



ÉTUDE COMPLÈTE

# Etude prospective : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

BRANCHE DES ORGANISMES DE FORMATION

**AKTO**



Branche  
des organismes  
de formation

  
**MINISTÈRE  
DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ,  
DES SOLIDARITÉS  
ET DES FAMILLES**  
*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

*Ce document a été réalisé dans le cadre de l'EDEC (Engagement de développement de l'emploi et des compétences) Trans'Formation signé par le Ministère du Travail et des Solidarités, la branche des organismes de formation et l'opérateur de compétences (OPCO) AKTO.*



Novembre  
**2025**

**OB**SERVATOIRE  
**AKTO**

# SOMMAIRE

---

**01** Enjeux socio-économiques de la  
branche

---

**02** Rôle et impact de la branche dans  
l'économie nationale

---

**03** Mutations juridiques, technologiques  
et écologiques

---

**04** Cartographie des métiers de la branche  
des organismes de formation

---

**05** Cartographie de l'offre de formation

---

**06** Scénarios prospectifs

---

**07** Plan d'actions

# INTRODUCTION

Face aux mutations profondes qui redessinent le paysage de la formation professionnelle, l'anticipation et l'accompagnement des transformations est stratégique. Cette prise de conscience collective doit s'articuler autour de trois enjeux majeurs :

## 1. Sensibilisation aux mutations : numérique, pédagogie et écologie

Cette étude met en lumière l'ampleur et la rapidité des mutations en cours, notamment digitales et pédagogiques. Un certain "attentisme" et des freins économiques à l'investissement dans ces évolutions sont observés, créant un risque de décalage avec les besoins du marché, les attentes des apprenants et l'offre proposée. L'intégration des exigences écologiques et des compétences liées au développement durable, bien que reconnue, peine également à se traduire en actions concrètes.

## 2. Valorisation du rôle économique et social stratégique de la formation

La formation professionnelle doit davantage être identifiée comme un levier de productivité et de compétitivité pour les entreprises, et un facteur d'employabilité essentiel pour les individus. Il s'agit de réussir à repositionner les OF non pas comme des prestataires, mais comme des partenaires stratégiques du développement des compétences, capables de générer une valeur ajoutée tangible pour l'ensemble de l'écosystème économique. Cette sensibilisation doit également inclure la promotion de la formation comme "réflexe de seconde carrière", notamment pour les seniors, permettant de faire évoluer des experts métiers en formateur.

## 3. Sensibilisation aux enjeux liées aux réalités du marché et aux contraintes budgétaires

Le modèle économique actuel de nombreux OF est mis sous tension par les contraintes budgétaires croissantes de l'État et des entreprises. L'atomisation du tissu économique de la formation limite la capacité d'investissement et d'innovation des plus petits acteurs. Cette structure rend difficile l'acquisition des technologies de pointe et des ressources humaines spécialisées.

L'étude met en lumière le besoin de réflexion et d'exploration de nouveaux modèles économiques. Ce besoin fort de sensibilisation à différents niveaux est pris en compte dans les différentes actions proposées.

# ACTEURS INTERROGÉS

- **Antoine Amiel** : Fondateur et dirigeant du cabinet de conseil Learn Assembly, spécialisé en stratégie et transformation de la formation. Antoine Amiel est également Senior Partner chez KEA et expert associé à la fondation Jean-Jaurès.
- **René Bagorski** : Actuel directeur des certifications chez France compétences et professeur associé au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), René Bagorski est également auteur du rapport Marx/bagorski sur la réorganisation des opérateurs de compétences, il est actuellement Directeur chargé du suivi des Opcv et des branches professionnelles à l'Afpa.
- **Aurélia Bollé** : Déléguée Générale d'AINOA (ex-FFOD), association professionnelle de référence en matière de formation digitale et d'innovation pédagogique.
- **Laurent Cappelletti** : Professeur au CNAM sur la chaire comptabilité et contrôle de gestion, directeur de programmes à l'ISEOR et coordinateur du réseau de recherche international Tétranormalisation.
- **Florence CARABY** : Co-Directrice à IDEAL
- **Nathalie Chusseau** : Economiste et professeur à l'Université de Lille, Nathalie Chusseau est également chercheuse associée à la Chaire Transitions Démographiques, Transitions Economiques de la Fondation du risque à Paris.
- **Tawhid Chtioui** : Président d'aivancity, Professeur de management
- **Anouchka Comushian** : Coordinatrice de projets et associée à Langues Plurielles
- **David Cluzeau**, Délégué Général du Synofdes
- **Marc Dennery** : Fondateur et dirigeant de C.Campus, société de conseil et de formation spécialisée dans l'innovation pédagogique. Marc Dennery est également l'ancien administrateur d'Auviscom, OPCA des télécoms.
- **Anne Fabre** : Directrice générale d'AMS Grand Sud et Déléguée régionale (Occitanie) au Synofdes.
- **Cécile GARCIA** : Co-Directrice à AFIDEL
- **Olivier Gauvin**, Directeur Adjoint Education Formation du MEDEF et Louis Hart de Keating, Directeur de mission au sein du Pôle compétences, formation, jeunesse
- **Paul Genin** : Président du Synofdes et Directeur adjoint de l'ADEF-CFBT.
- **Hubert Grandjean** : Fondateur et dirigeant du cabinet de conseil AFDEC Consulting, spécialisé en amélioration des performances par le management des compétences et en cartographie organisationnelle. Hubert Grandjean est également le créateur de la méthode OPTIQ®.
- **Guillaume HUOT** : Membre du Directoire du Groupe CEGOS.
- **Cécile JAHAN** : Directrice de la pédagogie et de l'accompagnement - Afpa
- **Christophe Jeunesse**: Directeur du Département de Sciences de l'Education à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, maître de conférences en Sciences de l'Education. Spécialiste des apprentissages collaboratifs à distance, des réseaux sociaux d'apprentissage et de l'autorégulation groupale.
- **Claire Khecha** Déléguée Générale des Acteurs de la Compétence, organisation professionnelle représentative des entreprises et associations de formation et du développement des compétences.
- **Membres de l'équipe des Acteurs de la Compétence Isabelle Rivière/ Ingrid Richard / Geoffroy Vignoles / Naïs Laurandel / Pauline Legrand-Caceres/ Sebastien Guimier** :
- **Olivier Lasvergnas** : Professeur des Universités en Sciences de l'Education et de la formation. Olivier Lasvergnas est également directeur de l'équipe « Apprenance, formation, digital » de l'unité de recherche CREF.
- **Paul Olry** : Professeur émérite en Sciences de l'éducation et de la formation à l'Institut Agro Dijon au sein de l'Université Bourgogne-Franche-Comté.
- **Christophe Quesne** : Dirigeant de QUILOTOA



# 1.

## Les enjeux socio-économiques de la branche

- Vision macro du secteur de la formation
- Les chiffres clés de la formation professionnelle en France
- Focus européen
- Démographie de la branche
- Chiffres d'affaires de la branche
- Enjeux actuels du secteur de la formation professionnelle

# Vision macro de la formation professionnelle en France

Le secteur de la **formation professionnelle en France** est devenu un levier incontournable pour permettre aux actifs de s'adapter aux nouvelles exigences du marché du travail. Avec **6,4 M de personnes formées en 2023** (contre 5,6 M en 2021), il joue un rôle crucial dans le développement des compétences, la reconversion et la sécurisation des parcours professionnels.<sup>1</sup>

## Financeurs

Le financement de la formation est une affaire publique, mais également privée, puisque **60%** des employeurs déclarent avoir pris en charge des formations pour leurs salariés en 2023. De plus, ce sont aujourd'hui plus de **330 000 entreprises** qui bénéficient des services des OPCO pour structurer leur stratégie de formation. Entre **87 000 et 94 000 organismes de formation** sont présents en France à ce jour selon les sources (respectivement la Liste Publique des Organismes de Formation déclarés auprès du préfet de région<sup>1</sup> et le Jaune budgétaire 2025<sup>2</sup>). 11 249 d'entre eux appliquent la CCN OF<sup>3</sup>.

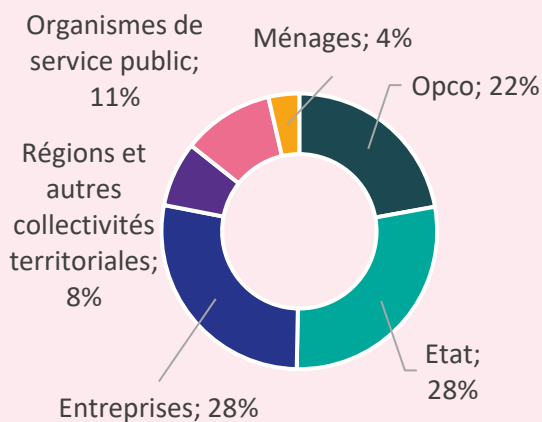
## Publics visés

En 2023, près de **6,4 millions d'apprenants** ont suivi une formation en France, confirmant une tendance à la hausse. Cette progression témoigne d'une croissance significative par rapport à 2022, où environ **6,1 millions de personnes** avaient bénéficié de ces dispositifs.

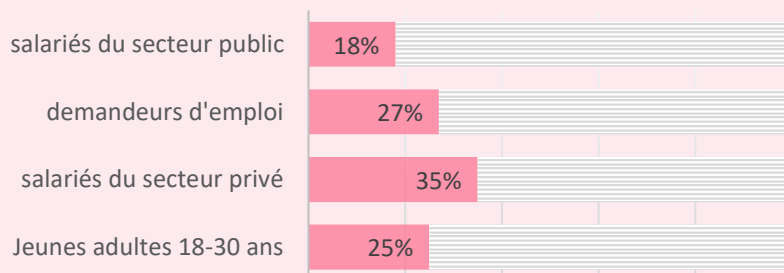
Parmi les publics formés en 2023 :

- **80 % des apprenants** déclarent que la formation a eu un effet positif sur leur employabilité ;
- **85 % des salariés** formés estiment que la formation a amélioré leur performance au travail ;
- **78 % des demandeurs d'emploi** formés indiquent que la formation a facilité leur réinsertion sur le marché de l'emploi.<sup>4</sup>

**Graphique 1 : Principaux acteurs du financement de la formation (en %)**



**Graphique 2 : Principaux publics formés (en %)**



Sources graphiques : Jaune 2025, Annexe au projet de loi de finances pour 2025, traitement DARES

Sources : <sup>1</sup>Centre Interdisciplinaire de la Formation Professionnelle, 2024

<sup>2</sup>Jaune budgétaire 2025, Annexe au projet de loi de finances pour 2025, traitement DARES

<sup>3</sup>Panorama socio-économique de la branche des organismes de formation

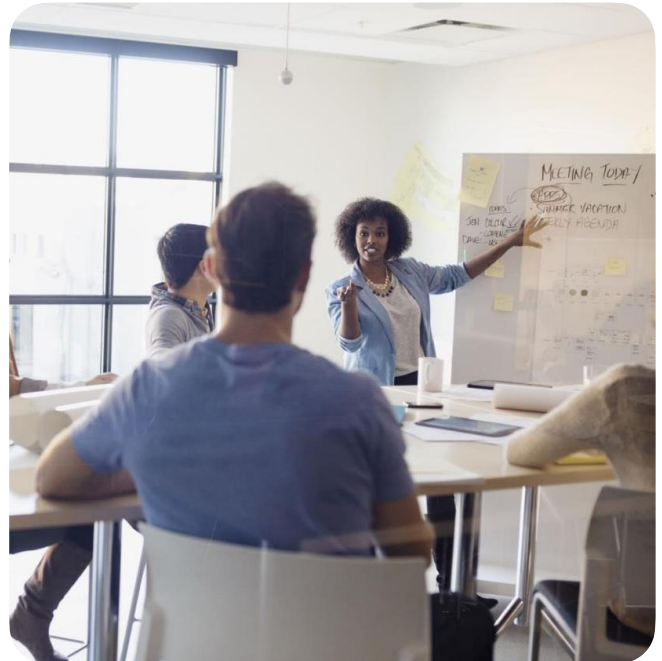
<sup>4</sup>Baromètre de la formation et de l'emploi en 2024.

# Les chiffres clés du secteur de la formation professionnelle en France

## La formation professionnelle en plusieurs chiffres clés

Les chiffres clés du secteur de la formation professionnelle en 2023 confirment ainsi le rôle crucial de cet outil pour répondre aux mutations du marché du travail et aux besoins croissants en compétences, aussi bien pour les salariés que pour les demandeurs d'emploi :

- **53,2 milliards d'euros** ont été investis dans la formation en 2023 ;
- 80% des bénéficiaires de dispositifs de formation estiment que celle-ci a eu un impact positif sur leur employabilité ;
- **5,7 millions de formations** ont été financées via le Compte Personnel de Formation (CPF) en 2023, marquant une croissance continue par rapport aux années précédentes.<sup>1</sup>



## La formation pour accompagner les mutations au sein des entreprises

- **60 % des employeurs** déclarent avoir financé des formations pour leurs employés et 52 % des employés déclarent avoir suivi une formation ou plus en 2023 ;
- Les entreprises ont augmenté leur budget de formation de **12 %** par rapport à l'année 2022, notamment pour soutenir les transformations écologiques et technologiques ;
- **70 % des salariés** du secteur numérique ont suivi une formation professionnelle en 2022 ;
- On observe une augmentation de **25 %** sur les technologies émergentes telles que l'IA, la blockchain et le big data en 2023.<sup>1</sup>



*Le CPF est globalement un succès. Il a permis de massifier l'accès à la formation d'un public non formé. C'est une innovation sociale majeure.*

**Claire Khecha**

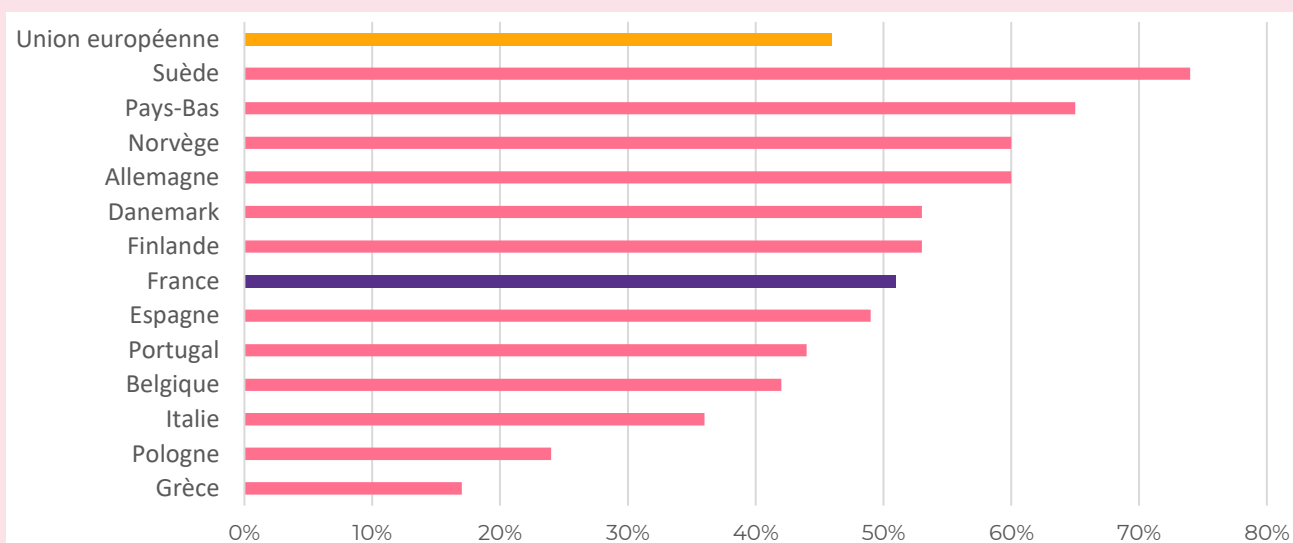


Source : <sup>1</sup>Centre Interdisciplinaire de la Formation Professionnelle, 2024

