès à la certification et les avantages escomptés : crédibilité auprès des prescripteurs et accès à ceux des marchés qui reposent sur des fonds publics et mutualisés. Ces motivations sont légitimes mais, pour que la certification QUALIOPi soit vraiment profitable, elle doit concrétiser un engagement en faveur de la qualité. Elle est certes consommatrice de temps, d'argent et d'énergie, mais ses bénéfices peuvent s'inscrire dans la durée.

Un organisme de formation certifié subit, de manière obligatoire et systématique, 3 audits de contrôle en 3 ans, dont 2 au moins sur site : l'audit initial, celui de surveillance et celui de renouvellement au terme des trois premières années. C'est une philosophie gagnante de ne pas subir l'ensemble de ce processus comme une contrainte, mais au contraire de l'utiliser pour promouvoir sa structure. Mieux vaut faire vivre la démarche dans le temps, en optimisant les processus. Pratiquée en mode opérationnel, perçue comme un vecteur d'échange entre les associés et managers, elle constitue alors un moteur de croissance et de qualité.

Il y a aujourd'hui plus de 44000 organismes de formation certifiés Qualiopi (+5000 depuis sept. 2022). Source: Centre Inffo

L'attestation d'accréditation par le COFRAC, qu'il a reçue en février 2021, donne à Dauge Fideliance le statut d'organisme certificateur, lui permettant de délivrer la certification QUALIOPi à tout organisme de formation souhaitant remplir cette obligation.

Dauge Fideliance fait ainsi partie des 32 organismes certificateurs accrédités par le COFRAC. Expert du contrôle des comptes et de la gestion comptable, ainsi que des critères extra financiers, le cabinet est à même d'envisager ses missions d'audit sur le long terme.

## ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET FORMATION PROFESSIONNELLE

### Une transformation aux défis multiples

La demande générale de formation ne cesse de croître, à l'échelle nationale comme internationale, avec des profils et des demandes de plus en plus variés. La formation doit se réinventer !

#### Accompagner le changement

Les contextes professionnels, générationnels, organisationnels se transforment. Il est important d'accompagner les changements de société et d'anticiper les enjeux, comme l'évolution rapide des métiers et des compétences, l'évolution des attentes des actifs et les besoins des entreprises. Les acteurs de la formation privés et publics jouent donc un rôle essentiel pour répondre aux défis des transitions écologiques, numériques et sociétales, tout en s'adaptant aux nouveaux modèles de développement économique.

#### Identifier de nouveaux marchés aux besoins variés

Face à un marché très concurrentiel en évolution, les entreprises du secteur doivent identifier et conquérir de nouveaux marchés et répondre aux entreprises qui cherchent souvent des formations spécifiques liées à leurs besoins en matière de compétences, aux individus qui cherchent des formations pour améliorer leurs compétences dans leur domaine de travail ou pour changer de carrière, ainsi qu'aux étudiants pour leur entrer dans la vie active.

#### Adopter une stratégie de diversification

Pour se démarquer et rester compétitifs, ces acteurs doivent adopter des stratégies efficaces et répondre à de nombreux défis. Ils doivent diversifier leur offre de formation et intégrer de nouveaux produits qualifiants, certifiants et diplômants en formation continue, initiale ou en alternance.



Céline Scanavino,  
Business Partner Crowe-RSA

Le développement à l'international devient également un avantage concurrentiel pour élargir sa clientèle, amplifier sa visibilité et son attractivité, permettant d'attirer les meilleurs étudiants et les meilleurs enseignants et maintenir l'excellence académique.

#### Intégrer les nouvelles technologies

Les nouvelles technologies ont également transformé de nombreux aspects de nos vies, y compris dans la formation, offrant de nombreux avantages pour les organisations et les individus qui cherchent à acquérir de nouvelles compétences et à améliorer leur performance. La formation devient donc plus accessible, plus interactive et plus efficace en mixant les modalités d'apprentissage, laissant ainsi, la possibilité de travailler en groupe à distance et d'avoir une expérience d'apprentissage plus interactive et personnalisée.

