

Impacts de la crise sanitaire du COVID-19 sur les besoins en emplois et en compétences de la branche des organismes de formation

Rappel du contexte et des objectifs interbranches du projet

L'étude proposée ici fait suite à une initiative d'AKTO dans le cadre d'un Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC) signé entre l'État et une douzaine de branches adhérentes et du Plan d'Investissement dans les Compétences 2018-2022 (PIC). Cette initiative s'intègre également dans le cadre de l'appel à projet « Soutien aux démarches prospectives compétences » lancé par le Haut-commissariat aux compétences à destination des branches professionnelles.

OBJECTIFS



Évaluer les impacts constatés et anticipés de la crise au niveau national, par secteur et par territoire en matière d'emploi et les besoins en compétences associés.



Identifier les secteurs en capacité de reprendre leur activité et anticiper les besoins en emplois et en compétences.



Proposer aux partenaires sociaux des pistes d'actions opérationnelles pour accompagner les entreprises et les salariés de la branche et faire face à cette crise.

Périmètre de la branche

CODE IDCC

1516 – Convention collective nationale des organismes de formation

5 principaux codes NAF présents dans la branche 1516

Source : Insee, DADS (données au 31/12/2017)

Principaux codes NAF	Part des salariés dans la branche
8559A – Formation continue d'adultes	67,7%
8559B – Autres enseignements	14,3%
8542Z – Enseignant supérieur	4,2%
9499Z – Autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire	3,3%
8532Z – Enseignement secondaire technique ou professionnel	2,0%

La formation professionnelle désigne toute activité de formation pour des adultes, diplômante ou qualifiante, dispensée dans des établissements créés par des personnes physiques ou morales. Pour les apprenants, il s'agit d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle, et d'adapter ses compétences aux évolutions du monde du travail.

Les données issues de la DARES et les documents annexes des différentes lois de finances s'appuient toutefois sur une définition plus large, pouvant inclure les actions de formation ; les bilans de compétences ; les actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience ; les actions de formation par apprentissage.

Grandes familles professionnelles des salariés de la branche



Animation de parcours et/ou séquence de formation

Formation, tutorat, animation de séances...



Conseil, orientation, accompagnement

Evaluation, orientation, recrutement, accompagnement des apprenants...



Ingénierie de formation, conception pédagogique

Conception de supports pédagogiques, création de certifications, réalisation d'études...



Promotion, marketing et commercial

Mise en œuvre des opérations commerciales, prospection, développement des marchés et des partenariats, accueil et information...



Management, gestion

Définition et mise en œuvre du projet d'établissement, suivi du budget, gestion des ressources humaines



Gestion administrative, logistique et financière

Suivi logistique, suivi financier, comptabilité, services généraux...

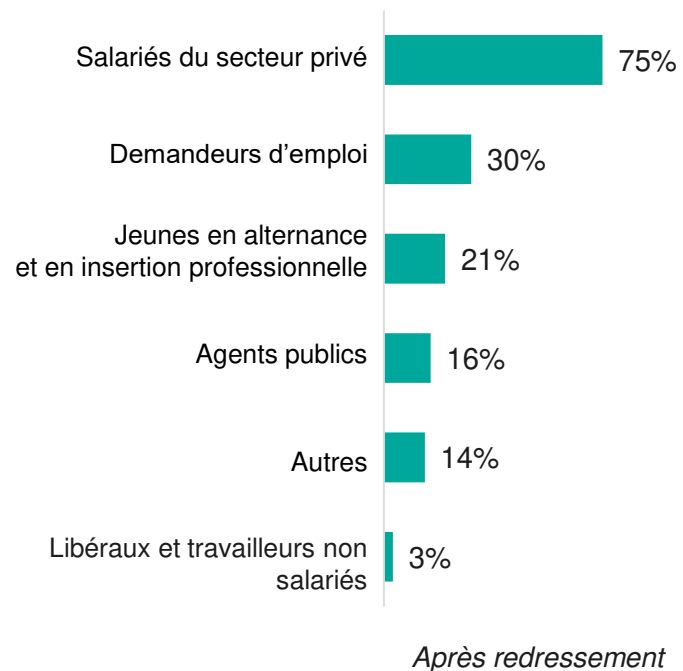


Informatique

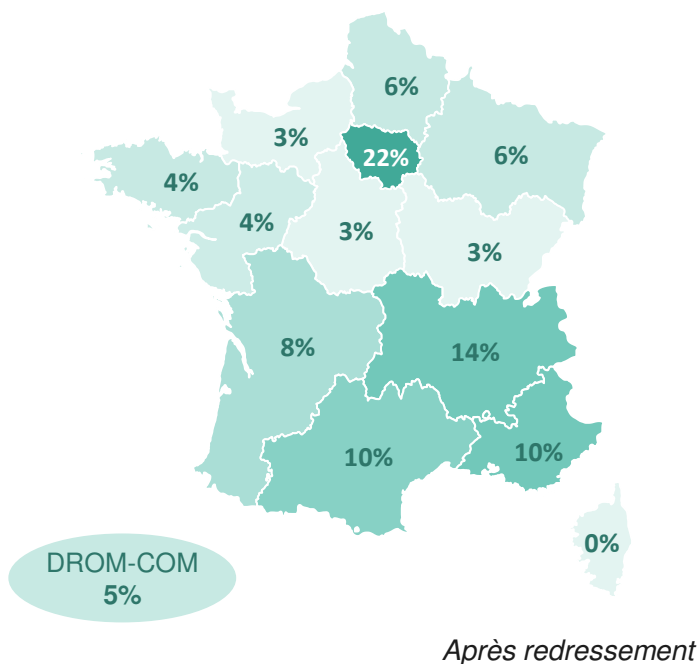
Définition, déploiement et supervision des infrastructures, maintenance...

Panel des répondants à l'enquête – 1 488 répondants

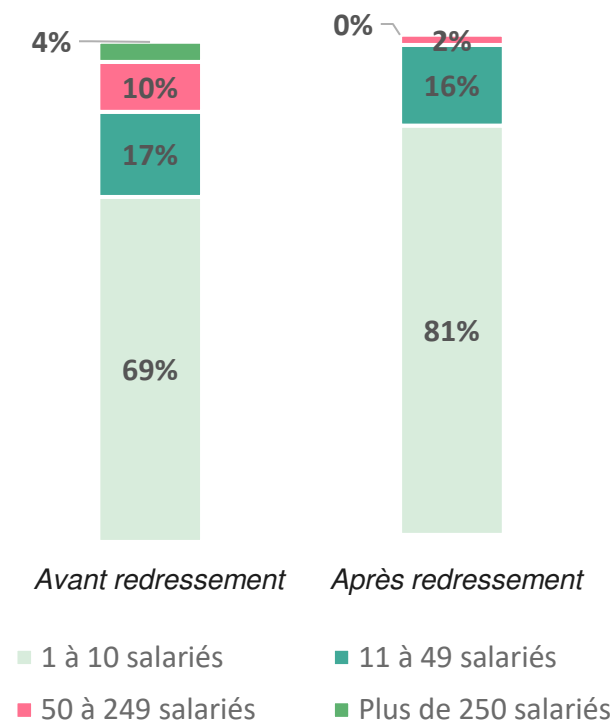
Répartition par publics formés



Répartition par région d'implantation du siège de l'entreprise



Répartition par taille d'activité



Un redressement été effectué dans le cadre de cette enquête afin d'assurer une meilleure représentativité de la répartition réelle des entreprises selon leurs effectifs salariés.

Panorama socio-économique de la branche

Le nombre de salariés de la branche progresse depuis plusieurs années. Le taux de féminisation du secteur est très élevé, tandis que les salariés sont globalement plus âgés que la moyenne nationale : 13% d'entre eux ont moins de 30 ans, contre 24% toutes branches confondues. La part de CDI et de contrats à temps plein est inférieure à la moyenne nationale, en raison du recours fréquent à des travailleurs non-salariés (ex. : formateurs indépendants).

