



En présence de la ministre du Travail venue visiter le CFA de la Chambre de métiers et de l'artisanat à Bayonne, le 26 novembre 2019, Bernard Stalter, président de CMA France, a rappelé l'objectif du réseau : recruter 60 000 apprentis de plus d'ici à 2022.

Apprentissage

NOUVELLE DONNE EN 2020 POUR LES CFA

Les centres de formation d'apprentis (CFA) évoluent dans un paysage transformé par la loi Avenir professionnel. La généralisation du financement au contrat les amène à revoir leur organisation, à repenser leur modèle économique et à affiner leurs stratégies commerciales et marketing.

Ce changement majeur intervient sur un marché désormais ouvert à la concurrence. Organismes de formation et entreprises commencent à se lancer dans l'apprentissage. Ces nouveaux entrants accentuent la compétition mais peuvent aussi s'avérer des partenaires potentiels. Dans ce nouvel écosystème, la capacité à innover fera la différence.



LES CFA À L'HEURE DES TRANSFORMATIONS

L'ouverture du marché à la concurrence amorcée en 2019 et la généralisation du financement au contrat en janvier 2020 conduisent les CFA à redéfinir leur stratégie, leur organisation et leur modèle économique. Des réseaux ont d'ores et déjà engagé des travaux pour s'adapter à ce nouvel environnement.

Estelle Durand

Les centres de formation d'apprentis (CFA) ont basculé dans un nouveau monde le 1^{er} janvier 2020. La généralisation du financement au contrat marque une rupture pour ces acteurs. Quel que soit le mode de calcul (coût préfectoral ou niveau de prise en charge défini par les branches), leurs ressources sont désormais fonction du nombre d'apprentis accueillis. Ce système suppose de former un nombre suffisant de jeunes pour atteindre un point d'équilibre. Certes, les CFA ont la possibilité de bénéficier de ressources supplémentaires par le biais des Régions. Celles-ci disposent de deux enveloppes : l'une pour majorer le niveau de prise en charge au titre de l'aménagement du territoire, l'autre pour soutenir les dépenses d'investissement des CFA. Mais ces ressources sont limitées. Au final, les CFA doivent repenser leur modèle économique pour être compétitifs et se développer dans un environnement concurrentiel.

Affûter ses stratégies et ne pas cesser d'innover

Le nouveau mode de financement intervient en effet dans un contexte de libéralisation du marché. Un nouvel environnement qui offre des opportunités à tous les CFA... à condition d'être suffisamment armé. Dès 2019, Aftral, groupe qui compte 80 CFA spécialisés en transport et logistique, s'est lancé dans l'ouverture de nouvelles sections d'apprentissage hors convention régionale, soit un effectif de 500 apprentis supplémentaires. "Créer de nouvelles sections d'apprentissage représente un investissement humain



et financier important, témoigne Loïc Charbonnier, PDG d'Aftral : *il faut non seulement construire la formation d'un point de vue pédagogique, financer le personnel enseignant et les équipements, mais aussi se faire connaître auprès des jeunes et des employeurs.*"

Pour fidéliser les entreprises, attirer les apprentis et se démarquer de concurrence, les CFA n'ont d'autre choix que d'affûter leurs stratégies commerciales et marketing tout en innovant sur le plan pédagogique. Formation à distance, entrées et sorties permanentes, prise en compte des acquis pour réduire la durée des parcours : autant de souplesses apportées par la loi "Avenir professionnel" qui incitent les CFA à revoir leurs pratiques. Quels que soient les choix retenus, ils doivent veiller à inscrire leur organisation dans une démarche qualité pour décrocher la certification qui sera bientôt obligatoire¹.

Atteindre une taille critique

Sur le terrain, des chantiers sont lancés pour s'adapter au nouvel environnement. L'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie) qui compte 42 CFA industriels au sein de ses 33 Pôles formation (soit 27 000 apprentis formés) fusionne actuellement plusieurs de ses établissements. "Sur un marché libéralisé, les entreprises vont faire



3 QUESTIONS À

Roselyne Hubert, présidente de la Fnadir (Fédération nationale des associations régionales des directeurs de CFA)¹

“Une année de changements à tous les niveaux”



En visite au CFA de Bayonne le 26 novembre 2019, la ministre du Travail se félicite de l'implication des jeunes et de leurs maîtres d'apprentissage.

