

Mettre la qualité au cœur de l'apprentissage

Propositions communes de plusieurs réseaux de l'apprentissage

Notice

Ce document synthétise les travaux conduits début 2025 par différents réseaux volontaires pour faire émerger une vision partagée de la qualité en apprentissage et formuler, en conséquence, des propositions d'amélioration pour une meilleure prise en compte de ce sujet.

Il a été élaboré par la mobilisation des parties prenantes suivantes : ANASUP, ENTREPRISES ÉDUCATIVES POUR L'EMPLOI, FNADIR et FNEP).

La qualité en apprentissage nécessite une compréhension et un engagement de toutes les parties prenantes

La Loi fixe deux objectifs à l'apprentissage, complémentaires, d'importance équivalente et devant nécessairement être conjugués : être à la fois une voie éducative *ET* une voie d'insertion professionnelle.

Dans cette perspective, l'apprentissage produit ses effets selon différentes temporalités : il permet à un apprenant de se faire dès aujourd'hui une place au sein de notre société et du monde économique, tout en disposant de clefs lui permettant de progresser à moyen et long terme dans sa vie personnelle, sociale, citoyenne et professionnelle, et ceci tout au long de sa vie, en ayant « appris à apprendre ».

Pour faire exister cette ambition dans la durée, il est essentiel de concilier les deux finalités de l'apprentissage, sans jamais les opposer, ce qui nécessite notamment de valoriser avec constance :



l'orientation positive
vers l'apprentissage



la spécificité de cette voie
éducative, basée sur l'alternance
avec des accompagnements
spécifiques et des parcours adaptés,

Pour l'entreprise, il s'agit à la fois de répondre à ses besoins en compétences à un instant T mais également de contribuer par son action formative à préparer les compétences de demain et, partant, de concourir à la robustesse et à la compétitivité de notre tissu économique et de notre pays.

En creux, l'apprentissage ne peut pas être exclusivement adéquationniste ni une simple variable d'ajustement du marché du travail, même si les formations préparées doivent évidemment répondre à de vrais besoins socio-économiques et mener à l'acquisition de compétences durablement utiles et non à des impasses en termes d'employabilité.

Il demande dès lors constance et longueur de temps et, en particulier, de pouvoir faire vivre et donner de la valeur au continuum pédagogique singulier de l'alternance, entre temps en milieu professionnel et temps en centre de formation, en les articulant au mieux.

Dès lors, une définition de la qualité partagée entre les parties prenantes et adossée à des pratiques et des outils communément admis comme pertinents constituent un liant indispensable pour assurer ce continuum et positionner chacun à sa juste place.

La qualité comme levier majeur de pérennité et de retour sur les investissements réalisés

Après une période - démarrée - en 2018, de très forte accélération des investissements publics et privés (financiers, matériels, immatériels) dans l'apprentissage, on pourrait considérer la situation actuelle comme mature et les CFA-OFA comme durablement installés dans leurs missions et prérogatives.

Ce n'est pourtant pas encore le cas dans la mesure où l'apprentissage n'est toujours pas culturellement une voie d'éducation et d'insertion socio-professionnelle reconnue en tous points comme équivalente aux autres chemins qui peuvent être empruntés pour se former.

Or, s'agissant de culture, c'est à l'échelle d'une génération que les choses peuvent s'apprécier et non à l'aune de l'échéance d'une politique publique, aussi pertinente et efficace soit-elle.

Dès lors, pour rentabiliser cet investissement collectivement consenti et en maximiser les impacts dans la durée, la qualité doit être placée au cœur de toute stratégie de développement, d'enrichissement et de promotion de l'apprentissage.

Comme cette qualité de l'apprentissage n'est pas - et ne doit pas être - l'apanage des seuls CFA-OFA, elle doit au contraire devenir encore plus l'affaire de tous, en particulier des entreprises qui sont au cœur de la dynamique.

Plus largement, l'enjeu est de positionner la qualité à sa juste place, ni trop, ni trop peu, et de l'installer dans la durée, dans une logique de robustesse du système à moyen-long terme et non de performance sur le seul court terme.