Chiffres clés 2017

Source : Insee, DADS (données au 31/12/2017)



75 900
salariés



62% de femmes
(contre 45% toutes branches confondues)



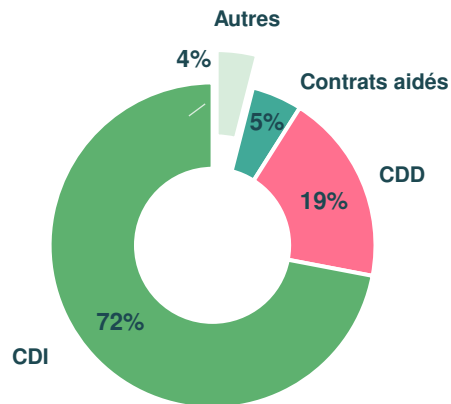
8 930 entreprises
10 590 établissements



61% de contrats à temps plein
(contre 80% toutes branches confondues)

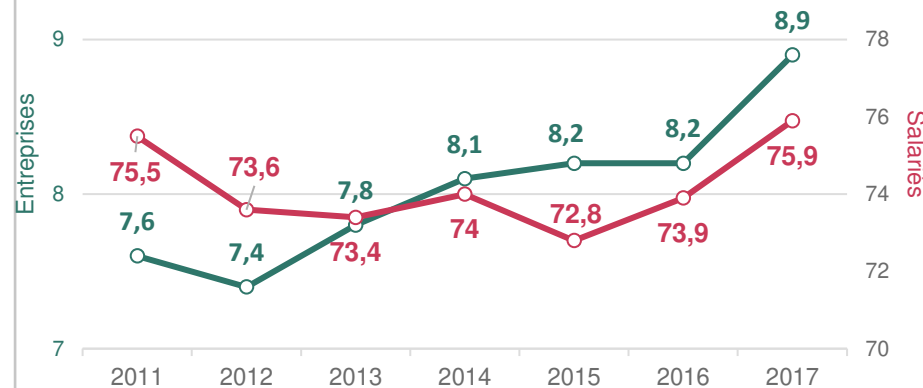
La part de CDI est en augmentation, mais reste inférieure à la moyenne nationale (8 sur 10 toutes branches confondues)

Source : Panorama social et économique de la branche des organismes de formation (édition 2019 – données Insee du 31/12/2016)



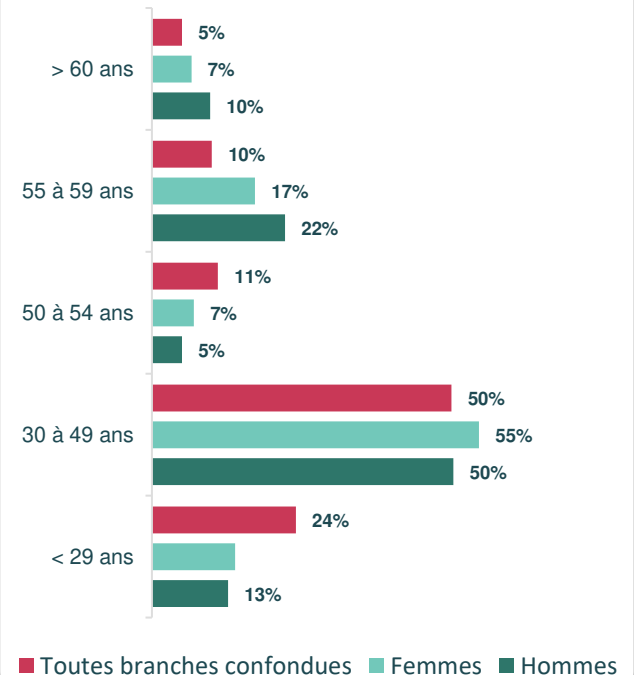
Évolution du nombre de salariés et d'entreprises (en milliers)

Source : Panorama social et économique de la branche des organismes de formation (édition 2019)



Pyramide des âges

Source : Insee, DADS (données au 31/12/2017)

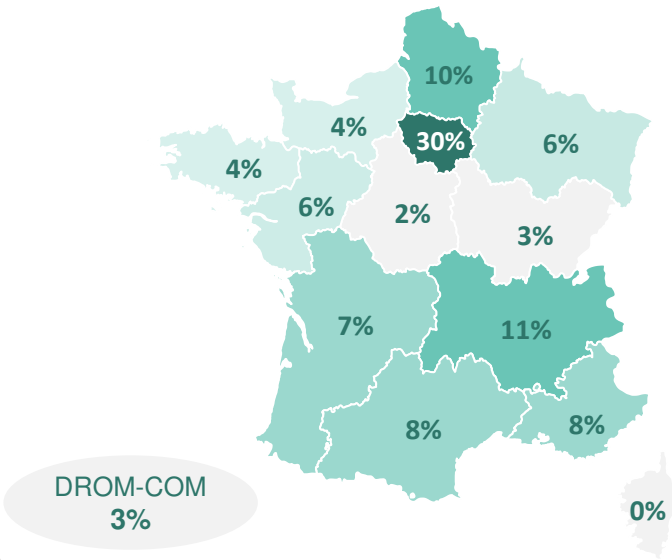


Panorama socio-économique de la branche

Plus de 8 entreprises sur 10 sont des TPE, bien que celles-ci ne concentrent qu'un quart des effectifs. La forte proportion de formateurs dans le secteur peut expliquer la part majeure que représentent les professions intermédiaires dans la répartition des salariés selon la CSP (53%, contre un quart toutes branches confondues).

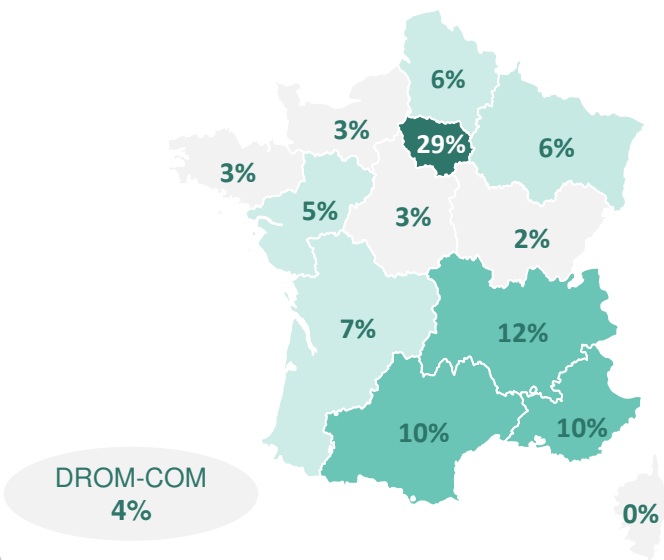
Répartition régionale des salariés

Source : Panorama social et économique de la branche des organismes de formation (édition 2019)



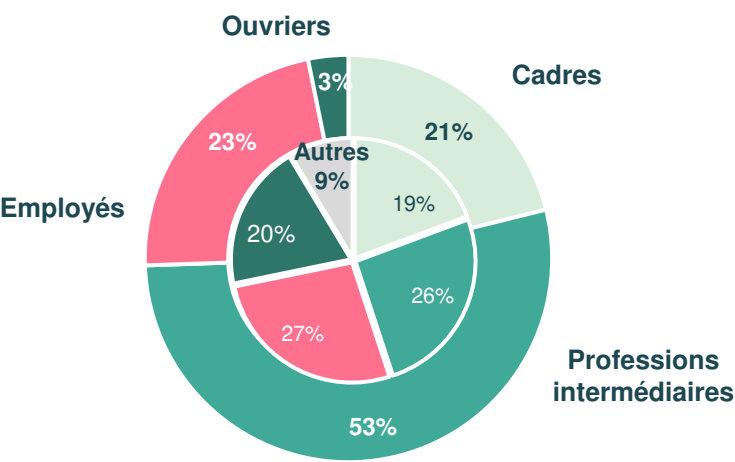
Répartition régionale des entreprises

Source : Panorama social et économique de la branche des organismes de formation (édition 2019)