#### Le rôle des DAF

Face à ces enjeux, les Directions Financières doivent accompagner les transformations et être des catalyseurs de l'efficacité et de la performance globale des organisations. Epaulées par leurs différents partenaires et conseils (experts-comptables notamment), elles doivent en permanence ajuster le business model face aux tensions sur les financements, optimiser et maximiser l'utilisation des ressources pour assurer le développement, accélérer sécuriser et pérenniser les activités tout en créant de la valeur et en adoptant un comportement citoyen, engagé et responsable.

# ÉTUDE XERFI L'économie réelle

## Acteurs & enjeux de la formation (2)

### Les opérateurs clefs de la formation

Le secteur de la formation professionnelle regroupe 6 principales catégories d'acteurs :

- les organismes de formation « traditionnels » : privés à but lucratif (Cegos, Demos, Orsys, Lefebvre-Sarrut, M2i, Abilways, etc.) et privés à but non lucratif (Afrtal, Promotrans, etc.)
- les entités publiques et parapubliques, comme le Cned et le Cnam (qui ciblent parfois les mêmes actifs que les acteurs privés) ou encore l'Afpa et le réseau des Greta (davantage tournés vers les demandeurs d'emploi)
- les acteurs de l'enseignement supérieur (écoles de commerce ou d'ingénieurs, universités, IAE et IEP), qui proposent de plus en plus souvent des services de formation continue aux adultes ou aux entreprises. Ces activités sont souvent nommées par l'expression anglo-saxonne « executive education »
- les opérateurs de la formation continue à distance.

De nombreuses plateformes d'e-learning ont investi le champ de la formation professionnelle ces dernières années.

Elles ont été créées par des start-up (OpenClassrooms, Unow, etc.) ou portées par des groupes privés de l'enseignement supérieur (Galileo Global Education)

• les acteurs de la HSSE (hygiène-sécurité-santé-environnement), dont notamment des leaders de la qualification-certification. Pour ces grands groupes, présents dans de nombreuses activités, la formation s'inscrit dans la continuité du cœur de métier

• les spécialistes des langues étrangères, tels que Wall Street English et 7Speaking,

À ces catégories peuvent s'ajouter les spécialistes de solutions logicielles et les EdTech qui, s'ils ne délivrent pas eux-mêmes des formations, proposent des outils permettant aux entreprises de créer leurs propres contenus.

### Les principaux acteurs du financement

#### L'État

L'État agit pour promouvoir le principe d'égalité d'accès à la formation professionnelle sur l'ensemble du territoire. Il coordonne notamment la gestion des fonds de la formation des demandeurs d'emploi dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences (PIC)

#### Les Régions

Les Régions détiennent une compétence de coordination sur leur territoire des politiques de formation professionnelle, notamment au travers du contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles

#### Les OPCO

Les 11 Opérateurs de compétences (OPCO) ont pour missions de financer les formations en alternance, d'aider les branches professionnelles à construire les certifications professionnelles et d'accompagner les PME pour définir leurs besoins en compétences

#### Les branches professionnelles

Les branches professionnelles ont pour mission de définir les garanties applicables aux salariés employés par les entreprises relevant de leur champ d'application. La loi Avenir professionnel renforce leur rôle en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, d'élaboration des certifications professionnelles, de pilotage et du financement de l'apprentissage

#### Les entreprises

L'employeur participe au financement de la formation en payant une contribution annuelle basée sur la masse salariale. La formation lui permet de développer les compétences de ses collaborateurs, de les adapter à leur poste de travail, de maintenir leur employabilité et la reconversion au sein de l'entreprise

#### Les associations Transitions Pro

En charge notamment des projets de transition professionnelle des actifs dans chaque région de France (Transitions Pro Bretagne, Transitions Pro Corse, etc.), les associations Transitions Pro sont administrées par les partenaires sociaux et sont agréées par l'État

## Les principaux dispositifs

La quasi-intégralité des entreprises a dispensé des formations auprès des collaborateurs au cours des dernières années, soit directement soit par le biais d'un prestataire. Toutefois, pour près des deux tiers d'entre elles, le taux de formation des salariés est inférieur à 50%. Les entreprises de moins de 50 salariés sont celles qui recourent

le moins à la formation, et ce pour différentes raisons : levier utilisé plutôt pour répondre à des besoins précis (développement de l'offre, réorientation sur de nouveaux marchés), efforts limités aux obligations légales, faibles moyens humains et/ou financiers pour mettre en place des processus de formation formalisés, etc.