Dans une trajectoire budgétaire de nécessaire maîtrise des coûts, une approche par la qualité peut aider les CFA-OFA à identifier les meilleurs leviers d'économie et allouer au mieux leurs ressources, ce que ne permet pas une stricte approche budgétaire et comptable.

Des risques réels de démonétisation des investissements réalisés, à court comme à long terme :

L'enjeu d'investir aujourd'hui dans la qualité de l'apprentissage n'est plus nécessairement de voir le nombre d'apprentis augmenter (singulièrement dans un contexte de pyramide des âges devenue défavorable) mais de continuer d'aller résolument vers une trajectoire d'amélioration continue des services rendus et des modes de fonctionnement des personnes morales qui les portent.

Il s'agit surtout de promouvoir une culture de la qualité et de la diffuser dans l'ensemble de l'écosystème, en particulier au sein des entreprises.

Or, dans un contexte où un apprentissage de qualité ne peut s'envisager que dans le cadre d'un CFA-OFA lui-même durable et responsable, la fragilité des modèles reste préoccupante, comme en témoigne par exemple la note d'études n°12 de janvier 2025 de France Compétences qui montre la baisse significative (-29% à effectifs constants sur l'exercice 2023) des marges des CFA-OFA, et alors même que la plus forte baisse des niveaux de prise en charge n'était pas encore effective.

Cette diminution des marges est d'ores et déjà très préoccupante dans la mesure où elle pèsera durablement sur les capacités d'investissement des CFA-OFA, que ce soit dans les plateaux techniques ou dans les fonctions transverses, qui favorisent la qualité.

Est également préoccupant l'accroissement des restes à charge auprès des entreprises, avec le risque de voir s'effriter d'autant l'attractivité de l'apprentissage.

Dans un autre registre, cela pourrait conduire à une forte sélectivité des apprentis, les entreprises privilégiant des candidats « prêts à l'emploi » et mobilisant un minimum de ressources et d'accompagnement, voire se traduire par un reste à charge aux familles.

A l'échelle de la puissance publique enfin, et dès lors que l'on raisonne au global et non par dispositif ou par acteur, investir dans la qualité de l'apprentissage est une police d'assurance pour ne pas devoir demain (ré)investir dans les coûts nécessaires à la transformation des compétences et/ou dans les coûts sociaux et économiques du chômage. En effet, que ceux-ci soient pris en charge par l'Etat, les Régions, France Travail, les OPCO ou les entreprises, ce sera toujours la collectivité nationale dans son acception la plus large qui devra *in fine* en supporter le poids.

Les propositions des réseaux signataires

Convaincus que la qualité est indispensable pour une adaptation en continu des formations par apprentissage aux besoins de demain mais également un levier indispensable à la pérennité des CFA-OFA, les réseaux signataires de la présente note ne proposent pas de faire moins en la matière mais de faire mieux.

Dans cette perspective, **5 propositions** sont formulées. Volontairement, elles ne sont pas présentées avec un niveau d'opérationnalité très fin afin de pouvoir en échanger avec les acteurs potentiellement concernés, tant sur le fond que sur la meilleure manière de les concrétiser.

Clarifier les différentes acceptions de la qualité sans les opposer

Le rapport IGAS-IGESR de 2024 sur la qualité de la formation professionnelle distinguait déjà la « qualité-conformité », sanctionnée depuis fin 2019 en France majoritairement par la certification Qualiopi, et la « qualité externe », correspondant aux contenus pédagogiques eux-mêmes et à la mesure des impacts de la formation sur les trajectoires socio-professionnelles des bénéficiaires, globalement peu évaluée ou sur la base d'indicateurs très génériques, pas toujours bien adaptés aux réalités de terrain.

Cette dichotomie est pertinente et il serait utile d'utiliser à l'avenir des termes différents pour distinguer des notions différentes. Cela éviterait des confusions ou des contresens et donnerait de la valeur aux différentes approches sans les opposer.