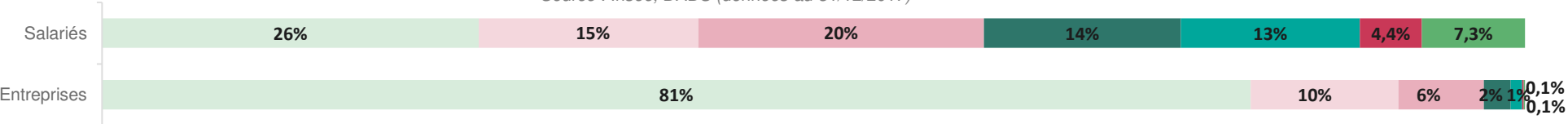
Répartition des salariés selon la CSP

(l'anneau intérieur présente la répartition toutes branches confondues)
Source : Insee, DADS (données au 31/12/2017)



Répartition des salariés et des entreprises selon la taille des entreprises

Source : Insee, DADS (données au 31/12/2017)



Pour les entreprises de : > 10 salariés, 10 à 19 salariés, 20 à 49 salariés, 50 à 99 salariés, 100 à 249 salariés, De 250 à 499 salariés, ≥ 500 salariés



Évolutions de la branche anticipées avant la crise du Covid-19

La transformation rapide du marché du travail observée au cours de la dernière décennie bénéficiait au secteur de la formation professionnelle, en créant des besoins en formation plus importants et plus diversifiés. Toutefois, confrontées à un renforcement de la concurrence et des obligations réglementaires, de nombreuses entreprises de la branche se trouvaient déjà en difficulté avant la crise sanitaire. Il était anticipé que le marché de la formation, très fragmenté, évolue vers une consolidation plus importante au profit des grands acteurs en place.

La formation professionnelle, un secteur porteur d'opportunités :

- Le chiffre d'affaires de la branche était en augmentation quasiment continue depuis 2010. Les stabilisations observées en 2015 et 2017 sont en partie dues à une forme d'attentisme du marché avant ou après le passage d'une réforme significative (loi du 5 mars 2014, loi « Avenir professionnel » de 2018).
- Ces dernières années, le discours public a voulu faire de la formation une priorité. Les innovations technologiques et l'émergence de nouveaux métiers font de la formation professionnelle continue un enjeu économique et social à l'importance croissante, nécessitant **la mise à jour de plus en plus fréquente des compétences des salariés et des demandeurs d'emploi pour garantir leur employabilité.**

Les entreprises du secteur étaient néanmoins soumises à des défis de taille :

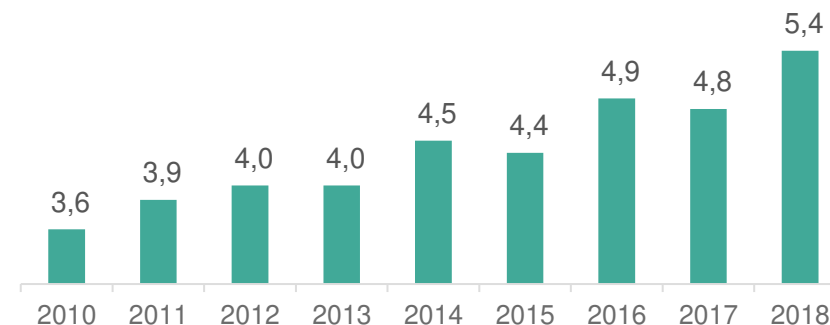
- **Apparition de nouveaux concurrents** (MOOCs, EdTech, applications mobiles, géants du numérique...) et dégradation des marges d'exploitation induite par la compétition tarifaire.
- **Régulation et obligations de certification accrues**, notamment depuis la réforme de 2018 (ex. : création d'un nouveau référentiel national qualité en vue d'obtenir la certification Qualiopi).

Le marché de la formation professionnelle, très fragmenté, pourrait évoluer vers une consolidation ou concentration plus importante :

- Les nouvelles obligations réglementaires (Qualiopi, priorisation des formations certifiantes...) ont comme conséquence **le renforcement des barrières à l'entrée du secteur**, au profit des grands acteurs en place.
- **Les entreprises plus petites ou fragiles sont moins bien armées pour faire face à la concurrence et consacrer les ressources nécessaires à la mise en application des régulations.**
- Les études prospectives anticipaient une consolidation du secteur même avant la crise. Cela pourrait prendre la forme d'acquisitions et rachats, ou d'alliances entre organismes spécialisés dans certains types de formations ou de clientèle.

Évolution du chiffre d'affaires de la branche (en milliards d'euros)

Source : Insee, Esane, redressement KYU (2018)



Évolutions de la branche anticipées avant la crise du Covid-19

La France fait partie des mauvais élèves de l'Union européenne en matière de recours à la formation professionnelle continue par les salariés. Pour tenter de remédier aux insuffisances du système, le secteur a fait l'objet de réformes profondes et successives au cours des quinze dernières années. Malgré leurs objectifs ambitieux, celles-ci pourraient accentuer les disparités entre les organismes de formation, dotés de ressources et capacités d'investissement variées.

La part des Français bénéficiant d'une action de formation ne s'élève qu'à 32% par an, soit 9 points de moins que la moyenne de l'OCDE. Le système français de la formation a régulièrement fait l'objet de critiques, liées à...

- **Son opacité** : les salariés et demandeurs d'emploi seraient mal informés sur les dispositifs de formation auxquels ils ont droit.
- **L'inégalité d'accès** : les salariés actifs et plus diplômés bénéficieraient davantage des dispositifs de formation que les demandeurs d'emploi ou les profils moins qualifiés.
- **Son inefficacité** : une majorité de Français semblerait considérer que les actions de formation auront peu d'impact sur leur niveau de compétence et/ou de rémunération.

Pour tenter de répondre à ces critiques et d'être à la hauteur de l'enjeu primordial de la formation des salariés et demandeurs d'emploi en France, le secteur a fait l'objet de bouleversements réglementaires profonds et nombreux ces dernières années :

- **Six réformes d'ampleur ont touché le marché de la formation professionnelle en quinze ans.**
- Un plan de formation de 500 000 demandeurs d'emploi de longue durée ou non qualifiés a été présenté par l'État en 2016.
- Le **Plan d'Investissement dans les Compétences annoncé par le gouvernement en 2017**, accompagné de Pactes régionaux d'investissement dans les compétences, vise à accompagner un million de demandeurs d'emploi peu qualifiés et un million de jeunes décrocheurs à l'horizon 2022 grâce à une enveloppe de 14,5 milliards d'euros.

Ces réformes successives n'ont pas toujours eu l'effet escompté sur les salariés et les demandeurs d'emploi, et ont pu contribuer à :

- **Accentuer les inégalités de moyens entre organismes de formation**, les plus petites structures disposant de moins de moyens pour se mettre aux normes et/ou obtenir les certifications nécessaires (impossibilité d'avoir un référent qualité).
- Causer une incertitude juridique, décourageant parfois les investissements des entreprises.

Les dernières réformes de la formation professionnelle en France

Loi du 4 mars 2004	• Création du Droit Individuel à la Formation (DIF) • Création du contrat de professionnalisation • Augmentation des contributions obligatoires des entreprises
Loi du 24 novembre 2009	• Renforcement du DIF (création du DIF portable) • Réduction du nombre d'OPCA • Création du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP)
Loi du 24 novembre 2011	• Création du contrat de sécurisation des parcours professionnels (CSP) • Réforme des régimes applicables aux contraintes et des périodes de professionnalisation
Loi du 5 mars 2014	• Suppression pour les entreprises de l'obligation de justifier fiscalement les dépenses en formation • Suppression du DIF • Création du Compte Personnel de Formation (CPF)
Loi du 8 août 2016	• Création d'un compte personnel d'activité • Consécration du droit à la formation tout au long de la vie
Loi du 5 septembre 2018	• Création de France compétences et OPCO • Monétisation du CPF • Généralisation d'une certification « Qualiopi » pour accéder à un financement public ou mutualisé

Évolutions de la branche anticipées avant la crise du Covid-19

Les organismes de formation sont particulièrement touchés par la transition numérique, susceptible d'affecter autant l'environnement concurrentiel que les formats pédagogiques et les besoins clients. Toutefois, avant la crise, toutes les entreprises n'étaient pas également concernées par le phénomène : l'intérêt et la capacité d'adaptation des organismes variaient selon leurs moyens, leurs domaines de spécialisation et les publics formés, notamment.