# Focus Européen

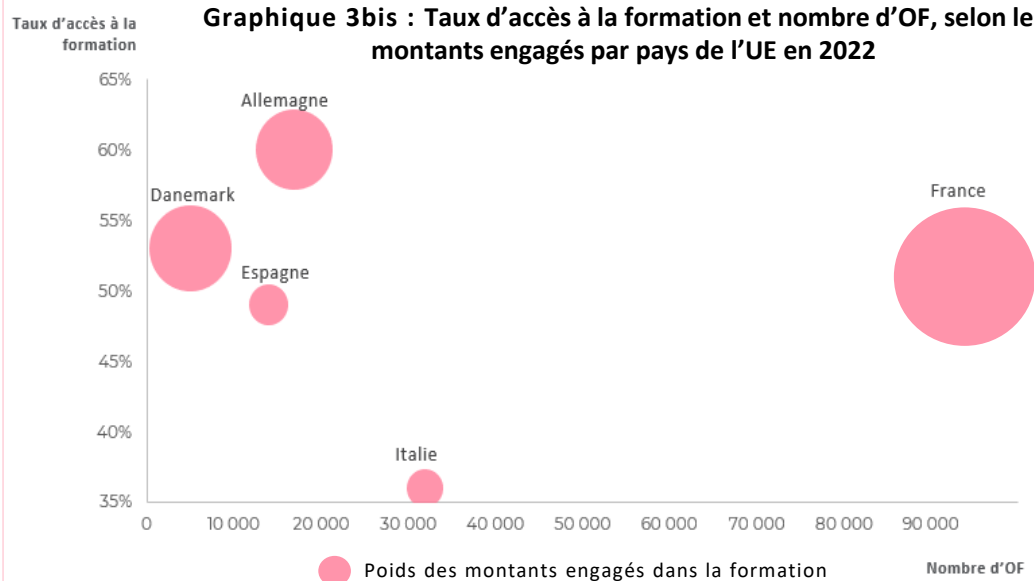
En France, en 2022, 51 % des adultes âgés de 25 à 64 ans se forment, y compris ceux en formation initiale, contre 46 % en moyenne dans les pays de l'Union européenne (UE). Les taux de recours à la formation sont les plus élevés dans les pays scandinaves et les Pays-Bas, et ils sont les plus faibles en Grèce ainsi qu'en Europe de l'Est, notamment en Pologne. En matière de taux d'accès à la formation, **la France est 13<sup>e</sup> parmi les 31 pays européens étudiés** (27 Etats membres de l'UE + 4). (source : Eurostat Adult Education Survey, 2022)

**Graphique 3 : Taux d'accès à la formation dans les pays de l'Union Européenne**



Source : Eurostat, Adult Education Survey 2022

**Graphique 3bis : Taux d'accès à la formation et nombre d'OF, selon les montants engagés par pays de l'UE en 2022**



Source : Eurostat, Adult Education Survey 2022

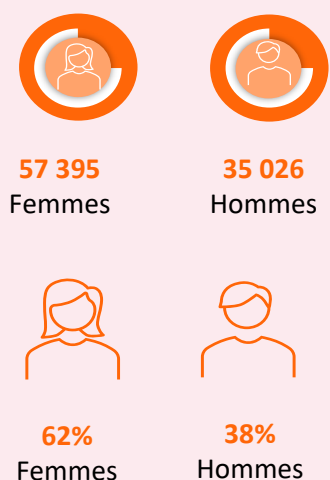
Clé de lecture : L'Allemagne possède un taux d'accès à la formation de 60% en 2022, pour un nombre d'organismes de formation d'environ 17 000. Les montants engagés par l'Allemagne en matière de formation sont de 20Md d'euros pour cette année.

En 2022, la France a un **taux d'accès à la formation d'environ 50%**, et un nombre total d'OF d'environ 90 000. Il s'agit du pays européen disposant du plus grand nombre d'OF, et engageant le plus de fonds dans la formation, pour cependant atteindre le même taux de participation que des pays ayant engagés des montants deux à trois fois moindres en la matière.

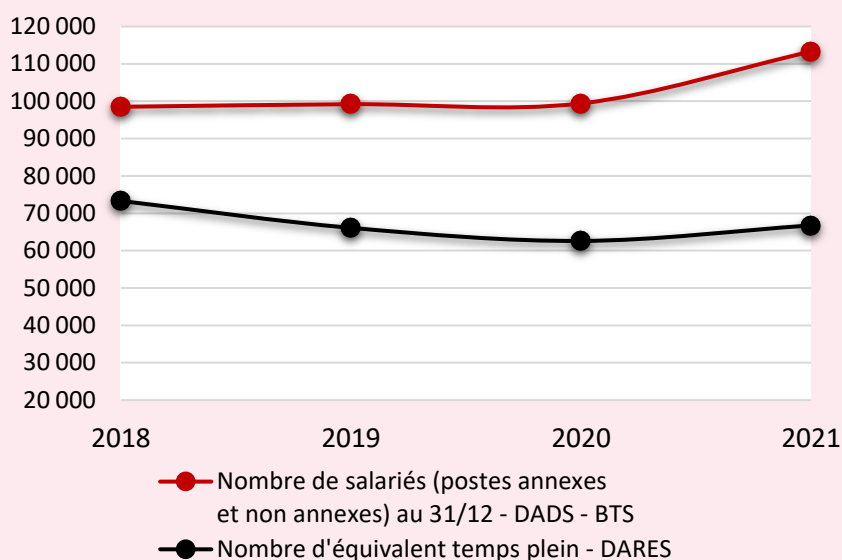
# Démographie de la branche des organismes de formation

En 2021, le nombre total d'emplois dans la branche des organismes de formation (CCN OF) s'élève à **113 287**, marquant une progression significative de 14% par rapport à 2020. Le nombre d'équivalents temps plein s'élève à 66 756 en 2021 soit une **croissance de 6,6 %** par rapport à 2020.<sup>1</sup>

## Répartition des emplois par genre



## Graphique 4 : Evolution des effectifs de la branche



Les **femmes restent majoritaires dans la branche et représentent 62%** des salariés en 2021. Une répartition femmes/hommes qui revient au même niveau qu'en 2017.



L'emploi total des salariés se segmente en deux catégories :

- **92 421** « vrais emplois\* » (emplois dont la rémunération et le volume de travail sont jugés suffisants par la statistique) en forte évolution de **+ 22,5% en comparaison avec 2017** (dernière référence connue). A noter que toute l'analyse dans ce rapport est basée sur ces vrais emplois.
- **20 866 emplois** « annexes » correspondant notamment à des salariés formateurs en contrat court ou encore à des experts formateurs, intervenants ponctuels.

\*Rappel de la définition de l'INSEE : un poste est considéré dans la DADS **comme non annexe ou « vrai emploi »** s'il atteint certains seuils en termes de rémunération et de volume de travail.

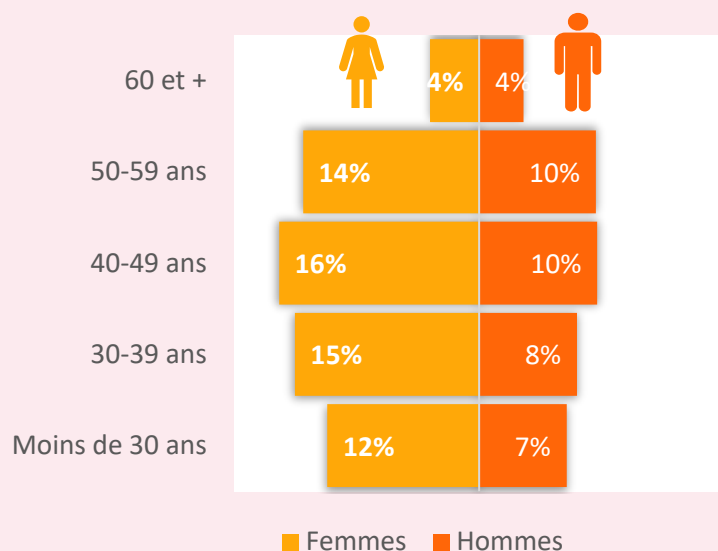
Source : <sup>1</sup>Branche des Organismes de Formation. Panorama de la branche. Edition 2023

# Focus sur la pyramide des âges

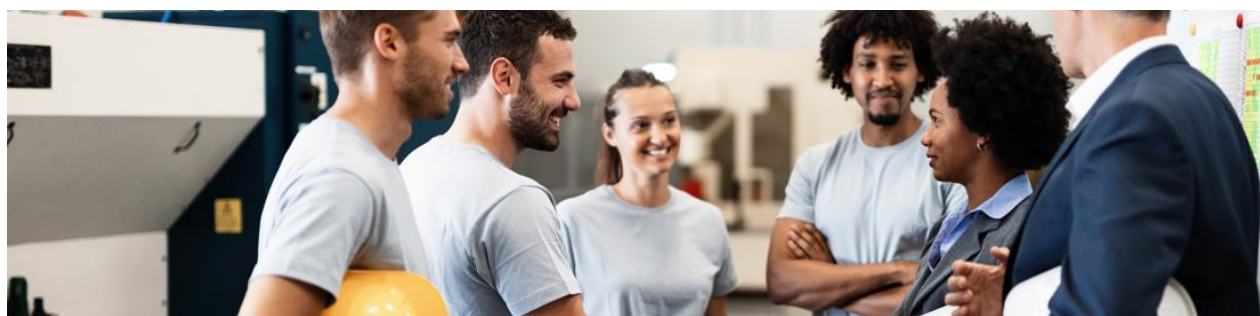
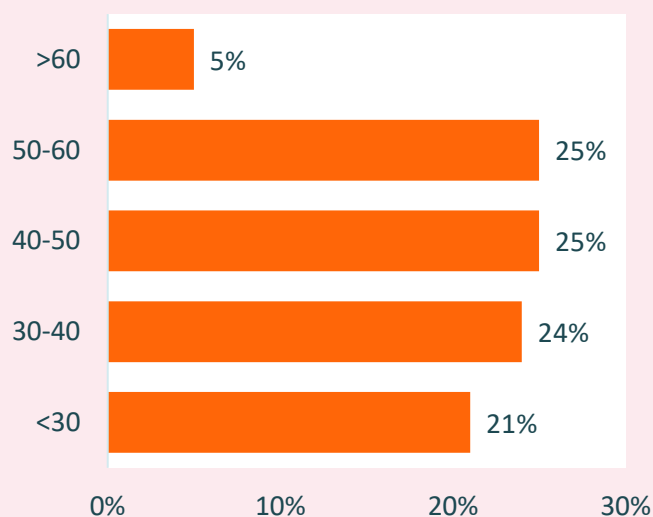
La pyramide des âges est assez homogène entre les femmes et les hommes. **50 % des effectifs de la branche ont entre 40 et 59 ans.** La pyramide des âges de la branche est très similaire à la pyramide des âges de la population active en France. On note une légère sur-représentation des plus de 60 ans (8 % au lieu de 5 %) et une légère sous-représentation des moins de 30 ans (19 % au lieu de 21 %).

Les seniors de **50 ans et + représentent 32 %** des salariés de la branche. Un chiffre en recul de **2,3 points** depuis 2017 au bénéfice des -30 ans. Ces données **montrent un important vieillissement des salariés de la branche**, qui se retrouve ainsi face à une vraie problématique de renouvellement de ses propres compétences qui lui imposera d'opérer un choc d'attractivité envers les plus jeunes pour maintenir son niveau d'activité.<sup>1</sup>

**Graphique 5 : Pyramide des âges de la branche des organismes de formation**



**Graphique 6 : Pyramide des âges de la population active en France**



Source : <sup>1</sup>Branche des Organismes de Formation. Panorama de la branche. Edition 2023

# Chiffre d'affaires du secteur

D'après les bilans pédagogiques et financiers remplis par les organismes de formation (BPF), on compte au total en 2023, **94 300 organismes de formation** (dont 11 249 dans la branche) avec un chiffre d'affaires non nul, un **effectif en hausse de 5%** par rapport à 2022. Cette évolution résulte de l'augmentation du nombre d'organismes individuels (+ 15 %) atténuée par une faible diminution du nombre d'organismes relevant d'autres formes juridiques. Le chiffre d'affaires du secteur de la formation continue de progresser pour atteindre **un niveau historique de 28,7 milliards d'euros en 2023**, en hausse de 3 % par rapport à l'année précédente.<sup>1</sup>

**Tableau 1 : Effectif et chiffre d'affaires des organismes de formation en 2022 et 2023**

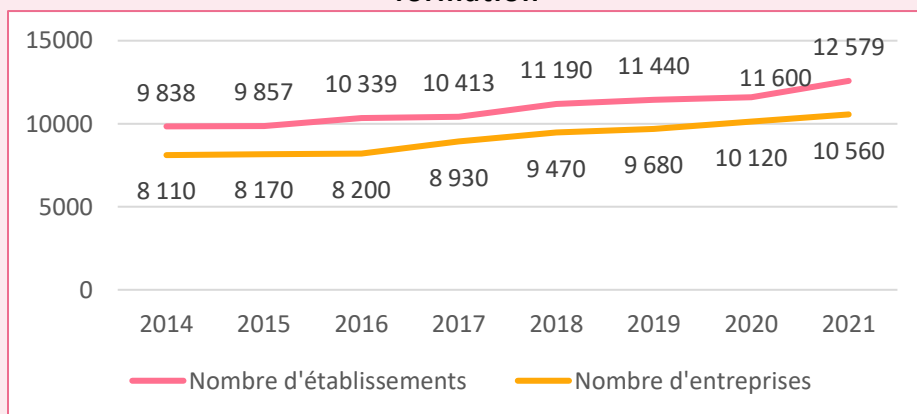
	Effectif		Chiffre d'Affaires (en millions d'euros)	
	2022	2023 (p)	2022	2023 (p)
<b>Ensemble</b>	<b>89 764</b>	<b>94 313</b>	<b>27 887</b>	<b>28 724</b>
dont avec financement d'Opérateurs de compétence pour l'apprentissage	4 396	5 083	7 281	8 070
<b>Répartition selon le statut juridique (en %) (*)</b>				
<b>Organismes individuels</b>	<b>36,9</b>	<b>40,5</b>	<b>2,8</b>	<b>3,0</b>
dont : Au plus un salarié et/ou un formateur	35,4	39,1	2,4	2,6
dont : Plus d'un salarié ou d'un formateur	1,5	1,3	0,4	0,4
<b>Privé à but lucratif</b>	<b>49,2</b>	<b>46,8</b>	<b>51,2</b>	<b>50,9</b>
dont : Au plus un salarié et/ou un formateur	21,5	21,4	5,7	5,2
dont : Plus d'un salarié ou d'un formateur	27,7	25,4	45,5	45,7
<b>Privé à but non lucratif</b>	<b>12,1</b>	<b>11,1</b>	<b>27,1</b>	<b>27,5</b>
<b>Public et parapublic</b>	<b>1,8</b>	<b>1,6</b>	<b>19,0</b>	<b>18,6</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Jaune 2025, Annexe au projet de loi de finances pour 2025, traitement DARES

Clé de lecture : En 2023, le nombre total d'organismes de formation est de 94 313 pour un chiffre d'affaires de 28 724 millions d'euros.