Dispositifs	Initiative	Destinataires	Financeurs (*)
<b>Validation des acquis de l'expérience (VAE)</b>	Employeur Bénéficiaire	Salariés	Opco dans le cadre d'un Plan de formation
<b>Contrat de sécurisation professionnelle (CSP)</b>	Entreprise en procédure de licenciement économique	Salariés	- Pôle emploi - Participation de l'employeur
<b>Bilan de compétences</b>	- Employeur - Bénéficiaire	- Salariés en CDI - Salariés en CDD (sous conditions)	Transitions Pro régional (ex-FONGECIF)
<b>Plan de développement des compétences</b>	Employeur	Salariés	- Employeur si entreprise > 50 sal. - Opco pour les employeurs > 50 sal.
<b>Compte personnel de formation (CPF)</b>	Bénéficiaire	À terme : tous les actifs de plus de 16 ans	- Caisse des dépôts et consignations - Abondements possibles (entreprise, bénéficiaire, autres)
<b>Projet de transition professionnelle (PTP) ou CPF de transition professionnelle</b>	Bénéficiaire	- Salariés en CDI - Salariés en CDD - Démissionnaires pour reconversion	- Commissions paritaires interprofessionnelles régionales (CPIR) - Abondements possibles (entreprise, bénéficiaire, autres)
<b>Pro-A</b>	Employeur	Salariés	- Pôle emploi - Participation de l'employeur
<b>TransCo (Transitions Collectives)</b>	Employeur	- Salariés en CDI - Salariés en CDD (sous conditions)	Transitions Pro régional (ex-FONGECIF)
<b>Contrat de professionnalisation</b>	Employeur	Salariés	- Employeur si entreprise > 50 sal. - Opco pour les employeurs > 50 sal.
<b>Contrat d'apprentissage</b>	Employeur	À terme : tous les actifs de plus de 16 ans	- Caisse des dépôts et consignations - Abondements possibles (entreprise, bénéficiaire, autres)

Liste non exhaustive, hors formation des demandeurs d'emploi / (\*) Hors contribution conventionnelle / Sources : Cegos, Légifrance et presse spécialisée

## Focus sur la législation : la loi « Avenir professionnel »

La loi « Avenir professionnel » (ou loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel) a accéléré l'individualisation de la formation professionnelle, historiquement gérée par les employeurs. Désormais comptabilisé en euros et doté d'une application mobile dédiée, le Compte personnel de formation (CPF) peut

être utilisé sans intermédiaire par les salariés pour mener des projets personnels. Cette loi impose aux employeurs de contribuer au développement de la formation professionnelle en participant à son financement. Celui-ci est assuré à la fois par des dépenses directes et par des dépenses intermédiaires (versées à l'Opco dont l'entreprise dépend).

### DEUX SUCCÈS

Hausse du recours au CPF

Montée en puissance de l'apprentissage

### TROIS « ANGLES MORTS »

#### Absence de régulation du CPF

Les actifs utilisent avant tout leur CPF pour des formations ne répondant pas aux besoins de compétences des entreprises. Par ailleurs, la qualité des contenus proposés pose encore régulièrement problème

#### Problèmes de financement

L'enveloppe dédiée au financement de l'apprentissage et du CPF, pensé autour d'une logique de guichet, n'est pas plafonnée. Le succès de ces dispositifs accentue un déséquilibre structurel entre les recettes et les dépenses de France compétences