La révolution numérique a un impact particulièrement important sur les métiers et l'environnement de la formation professionnelle :

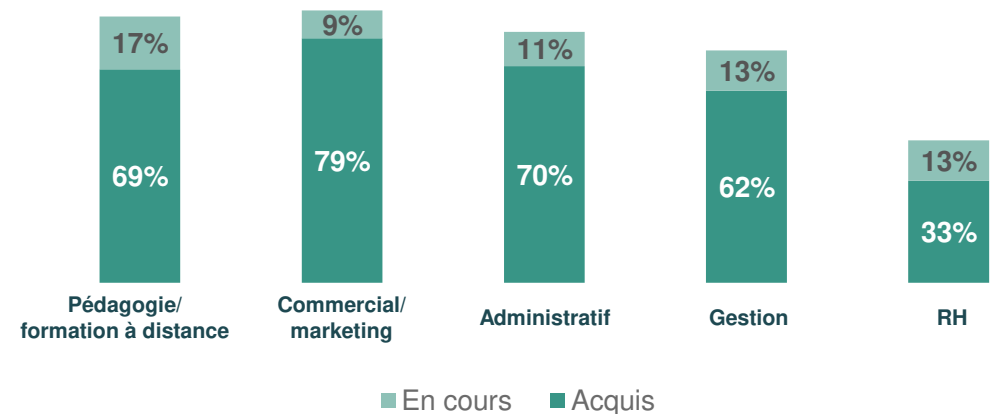
- Diversification des formats pédagogiques disponibles : enseignement à distance, *blended-learning*, MOOC, outils nomades ou mobiles...
- Évolution des contenus pédagogiques pour former aux nouveaux métiers et compétences de l'ère numérique.
- Abaissement des frontières entre secteurs économiques et intensification de la concurrence avec l'arrivée de nouveaux entrants, notamment les grands acteurs du numérique (Youtube, LinkedIn, Facebook...).
- Redéfinition des besoins clients, avec...
 - Le passage progressif à un modèle centré autour de l'utilisateur.
 - Des relations plus directes avec les clients.
 - Le risque d'internalisation de certaines actions de formation facilitées par les outils numériques, au détriment des OF.

Ainsi, certains organismes avaient commencé à placer la transformation numérique au cœur de leurs stratégies. Il faut néanmoins rappeler que tous les OF ne sont pas concernés par le phénomène dans la même mesure :

- Les grands groupes et les spécialistes du e-learning se trouvaient davantage en mesure d'investir le terrain numérique que les structures plus petites, dotées de moyens limités.
- Les organismes proposant des formations techniques ne pouvant pas matériellement se passer du présentiel se trouvaient également dans l'incapacité de tirer profit de l'ensemble des opportunités offertes par le numérique.
- De plus, certains professionnels ne se montraient tout simplement pas intéressés par la création de produits digitaux ou l'animation distancielle de leurs formations.

L'intégration du digital dans l'activité des organismes de formation

Source : Bilan et perspectives de l'observatoire économique de la fédération de la formation professionnelle - FFP 2018



Évolutions de la branche anticipées avant la crise du Covid-19

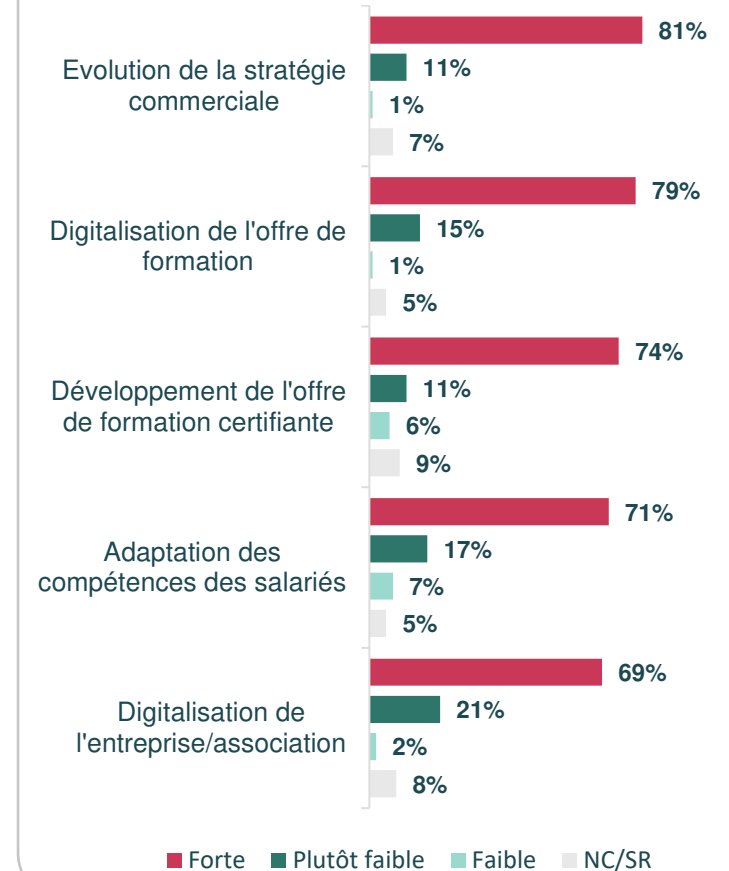
De nombreux organismes de formation cherchaient à innover et à diversifier leur offre, mais se trouvaient inégalement préparés à la transition numérique et aux grands changements bouleversant le secteur.

Face à ces divers enjeux, le secteur était en train d'opérer certaines réorientations stratégiques (ce qui ne signifie pas que tous les organismes de formation étaient concernés) :

- Réorientations commerciales :
 - **Importance accrue du segment B2C** avec l'individualisation des parcours de formation induite par la réforme de 2018 et la création du CPF. Les organismes doivent mettre en place des stratégies commerciales spécifiques, ciblant les apprenants et les financeurs différemment.
 - Optimisation de la connaissance du client, dont les attentes commençaient à être mieux ciblées grâce au big data et aux outils de CRM/GRC.
 - Mise en place d'actions de communication adaptées au marketing B2C.
 - Construction de nouveaux modèles commerciaux intégrant des prix plus bas.
- Réorientations pédagogiques :
 - Modernisation des méthodes d'apprentissage (formats hybrides et/ou distanciels), tout en tentant de **préserver les atouts concurrentiels traditionnels (force du présentiel, proximité...)**.
 - Identification de leviers de différenciation par rapport aux nouveaux entrants et aux acteurs du numérique.
 - **Diversification et élargissement de l'offre** à certaines thématiques ou compétences plus adaptées au marché du travail.
- Réorientations organisationnelles :
 - **Recours accru à la sous-traitance** pour bénéficier d'une plus grande flexibilité.
 - Recrutement de nouveaux profils et métiers (marketing digital, création de contenu...).
 - Formation des salariés aux outils et à l'enseignement numériques.
 - Digitalisation de certaines activités, parallèle au recrutement de profils dotés de compétences digitales et/ou à la formation des salariés dans ce domaine.
 - Mise en place de partenariats entre organismes pour faire face à la concurrence.