Cette hausse s'explique à la fois par une hausse des produits issus d'autres organismes de formation tels que les plateformes de formation en ligne (+0.3 Md€), de la dépense des entreprises pour la formation de leurs salariés (+0,3 Md€) et des financements des Organismes Gestionnaires des Fonds de la Formation (OGFF57) (+0,1 Md€).

**Graphique 7 : Evolution annuelle du nombre d'entreprises et d'établissements dans la branche des organismes de formation**



Source : Insee 2023 – DADS BTS Données 2021

Clé de lecture : En 2021, on compte 10 560 entreprises pour 12 579 établissements dans le secteur de la formation.

On observe une hausse quasiment continue du nombre d'établissements de formation (hors année Covid), qui s'accompagne d'une tendance à la hausse similaire du nombre d'entreprises du secteur. En 2021, on compte **1,19 établissements par entreprise**.

Source : <sup>1</sup>Jaune 2025, Annexe au projet de loi de finances pour 2025, traitement DARES

# Les enjeux réglementaires de la formation professionnelle

Le secteur de la formation professionnelle coutumier d'évolutions réglementaires récurrentes portées par les réformes successives est un secteur qui a connu des évolutions marquantes aux conséquences fortes sur les modèles des organismes de formation. Elles questionnent les compétences des acteurs, leurs enjeux et les amènent à dépasser un certain nombre de paradoxes apparents.

## Adaptation au nouveau cadre réglementaire

La réforme de la formation professionnelle de 2018 a profondément modifié le paysage de la formation en France avec la loi « Avenir professionnel ». Les organismes ont vu l'opportunité de l'élargissement de la définition de l'action de formation et en parallèle dû s'adapter aux nouveaux critères de qualité définis par le Référentiel National de Certification Qualité (Qualiopi), devenu obligatoire depuis le 1er janvier 2022.

Le marché Qualiopi atteint un stade de maturité en cette fin d'année 2024, avec environ **43 000 organismes certifiés en France**. Un chiffre qui stagne depuis le pic de 45 000 début 2024.<sup>1</sup>



*La réforme (de 2018) avec l'élargissement de la définition de l'action de formation a permis une diversification des acteurs et l'accélération de pratiques pédagogiques innovantes utilisant le numérique, permettant l'individualisation des formations et l'accessibilité pour des publics éloignés.*

Anne Fabre



## Diversification vers des modèles hybrides

L'élargissement de la définition de l'action de formation et le développement des technologies numériques a transformé la manière dont les formations sont dispensées. Selon **France Stratégie, 80 % des entreprises** avaient déjà recours au digital pour la formation de leurs collaborateurs en 2021. Cependant, la « bascule forcée » vers le numérique du fait de la crise du Covid n'a pas instantanément transformé le secteur. Encore trop peu de dispositifs offrent un environnement d'apprentissage qui permette aux apprenants d'élaborer des stratégies ajustées à leur problématique.<sup>2</sup>

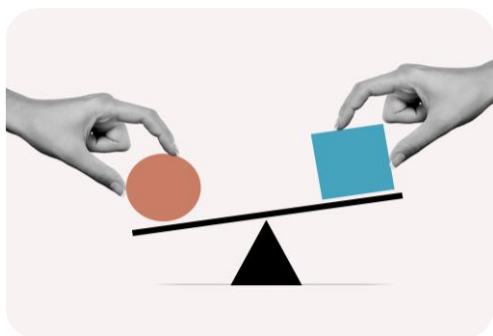
La mise en place d'un **modèle hybride** de l'offre de formation mène à la formulation de plusieurs questionnements : **Quelles sont les stratégies de déploiement de la formation hybride dans les organismes de formation ? Quelles sont les pratiques qui sous-tendent l'hybridation de la formation ? Quel est le rôle des ingénieurs pédagogiques, des formateurs et des apprenants dans la construction du contenu et le fonctionnement de l'action de formation ? In fine, à qui profite l'hybridation des formations professionnelles ?**

Source : <sup>1</sup>Certifop' #Actu, décembre 2024  
<sup>2</sup>Baromètre France Num 2021

# Un besoin en compétences émergentes

## Evolution de la demande sur les compétences émergentes

Les mutations économiques, écologiques et technologiques créent une demande pour des compétences spécifiques, particulièrement dans les domaines de l'IA, de la cybersécurité, et des énergies renouvelables. France Travail indiquait dans son rapport dès 2021 que **l'offre de formation dans les secteurs technologiques avait connu une croissance de 25 %** par rapport à l'année précédente.



Les organismes de formation doivent continuellement revoir leur offre pour s'adapter à ce **monde VUCA** (volatile, incertain, complexe et ambigu) face à des compétences devant rapidement obsolètes et d'autres émergentes à un rythme jamais connu. Dans la mesure où l'environnement socio-économique fait aujourd'hui l'objet de changements permanents, il semble donc paradoxal de chercher à développer un système de compétences standardisées, qui s'avèreront rapidement obsolètes. Ainsi, l'un des challenges à relever pour les acteurs du secteur de la formation est **de repenser la notion-même de « compétence »**.<sup>1</sup>

## Développement de soft skills

Les compétences comportementales "soft skills" telles que la gestion du stress, le travail en équipe, et la communication sont de plus en plus valorisées par les employeurs. Les soft skills étant transversales, elles permettent aux individus de s'adapter facilement à différents rôles et environnements de travail. En favorisant le développement de ces compétences, les organismes de formation augmentent l'employabilité de leurs apprenants et permettent aux entreprises de bâtir le monde de demain avec leurs ressources d'aujourd'hui pour réussir les mobilités internes. Selon **Le World Economic Forum**, en 2025, environ 50 % des employés auront besoin de requalifications, avec un accent particulier sur les compétences relationnelles. Intégrer dans leur offre le développement des soft skills est un enjeu stratégique pour les organismes de formation.



*L'individu est « cornérisé » dans ces compétences acquises et qui sont, en fin de compte, rapidement obsolètes. Je pense qu'il faudra quand même réfléchir sur cette double clé d'entrée— connaissances et compétences—et voir comment trouver une forme d'équilibre.*

**René Bagorski**



Source : <sup>1</sup>France Travail, Rapport annuel 2021  
<sup>2</sup>World Economic Forum, Future of job Report, 2025

# Des enjeux d'inclusion et d'accès à la formation

## Inclusion et accès à la formation

Il existe une pression croissante pour rendre les formations accessibles, et abordables. Les inégalités d'accès à la formation restent un défi. Selon **Le Centre Inffo**, 58 % des formations financées par les employeurs concernent des salariés de grandes entreprises, contre seulement 42 % pour ceux issus de PME et TPE. Selon **France compétences**, en 2020, **les femmes représentaient 45 % des bénéficiaires** de la formation professionnelle continue, alors qu'elles constituent environ 48 % de la population active. **Agefiph** (Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées) a indiqué qu'en 2020, **seuls 14 % des personnes en situation de handicap** en âge de travailler ont accédé à une formation professionnelle.<sup>1</sup> Enfin, selon une enquête de l'Insee menée en 2023, le taux de participation à la formation est **inférieur de 10 points pour les personnes issues de l'immigration** par rapport à la population générale.<sup>2</sup>

Les écarts d'accès à la formation révèlent des inégalités structurelles. Les salariés des grandes entreprises bénéficient de plus de moyens, tandis que les femmes rencontrent des freins liés aux rôles familiaux, au temps partiel ou aux secteurs moins formés. Les personnes en situation de handicap font face à des obstacles physiques ou à un manque d'adaptation. Enfin, les personnes issues de l'immigration subissent des barrières linguistiques, sociales ou administratives qui freinent leur participation.



*Dans les parcours d'individualisation, on confond l'individualisation des parcours avec l'individualisation des apprentissages (...). Et on assimile le parcours à ce que les gens ont appris. Mais ce n'est pas vrai. Il y a un vrai problème de disjonction entre les deux. Il ne faut pas penser que parce qu'on a passé les gens par un même parcours, alors ils ont appris tout ce qu'il y avait à apprendre (...).*

Paul Olry

## Diversification vers des modèles hybrides

Les attentes des apprenants évoluent, et il y a une demande croissante pour des **parcours de formation personnalisés**. Qu'elles soient d'ordre normatif ou politique (lois de 2014 et 2018, PIC...), des invitations répétées encouragent les organismes de formation à davantage **individualiser les parcours** qu'ils proposent dans l'objectif de **renforcer l'appétence et l'engagement des formés, mais aussi l'efficacité des processus d'apprentissage**.

L'individualisation de la formation peut être assurée au moyen de **trois leviers** : **l'ajustement de la durée et du contenu aux besoins individuels** ; **l'hybridation des modalités et méthodes d'apprentissage** ; **l'accompagnement personnalisé**.

Source : <sup>1</sup>Agefiph, *Emploi des personnes en situation de handicap, 2020*  
<sup>2</sup>Insee, *Immigrés et descendants d'immigrés. Edition 2023*



## 2.

# Rôle et impact de la branche sur l'économie nationale

- Introduction
- Chiffres clés de l'impact économique des activités de formation
- Benchmark international
- Focus sur la productivité
- Impact économique de la formation
- Leviers de développement
- Focus sur l'IA
- Analyse SWOT

# L'impact de la formation sur l'économie

## Etat des lieux de la productivité en France

En 2023, la productivité du travail en France reste en deçà de son niveau d'avant-crise. La France, l'Allemagne et l'Espagne sont en dessous de leur niveau pré-Covid respectivement de 3,5 %, 0,6 %, et 1,3 %. En France, après un rattrapage notable en 2021, la productivité du travail a changé peu en 2022 et a légèrement baissé en 2023.<sup>1</sup> La faible productivité en France est en partie due à un taux d'emploi des seniors et des moins diplômés relativement bas mais également à un salaire moyen élevé et des contributions négatives des secteurs du commerce et de la construction, compensées partiellement par les services aux entreprises et l'information-communication.



## L'impact économique de la formation

La formation professionnelle est essentielle pour développer les compétences nécessaires à la productivité des entreprises. La formation intégrée, basée sur des situations réelles de travail, améliore durablement la qualité, la productivité et l'innovation des collaborateurs. En France, le manque de ces formations entraîne une perte de 94 milliards d'euros de valeur ajoutée par an, soulignant l'importance de les promouvoir comme des investissements stratégiques amortissables. Ainsi valorisée, la formation serait mieux reconnue comme un levier puissant pour la relance économique, avec des retombées positives pour les entreprises et la société.

## Les enjeux clés à horizon 2030 pour booster la productivité

À l'horizon 2030, les organismes de formation peuvent renforcer la productivité des entreprises en intégrant les technologies émergentes et en les accompagnant dans la maîtrise de ces outils. Ces organismes jouent également un rôle essentiel pour préparer les entreprises aux mutations écologiques en formant sur des pratiques durables et en favorisant l'efficacité énergétique, ouvrant ainsi la voie à de nouveaux marchés. De plus, ils doivent s'adapter aux attentes sociétales, en formant sur l'inclusion et la diversité pour améliorer le bien-être et l'engagement des travailleurs. Finalement, la digitalisation reste cruciale, et la formation doit inclure des compétences numériques avancées pour préparer les collaborateurs à un avenir technologique.

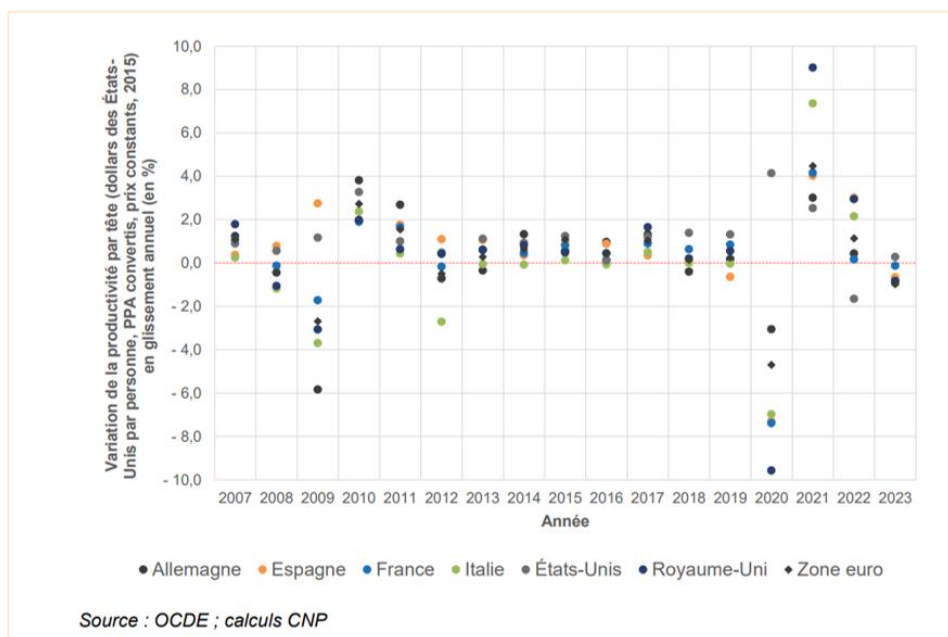
Source : <sup>1</sup>OCDE, Calculs CNP, 2023

# Benchmark international

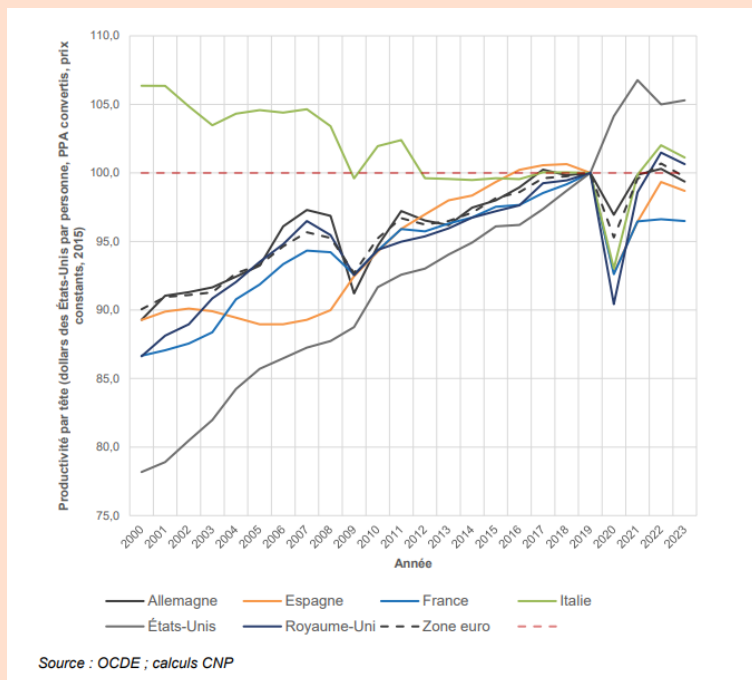
## Les effets de la conjoncture économique dans le monde

La **productivité du travail** a **fortement ralenti** au cours des quatre dernières décennies dans la plupart des économies avancées (d'une croissance annuelle de 3-5 % dans les années 1970, à 1 % actuellement. Si la **baisse de la productivité du travail** est **homogène** parmi ces économies avancées, les causes de ce **ralentissement** sont **hétérogènes** (baisse du stock de capital humain).