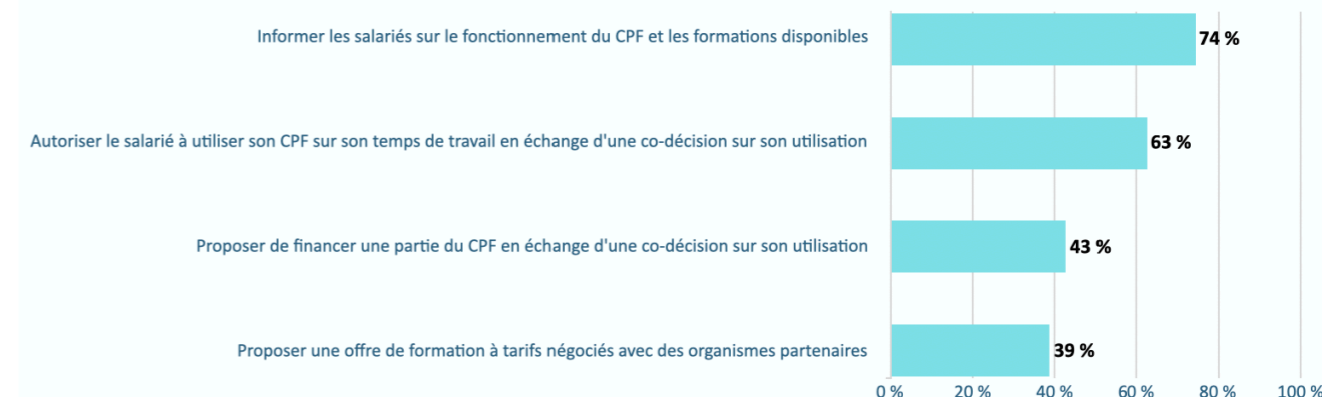
#### Sous-utilisation de dispositifs

Plusieurs dispositifs clefs de la formation professionnelle (CEP, PTP, VAE, etc.) sont sous dotés et/ou trop peu mobilisés, au détriment des évolutions de carrière des actifs et des besoins en compétences des entreprises

## Les ressorts pour s'accorder avec les salariés sur l'utilisation du CPF

### Moyens envisagés pour s'accorder avec les salariés sur l'utilisation du CPF

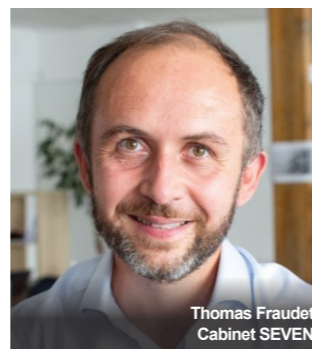
Unité : part en % du nombre de répondants à la question « parmi ces leviers, lesquels mobilisez-vous ou mobiliseriez-vous afin d'inciter vos employés à utiliser leur CPF pour des formations utiles à votre entreprise ? »



Source : Xerfi, Observatoire de la formation professionnelle (enquête menée auprès d'un échantillon de 623 entreprises en février 2022)

# Pourquoi et comment investir dans ses collaborateurs ?

La parole à Thomas Fraudet, co-fondateur, de SEVEN, un cabinet de formation qui conçoit des expériences d'apprentissage innovantes et mémorables



**Investir dans ses salariés signifie tout d'abord leur consacrer du temps.** Faute de disponibilité, vous optez souvent, du début jusqu'à la fin, pour un management dit directif. Ce style permet certes de rassurer votre collaborateur qui est guidé dans ses premiers pas et évite des erreurs. Mais à terme, il peut ressentir une perte de motivation et stagner en compétences. Une meilleure solution est de s'appuyer sur le management situationnel défini par Blanchard et Hersey. Il consiste à faire évoluer les styles de management pour favoriser l'apprentissage progressif du collaborateur et ainsi le faire monter en compétences. Management persuasif, directif, puis participatif et enfin délégitif, telle est une façon judicieuse d'investir dans ses collaborateurs. Ce n'est qu'après avoir investi de son temps, que le manager arrive au dernier style de management : le délégitif. Il constate alors les fruits de son implication passée. Son collaborateur est devenu autonome et compétent, et lui-même peut se consacrer à ses missions prioritaires.

**Favoriser la montée en compétences passe par la formation.** Investir dans ses salariés signifie également mettre le prix pour leur permettre de gagner en efficacité. Concrètement, cela se manifeste par des formations proposées aux collaborateurs afin de renforcer leur savoir-faire ou leur savoir-être.