Priorités des organismes de formation

Source : Bilan et perspectives de l'observatoire économique de la fédération de la formation professionnelle – FFP 2018



Impact de la crise sanitaire sur le secteur : synthèse et points clés

Une baisse du chiffre d'affaires constatée par une majorité d'organismes de formation en 2020

- -11% à l'échelle de la branche sur les neuf premiers mois de 2020 (source : ESANE, traitement KYU).
- 73% des répondants à l'enquête font état d'une baisse de leur activité (source : enquête KYU/AKTO).
- Cette diminution s'explique en premier lieu par la fermeture des OF pendant le premier confinement, par les annulations et les reports causés par la pandémie.

Des impacts sur l'activité différenciés selon les organismes

- Les résultats de l'enquête semblent indiquer que les OF formant des salariés du secteur privé et des agents publics sont lourdement affectés, alors que ceux qui forment des jeunes en alternance ou en insertion sont apparemment parvenus à mieux se maintenir (mécanismes de soutien à l'alternance et à l'insertion, maintien de l'activité des CFA tout au long de la crise).
- Les organismes comptant moins de 11 salariés ont également subi un choc plus important, et se montrent plus pessimistes sur leurs perspectives en 2021 et 2022.

Un maintien global des effectifs

- Près de 30% des répondants à l'enquête ont enregistré une baisse de leurs effectifs en 2020, et 18% semblent anticiper une pérennisation de cette diminution jusqu'en 2022.
- Ces baisses d'effectifs touchent notamment les OF formant des libéraux/travailleurs non-salariés et des demandeurs d'emploi, ainsi que les entreprises de moins de 11 salariés. Les DROM-TOM, le Pays-de-la-Loire, les Hauts-de-France, la Normandie, l'Occitanie et Bretagne sont les régions les plus touchées.
- Néanmoins, la tendance globale reste celle d'un maintien des effectifs (60% des répondants), notamment grâce aux dispositifs de soutien de l'Etat.

La formation professionnelle, fer de lance de la relance économique ?

- Le gouvernement souhaite faire de la formation professionnelle l'un des axes d'action de la relance économique, en y dédiant une enveloppe de 15 milliards d'euros.
- Néanmoins, malgré un intérêt apparemment accru pour la formation, la crise pourrait entraîner **une baisse de la demande à moyen-terme**, avec **des capacités de financement réduites des entreprises**, voire des OPCO avec la baisse de la masse salariale.

Impact de la crise sur les organismes de formation

Les organismes de formation ont été obligés de fermer pendant deux mois, et la plupart des formations n'a pas pu être assurée. Même si la demande de formation a d'abord semblé augmenter avec la mise en activité partielle de nombreux actifs, la crise fragilise également les capacités de financement des entreprises.

Le marché des organismes de formation, déjà déstabilisé par l'entrée en vigueur de la réforme de 2018, n'a pas été épargné par les effets de la pandémie :

- Obligation de fermeture physique des OF et des CFA entre le 16 mars et le 11 mai.
- Annulation de nombreuses formations, parfois sans possibilité de report ni de remboursement.
- Basculement brutal vers l'enseignement à distance pour une minorité d'organismes : la part de formations dispensées à distance (environ 10%) aurait doublé voire triplé pendant la crise. Néanmoins, cela signifierait qu'au moins 70% des formations n'ont pas pu être assurées pendant cette période.

Même après leur réouverture, le fonctionnement des organismes des formations s'est trouvé bouleversé :

- Mise en place d'un protocole sanitaire strict, limitant la capacité d'accueil des stagiaires.
- Incapacité de se déplacer dans de nombreuses entreprises clientes appliquant leurs propres protocoles.

Dans un contexte économique déjà difficile en raison de la réforme de 2018 et des grèves de fin d'année 2019 et début d'année 2020, ces bouleversements ont mis la trésorerie des entreprises sous pression :

- Perte de chiffre d'affaires.
- Importance des coûts fixes et des coûts de mise en œuvre des mesures sanitaires.

Outre ces difficultés de court-terme, la crise vient questionner la dynamique de la demande sur le marché de la formation :

- La demande de formation a d'abord semblé augmenter sous l'impulsion de l'Etat et des entreprises (actifs en activité partielle, FNE-formation).
- Toutefois, à plus long-terme, la crise pourrait entraver les capacités financières des principaux financeurs de la formation :
 - Entreprises : gel des dépenses, baisse des effectifs (et donc du vivier de stagiaires) et de la masse salariale sur laquelle sont basés les financements.
 - Pouvoirs publics (Etat, Unedic...) : diminution des recettes, augmentation de la dette...



Dès le début du confinement, le ministère du Travail a lancé une campagne pour encourager la formation à distance

Stratégies mises en œuvre face à la crise : synthèse et points clés

Le manque de visibilité sur l'activité et la demande client

- La difficulté à se projeter constitue la principale difficulté citée par les organismes, dont la plupart a ralenti ses projets de développement et d'investissements dans ce contexte de grande incertitude.

La mise en place de stratégies pour faire face à la volatilité de la demande

- De nombreux organismes tentent de trouver de nouveaux relais de croissance, passant notamment par l'élargissement de l'offre, la diversification du portefeuille clients et le renforcement de la relation avec les clients existants.
- Un tiers des répondants a également mis en place des stratégies défensives, en choisissant de se concentrer sur leur cœur de métier et leurs compétences historiques.

Un recours important aux dispositifs de soutien de l'Etat

- Le PGE et l'activité partielle ont été les dispositifs les plus mobilisés par les organismes de formation.
- Les organismes de plus de 10 salariés ont été plus nombreux à avoir recours à l'activité partielle et à l'aide pour le recrutement d'un alternant, tandis que les TPE ont davantage sollicité le PGE et le report d'exonération et de charges sociales.
- Le recours global au FNE-formation a été de 16%, mais s'est avéré bien plus prononcé au sein des organismes comptant plus de 50 salariés (27% des réponses).

Perspectives socio-économiques : synthèse et points clés

L'impact important de la crise sur les ressources humaines des organismes

- La gestion de l'urgence sanitaire et les stratégies déployées pour maintenir une activité ont eu des impacts variés sur les ressources humaines de OF : redéfinition des volumes horaires travaillés, baisses d'effectifs (touchant notamment les contrats temporaires), obligation de prise de congés.
- Les dispositifs de mobilités internes ne semblent pas faire partie des projets immédiats d'une majorité d'entreprises.

L'accélération de la transition numérique

- La transition numérique des OF, touchant à la fois la pédagogie et les fonctions support, a été accélérée par la crise sanitaire. Pendant le confinement, de nombreuses formations ont été converties à un format distanciel. Les entreprises qui avaient déjà investi le terrain numérique (fonctions pédagogiques et support) ont souvent mieux fait face à la crise.
- Néanmoins, de nombreux professionnels préviennent que ce format ne convient pas à toutes les formations. Pour beaucoup d'entre eux, l'enjeu principal est de pouvoir **retrouver leurs clients en présentiel dans des conditions sécurisées plutôt que de numériser leur offre.**

Des prévisions de reprise mitigées

- Près de la moitié des organismes estime que son activité post-Covid se trouvera ralentie par rapport au niveau où elle se situait avant la pandémie. Les petites structures semblent moins optimistes que les organismes de plus de 10 salariés.
- Les organismes formant des jeunes en alternance ou en insertion ont semblé mieux maintenir leur niveau d'activité en 2020 et paraissent anticiper une reprise plus rapide que les autres (obligation de continuité pédagogique des CFA et mesures de soutien à l'alternance).