Graphique 8 : Variation annuelle de la productivité par tête



Graphique 9 : Productivité par tête (indice base 100 en 2019)



## Variation de la productivité par tête

Après une forte diminution en 2020 liée à la pandémie de Covid-19, la productivité apparente du travail a ensuite renoué avec la croissance pour la zone euro.

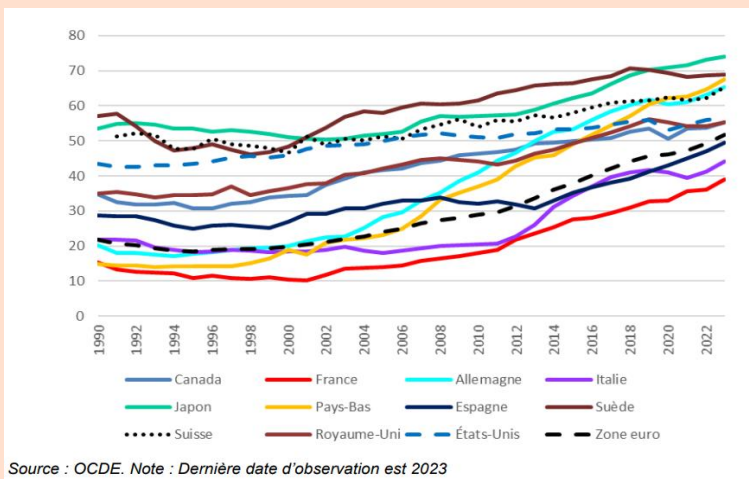
Les variations de la productivité apparente du travail par tête en 2023 confirment les performances relatives des pays depuis 2019 : après un rattrapage partiel en 2021 (+ 4,2 % après une chute de 7,4 %), la productivité par tête en France a très peu évolué (+0,2 % en 2022 et -0,1 % en 2023), malgré une augmentation quasi-constante du salaire moyen par tête.

Longtemps dépeinte comme un exemple en la matière, la France voit sa productivité du travail se gripper depuis de nombreuses années. Si la crise du COVID n'est pas étrangère à cette situation, elle pourrait plus avoir joué le rôle de révélateur de cette panne structurelle, que représenter une vraie explication de sa baisse.<sup>1</sup>

Source : <sup>1</sup>Patrick Artus, *Les causes du recul de la productivité du travail dans la zone euro et en France, 2024*

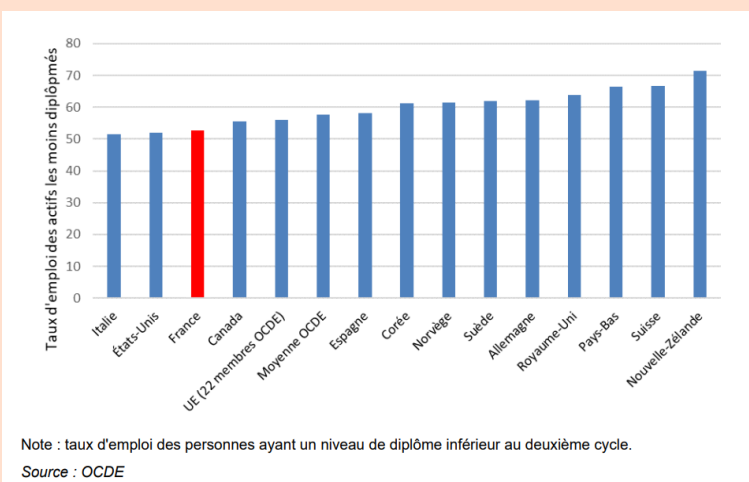
# Benchmark international

**Graphique 10 : Evolution du taux d'emploi des seniors**



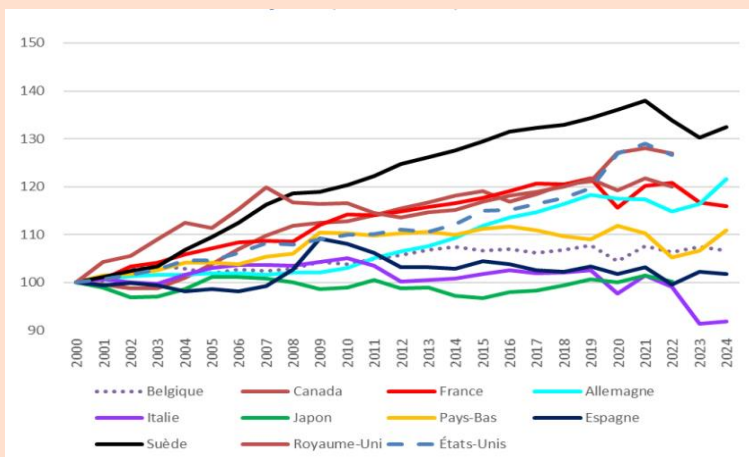
**Constat N°1 :** La France a le taux d'emploi des seniors le plus faible des pays analysés même si ce taux est en hausse continue depuis 2002 à l'instar des autres nations.

**Graphique 11 : Taux d'emploi des moins diplômés en 2023**



**Constat N°2 :** La France a un taux d'emploi des moins diplômés faible à peine plus de 50 % au regard des autres nations.

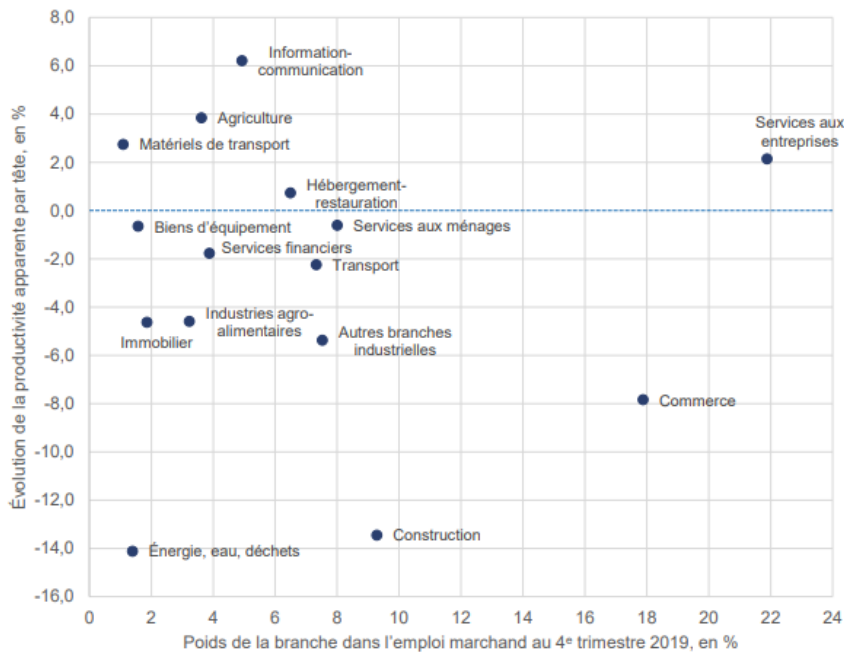
**Graphique 12 : Evolution du salaire moyen**



**Constat N°3 :** le salaire moyen en France se situe en 3<sup>ème</sup> position des nations comparées, ce qui témoigne d'une compétitivité et d'une attractivité salariales par rapport à ses homologues européens.

# Focus sur la productivité

**Graphique 13 : Evolution de la productivité par tête des branches rapportées à leurs poids dans l'emploi total**



Source : Insee, comptes nationaux ; calculs CNP

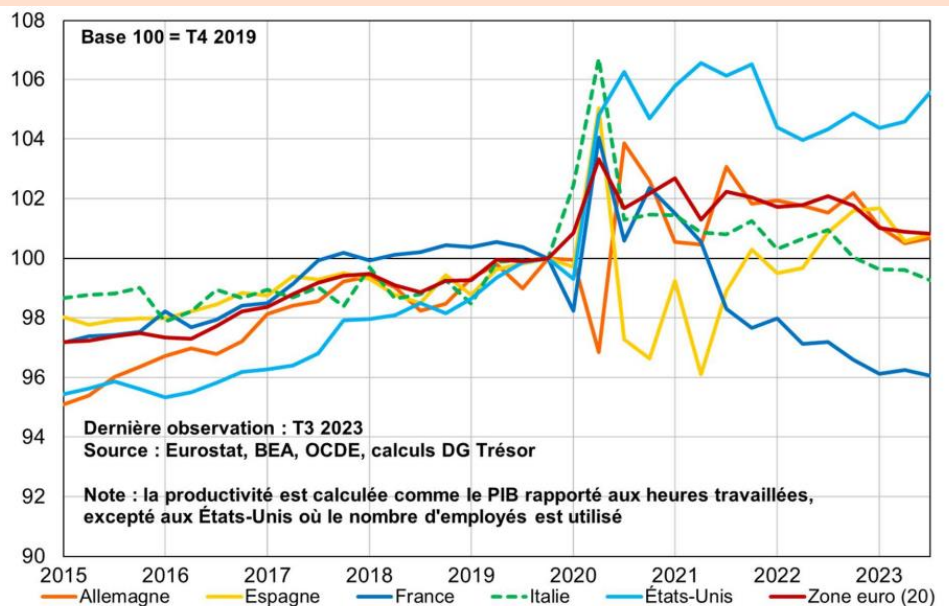
## Productivité par branche

Les deux branches contribuant le plus fortement à la perte de productivité apparente sont le commerce, à hauteur de 1 point de pourcentage, suivi de la construction (-0,9 point de pourcentage). La troisième branche, les « autres branches industrielles », a une contribution plus modique, de 0,3 point de pourcentage.

## Productivité horaire

Au 3ème trimestre 2023, la productivité du travail a rattrapé son niveau pré-covid dans les trois autres grands pays de la zone euro et l'a même dépassé aux États-Unis tandis qu'en France elle se situe encore 4 % en dessous de son niveau de fin 2019.

**Graphique 14 : Productivité apparente du travail par heure travaillée**



# Facteurs clés sur la productivité

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette faiblesse de la productivité du travail. En premier lieu, la forte progression du taux d'emploi durant la période post-covid a vraisemblablement pesé sur la productivité en France. À la mi-2023, le nombre total d'heures travaillées (c'est à-dire l'emploi que multiplie la durée effective moyenne du travail par employé) se situe en France **5,7 % au-dessus de son niveau de fin 2019**, à comparer à seulement + 2,3 % aux États Unis et + 1,7 % en Italie. L'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni ont à peine retrouvé leur niveau de 2019.<sup>1</sup>



Ces évolutions dynamiques de l'emploi sont à rapprocher de l'essor de l'apprentissage qui a contribué à la progression du taux d'emploi, mais qui peut en contrepartie expliquer partiellement la dégradation de la productivité. En effet, les personnes en contrat d'apprentissage, bien qu'une partie du temps en études, sont comptabilisées comme des salariés à temps complet. De façon mécanique, leur contribution effective à la production de l'entreprise est donc proportionnellement moindre que celle des autres salariés.

Cette progression en France tient à l'emploi plutôt qu'à la durée effective moyenne du travail, qui a même très légèrement diminué. De fait, c'est en France que le taux d'emploi a le plus augmenté au cours de cette période. Il atteint 68,5 % des 15-64 ans au 2ème trimestre 2023 tout en restant néanmoins inférieur à celui de l'Allemagne (77,5 %), du Royaume-Uni (75,7 %) ou des États-Unis (72 %).<sup>1</sup>

**Constat :** La rétention de main-d'œuvre dans des entreprises dites « zombies », la faiblesse des investissements en technologies de l'information et de la communication (TIC), mais surtout la faible participation des salariés à la formation professionnelle constituent des freins majeurs au développement de la productivité nationale.

Source : <sup>1</sup>OCDE, Calculs CNP, 2023

# Impact économique de la formation

Dans un contexte économique dit VUCA, c'est à dire volatil, incertain, complexe et ambigu, la formation professionnelle joue **un rôle crucial pour développer les compétences nécessaires aux gains de productivité des entreprises.**

## Formation et productivité

Les recherches suggèrent que la **formation intégrée**, relevant des situations réelles de travail, permet de développer des compétences stratégiques chez les salariés, augmentant ainsi **la qualité, la productivité et l'innovation.** Une **carence** dans ces formations en France entraîne **des pertes significatives de valeur ajoutée**, estimées à 94 milliards d'euros par an.<sup>1</sup>

Pour **optimiser la productivité française**, il est essentiel de promouvoir la formation intégrée, perçue comme un **investissement rentable et stratégique**, et de la comptabiliser comme une dépense amortissable. En valorisant la formation. Elle serait plus objectivement reconnue comme **un levier puissant pour concilier relance économique et développement des collaborateurs, générant des bénéfices pour les entreprises et la société dans son ensemble.**



*A partir du moment où un investissement immatériel tel que l'investissement en formation est orthofonctionnel, c'est-à-dire correspond bien à des problèmes avérés d'aujourd'hui et d'avenir, la rentabilité en moyenne est de : **300 %***

**Laurent Cappelletti**



## Mesurer l'efficacité d'une formation

**Évaluer l'efficacité d'une formation** nécessite de déterminer si les objectifs fixés par l'une ou plusieurs des parties prenantes de la formation ont été atteints à l'issue d'une action de formation, dans une temporalité plus ou moins longue, grâce à l'utilisation d'un ou plusieurs indicateurs adaptés.