Cela pourrait également favoriser une meilleure complémentarité des contrôles auxquels sont soumis les CFA-OFA puisque, ne portant pas sur les mêmes choses, ils devraient nécessairement s'appuyer sur des méthodologies et des cadres logiques différents pour être mis en œuvre, évitant en cela les superpositions et les redondances.

Faire évoluer les référentiels pour les adapter davantage à la maturité des CFA-OFA et inciter à faire davantage

L'avènement de la marque Qualiopi a eu le grand mérite de dépasser la profusion difficilement lisible des 58 labels et certifications reconnus antérieurement par le CNEFOP et de donner de la crédibilité aux démarches qualité par la mobilisation d'un certificateur, tiers indépendant, lui-même soumis à des exigences vérifiées d'accréditation.

En termes de philosophie, si la certification Qualiopi est indéniablement un sésame pour l'accès aux financements publics et mutualisés et, d'une certaine manière, un « permis de travailler », elle constitue également un moyen privilégié pour le CFA-OFA de travailler sur ses risques et d'identifier les leviers nécessaires à sa performance et à sa durabilité.

Pour autant, un certain nombre de CFA-OFA estiment qu'il est possible et souhaitable d'aller plus loin, sur une base volontaire et incitative.

Dans cette perspective, il pourrait être pertinent de :

- Faire évoluer le référentiel Qualiopi pour y intégrer des exigences complémentaires, par exemple en matière de RSE et, le cas échéant, rendre le dispositif de conformité / non-conformité moins binaire en y ajoutant un système de cotation, à l'instar de ce qui se pratique dans les normes ISO ;

- Intégrer systématiquement des éléments de qualité externe dans l'indicateur n°2 de Qualiopi pour mieux évaluer et rendre compte des impacts de la formation ;
- Envisager un label ou une certification plus exigeante (du type Qualiopi + ou Qualiopi Or en fonction des partis-pris qui pourraient sous-tendre cette démarche) pour les organismes les plus matures, et qui, pour être incitatif, pourrait être couplé à un bonus dans les niveaux de prise en charge et/ou à une préférence dans les marchés publics, ou privés.

Dans tous les cas, il semble essentiel de ne pas retomber dans un excès de multiplicité des labels et des certifications et, par ailleurs, d'éviter que ceux-ci soient détenus par des intérêts privés.

Mieux intégrer les entreprises au cœur de la qualité et de l'évaluation et les aider à s'engager

Dans un contexte où l'entreprise est au cœur de la dynamique d'apprentissage et que sa bonne implication est un facteur déterminant pour la réussite ou l'échec des parcours, il est proposé de :

- Transformer l'aide à l'embauche des apprentis en une aide à la formation et à l'accompagnement, payée tout au long du contrat selon des modalités à définir ;
- Inciter les entreprises à formaliser leurs engagements, par exemple au travers de chartes ou équivalents, comme cela existe déjà dans certains CFA-OFA et certains réseaux, ainsi que dans la convention qui lie CFA et entreprise ;
- Assujettir l'aide aux entreprises à des contrôles qualité et, idéalement, réorienter le contrôle qualité des OPCO vers cette partie prenante clef de l'apprentissage sur laquelle le CFA-OFA n'a pas de prise, sauf en cas de dysfonctionnements graves susceptibles de nuire à l'apprenti. Cette orientation est déjà pour partie existante via les contrôles faits par certains OPCO, assortis d'un droit de geler les financements en cas de manquements identifiés. Il s'agirait ici de l'amplifier et de la généraliser, notamment en ce qui concerne l'obligation des entreprises d'assurer un suivi des apprentis en lien avec le CFA-OFA.

Favoriser un choc de simplification

Dans une trajectoire budgétaire contrainte, il devient de plus en plus stratégique pour les CFA-OFA de limiter les tâches chronophages et peu utiles et de réorienter le travail des équipes vers celles à forte valeur ajoutée.

Dans cette perspective, une aide - méthodologique et financière - à l'implémentation de l'IA dans les pratiques et les processus des CFA-OFA serait clairement un plus. Cela pourrait faire l'objet d'un vaste plan de transformation national, articulé avec les ambitions et les ressources de la stratégie nationale pour l'intelligence artificielle.