Au CFA Textile régional, à Lyon. Il fédère sept centres de formation et prépare à neuf diplômes.

Comment les directeurs de CFA abordent-ils 2020 ?

C'est une année de changements à tous les niveaux. Il nous fait repenser nos modèles économiques, tenir compte de la concurrence, définir des stratégies commerciales, innover sur le plan pédagogique et inscrire nos organisations dans une démarche qualité. Tout cela nécessite d'accompagner les équipes en interne.

Quel est l'impact majeur de la réforme pour les CFA ?

La dimension économique change fortement suite à la réforme de l'apprentissage. Dans l'ancien système, nous disposions d'une enveloppe mutualisée pour

financer la formation des apprentis (via des subventions et la taxe d'apprentissage). Le nouveau financement, individualisé au contrat, nécessite encore plus de travailler sur des budgets prévisionnels tenant compte des réalités économiques, des besoins en recrutement et de la concurrence. Tout l'enjeu, notamment pour les CFA formant à des métiers rares ou nécessitant des plateaux techniques lourds, sera de trouver le bon équilibre financier pour dégager des capacités d'investissement.

Quelle est la mission de la Fnadir dans ce nouvel environnement ?

Sachant que les décisions concernant

l'apprentissage se prennent maintenant au niveau national, le rôle de la fédération va s'amplifier, mais il nous faut conserver un ancrage régional. Engagées en 2019, les réflexions pour faire évoluer la fédération en ce sens, vont se poursuivre. Dans l'immédiat, nous accompagnons les adhérents à plusieurs niveaux : partage d'expériences, veille et travaux prospectifs, lien avec les parties prenantes dont les opérateurs de compétences.



1. La Fnadir réunit 560 directeurs de CFA. Leurs établissements forment au total 300 000 apprentis par an.

Propos recueillis par Estelle Durand



Au CFAI (centre de formation des apprentis de l'industrie) de l'Eure. Ici, en formation d'agent de maintenance opérationnelle.

REPÈRES

UN SAS POUR FACILITER L'ENTRÉE EN APPRENTISSAGE

Proposer aux jeunes un parcours personnalisé pour sécuriser leur entrée en apprentissage. C'est l'objectif des prépa-apprentissage financées dans le cadre du plan d'investissement dans les compétences (Pic). Porté par différentes structures dont des CFA (200 à l'issue du premier volet de l'appel à projets), ce dispositif va permettre à plus de 73 000 jeunes d'être accompagnés et de faciliter ainsi leur entrée en apprentissage. En les aidant à découvrir l'alternance, à affiner leur projet professionnel et à acquérir les savoir-faire nécessaires à leur intégration dans l'entreprise, les CFA impliqués contribuent à développer l'apprentissage et à prévenir les risques de ruptures. Cette prestation constitue aussi un moyen d'élargir leur vivier de candidats.



LE FINANCEMENT AU CONTRAT

NPEC : niveau de prise en charge défini par les branches professionnelles pour chaque titre ou diplôme préparé (forfait annuel)

Majorations possibles



Financement complémentaire

Frais annexes*

- hébergement (6 euros max. par nuitée)
- restauration (3 euros max. par repas)
- premier équipement pédagogique de l'apprenti (500 euros max.)

Apprenti en situation de handicap

(50% maximum du NPEC)

Frais liés à la mobilité européenne ou internationale des apprentis (forfait fixé par l'Opco)

Dépenses de fonctionnement

soutenues par les Régions au titre des besoins d'aménagement des territoires

Subvention d'investissement des Régions

* S'ils sont supportés par le CFA.