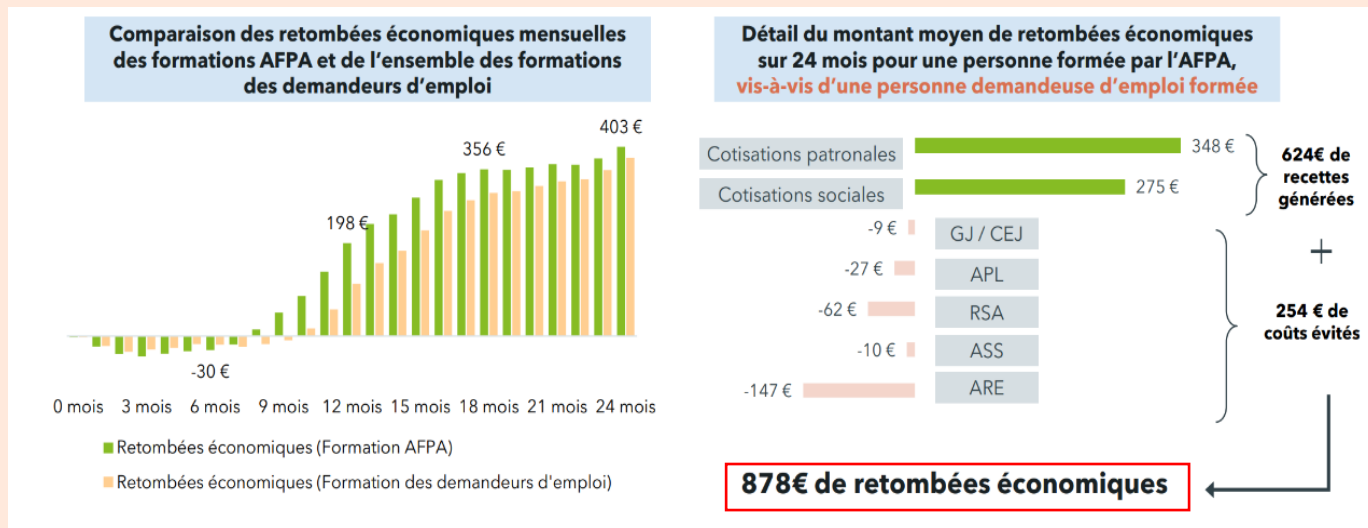
**40 %** des entreprises mettent en place un dispositif pour mesurer l'acquisition de la compétence, et lorsqu'elles le font, l'usage du modèle Kirkpatrick n'est que très partiel. Seule une entreprise sur cinq a cherché à évaluer l'impact des actions de formation sur les performances économiques.<sup>1</sup>

D'une manière générale, les pratiques d'évaluation de la formation professionnelle en France restent partielles et semblent conditionnées par la difficulté de leur mise en œuvre (ROI et ROE).

Source : <sup>1</sup>Delphine Beraud, *L'évaluation des formations par les entreprises et les salariés. Approfondissements et méthodes*, 2015

# Analyse de l'impact économique

Graphique 15 : Estimation des coûts et recettes d'une formation, induits par les trajectoires



Source: Etude des Coûts Evités de l'accompagnement et la formation des publics éloignés de l'emploi novembre 2024

Clé de lecture : Pour chaque demandeur d'emploi bénéficiaire d'une formation AFPA, 878 € de retombées économiques supplémentaires en moyenne vis-à-vis d'une formation effectuée par un demandeur d'emploi sur les 24 premiers mois soit 64,5M€ sur les 73 496 personnes considérées et amènent 1654€ comparé à l'absence de formation.

**Inciter les entreprises et les organisations à développer les compétences des salariés par de la formation intégrée, pour gagner en qualité, productivité et créativité/innovation serait donc un levier offensif puissant**

## Potentiel de valeur ajoutée supplémentaire

Les recherches menées sur les défauts de formation en France montrent qu'ils engendrent des pertes de valeur ajoutée annuelle, par les vulnérabilités en compétences qu'ils ne comblent pas, de l'ordre de :

- 94,5 milliards d'euros par an, soit
- 3,7 points de PIB

Le manque de compétence peut générer des défauts de qualité, du sur-temps, de la sous-productivité, un manque d'innovation et de créativité, des pertes d'opportunités commerciales.<sup>1</sup>

## En synthèse

La formation professionnelle est bien l'un des enjeux majeurs de la relance du pays. Il faut qu'elle soit valorisée dans l'activité des entreprises et qu'elle devienne un enjeu partagé. Portée par des organismes divers et performants, la formation crée de la valeur pour le monde économique au sens large mais aussi pour la Société dans son ensemble.

Elle est véritablement incontournable pour concilier reprise économique et progrès social, réussite collective de nos entreprises et individuelle de chacun des actifs et des demandeurs d'emplois.

Source : <sup>1</sup>Delphine Beraud, L'évaluation des formations par les entreprises et les salariés. Approfondissements et méthodes, 2015

# Leviers de développement des compétences pour booster la productivité

À horizon 2030, les organismes de formation ont **plusieurs leviers à activer pour booster la productivité** des entreprises et celle de la France, notamment en tirant parti des nouvelles technologies et des opportunités liées aux mutations réglementaires, technologiques, écologiques, et sociétales.

## Transition Numérique

- Accompagnement dans la digitalisation des chaînes de production, incluant la gestion des données de production et l'optimisation des processus.
- Formation à l'intégration de solutions numériques pour améliorer la flexibilité et la réactivité des systèmes de production.

## Compétences en Intelligence Artificielle et Technologie

- Formation à l'utilisation des technologies émergentes, y compris l'IA, l'apprentissage automatique, et la science des données.
- Compétences pour intégrer et collaborer avec des systèmes automatisés et des outils numériques.
- Encourager la culture de l'innovation technologique.

## Innovation et R&D

- Encourager les compétences en recherche et développement pour favoriser l'innovation dans les processus industriels.
- Collaboration avec des centres de recherche et des partenaires industriels pour créer des programmes de formation orientés vers la conception de produits et services innovants.

## Métiers et Compétences Verdissantes

- Formation sur les pratiques durables et les technologies vertes.
- Développement de compétences dans la gestion de l'énergie renouvelable, l'économie circulaire, et la réduction de l'empreinte carbone.
- Sensibilisation et intégration de la responsabilité sociale dans les pratiques d'entreprise.

## Compétences Techniques et Technologiques

- Développement de compétences ciblées pour les secteurs industriels clés tels que la mécanique, l'électronique, et la production automatisée.
- Formation sur les technologies de fabrication avancées, telles que l'impression 3D, la robotique industrielle, et l'IoT.

## Compétences Comportementales (Soft Skills)

- Renforcement des compétences humaines (collaboration, leadership...).
- Formation à la gestion du changement, la résilience, et l'adaptabilité.
- Promotion de la pensée critique et de la résolution de problèmes complexes.
- Compétences en lien avec la QVTC.

# Analyse SWOT

## Forces

- **Savoir-faire pour l'appropriation des nouvelles technologies** : Les prestataires de formation ont toutes les capacités pour faciliter l'intégration des technologies de pointe telles que l'intelligence artificielle et la réalité virtuelle dans les pratiques des entreprises pour les aider à gagner en productivité.
- **Optimisation des processus et des coopérations** : En facilitant l'acquisition de savoir-faire mais aussi de compétences comportementales qui deviennent stratégiques comme l'agilité, la réactivité, le travail en équipe, les organismes de formation peuvent contribuer à l'optimisation de la coopération au sein des collectifs de travail générant des gains de productivité.

## Opportunités

- **Accompagnement des mutations** : L'accompagnement des entreprises dans les mutations technologiques, réglementaires, écologiques et sociétales est une opportunité majeure pour les organismes de formation.
- **Développement durable** : Le développement de pratiques durables, l'essor des métiers et compétences verdissantes contribuent à l'ouverture de nouveaux marchés liés la transition écologique.
- **Culture organisationnelle** : Le renforcement des attentes en matière de bien-être et d'inclusion des collaborateurs, ainsi que les enjeux de marque employeur dans un marché du travail en tension rendent la formation sur les compétences comportementales de plus en plus stratégique.

## Faiblesses

- **Défaut d'optimisation du ROI et de la valorisation des formations** : La mise en lumière du ROI des formation ou des pertes de valeurs associées à l'absence de formation, et la valorisation de la formation comme investissement permettraient de booster l'impact sur les pratiques et la productivité des entreprises.
- **Taux d'emploi des seniors et des peu diplômés** : Le taux d'emploi bas chez les seniors et les moins diplômés, limitent la capacité productrice de la France, un effort dans la formation de ces publics cibles doit être réalisé pour booster la productivité de la France au niveau Européen et mondial.

## Menaces

- **Défis technologiques** : Le rythme soutenu dans l'émergence et le développement des nouvelles technologies peuvent générer un risque de retard par rapport aux nations en avance de phase comme les Etats-Unis. Cela nécessite une réactivité maximale des prestataires de formation à concevoir et actualiser leurs offres au même rythme que les technologies.
- **Décrochage productif** : L'intensité des mutations peuvent générer des risques de décrochage de certaines entreprises mal préparées à ces transformations pouvant diminuer ainsi le nombre de clients des prestataires de formation.



# 3.

## Mutations juridiques, technologiques et écologiques

- Mutations juridiques
- Mutations technologiques
- Mutations écologiques

# Les mutations juridiques

## Les changements induits par les réformes

### La réforme de 2014 modernise la formation professionnelle, renforce la transparence et responsabilise les acteurs

La réforme de la formation professionnelle de 2014 en France, issue de la loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale (Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014), a introduit plusieurs changements significatifs dans le domaine de la formation professionnelle.

- **Le CPF remplace le DIF** en tant qu'outil individuel pour accéder à la formation.
- **L'entretien professionnel** devient obligatoire tous les 2 ans pour faire le point sur les perspectives d'évolution de chaque salarié.
- **Une contribution unique de 1% de la masse salariale** est mise en place pour les entreprises de plus de 10 salariés.
- Un service de **conseil en évolution professionnelle** vise à accompagner gratuitement les actifs pour élaborer un projet professionnel.
- Un **Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels** est mis en place, et les organismes de formation doivent publier leurs indicateurs de performance
- Les entreprises sont incitées à la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** via des actions spécifiques.
- **Les OPCA voient leur rôle renforcé** dans l'analyse des besoins et la gestion des financements.

### La réforme de 2018 améliore encore la formation professionnelle, en proposant des modifications profondes et des innovations

La réforme de la formation professionnelle de 2018, issue de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel (Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018), apporte en outre les modifications suivantes :

- **Le CPF est rénové et monétarisé**, avec un montant de 500€ par an (ou 800€ pour les moins qualifiés) crédité chaque année.
- **Le plan de développement des compétences** remplace le plan de formation, avec une nouvelle définition de l'action de formation.
- Le **dispositif Pro-A** est mis en place pour faciliter les reconversions professionnelles
- L'âge limite de l'apprentissage est relevé à **30 ans**.
- **Une contribution unique des entreprises, la CUFPA**, regroupant la taxe d'apprentissage et la contribution à la formation professionnelle, est créée.
- **Les OPCA deviennent les OPCO** et financent l'apprentissage, accompagnent les PME et les branches professionnelles.
- Les organismes de formation ont **obligation de se faire certifier** (Qualiopi).
- **Transitions Pro remplace les Fongecif**, pour accompagner et financer les projets de reconversion professionnelle.
- La **digitalisation** et les **formations à distance** sont encouragées, pour élargir les modalités d'apprentissage.

Source : Légifrance, 2025

# Les mutations juridiques

## État des lieux des dispositifs mis en place par la réforme de 2018

### Les dispositifs mis en place par la réforme de 2018 en plusieurs chiffres clés

- Le Compte Personnel de Formation (CPF) rencontre un succès massif, bénéficiant en 2023 à **40,7 millions de Français**, avec **1,45 million de dossiers** de formation acceptés en 2023 et **2,26 Md€ de coûts pédagogiques** engagés. Il dispose d'un catalogue de **presque 200 000 formations**.
- Le contrat d'apprentissage connaît une expansion continue, avec **plus d'1 million d'apprentis** en cours à fin 2023 (+4,4% sur une année). **15,5 m€** sont consacrés à l'apprentissage en 2023, soit une **progression de 8,4%** sur une année.
- Lancé en 2018, le plan d'investissement des compétences (PIC) a pour objectif de **former 1 million** de jeunes et de demandeurs d'emploi peu qualifiés sur 5 ans, avec un **budget de 15 Md€**.
- Le plan de développement des compétences a permis un accès, pour **41% des salariés**, à une formation au cours de l'année 2023.<sup>1</sup>

“

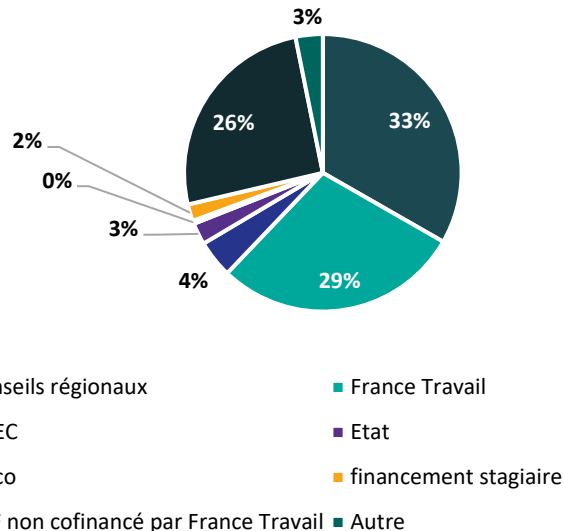
Toutes ces réformes visent à individualiser les travailleurs, afin de les rendre responsables de leurs compétences.

Paul Olry

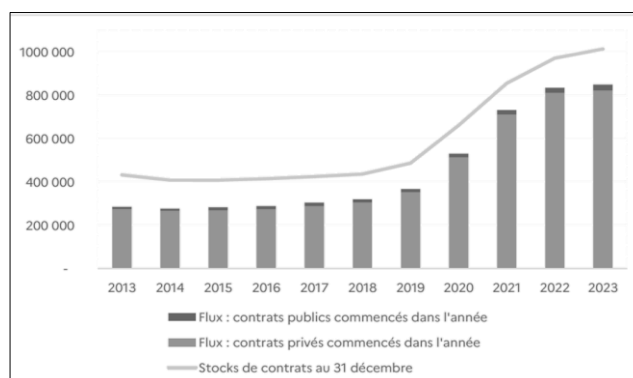
”

Source : <sup>1</sup>Jaune 2025, Annexe au projet de loi de finances pour 2025, traitement DARES.

Graphique 16 : Répartition des entrées en formation suivies par des personnes en recherche d'emploi en 2023, par commanditaire de la formation



Graphique 17 : Contrats d'apprentissage commencés dans l'année et en cours au 31 décembre entre 2013 et 2023



Clé de lecture : 849 600 contrats d'apprentissage débutent en 2023. Au 31 décembre 2023, le nombre d'apprentis s'élève à 1 014 500.

Champ : France ; secteurs, privé et public. Source : Système d'information sur l'apprentissage (SIA), Dares, extraction du 28 juin 2024.

# Les mutations juridiques

## Qualité et Certification



### Qualiopi : état des lieux

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel prévoit une obligation de certification des organismes de formation sur la base d'un référentiel national unique, portant le nom de «Qualiopi».