Il peut s'agir de formations sur des missions réalisées quotidiennement ou bien sur d'autres leur permettant de développer des compétences toutes nouvelles. Ainsi, un informaticien qui suivrait une formation sur la négociation n'aura pas nécessairement besoin de cette compétence dans ses tâches régulières. Mais, malgré tout, savoir négocier pourra l'aider et lui apporter une plus forte plus-value.

On dit alors que l'entreprise favorise l'employabilité de ses salariés, rémunération indirecte qui permet à ses collaborateurs de gagner en compétences et en loyauté.

Dans un contexte où les Français pensent exercer en moyenne entre 2 et 3 métiers différents au cours de leur vie professionnelle (sans distinction majeure sur le plan générationnel), la formation continue est prioritairement envisagée pour soutenir et développer sa carrière dans un métier donné – plutôt que pour se reconverter. Près de 3/4 des actifs déclarent avoir déjà suivi une formation professionnelle. Pour 84% d'entre eux, la formation suivie a répondu à leurs attentes ! Pour plus de la moitié d'entre eux (58%), elle a eu pour objectif d'acquérir de nouvelles compétences dans le même métier, et seulement 18% pour changer de métier.

Source: Etude Harris Interactive/Acteurs de la Compétence (2022)

## 6 raisons d'investir dans l'expérience collaborateur

- Augmenter la productivité de ses ventes

Au-delà de la possibilité de gagner leur affection, vous offrirez à vos collaborateurs de bonnes conditions de travail, donc la possibilité d'être plus productifs.

- Expérimenter l'équation 1+1 = 3

Un collaborateur bien formé et autonome, avec une vision stratégique, pourra être un formateur à son tour, et ainsi de suite. Un salarié compétent qui en forme un autre, c'est in fine un troisième salarié compétent (si ce n'est plus).

- Construire une relation de confiance durable

Vous créez progressivement un lien de confiance réciproque. Le collaborateur appréciera votre ouverture d'esprit et votre non-jugement. Quant à vous, c'est au vu de ses progrès que vous aurez confiance et le laisserez voler de ses propres ailes.

- Révéler les talents !

Accompagner vos collaborateurs, les pousser à aller plus loin, à développer de nouvelles compétences, vous permettra potentiellement de révéler des talents insoupçonnés. Osez donc vous faire surprendre !

- Développer l'autonomie de chacun

Le collaborateur acquiert une compétence transverse, lui permettant de gérer des situations complexes et de prendre des décisions stratégiques. Selon un sondage IFOP, «être autonome» serait d'ailleurs le second savoir-être le plus recherché par les cadres français, après la capacité d'adaptation.

- Fidéliser vos collaborateurs

En grandissant en expérience, ils renforcent leur motivation et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Par conséquent, la probabilité pour qu'ils y restent plus longtemps est plus forte, ce qui est un avantage considérable pour tout manager.

- Nous faisons souvent le choix d'aller au plus efficace et nous nous recherchons des résultats immédiats.
- Est-ce un gage d'efficacité ? Rien n'est moins sûr !
- Certes, adopter une vision court-termiste permet à un manager de gagner du temps. Mais sur la durée, la productivité de son entreprise n'est pas forcément plus grande. Envisager les avantages à venir, tel est le mode de pensée qui permet de gagner en efficacité.
- Il est donc primordial de s'interroger sur cette action qui, à court terme rapporte peu, mais à long terme, beaucoup : l'investissement dans ses collaborateurs.

Le coût d'une formation pour une entreprise souhaitant développer les compétences de ses collaborateurs est difficile à évaluer, du fait de nombreux facteurs (contenu, spécificité et durée de la formation, nombre de bénéficiaires, frais annexes de restauration et hébergement, etc.).

Selon le groupe Cadres en Mission, un programme de formation continue destiné aux entreprises coûte globalement entre 1 000 € et 2 500 € par jour.

Le prix moyen des formations achetées sur Mon Compte Formation est de 1329 €. Le coût moyen d'une action de formation CPF est de 2501 € (coût moyen des offres proposées par les organismes de formation).

Etude XERFI sus-citée et Centre Inffo



# L'alternance Voie royale vers l'emploi ?

Créneau d'avenir, l'apprentissage permet d'engager et de développer une formation professionnalisante. Il répond aux besoins des apprenants, comme à ceux des entreprises !