Minoration possible



Lorsque le CFA a d'autres sources de financement public pour l'enseignement secondaire



●●● *jouer la concurrence. Pour être compétitif, il faudra atteindre une taille critique*", explique David Derré, directeur emploi et formation de l'UIMM. Ces restructurations vont permettre de maintenir des sites déjà existants voire d'en créer de nouveaux. "En Normandie, par exemple, la fusion des CFAI au sein d'une même structure garantit la pérennité du site d'Alençon et nous permet d'ouvrir deux antennes à Cherbourg et à Vire", illustre David Derré.

Se transformer pour mutualiser les ressources sans sacrifier la proximité, c'est aussi l'objectif de CMA France. La loi Pacte prévoit une nouvelle organisation du réseau des Chambres des métiers et de l'artisanat. Au 1^{er} janvier 2021, il y aura, dans chaque région, un établissement unique d'un point de vue juridique. Le réseau entend profiter de cette échéance pour recomposer son offre de formation et engager les structures régionales dans la nouvelle démarche qualité. Avantage de cette régionalisation, selon CMA France : l'établissement unique régional pourra assurer une péréquation entre les sites de formation excédentaires, dans des zones urbaines notamment, et ceux plus ruraux ou à faible effectifs qui pourraient être déficitaires s'ils étaient gérés de manière autonome. Cette nouvelle organisation permettra aussi de mutualiser les investissements. La Chambre des métiers des Pays de la Loire va ainsi mettre

en place une cellule consacrée à l'innovation pédagogique pour lancer une plate-forme régionale de formation à distance.

David Derré, directeur emploi-formation de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie).



1. À partir de janvier 2022 pour les CFA existant au 6 septembre 2018, à partir de janvier 2021 pour les autres.

Le nouvel environnement des CFA se stabilise. Mais rien n'est figé pour autant. Les niveaux de prise en charge sont fixés pour deux ans. Pour un même diplôme, des écarts importants demeurent. Le travail de convergence mené par France Compétences devrait se poursuivre. Une évolution à la baisse des forfaits annuels n'est pas à exclure. Les directeurs de CFA devront veiller à piloter leur structure avec agilité. ●

SE TRANSFORMER POUR MIEUX COOPÉRER

L'ouverture du marché de la formation en apprentissage accentue la concurrence. Organismes de formation ou entreprises se positionnent. Les projets de ces nouveaux entrants représentent un risque mais offrent aussi de nouvelles opportunités de partenariat pour les CFA prêts à innover.

Estelle Durand

La libéralisation du marché de l'apprentissage suscite des vocations. Mi-décembre 2019, le ministère du Travail recensait déjà près de 900 intentions d'ouverture de CFA, dont environ un tiers déjà concrétisé.

Derrière ce chiffre prometteur se cachent des ambitions et des stratégies différentes. Certaines sont portées par des acteurs qui exercent déjà dans le champ de la formation, d'autres par de nouveaux entrants.

Pour les premiers, l'ouverture du marché représente une occasion d'élargir leur offre, ou simplement de la consolider. *"Étant donné les modalités de prise en charge des contrats d'apprentissage, des organismes de formation qui proposent des contrats de professionnalisation peuvent avoir intérêt financièrement à basculer leur offre vers l'apprentissage"*, analyse David Derré, directeur emploi et formation de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie). Qu'il soit motivé par des préoccupations financières ou qu'il réponde à un besoin de diversification, le choix de l'apprentissage s'inscrit, pour un prestataire de formation, dans le prolongement naturel de ses activités.

Les CFA d'entreprise

La logique est toute autre pour les entreprises qui se lancent dans l'aventure. Plus d'une soixantaine auraient déjà fait ce choix, selon le ministère du Travail. Le groupe Adecco en fait partie. Son CFA "Recruter autrement" a accueilli cet automne ses premiers apprentis. Pendant un an, ils se formeront au métier de chargé de recrutement tout en exerçant au sein du groupe spécialisé en travail temporaire et ressources humaines. La création de ce CFA répond à une double problématique : *"Une volonté de renouveler nos pratiques de recrutement en interne et*



Lors de l'inauguration du CFA Adecco Recruter autrement.

un manque d'offre adaptée à nos besoins sur le marché de la formation", indique Renaud Damesin, directeur du développement des projets public et privés au sein du Groupe Adecco.