- Près de **45000 organismes de formation** bénéficient aujourd'hui du label Qualiopi. Pour 83% d'entre eux, l'enjeu est **d'attester de la qualité de leurs formations**.
- Qualiopi permet aux organismes de formation **d'accéder aux financements publics**, et de bénéficier de fonds de formation professionnelle comme le CPF. La certification Qualiopi atteste de la **qualité des prestations** de l'organisme de formation, et renforce ainsi sa crédibilité et sa réputation.
- La démarche pour l'accès à la certification Qualiopi est complexe et chronophage, et nécessite une **charge administrative forte**, ainsi que des **coûts importants** pour les organismes de formation.



*Professionnaliser, instaurer une démarche qualité, l'intention est bonne, mais on mélange contrôle et qualité.*

Claire Khecha



### La problématique de la certification professionnelle

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a opéré une refonte en profondeur du système français de certification professionnelle afin de renforcer la régulation. Effective depuis le 1er janvier 2019, elle poursuit un triple objectif dont les modalités pratiques ont été précisées par voie réglementaire :

- **Clarifier le cadre juridique** de la certification professionnelle
- **Renforcer les leviers d'action juridique** pour l'examen des demandes d'enregistrement
- **Mieux articuler la gouvernance** en vue d'appuyer la stratégie nationale de développement des compétences.

Au 1<sup>er</sup> juillet 2024, ce sont :

- **4883 certifications enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ;**
- **1175 au répertoire spécifique (RS)**

La clarification des cadres juridiques, et les dispositifs qui en ont découlé, ont eu pour effet de renforcer le niveau en matière de certification, tout en allégeant la procédure pour les métiers émergents.

Source : Légifrance, 2025

# Les mutations juridiques

## Les évolutions juridiques clés à horizon 2030

### La nécessité de recentrer le financement des dispositifs de formation

Le financement des différents dispositifs de formation peut évoluer dans les cinq prochaines années :

- Uniquement **4,1% des dossiers de Compte Personnel de Formation (CPF)** ont été abondés par les financeurs, pour des montants qui représentant 13,7% des sommes.
- Les aides à **l'apprentissage** pour les entreprises viennent d'être diminuées par le récent décret.
- Le financement du PIC, pour les personnes en recherche d'emploi, doit être remis en perspective avec le **rapport d'évaluation de la Cour des Comptes de janvier 2025**, évoquant que le PIC n'aurait pas eu l'effet escompté sur l'accès à la formation des publics ciblés.<sup>1</sup>

“

*L'objectif, c'est que les fonds de la formation soient optimisés et qu'ils répondent aux enjeux de la loi de 2018, c'est-à-dire contribuer à la compétitivité des entreprises, sécuriser le parcours des salariés et puis insérer dans l'emploi des personnes les plus éloignées.*

René Bagorski

”

Source : <sup>1</sup>Jaune 2025, Annexe au projet de loi de finances pour 2025, traitement DARES.



### La nécessaire amélioration du pilotage de certains dispositifs

Le pilotage de certains dispositifs de formation doit également être amélioré :

- Les dispositifs de formation doivent **mieux prendre en compte les enjeux** des publics visés. Le PDC doit, notamment, prendre en compte les problématiques d'obsolescence des compétences et de mobilité professionnelle.
- Le **pilotage du PIC doit être amélioré**, via une meilleure coordination de l'Etat et des Régions, afin d'avoir un impact plus grand sur le public ciblé.
- Le CPF, fort d'une désintermédiation rapide et massive, a connu, à ses débuts, un encadrement faible, ce qui a pu mener à **certaines dérives**. L'action de la Caisse des Dépôts doit encore être renforcée pour lutter contre la fraude.

# Les mutations technologiques

## Etat des lieux de la transformation digitale et impact sur la formation

### Des mutations technologiques majeures

Les 10 dernières années ont été marquées par l'émergence d'une transformation digitale majeure impactant tous les pays, transformant les processus, les vecteurs de communication et l'organisation du travail.

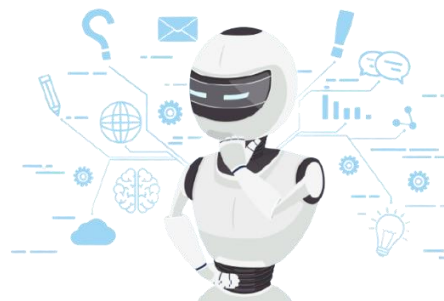
Ces mutations ont impacté à triple titre les organismes de formation :

- dans leur organisation interne avec la digitalisation de leurs processus
- dans leurs pratiques pédagogiques avec l'émergence de modalités digitales et hybrides
- dans l'émergence d'une offre de formation pour accompagner les entreprises dans cette transformation

### Etat des lieux de la digitalisation

60% des prestataires de formation estiment le niveau de digitalisation de leurs processus administratifs élevé ou très élevé. Ils ont entamé ce processus depuis de longues années et continuent de le poursuivre (CRM, SIRH, digitalisation de l'émargement...). L'offre digitale est désormais riche et l'hybridation des parcours est généralisée.

En revanche, l'individualisation des parcours reste peu répandue, limitée par les coûts d'ingénierie associés élevés. Cependant, l'arrivée de l'IA ouvre de nouvelles perspectives de personnalisation très riches.



### Les nouvelles technologies à horizon 2030

Les prestataires de formation ont fait des choix stratégiques pour se saisir des opportunités que leur offrent les nouvelles technologies. Les technologies priorisées sont l'IA, la réalité virtuelle, les LMS, les objets connectés... De nombreux cas d'usages sont disponibles, et permettent de mettre en avant le degré d'efficacité de ces outils.

### Neurosciences et andragogie

La recherche en sciences cognitives a fait de grandes avancées ces dernières années permettant de mieux comprendre les mécanismes d'apprentissage, les préférences et la chronobiologie des apprenants. Ces avancées commencent à être intégrées par les prestataires de formation.

### Le rôle des organismes de formation

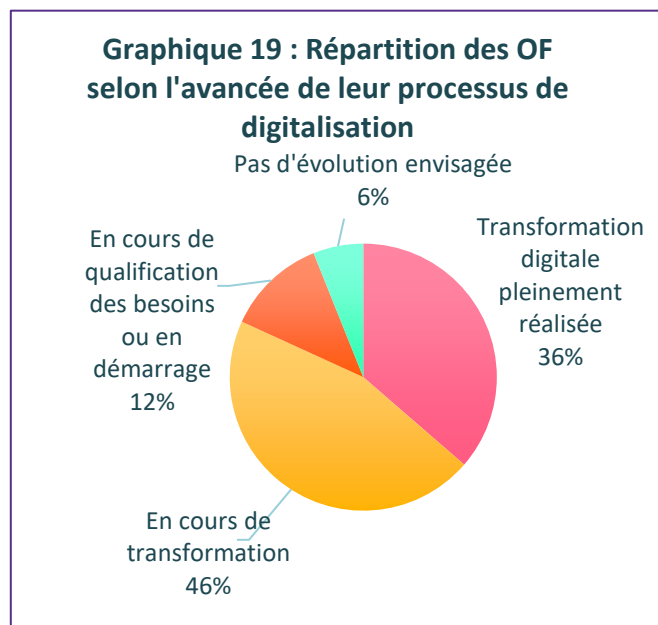
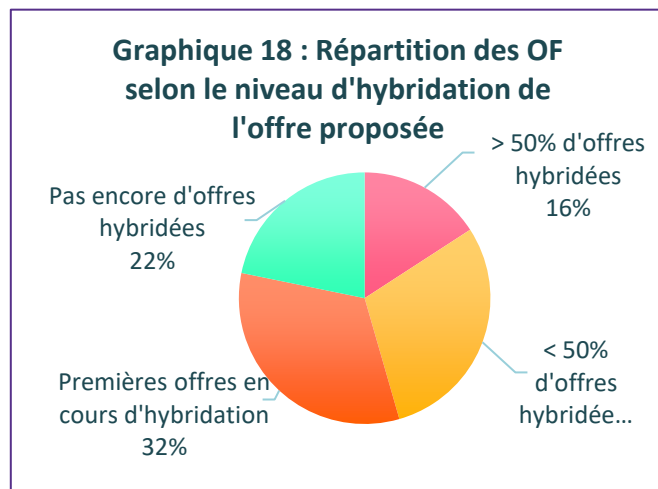
L'IA représente un enjeu et une opportunité majeure pour les organismes de formation. Leur rôle sera crucial pour faciliter son appropriation par les entreprises et leurs salariés et contribuer ainsi à la productivité de la France.

# Les mutations technologiques

## Les chiffres clés de la transformation digitale

### La transformation digitale en France en plusieurs chiffres clés

- Le plan « **France Relance** » annoncé en 2020 par le gouvernement français, consacre **25% des financements** à la transition numérique des entreprises et de l'Etat français. Le plan dispose d'un budget de **100 milliards d'euros**, en partie financé par l'Union Européenne.
- En février 2025, le président de la République a annoncé un **plan d'investissement privé dans l'intelligence artificielle** à hauteur de **109 milliards d'euros** et servant notamment à **financer la construction d'un campus IA français** abritant plusieurs data centers.
- **79%** des dirigeants de TPE/PME **estiment que le numérique représente un bénéfice réel pour leur entreprise**, soit une augmentation de 9 points en quatre ans. Le numérique fait l'objet d'une **perception positive se stabilisant autour des 80%** au cours des dernières années.
- **60% des organismes de formation** estiment le niveau de digitalisation de leurs processus administratifs élevé ou très élevé. Ce chiffre s'élève à 40% pour leurs activités commerciales (voir graphique 21).<sup>1</sup>



**Constat n°1 :** Les acteurs de la formation (OF et CFA) sont volontaires et engagés dans la transformation digitale du secteur, bien que le niveau d'avancement du processus de digitalisation demeure hétérogène. Depuis la crise sanitaire, l'hybridation des formations (combinaison de présentiel et de distanciel) s'est accélérée.



*Le distanciel ne doit pas remplacer l'expérience de socialisation physique mais vient "augmenter l'expérience apprenant".*

Tawhid Chtioui

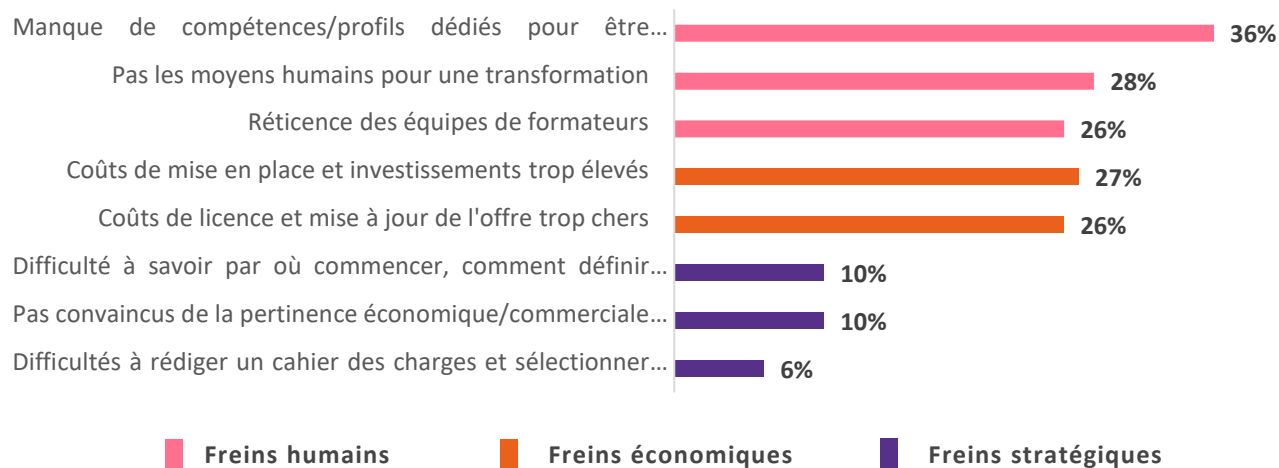


Source : <sup>1</sup>Enquête FFOD, novembre 2023.

# Les mutations technologiques

## Les freins à la transformation digitale

Graphique 20 : Classement par récurrence des principaux freins identifiés par les structures à la mise en place de l'hybridation



Source : Enquête FFOD, novembre 2023.

**Constat n°2** : La transformation digitale des OF fait l'objet d'une démarche de conduite du changement insuffisante, un potentiel technologique sous-exploité et peu soutenu en matière de développement de compétences internes.

### Principaux freins à la transformation digitale

Le principal frein à la transformation digitale des organismes de formation est **le manque de compétences et de moyens** : 36% des organismes de formation interrogés évoquent l'absence de compétences en interne pour construire des dispositifs, et 28% évoquent un manque de personnel pour mener à bien le chantier de la digitalisation. Ces freins arrivent devant les enjeux économiques et stratégiques (comme le coût trop élevé des investissements, évoqué par 27% des répondants).

Un autre frein réside dans **le manque d'exploitation du potentiel des outils numériques**. Parmi les outils numériques sous-exploités évoqués par les acteurs de la formation, on retrouve **les outils d'individualisation du parcours de l'apprenant, les outils permettant d'animer/rendre plus interactive la formation et les outils de certification en ligne**. On observe un retard dans la mise en place de plans de conduite du changement dans le cadre de la transformation digitale. En effet, 51% des structures de formation n'ont pas mis en place ou prévu de plan de conduite du changement.

# Les mutations technologiques

## Les innovations technologiques clés à horizon 2030

### Focus sur les évolutions des pratiques des organismes de formation

Lorsque les organismes de formation projettent leurs pratiques en termes d'usage des innovations technologiques clés à horizon 2030, le top 3 des technologies ciblées est :

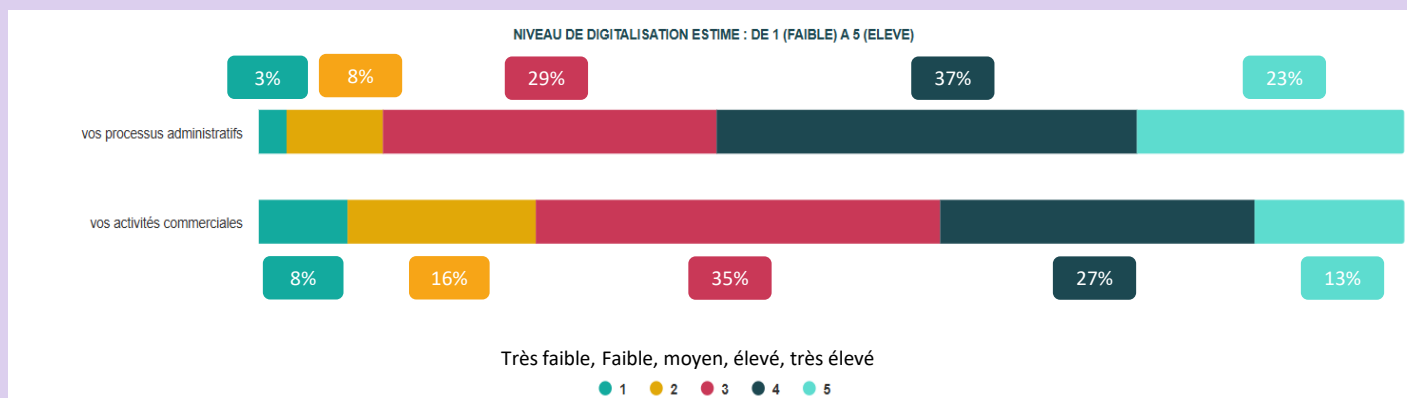
- **62%** : La génération par l'IA de scénarios pédagogiques .
- **54 %** : L'apprentissage personnalité adaptatif avec des parcours sur mesure et des feedbacks en temps réel grâce à l'IA et les agents conversationnels.
- Le micro-learning avec des formats courts et ciblés.