Romain Birot, Directeur  
Général de La Cadenelle

Focus avec **Romain Birot**, directeur général de La Cadenelle à Marseille, sur le partenariat avec Crowe Ficorec.

Sous l'impulsion de la loi Avenir Professionnel, l'implication de La Cadenelle dans le triptyque « Établissement – Apprenants – Entreprises » s'est affirmée, avec la création du CFA La Cadenelle. Celui-ci, débuté à la rentrée 2019, accueille aujourd'hui plus de 200 apprentis. Il s'inscrit dans la droite ligne de notre établissement. Sous contrat d'association avec l'Etat, nous proposons des formations, de la seconde au Bac+5. Nos 4 domaines (Finance&Gestion, Management&Commerce, Tourisme&Service, Sanitaire&Social) répondent aux demandes du marché de l'emploi.

Dans un esprit proche de celui de l'alternance, c'est-à-dire très professionnalisant, nous développons avec Crowe Ficorec une antenne spécifique de comptabilité, imbriquée au sein de nos BTS, qui sera opérationnelle dès la rentrée d'automne 2023. C'est une innovation, puisque des volontaires de BTS vont officier, de manière extra-scolaire, comme des « pros en exercice ». Ils se positionneront en tant que collaborateurs-assistants du cabinet, ce qui leur permettra d'expérimenter des processus comptables. Ils se confronteront à la réalité du métier et à celle de la vie de l'entreprise, en sortant du cadre académique de leur formation. Les étudiants auxquels ce dispositif a été présenté lui ont réservé un accueil enthousiaste et motivant !



La Cadenelle à Marseille

Nos cabinets s'impliquent dans l'alternance, à la fois pour conseiller leurs clients, et pour leur propre stratégie RH. Ce qui nous semble important, c'est de connaître les établissements de notre territoire, de tisser des relations de confiance avec eux et travailler dans la même direction pour que nos jeunes apprentis deviennent des professionnels talentueux. Cela nous permet de recueillir des retours de terrain, d'échanger sur l'évolution des différents métiers (dont le nôtre !) et de sensibiliser les acteurs locaux aux processus d'apprentissage. Dans cet esprit, nous développons un partenariat avec La Cadenelle, acteur majeur de la formation à Marseille depuis 1943.

Margot Berge Hours  
Expert-Comptable/Commissaire aux Comptes - Associée Crowe Ficorec



## Objectif 1 million en 2027

Donner une dimension internationale à l'apprentissage parachèverait son succès, en dotant les apprentis d'un élément différenciant, souvent décisif dans le cadre d'un entretien de recrutement.

**Bernard Cohen-Hadad**, président du Think Tank Étienne Marcel et de la CPME Paris Ile-de France

L'apprentissage est plébiscité par les jeunes. Souvent conclu par une embauche et une insertion professionnelle de qualité, c'est un tremplin vers la vie active. En 2022, 65% des apprentis de niveau CAP à BTS étaient en emploi salarié dans le privé, 6 mois après leur diplôme (Dares).

L'apprentissage présente aussi l'avantage de rémunérer l'apprenti et de prendre en charge ses frais de scolarité. Il est un levier de diversité sociale, une voie d'accès aux études pour les étudiants de milieux modestes. Il est aussi plébiscité par les entreprises, leur permettant de repérer et de former leurs recrues. Il contribue également à revaloriser les cursus courts et professionnalisants, soulageant ainsi les pénuries de main d'œuvre dans certaines filières.

L'apprentissage est soutenu par l'État. C'est un investissement d'avenir, plus rentable que les aides ou le chômage alloués à des jeunes sans emploi. Mais son coût reste difficile à assumer... C'est pourquoi la prime d'embauche exceptionnelle d'alternance (en apprentissage ou en contrat de professionnalisation) a été recalibrée et remplacée depuis janvier 2023 par une aide de droit commun de 6000 €.