Se lancer dans l'apprentissage s'avère une solution intéressante pour les entreprises confrontées à des enjeux de transformation des métiers et de pénurie de compétences dans des secteurs en tension. Sur le terrain, les opérateurs de compétences sont régulièrement sollicités par des entreprises, surtout des grands groupes, qui s'interrogent sur la faisabilité d'une telle opération. C'est le cas pour l'Opcommerce, qui en accompagne une vingtaine, et pour Opco Mobilités, invité à plancher sur une douzaine de projets.

Toutes ne franchiront pas le pas. Créer sa propre structure suppose d'inscrire son projet dans la durée et de disposer de capacités d'investissements. Cela nécessite en effet de bâtir une formation complète, de recruter du personnel y compris pour ●●●

Chez Nicollin, à Montpellier, en formation aux métiers des services à l'environnement.



“ Confronter nos pratiques, mutualiser nos moyens et, finalement, diversifier nos activités ”

- ● ● l'enseignement général, de répondre aux nombreuses obligations qui incombent aux CFA, voire de concevoir une certification professionnelle comme l'a fait le groupe Adecco.

CFA interentreprise “hors les murs”

Dans ce contexte, certaines entreprises préfèrent s'appuyer sur des prestataires de formation. C'est l'option retenue pour la création du “CFA des chefs” qui ouvrira ses portes au premier semestre 2020. Ce projet piloté par cinq entreprises — Adecco, Accor, Accor Invest, Korian et Sodexo — associe des CFA préparant au CAP et au titre professionnel de cuisinier. Ces partenaires ont été sélectionnés pour la qualité de leurs prestations en termes de pédagogie et d'accueil des apprentis, mais aussi sur leur capacité à s'adapter aux besoins des employeurs.

“Il est essentiel à nos yeux qu'ils investissent dans les softskills [compétences comportementales], soient au fait des nouvelles pratiques culinaires et puissent enrichir le cursus de modules complémentaires en phase avec nos besoins”, illustre Renaud Damesin.

Avec ce CFA interentreprises “hors les murs”, le groupe Adecco a choisi un mode opératoire

différent de celui de son CFA “recruter autrement”. “L'offre de formation existait. Notre enjeu était de la challenger et de l'enrichir pour mieux promouvoir un métier qui souffre d'un manque d'attractivité et pour garantir une insertion rapide et durable des jeunes”, souligne Renaud Damesin.

Un éventail de solutions coordonnées

Sur le terrain, des coopérations commencent à se dessiner. Après avoir créé son CFA dédié aux métiers des services à l'environnement, le groupe Nicollin, basé à Montpellier, planche en collaboration avec le CFA de la Chambre des métiers et de l'artisanat de l'Hérault sur un nouveau projet dans le domaine de la propreté et du nettoyage. Selon CMA Hérault, l'objectif est de bâtir une filière de formation cohérente couvrant les CAP et bac pro du CFA, associés au BTS qu'entend proposer l'entreprise. Un tel accord permettrait d'offrir localement un panel de solutions coordonnées et plus riches aux futurs apprentis, et de mieux répondre aux besoins en compétences des entreprises.

Cette logique de partenariat avec des entreprises connues au niveau local ou national a de quoi séduire les acteurs exerçant de longue date dans le champ de l'apprentissage. “C'est l'occasion de confronter nos pratiques, d'approfondir nos relations avec les employeurs, de mutualiser nos moyens en termes de sourcing [recherche-recrutement], et, finalement, de diversifier nos activités”, observe Loïc Charbonnier, PDG du groupe Aftral qui forme 5 000 apprentis dans ses CFA. Dans leur organisation reconfigurée par la réforme, les CFA vont devoir intégrer la concurrence, et surtout développer des stratégies pour identifier de futurs partenaires et bâtir avec eux des relations pérennes. ●



Au centre, Loïc Charbonnier, président d'Aftral.