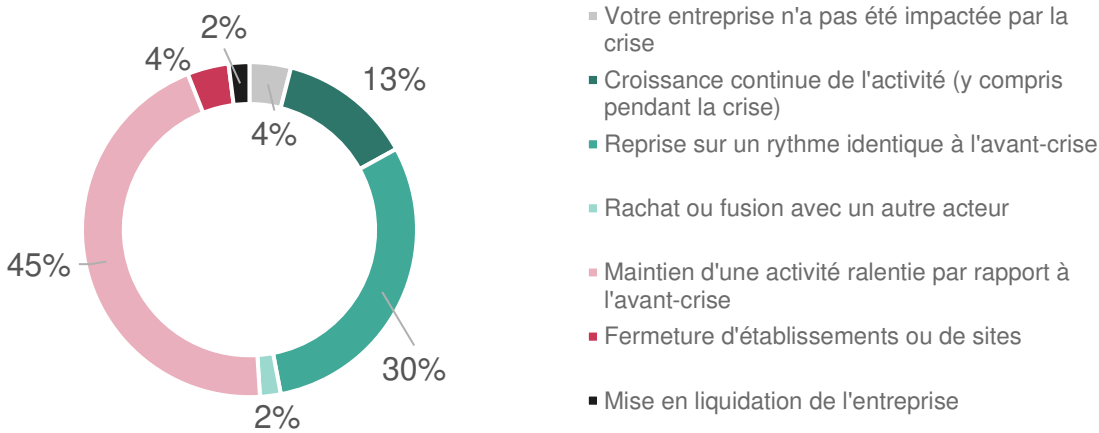
Vers une plus grande concentration du secteur

- La crise sanitaire n'a pas occulté l'autre grand bouleversement du secteur de la formation : les réformes qui sont venues l'encadrer depuis une dizaine d'années, en particulier la loi « Liberté de choisir son avenir professionnel » de 2018.
- Les obligations de certification et le fonctionnement du CPF sont perçus de manière mitigée : certains professionnels dénoncent des critères de qualification trop stricts et alertent sur la trop grande concentration du secteur que cela pourrait entraîner. D'autres louent l'objectif de professionnalisation du secteur de la formation.
- Quoi qu'il en soit, la réforme et la crise sanitaire vont vraisemblablement **bouleverser le champ de la formation en réduisant le nombre d'organismes habilités.**

Situation de sortie de crise anticipée

Pas loin de la moitié des entreprises anticipent que leur rythme d'activité post-Covid sera ralenti par rapport à leur situation avant la crise, et 30% tablent sur une reprise à un rythme identique. Ces moyennes cachent néanmoins des réalités différentes selon le type de public formé et la taille de l'entreprise. Les TPE devraient être démesurément fragilisées par la crise, tandis que les OF formant des jeunes sont plus optimistes quant à leurs perspectives de reprise.

Comment anticipez-vous la situation de votre entreprise à la sortie de la crise sanitaire ? *Questionnaire KYU/AKTO (1025 répondants)*



Presque toutes les entreprises considèrent que leur activité a été affectée par la crise sanitaire (96%), et 45% d'entre elles anticipent qu'elle se trouvera ralentie après la crise sanitaire :

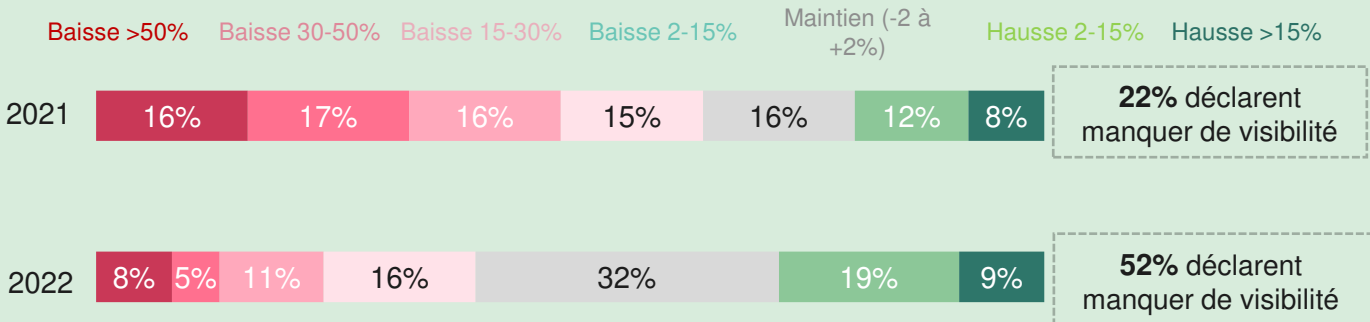
- Cela est cohérent avec les 40% d'entreprises qui anticipent que leur CA de 2022 restera inférieur à son niveau de 2019.
- Cette part est inférieure parmi les organismes formant des jeunes (31% des répondants), des libéraux et travailleurs non-salariés (35%) et des demandeurs d'emploi (39%).
- On constate que les TPE sont bien moins optimistes que les autres : elles sont 47% à anticiper un ralentissement de leur activité après la crise, contre seulement un tiers des entreprises de plus de 10 salariés.

13% des répondants anticipent que leur activité continuera de croître et 30% pensent que leur entreprise retrouvera après la crise un niveau d'activité similaire à avant l'arrivée de la pandémie :

- Les OF formant un public de jeunes ont plus de chances d'avoir expérimenté une croissance continue, même pendant la crise (24% des répondants). Cela s'explique par l'obligation de continuité pédagogique et les mesures de soutien à l'alternance qui ont suivi le passage de la réforme de 2018.
- Les entreprises de 11 à 49 salariés semblent également s'en être légèrement mieux sorties : 18% d'entre elles tablent sur une croissance de leur activité.
- Les TPE ne sont que 29% à anticiper une reprise sur un rythme identique à l'avant-crise, contre près de la moitié des organismes de plus de 50 salariés (46%).

Evolution et prévision du niveau du chiffre d'affaires des entreprises, par rapport à 2019

Questionnaire KYU/AKTO (1046 répondants)



8% des répondants ont fait face à des bouleversements de grande ampleur : rachat ou fusion (2%), fermeture d'établissements ou de sites (4%), mise en liquidation (2%).

Perspectives de reprise

Beaucoup d'observateurs anticipaient que la crise renforcerait les besoins en formation et en créerait de nouveaux. La crise économique pourrait effectivement offrir de nouvelles opportunités au secteur de la formation professionnelle, mais a également des chances d'entraver les capacités de financement des clients. Les OF tentent de s'adapter à ces nouvelles circonstances en ajustant leur offre et en mettant l'accent sur leurs priorités de court-terme, parfois aux dépens de leurs stratégies de long-terme.

La crise a été très difficile à gérer pour les organismes de formation, qui ont dû adapter extrêmement vite leurs modalités pédagogiques et leur logistique aux nouvelles contraintes sanitaires. Néanmoins, la crise pourrait aussi offrir de nouvelles opportunités au secteur en créant des besoins en formation plus importants :

- Le gouvernement veut faire du maintien et du développement des compétences l'un des piliers de la relance économique après la crise : 15 milliards d'euros du plan de relance devraient être consacrés à l'emploi et à la formation, tandis que le dispositif FNE-Formation a été élargi en avril 2020 pour que la formation des salariés placés en activité partielle soit prise en charge à 100%.
- La hausse anticipée du nombre de demandeurs d'emploi et de reconversions professionnelles (mobilisation du dispositif TransCo) après la crise pourrait venir stimuler la demande.

Toutefois, même si la crise augmente effectivement les besoins en formation, la crise économique qui se profile pourrait faire obstacle à la demande :

- Les capacités de financement des clients rencontrant des difficultés de trésorerie devraient se trouver amoindries, tout comme celles des OPCO qui reposent sur le niveau de la masse salariale. Cette difficulté potentielle concerne moins les organismes qui forment des demandeurs d'emploi et des jeunes en alternance.
- Même les clients qui encaissent bien la crise pourraient choisir de **geler les investissements jugés non prioritaires dans un contexte de forte incertitude.**

Les organismes de formation se trouvent forcés d'ajuster leurs stratégies à la nouvelle réalité du marché et de remettre en cause leurs priorités d'avant-crise :

- Abandon de certains projets d'extension (géographique ou des secteurs clients) ou investissements.
- A la faveur de nouvelles priorités :
 - **Adaptation du catalogue** pour répondre aux nouvelles attentes des clients : développement des « compétences douces », besoins accrus en formations numériques, en management, en sécurité et santé au travail, gestion et communication de crise, bilans de compétences...
 - Transformation numérique de l'offre et de l'organisation.
 - Efforts dans le domaine du marketing (digital notamment).