En 3 ans, le nombre de contrats d'apprentissage a plus que doublé (732 000 en 2022) et le budget ne suit pas. Les sénateurs proposent que France compétences puisse se prononcer sur un budget global, adossé à une trajectoire pluriannuelle de retour à l'équilibre. Ils souhaitent également redimensionner certains leviers. Par exemple, en adaptant au nombre d'apprentis le montant des enveloppes régionales de soutien aux CFA. Ou encore en élargissant la taxe apprentissage, dont sont exonérés certains secteurs d'activité. « Alors que toutes les entreprises peuvent bénéficier des aides publiques, il semble de moins en moins justifié qu'une partie d'entre elles ne soient pas redevables de la taxe », relèvent les élus.

(Source : Sénat/Rapport du 29/06/23)

# Les 10 indicateurs-clé de la performance

Mesurer la performance de la formation professionnelle et l'effort d'investissement consenti par l'entreprise permet de valoriser son capital immatériel.

Les indicateurs de performance traduisent l'efficacité des processus RH. Ils servent à suivre les activités en temps réel pour remonter des alertes de gestion et prendre les mesures correctives adaptées.

Ils permettent aussi de piloter les activités sur le moyen et long terme, et de vérifier que l'évolution des compétences correspond, à la fois aux objectifs stratégiques et aux évolutions du marché du travail.

EN PRATIQUE

## 3 INDICATEURS DE BASE

1 - Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié, et par catégorie (sexe, catégorie professionnelle, classe d'âge (< 30 ans; 30 à 45 ans; > 45 ans), grande zone géographique pour les entreprises multinationales, ainsi que pour les bénéficiaires de l'obligation d'emploi BOE, c'est à dire les personnes en situation de handicap)

2 - Taux d'accès à la formation par catégorie

3 - Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie, destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière

.....  
Cette grille d'indicateurs a été établie en 2013 par la FFP, sous l'égide du Ministère du Redressement Productif, notamment pour aider les entreprises à répondre aux obligations légales de reporting.

## 7 INDICATEURS SUPPLÉMENTAIRES

4 - Pourcentage de salariés n'ayant pas bénéficié d'actions de formation depuis au moins 2 ans

5 - Nombre de stagiaires et d'alternants (work-study contract)

6 : Effort financier de formation

7 - Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrières périodiques intégrant une composante formation

8 - Nombre de salariés ayant suivi une formation certifiante

9 - Répartition des heures de formation par thème

10 - Programmes locaux et nationaux d'aide au développement des compétences

Source : Grille d'indicateurs de la FFP (Les Acteurs de la Compétence)

L'entreprise peut ajouter à ces 10 indicateurs incontournables de volumétrie, selon ses besoins spécifiques, entre autres :

- des indicateurs de performance personnalisés, pour mesurer et optimiser le taux de remplissage des sessions de formation, les mutualiser et rationaliser les coûts

- des indicateurs de risques : pour pointer le déroulement des formations, face aux risques détectés (ex : suivi des formations obligatoires ou certifiantes identifiées comme indispensables au niveau opérationnel).

# Comment accéder à la formation quand on est freelance ou chef d'entreprise ?



Céline Romain, AVANTEO

Souvent les chefs d'entreprises ou les freelances méconnaissent leurs droits à la formation ou s'en désintéressent. Pourtant il est essentiel de continuer à se former, pour rester performant. Le point avec Céline Romain, Directrice générale de AVANTEO FORMATION.

## Comment ça marche ?

La formation a un rôle important à jouer, tant sur un cœur de métier qui peut évoluer, que sur le fonctionnement de l'entreprise et comment la faire prospérer. Bien entendu pour activer des droits, il faut s'acquitter de la CFP = Contribution à la Formation Professionnelle. Les prises en charge et leurs montants divergent en fonction des OPCO.

Pour un freelance, selon son activité principale définie par le code NAF, les OPCO principaux sont les suivants :

- FIFPL pour les professions libérales
- AGEFICE pour les commerçants non-salariés
- AFDAS pour les artistes auteurs
- FAFCEA pour les artisans et les chefs d'entreprise (dont les micro-entrepreneurs) inscrits au RNE artisan

Il faut déposer sa demande de prise en charge entre 10 jours et 1 mois avant le début de la formation. Les demandes de prise en charge doivent se faire grâce à un devis remis par l'organisme de formation que vous avez choisi, accompagné de la convention de formation, et du programme détaillé. L'organisme doit être référencé QUALIOPI, sans quoi aucune prise en charge financière n'est possible.