### Projection de l'usage des technologies à horizon 2030

- **6 %** des organismes de formation prévoient une conversion complète c'est-à-dire de passer entièrement aux technologies numériques pour dispenser leurs formations.
- **41 %** des organismes de formation prévoient une adoption significative c'est-à-dire d'intégrer ou de développer de façon substantielle des technologies dans leurs formations.
- **45 %** des organismes de formation prévoient une adoption modérée c'est-à-dire d'incorporer des outils technologiques de manière limitée.
- **8 %** des organismes de formation n'ont pas prévu de changements, ils ne prévoient pas d'intégrer de nouvelles technologies.

Graphique 21 : Niveau de digitalisation estimé de 1 à 8



Clé de lecture : 37% des organismes de formation estiment que leurs processus administratifs font l'objet d'un degré de digitalisation élevé, et 27% estiment cela pour leurs activités commerciales.

# Les mutations technologiques

## Cas d'usages : les innovations technologiques au service de la formation

### L'intégration des innovations technologiques dans la formation

Les innovations technologiques s'implantent de plus en plus dans la formation. En voici les principaux cas d'usage :

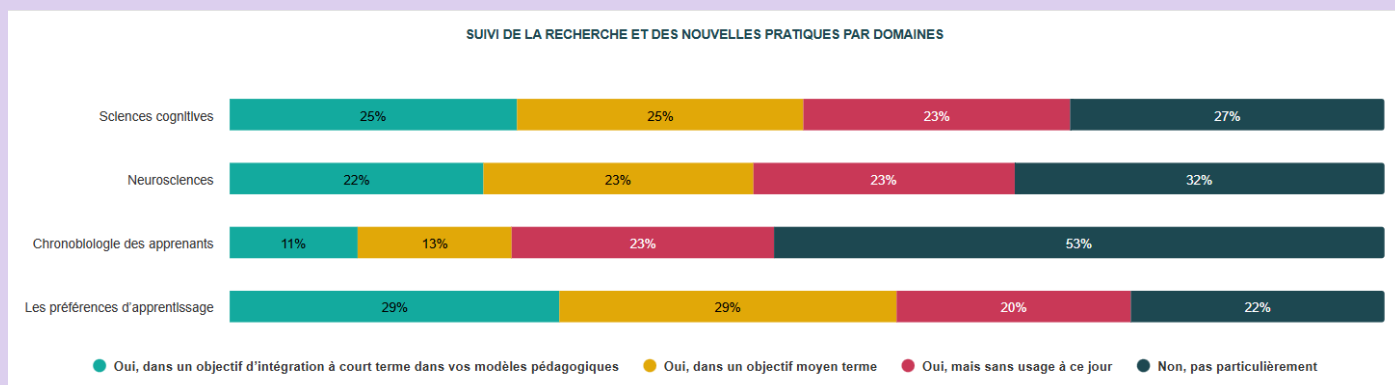
- **Les cas d'usages généraux** : les **agents conversationnels** offrent une interaction personnalisée, facilitent les évaluations, proposent des exercices adaptés et analysent les échanges. Les **open badges** permettent de certifier numériquement les compétences acquises. La **blockchain**, quant à elle, assure la vérification sécurisée des diplômes.
- **L'intelligence artificielle**, en développement depuis les trois dernières années, sert à mieux individualiser les formations, améliore leur efficacité, et facilite la communication multilingue.
- **La réalité virtuelle** offre des formations immersives et interactives, permettant d'apprendre par la simulation dans des environnements réalistes et sécurisés.

### Les apports des neurosciences

Les **neurosciences cognitives** sont un domaine de recherche qui étudie comment le cerveau apprend et se souvient des informations, et comment cela peut être appliqué dans le cadre de la formation. Elles apportent plusieurs contributions essentielles à la formation professionnelle, à travers le prisme de **l'andragogie** (la pédagogie adaptée aux adultes) :

- **Compréhension du fonctionnement du cerveau**, permettant d'adapter les pratiques de formation en conséquence, et de les rendre plus efficaces.
- **Autonomisation et responsabilisation** des apprenants, renforçant l'implication et le sens du contenu de formation.
- Prise en compte des **besoins de répétition et de correction**, pour ajuster les modèles mentaux, et de la **nécessité de repos** pour assimiler des connaissances.

Graphique 22 : Suivi de la recherche et des nouvelles pratiques par domaines



Clé de lecture : Pourcentage des répondants à l'enquête réalisent de la veille dans un objectif d'intégration à ses modèles pédagogiques à court ou moyen terme sur :

# Les mutations écologiques

## Etat des lieux des transformations écologiques

### Les transformations écologiques comme levier stratégique pour la formation

Les transformations écologiques sont perçues comme un levier stratégique par une majorité de prestataires de formation. Des transformations ont déjà été initiées dans leurs modes de fonctionnement et vont continuer à se développer à horizon 2030.

C'est notamment le cas de :

- La **transition vers la formation numérique et hybride**, accentuée par la crise du COVID et par des préoccupations écologiques grandissantes. Les formations à distance en ligne participent à diminuer l'empreinte carbone en limitant les déplacements ;
- Les principes du **développement durable**, de **l'économie circulaire** et de la **transition énergétique**. Des investissements ont été fait notamment dans des infrastructures durables et des technologies d'économie d'eau et d'énergie.

Par ailleurs, l'intégration de technologies immersives et interactives permet une pédagogie efficace, engageante et surtout plus **respectueuse de l'environnement**.



### Les métiers et les compétences verts et verdissants

Les **métiers verts** ont une finalité environnementale, tandis que les **métiers verdissants** intègrent des compétences liées à la transition écologique dans divers secteurs. En France, près de **4 millions de personnes** sont concernées par ces emplois<sup>1</sup>, avec une majorité dans les métiers verdissants, et une croissance notable des compétences vertes dans les offres d'emploi. Pour accompagner ces évolutions, il est essentiel de sensibiliser, former et adapter les compétences, une opportunité forte pour les prestataires de formation.

Source : <sup>1</sup>Insee, recensement de la population 2019, Traitements : SDES, 2023.

# Les mutations écologiques

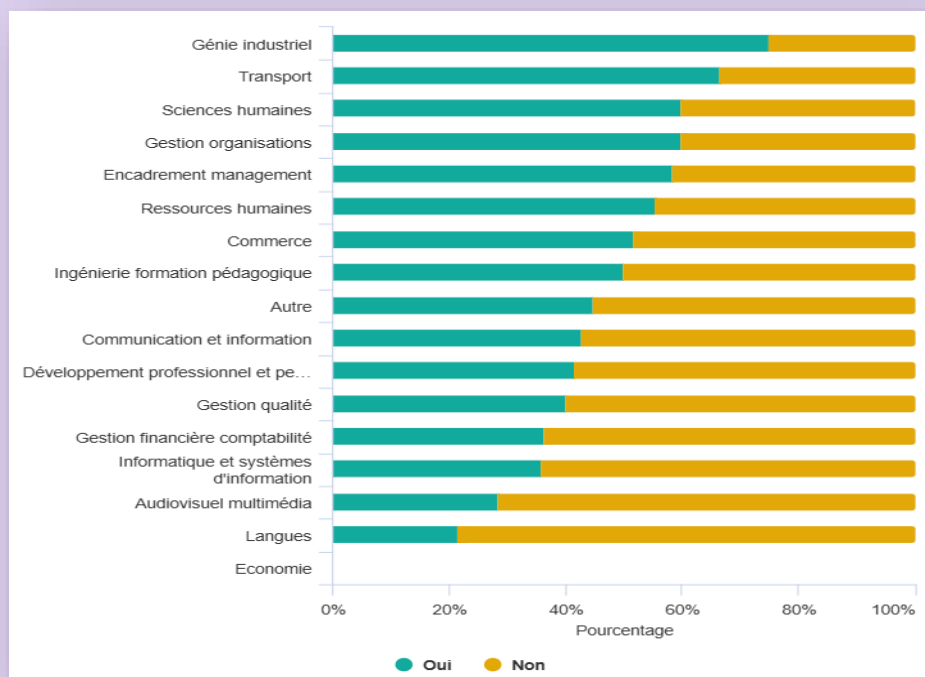
## Pratiques et impacts

### La perception de la transformation écologique par les organismes de formation

Les transformations écologiques **sont perçues comme une opportunité** pour une grande partie des prestataires de formation. Précisément, **44% des prestataires de formation interrogés estiment que cette transition représente une opportunité** pour leur activité. Cette perception est **particulièrement marquée chez les prestataires de plus de 11 salariés**, où **57%** voient dans les transformations écologiques une chance à saisir. Parmi les actions entreprises, les prestataires ont opté en premier pour des stratégies de **réduction de déchets**, puis pour **l'optimisation de la consommation énergétique**.

Cependant, l'importance des transformations écologiques pour **leurs clients**, selon les prestataires de formation, semble plus mitigée. **57%** des prestataires interrogés estiment que **leurs clients n'y accordent pas une véritable importance**, tandis que **36%** pensent que l'importance accordée est **modérée**. Seuls **7% des clients**, selon la perception des prestataires, y apportent une **importance forte**. Les préoccupations majeures des clients concernent principalement les aspects liés aux déplacements et au transport, l'empreinte carbone, le tri et la gestion des déchets, ainsi que la gestion de l'énergie.

Graphique 23 : Les prestataires de formation les plus concernés selon leur domaine de formation



Clé de lecture : Les prestataires de formation les plus concernés par la transition écologique font partie du domaine de formation du génie industriel, du transport, et des sciences humaines.

# Les mutations écologiques

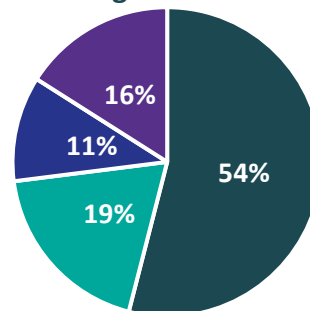
## Bilan carbone des organismes de formation

### Quelques chiffres clés sur le bilan carbone des prestataires de formation

La loi Grenelle II impose aux **organismes privés de plus de 500 salariés** de réaliser un bilan carbone tous les quatre ans, mais de nombreux prestataires de formation, bien que non obligés, choisissent de le faire volontairement pour divers motifs, notamment pour répondre à des labels de qualité et affirmer leur responsabilité environnementale. Parmi ces prestataires, **54 %** considèrent la réduction de l'empreinte carbone comme un **enjeu important**, tandis que **22 % réalisent déjà leur bilan carbone**, surtout ceux ayant plus de 11 salariés.

Les principales émissions de gaz à effet de serre (GES) proviennent des **déplacements liés aux formations en présentiel, représentant 38 % du total**, ce qui suggère le développement de formations à distance ou hybrides comme un axe prioritaire de réduction. Les **achats de produits et services externes**, avec notamment l'usage de plastique unique, ainsi que la consommation de nourriture et boissons, constituent ensemble un peu plus d'un tiers des émissions, incitant à adopter une politique d'achats responsables. Enfin, les prestataires de formation déjà engagés dans des actions de réduction de l'empreinte carbone mettent en œuvre des mesures telles que **l'utilisation de matériaux éco-responsables**, la **gestion des déchets**, et la **réduction de la consommation d'énergie** dans les locaux.

Graphique 24 : Importance accordée à la baisse de l'empreinte carbone de l'organisme



- Une thématique à laquelle vous réfléchissez
- Une contrainte imposée par les financeurs
- Un sujet prioritaire
- Autre



*Notre plan stratégique repose vraiment sur la recherche d'un impact positif de notre structure dans la société. Donc évidemment, il y a une dimension environnementale forte, qu'on cherche à mettre en œuvre auprès de notre public—par exemple en travaillant sur notre programme spécifique dédié, CITYZEN. Mais en plus de ça, on cherche aussi à réduire notre impact sur l'environnement en tant qu'organisme, en tant qu'entreprise, par exemple à travers des diagnostics bilan carbone. [La protection de l'environnement], c'est notre ADN, et aussi celle de nos salariés qui sont très attachés à ces questions-là.*

Anne Fabre

# Les mutations écologiques

## Métiers et compétences verts et verdissants

### Métiers et compétences verts et verdissants : quelques chiffres clés

Les **métiers verts** sont ceux dont la finalité contribue directement à la **protection de l'environnement**, les **métiers verdissants** intègrent des **compétences environnementales** dans une finalité non directement écologique.

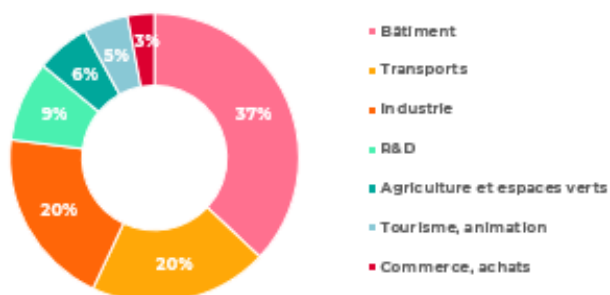
La liste des métiers verts et verdissants effectuée par l'Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte (Onemev) identifie à ce jour **9 professions « vertes »** et de **69 à 76 professions « verdissantes »**. En France, les emplois liés à l'économie verte concernent près de **4 millions de personnes** parmi lesquelles **141 000** exercent un métier vert et **3,8 millions** un métier verdissant. En 2020, **17,5% des offres d'emploi sur France Travail** et **11% de celles sur LinkedIn France** mentionnaient des compétences vertes.<sup>1</sup>

Tableau 2 : Professionnels exerçant un métier vert

	Nombre de personnes en emploi	Part de l'emploi (en %)
<b>Assainissement et traitement des déchets</b>	<b>51 000</b>	<b>36</b>
628e Ouvriers qualifiés de l'assainissement et du traitement des déchets	8 000	16
644a Conducteurs de véhicule de ramassage des ordures ménagères	12 000	23
684b Ouvriers non qualifiés de l'assainissement et du traitement des déchets	31 000	61
<b>Production et distribution d'énergie et d'eau</b>	<b>58 000</b>	<b>41</b>
386d Ingénieurs et cadres de la production et de la distribution d'énergie, eau	13 000	22
485a Agents de maîtrise et techniciens en production et distribution d'énergie, eau, chauffage	37 000	64
625h Ouvriers qualifiés des autres industries (eau, gaz, énergie, chauffage)	8 000	14
<b>Protection de la nature et de l'environnement</b>	<b>32 000</b>	<b>23</b>
387f Ingénieurs et cadres techniques de l'environnement	11 000	35
477d Techniciens de l'environnement et du traitement des pollutions	17 000	52
533b Agents techniques forestiers, gardes des espaces naturels	4 000	12
<b>Ensemble des professions vertes</b>	<b>141 000</b>	<b>100</b>
<b>Ensemble des professions</b>	<b>27 155 000</b>	<b>-</b>

© SDES Source : Insee, recensement de la population 2019. Traitements : SDES, 2023.