Certaines thématiques (numérique, HSS...) suscitent un intérêt accru avec l'arrivée de la crise sanitaire

Les entreprises disposent de plusieurs leviers d'ajustement pour s'adapter aux circonstances :

- **Ajustement de la masse salariale** et des investissements.
- Repositionnement sur le marché.
- **Reconfiguration de la chaîne de valeur** (recours accru ou amoindri à des prestataires externes ou sous-traitants).

Impact sur les facteurs d'évolution anticipés avant la crise : la transition numérique

La transition digitale des OF a été identifiée comme une priorité par les acteurs du secteur et par le gouvernement. Néanmoins, le mot-valise de digitalisation inclut des enjeux différents (animation distancielle à distinguer de la création de contenus numériques spécifiques) qui ne s'appliquent pas à la réalité de tous les OF.

La crise a indéniablement accéléré la transition digitale des entreprises :

- Le volume de formations proposées à distance aurait triplé pendant le premier confinement.
- Les formations à distance offrent certains avantages, mis en lumière par la crise : accessibilité, flexibilité, personnalisation des contenus et du rythme de travail...
- Les fonctions support se sont également converties à certains outils numériques en raison du télétravail et des obligations de distanciation sociale.
- Le plan de relance présenté par le gouvernement devrait inclure 300 millions d'euros pour accompagner la digitalisation de l'offre des OF.

Néanmoins, certains facteurs de prudence demeurent et sont régulièrement soulignés par les professionnels du secteur interrogés :

- **Inadaptation du format distancielle à de nombreux secteurs**, et notamment aux formations incluant une forte dimension pratique.
- Amoindrissement du lien pédagogique entre le formateur et le stagiaire et de la dynamique de groupe.
- Coût de la mise en place et manque de moyens internes pour développer une offre numérique.
- Contrôle des connaissances plus compliqué.
- Nécessité de former les salariés aux spécificités de l'animation distancielle.

Les acteurs du secteur ne sont donc pas à égalité face à la formation à distance :

- Les nouveaux entrants numériques, les spécialistes du e-learning et les grandes structures qui avaient déjà investi le terrain du digital partaient avec une longueur d'avance.
- Les OF traditionnels, dont l'offre est basée sur le présentiel, n'ont pas toujours pu s'adapter aussi rapidement que les autres.
- Les petites structures ne disposent pas toujours des ressources nécessaires pour développer une offre numérique et financer cette transition.



Beaucoup d'organismes se sont convertis au format distancielle mais une généralisation de celui-ci n'est pas envisageable



Certains acteurs émettent des réserves face à la notion, vague, de « digitalisation ». Une distinction devrait par exemple être opérée entre la création de contenus digitaux spécifiques et l'animation distancielle, qui constitue plutôt une adaptation de court-terme des formations ne pouvant être assurées en personne en raison du contexte sanitaire.

Impact sur les facteurs d'évolution anticipés avant la crise : les évolutions réglementaires

Les évolutions réglementaires, identifiées comme le principal facteur d'évolution du secteur avant la crise, constituent toujours une source d'incertitude pour les entreprises, dans un contexte économique et sanitaire dans lequel il est déjà très difficile de se projeter. Les jugements sur l'utilité et l'application de la réforme de 2018 sont mitigés : certains saluent l'objectif de professionnalisation de la formation en France, mais d'autres craignent que la certification Qualiopi soit insuffisante pour garantir la qualité des formations et qu'elle conduise à la disparition d'OF fragilisés.

L'évolution de la réglementation, en particulier l'application de la réforme de 2018, fait toujours partie des sources de préoccupation principales des entreprises :

- L'échéance d'obtention de la certification Qualiopi a été décalée au 1^{er} janvier 2022 en raison de la crise du Covid, mais même dans l'hypothèse d'un nouveau report, de nombreux OF ont des **difficultés pour financer la certification et ajuster leurs processus aux critères listés**.
- La plupart des professionnels interrogés comprennent l'intérêt de la réforme, qui pourra faciliter la montée en qualité de la formation. Néanmoins, ils sont nombreux à émettre des réserves sur sa mise en application :
 - Le coût important et les critères parfois jugés trop stricts de la certification mettent en danger un certain nombre de structures déjà vulnérables avant la crise.
 - La question de l'avantage concurrentiel des organismes pourrait se poser. La certification ne sera plus forcément gage de qualité si tous les OF l'ont obtenue.
 - **Les entreprises comptant entre 50 et 250 salariés sont vues par certains comme les perdantes de la réforme.** Elles paient une contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance mais leurs plans de développement des compétences sont moins financés par les pouvoirs publics. Or, leurs ressources propres pour financer les actions de formations sont plus limitées que celles des grandes entreprises.
 - Plus globalement, certaines entreprises déplorent le fait qu'elles n'ont plus de levier pour orienter la formation des salariés, qui gèrent leur CPF individuellement.
- Les organismes de formation doivent également se conformer à d'autres exigences lorsqu'ils souhaitent rendre leurs formations éligibles à d'autres certifications (CPF) ou accueillir des alternants.



L'obtention de la certification Qualiopi, un défi pour de nombreux organismes de formation

Impact sur les facteurs d'évolution anticipés avant la crise : synthèse

S'agissant des dynamiques structurant le secteur de la formation professionnelle, la crise n'a pas totalement rebattu les cartes. Elle a plutôt servi d'accélérateur de facteurs déjà à l'œuvre avant l'arrivée de la pandémie. Elle pourrait également bouleverser la hiérarchie des priorités telle qu'elle existait avant que la pandémie force les OF à réinterroger leurs stratégies pour faire face à l'urgence.

Les facteurs d'évolution liés au numérique ont encore gagné en importance avec la crise sanitaire :

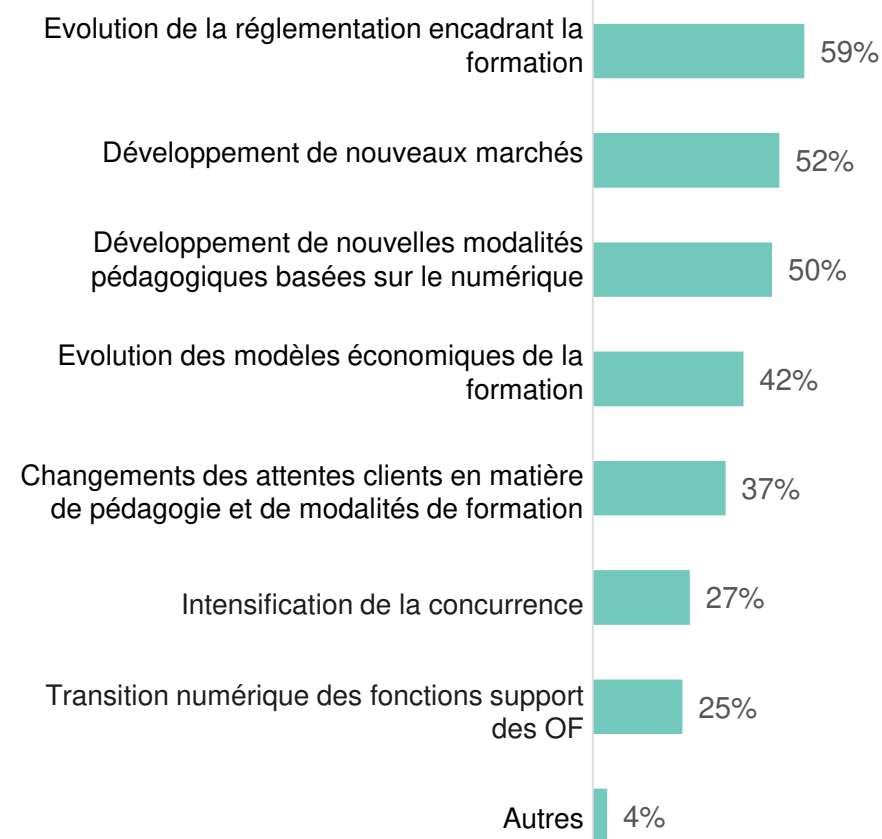
- Le développement de nouvelles modalités pédagogiques, identifié comme l'un des principaux facteurs d'évolution avant la crise par une moitié des répondants, est désormais vu comme un axe d'action prioritaire par de nombreux OF.
- La crise a également mis en lumière l'aspect crucial des changements des attentes clients en matière pédagogique, ainsi que la nécessité d'engager la transition numérique des fonctions support des OF.