En complément, tout ce qui peut simplifier la vie quotidienne des CFA-OFA, notamment dans ses relations avec les régulateurs, financeurs et contrôleurs de l'apprentissage est éminemment bienvenu :

- Créer une plate-forme nationale unique pour le dépôt des contrats et des documents y afférents ;
- Créer un coffre-fort national des données, à l'instar de ce qui existait autrefois dans DATADOCK, dans une logique de « dites-le nous une fois » déjà en vigueur dans de nombreuses administrations ;

- A défaut d'un système unifié d'organisation et de régulation des contrôles, créer a minima un agenda concerté d'intervention des auditeurs/contrôleurs et laisser un minimum de respiration aux équipes entre deux audits/contrôles ;
- Arrêter de légiférer pour régler les comportements déviants des opérateurs - rares en nombre - mais les réprimer sévèrement quand ils sont constatés et, en parallèle, créer une médiation nationale de l'apprentissage qui viendrait traiter les cas les plus complexes et litigieux, les documenter et les centraliser, offrant en cela une possibilité d'amélioration continue de l'écosystème par ce mécanisme mutualisé.

Autant que faire se peut, homogénéiser les pratiques des OPCO qui peuvent l'être (règles pour le premier équipement ou la mobilité internationale par exemple) comme cela a été accompli avec succès pour l'inclusion de personnes en situation de handicap.

Par ces différentes mesures, et d'autres à co-construire, des économies substantielles peuvent être réalisées, tant au sein des CFA-OFA que des financeurs, régulateurs et contrôleurs.

Progresser dans la voie d'une gouvernance multipartite de l'apprentissage

La voie d'éducation par l'apprentissage est aujourd'hui une pièce majeure de notre système éducatif et un des meilleurs investissements d'avenir.

Or l'apprentissage associe de multiples acteurs, sans qu'existe une instance qui permette d'assurer un pilotage et une mise en cohérence de l'action de ces acteurs. France compétences ne peut jouer ce rôle spécifique, d'autant qu'elle est à la fois concernée par la régulation financière et la régulation des certifications.

Aussi, sur le modèle du GIP créé pour la VAE, il est proposé d'instaurer une instance de pilotage de l'apprentissage, composé des partenaires suivants :



10 ministères sur le modèle du GIP VAE disposant de **50 % des voix**



18 régions



8 organisations représentatives des employeurs et des salariés **au niveau interprofessionnel** ainsi que les 3 organisations multiprofessionnelles



experts ou personnalités qualifiées



collège **associant** des **représentants réseaux** de CFA.

Et des représentants des **apprentis** eux-mêmes

Le budget d'une telle instance pourrait être financé par un prélèvement sur les ressources collectées par France compétences et complété par des apports de ses membres selon les thématiques et sujets adressés.

Concrètement, cette instance pourrait prendre en mains ce qui ne l'est par personne et/ou ce qui serait mieux pris en compte dans le cadre d'une gouvernance multi-acteurs, comme par exemple :

- Mesurer l'impact de l'apprentissage dans toutes ses dimensions, y compris sociétales et environnementales, sa contribution à la compétitivité de la Nation et des entreprises et à l'équilibre des territoires ;
- Evaluer les politiques déployées en matière d'apprentissage, en mesurer les coûts et les bénéfices ;
- Suivre les pratiques de formation par apprentissage et contribuer à l'amélioration de la qualité dans ce domaine ;
- Faire progresser la qualité des données et la connaissance, dans une logique d'observatoire ;
- Cartographier l'ensemble des contrôles applicables à l'apprentissage pour mieux identifier les trous dans la raquette et les recouvrements ;
- Promouvoir l'apprentissage et œuvrer à l'amélioration continue du système...



Frédéric Sauvage
Président



Philippe Grassaud
Président



Jean Philippe Audrain
Président



Patrick Roux
Président



anasup
association nationale
pour l'apprentissage
dans l'enseignement supérieur



Fnadir
FÉDÉRATION NATIONALE DES
DIRECTEURS DE CFA/GFA



FNEP