## Quel type de formation ?

Les types de formation pouvant bénéficier d'une prise en charge divergent en fonction des OPCO. Certains OPCO ont une liste de formations rentrant dans le champ accepté, certains sont plus ouverts. En l'occurrence, en tant que Freelance ou chef d'entreprise, et au-delà des formations « cœurs de métier » vous pouvez aussi vous former au

management, au recrutement, à la gestion, ou encore à l'utilisation des outils numériques pour améliorer votre performance. Le pilotage financier de votre entreprise peut aussi vous aider à la faire croître.

## Quels indicateurs de performance ?

Tous les organismes de formation ont des critères à respecter dans le cadre du QUALIOPI, et les indicateurs de performance en font partie.

Plusieurs questionnaires vont rythmer la formation : un questionnaire à l'entrée pour recueillir les attentes, un questionnaire « à chaud » à l'issue de la formation, un questionnaire « à froid » 6 mois après la formation. Ces questionnaires vont permettre de vérifier que les objectifs ont bien été atteints.

Certaines formations préparent à l'obtention d'une certification ou d'un diplôme.

## Quelle progression pour mon salarié ?

QUALIOPI insiste beaucoup sur la co-construction pédagogique de la formation entre l'organisme, le formateur, le ou les apprenants ET les commanditaires qui ne participent pas forcément à la formation.

Un questionnaire de recueil des attentes est aussi prévu pour préparer la formation. Si vous êtes le commanditaire... surtout réclamez ce moment ! C'est là que vous pourrez insister sur les progressions attendues, et sur la façon de les évaluer.

Attention vous n'êtes pas le formateur. Celui-ci connaît son métier et sait comment créer pédagogiquement son action de formation. Mais insistez bien sur vos attentes, et construisez avec lui ou elle les indicateurs que vous souhaitez voir évaluer.

# La formation, à l'appui d'un réseau agile et durable

Plus que jamais, nous pouvons faire référence à cette phrase attribuée à Lao Tseu ou à Bouddha : « *il n'existe rien de constant si ce n'est le changement* ». Oui, mais comment faire coïncider nos échelles de valeurs avec les changements des mentalités et des usages ?

Nos équipes sont faites d'hommes et de femmes issus d'horizons divers, tous différents : à partir d'une même filière et d'un même diplôme, des personnalités très diversifiées se façonnent. L'important, pour une réussite collective, c'est qu'elles avancent à leur rythme, à la mesure de leurs aspirations, tout en restant à l'écoute d'un monde qui bouge, et en phase avec les autres.

A l'instar de la pièce d'un puzzle, chacun joue un rôle important et doit trouver sa place !

Dans notre métier, comme dans toute profession libérale à responsabilité (médecin, architecte, etc.), il faut commencer par être bon dans sa technique. C'est le savoir qui s'allie au savoir-faire... Ce n'est que dans un deuxième temps, après plusieurs années à travailler et à se perfectionner, que l'on peut envisager de devenir soi-même un manager et de transmettre à son tour sa technique.

Une belle entreprise est celle qui constitue des équipes harmonieuses, avec un haut degré de technicité.

La formation continue y contribue, puisqu'elle permet de créer des synergies, au travers d'échanges et de partages, sur fond de pratiques et d'éthiques professionnelles.

Quant aux plus anciens d'entre nous, ceux qui sont à la tête des cabinets, leur rôle est de contribuer à l'apprentissage et à la progression des générations montantes, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Chefs d'entreprise, ils assument une responsabilité sociale et sociétale, tout en s'adaptant à un changement de plus en plus prégnant. Ils doivent se montrer capables de faire confiance, de déléguer et de transmettre, en faisant grandir les autres... pour passer le relais aux jeunes associés et dirigeants de demain.



La formation se trouve naturellement au cœur des valeurs fondatrices de notre réseau : Partager, prendre soin, investir, grandir...



Jean-Charles François  
Associé Directeur Général  
chez Crowe Dupouy  
et Président Crowe France