Evolution des autres facteurs d'évolution :

- Le développement de nouveaux marchés faisait déjà partie des axes de développement dans lesquels les OF étaient engagés avant la crise. Avec les annulations et baisses de la demande causées par la situation, la recherche de nouveaux clients fait partie des stratégies de compensation qui ont dû être déployées par certaines entreprises.
- Les dynamiques sectorielles de renforcement de la concurrence et de mutation des modèles économiques de la formation ont elles aussi été accélérées par la crise, qui a renforcé les inégalités entre organismes et facilité la montée en puissance des grands acteurs numériques.

Avant la crise sanitaire, quels étaient les trois principaux facteurs d'évolution à l'œuvre dans votre secteur ?

Questionnaire KYU/AKTO (1026 répondants)



Focus sur les métiers et compétences : synthèse et points clés

L'évolution des métiers : la vulnérabilité des métiers administratifs à la faveur des profils marketing et informatiques à moyen-terme

- La plupart des métiers du secteur se situe sur une dynamique de maintien : leur répartition ne devrait pas changer à court-terme.
- 45% des répondants à l'enquête estiment que la crise va faire émerger de nouveaux métiers. Ainsi, les métiers du marketing, du commerce et de l'informatique devraient gagner en importance au cours des prochaines années. **La demande pour certains types de formateurs (spécialisés dans la formation distancielle et/ou les thématiques suscitant de plus en plus d'intérêt des clients) devrait également s'accroître.**
- Un tiers des entreprises anticipe que la crise accélère la disparition de certains métiers. Le personnel administratif et support pourrait s'avérer vulnérable (notamment en raison de la digitalisation de certaines activités), tout comme certains types de formateurs (notamment ceux qui ne travaillent qu'en présentiel).
- La crise pourrait accentuer certaines **difficultés de recrutement, touchant en particulier les postes de formateurs, de développeurs informatiques, de commerciaux polyvalents, ou encore de spécialistes de l'ingénierie pédagogique digitale.**

Un recours aux formateurs externes important

- 63% des répondants déclarent avoir recours à des formateurs externes. 41% d'entre eux devraient y avoir un recours accru dans les prochains mois.
- Le recours aux formateurs externes est en moyenne moins important au sein des entreprises de petite taille et des OF formant des salariés du secteur privé (cette catégorie comprend le plus grand nombre de répondants et englobe donc des OF aux réalités très différentes).

Un renforcement global des besoins en compétences, en particulier dans les domaines numérique et commercial

- La montée en compétences des salariés est perçue comme une nécessité pour faire face à la crise, qui a renforcé tous les besoins en compétences prioritaires des entreprises.
- Le développement des compétences numériques apparaît comme la priorité immédiate, tant dans leur aspect technique que pédagogique. L'animation et l'ingénierie pédagogiques ont été identifiées comme des axes de développement cruciaux, car elles doivent être adaptées au format distancielle, qui requiert des compétences spécifiques.
- Les compétences commerciales constituent la seconde priorité des OF pour accompagner leurs objectifs de développement et diversification de l'offre.

Des besoins en formation accrus mais pas fondamentalement changés par la crise

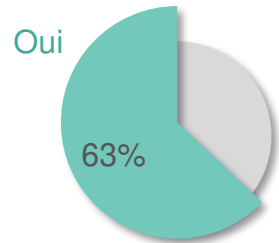
- La hiérarchisation des priorités en matière de formation n'a pas été fondamentalement bouleversée par la crise, mais l'ensemble des besoins des entreprises ont été accrus.
- L'immense majorité des répondants souhaite voir l'offre de formation améliorée, tant dans son contenu que dans son volume et ses modalités.
- L'attractivité du secteur reste un enjeu clé, alors que certains OF peinent à recruter des formateurs suffisamment qualifiés.

Impact de la crise sur les métiers (questionnaire KYU/AKTO)

Le recours aux formateurs externes est important dans la branche mais la crise ne va pas nécessairement accentuer ce phénomène. Un tiers des répondants estime que la crise va accélérer la décroissance de certains métiers (certains profils de formateurs, personnel administratif, commerciaux itinérants en particulier), et 45% qu'elle va faire émerger de nouveaux besoins en métiers (formateurs spécialisés, métiers de l'informatique et du numérique notamment). Ces profils très demandés pourraient s'avérer difficiles à recruter.

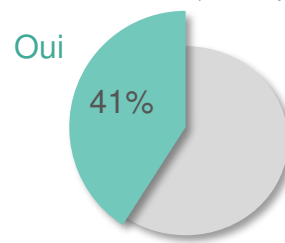
Avez-vous traditionnellement recours à des formateurs externes ?

(960 répondants)



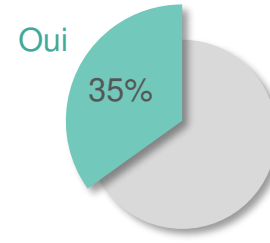
Votre recours à des formateurs externes aura-t-il tendance à augmenter dans les prochains mois ?

(563 répondants)



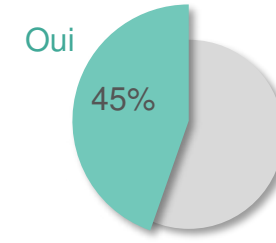
La crise va-t-elle accélérer la disparition de certains métiers ?

(879 répondants)



La crise va-t-elle faire émerger de nouveaux métiers ?

(868 répondants)



Au-delà des évolutions quantitatives des métiers, les questions ouvertes de l'enquête permettent d'arriver à certaines conclusions :

- **Recours aux formateurs externes** : plus de 6 entreprises sur 10 déclarent avoir recours à des formateurs externes. 41% d'entre elles devraient y avoir un recours accru dans les prochains mois, peut-être en raison de la flexibilité plus grande que cela leur apporte en termes de gestion des ressources humaines.
- **Disparition de certains métiers** : près d'un tiers des répondants craint que la crise accélère la disparition de certains métiers. Parmi les métiers qui pourraient se trouver à risque, sont notamment cités :
 - Certains formateurs, en particulier ceux qui travaillent seuls et ceux qui ne travaillent qu'en présentiel.
 - Le personnel administratif et support qui pourrait être affecté par la digitalisation de ses activités.
 - Les commerciaux itinérants, avec la montée en puissance du commerce en ligne.
- **Emergence de nouveaux métiers** : près de la moitié des répondants considère que la crise va faire émerger des métiers jusqu'alors peu présents dans le secteur. Parmi les métiers cités par les entreprises, apparaissent notamment :
 - Certains types de **formateurs spécialisés dans des domaines techniques, dans l'enseignement à distance ou dans des thématiques de plus en plus sollicitées par les clients** (numérique, management, communication, reconversion professionnelle/bilans de compétences, risques psychosociaux, sécurité...).
 - Les **métiers liés à la transition numérique** : développeurs, informaticiens, ingénieurs pédagogiques spécialisés dans le digital, mais aussi spécialistes du marketing digital et du community management.
 - Certains profils commerciaux, en particulier spécialisés dans le B2C.
- **Difficultés de recrutement** : beaucoup d'entreprises n'anticipent pas de difficultés de recrutement à court-terme. Parmi celles qui sont concernées, **les profils sous tension sont souvent les mêmes que les métiers jugés émergents** :
 - Formateurs disposant de compétences numériques ou techniques spécifiques.
 - Développeurs informatiques.
 - Profils commerciaux polyvalents.

Merci.