Graphique 25 : Répartition des nouveaux métiers verdissants par secteur d'activité



Note : Les effectifs sont arrondis au millier près. La somme de l'emploi de chaque domaine diffère ainsi de l'emploi total arrondi.

Champ : actifs occupés âgés de 15 ans ou plus résidant en France entière.

Sources : Insee, recensement de la population 2019. Traitements : SDES, 2023 - Données statistiques des Ministères de l'Aménagement du territoire et de la Transition écologique.

Source : <sup>1</sup>Insee, 2019

# Les mutations écologiques

## Les transformations écologiques à horizon 2030

### La nécessaire décarbonation de la formation

Les organismes de formation peuvent contribuer à la décarbonation en **réduisant leurs propres émissions**.

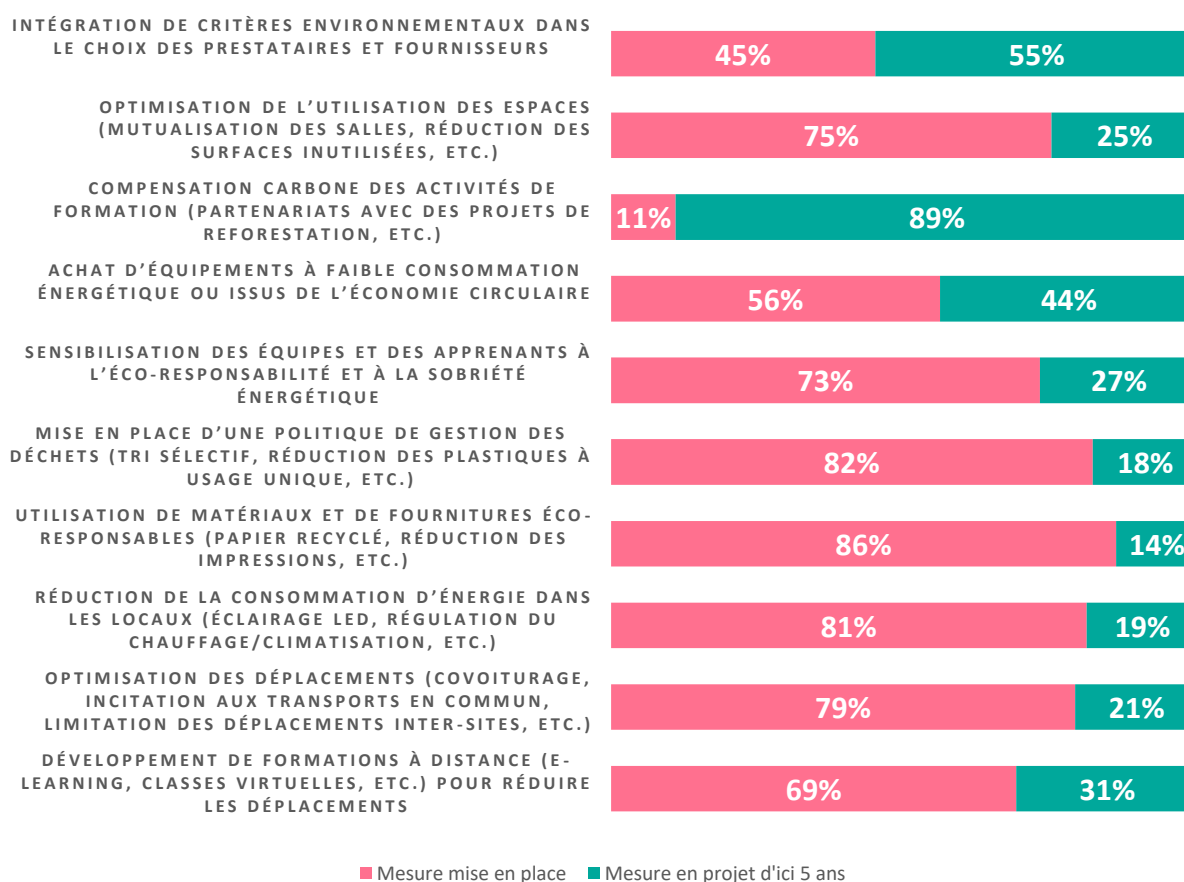
Les **déplacements** et **l'énergie utilisée** dans les locaux représentent les principales sources d'émissions, tandis que **l'essor des formations numériques**, bien que pratique, soulève des questions sur leur consommation énergétique et leur empreinte carbone.

**Mesurer son empreinte carbone** permet d'initier des actions de réduction et d'améliorer les stratégies internes.

### Des opportunités incertaines sur les métiers et compétences verts et verdissants

L'**incertitude** et la **complexité** liées à la planification des besoins de formation dans le cadre de la transition écologique est un constat partagé. Cette incertitude découle des trajectoires imprévisibles et des écarts possibles entre les objectifs et leur réalisation. **Des politiques nationales** telles que la Stratégie nationale bas-carbone (SNBC) et la Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE), pourraient **fournir un cadre**, à condition qu'elles soient mises en œuvre de manière stable.

**Graphique 26 : Mesures mises en place ou envisagées pour réduire l'empreinte carbone**



# Analyse SWOT des transformations écologiques

## Forces

- **Engagement écologique** : Les organismes de formation sont déjà fortement engagés dans la transition écologique, avec des achats responsables, une diminution de l'usage de plastique unique, une gestion responsable de l'eau et de l'énergie...
- **Digitalisation et hybridation des parcours** : La digitalisation des processus et l'essor des formations numériques et hybrides réduisent l'empreinte carbone des prestataires de formation en limitant les déplacements et la consommation de papier.
- **Intégration de la RSE** : L'intégration de la responsabilité sociale et la sensibilisation aux enjeux environnementaux dans les missions renforcent les stratégies de développement des organismes.

## Opportunités

- **Pression des donneurs d'ordre** : L'inclusion de critères d'éco-responsabilité dans les appels d'offres incite les prestataires à intégrer davantage de pratiques durables, ouvrant des opportunités de marché pour ceux qui innovent.
- **Réglementations renforcées et démarches proactives** : Les réglementations de plus en plus exigeantes et les démarches proactives poussent les entreprises à former leurs collaborateurs offrant ainsi des opportunités de marché aux prestataires de formation.
- **Avancées technologiques** : L'utilisation de technologies immersives telles que la réalité virtuelle peut aider pour les prestataires qui peuvent investir à améliorer leur bilan carbone.

## Faiblesses

- **Perception des clients** : une grande partie des prestataires estime que leurs clients n'accordent pas une véritable importance à la transition écologique.
- **Dépendance au rythme des transitions réelles** : Le développement de compétences nouvelles dépend avant tout du niveau d'avancement des transitions (écologiques, numériques...) des branches professionnelles, et de la réalité des emplois.
- **Coût et complexité des implémentations** : L'adoption d'aménagements vers des infrastructures durables et de technologies immersives évitant les déplacements peut être coûteuse et complexe à mettre en œuvre.

## Menaces

- **Acceptation variable du marché** : L'instabilité politique ou une baisse de dynamisme économique associé à un poids renforcé des "climato-sceptiques" pourrait limiter l'adoption de nouveaux comportements.
- **Sensibilité limitée des clients** : Si les clients restent moins engagés dans la transition écologique, cela pourrait freiner les avancées et la rentabilité des investissements réalisés par les prestataires.
- **Exigences réglementaires** : Les exigences croissantes en matière d'exigences ou de reporting écologique et de conformité pourraient poser des défis administratifs et financiers pour certains prestataires.



# 4.

## Cartographie des métiers de la branche des organismes de formation

- Introduction
- Filière « Formation, Accompagnement et Ingénierie »
- Filière « Développement »
- Filière « Support »
- Les seniors dans la branche

# La cartographie des métiers

## Qu'est-ce que la cartographie des métiers ?

La cartographie des métiers est un outil représentant une vue d'ensemble et de manière structurée des métiers de la branche. Elle a pour objectif de recenser les métiers, de visualiser les proximités entre eux mais aussi de dégager les spécificités de chacun. Une cartographie prospective permet de mettre en avant les impacts des mutations sur les métiers.

**C'est un outil qui permet d'anticiper les évolutions des métiers :**

- Assurer une veille prospective sur les évolutions (réglementaires, technologiques, sociétales...) impactant les métiers

- Repérer et catégoriser les métiers

- Proposer un plan d'actions associé

C'est un outil qui permet aussi d'agir sur **l'employabilité** des salariés :

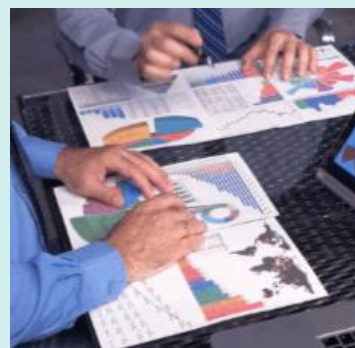
- Donner de la visibilité aux entreprises et aux salariés de la branche dans le cadre de projet de mobilité
- Clarifier les parcours professionnels
- Mieux visualiser les passerelles métiers
- Accompagner les collaborateurs dans leur souhait d'évolution
- Permettre une projection des collaborateurs dans leur carrière
- Favoriser la mobilité des collaborateurs

## Les trois filières

**113 287 salariés dans la branche se répartissent dans trois filières :**



**La filière « Formation, Accompagnement, Ingénierie »**



**La filière « Développement »**



**La filière « Support »**

# La filière « Formation, accompagnement, ingénierie »

## Les différents métiers de la filière



La filière « Formation, Accompagnement, Ingénierie » est celle qui regroupe le plus de salariés de la branche. On dénombre **57 750 salariés**, soit **la moitié des salariés la branche formation**. Parmi les différents métiers de la filière, on distingue :

**Des métiers stables : métiers peu impactés par les évolutions (technologiques, réglementaires, sociétales...).**

- Conseiller en insertion professionnelle
- Formateur
- Consultant formateur
- Accompagnateur/tuteur

Ces métiers jouent un rôle clé dans l'accompagnement des individus et la transmission des savoirs. Ils répondent à des besoins constants sur le marché de l'emploi, notamment pour favoriser l'insertion et l'évolution professionnelle.

**Des métiers porteurs : métiers disposants d'un fort potentiel de développement ou vocation à se développer dans les années à venir.**

- Animateur de formation en ligne
- Ingénieur/concepteur pédagogique

Ces métiers se développent fortement avec la digitalisation des apprentissages. L'essor de la formation à distance et des outils numériques crée de nouvelles opportunités, nécessitant des compétences en conception pédagogique innovante et en animation de communautés apprenantes virtuelles.

# La filière « Formation, accompagnement, ingénierie » - Métiers émergents

Les métiers émergents identifiés de la filière « Formation, Accompagnement, Ingénierie » sont les suivants

	Concepteur en apprentissage adaptatif	Ingénieur pédagogique spécialisé en neurosciences	Expert en gamification	Ingénieur en certification
% d'OF de moins de 10 salariés détenant ce profil	9%	8%	6%	6%
% d'OF de 10 salariés et + détenant ce profil	17%	11%	9%	9%
Extrapolation du nombre d'OF de moins de 10 salariés concernés	870	770	590	1295
Extrapolation du nombre d'OF concernés de 10 salariés et +	390	245	200	480
Extrapolation du volume de recrutements	230	220	190	40

# La filière « Développement »

## Les différents métiers de la filière



La filière « Développement » regroupe **13% des salariés** de la branche formation, soit environ **15 000 personnes**.

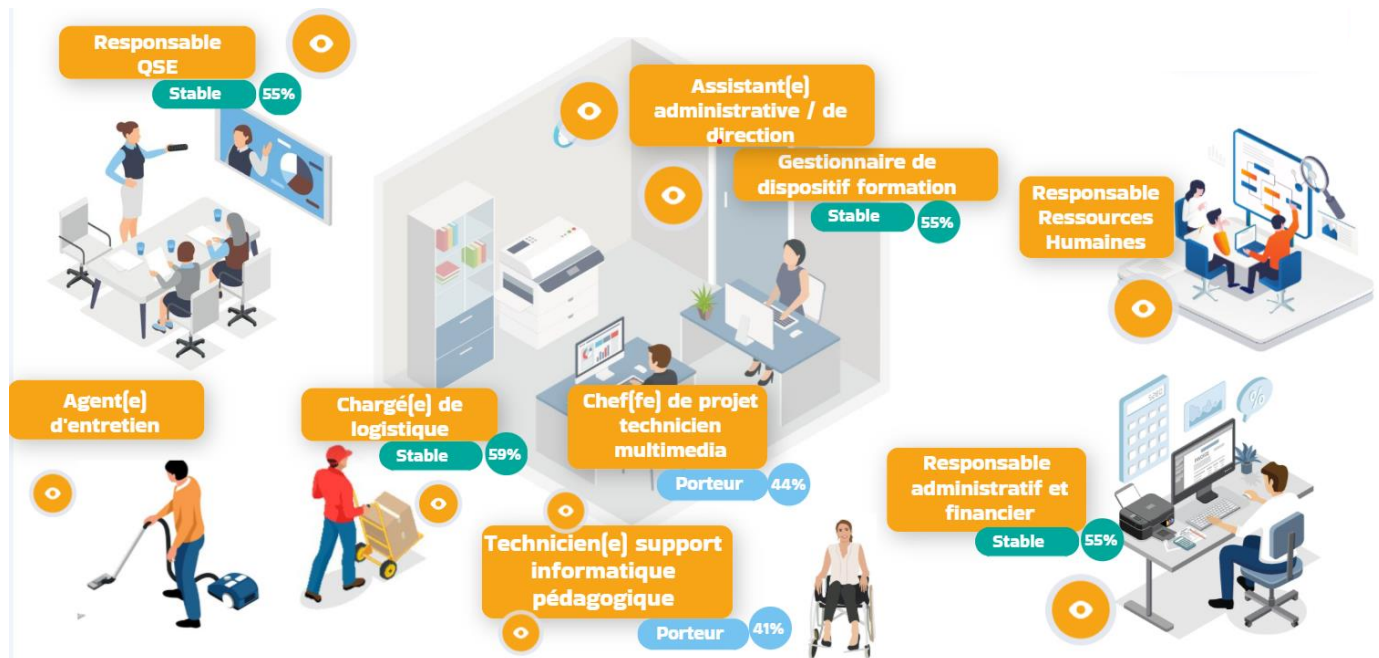
**La filière est composée de cinq métiers stables**

- Responsable du développement commercial
- Commercial en formation
- Responsable Marketing
- Responsable pédagogique
- Responsable/Directeur d'un centre de formation

Ces métiers possèdent une forte orientation stratégique et une forte dimension commerciale. Ils s'inscrivent dans une logique de pilotage et de coordination, et nécessitent des compétences managériales et organisationnelles. Ils visent à assurer la gestion des équipes, la définition des offres de formation et le développement de l'activité des offres de formation.

# La filière « Support »

## Les différents métiers de la filière



La filière « Support » regroupe **37% des salariés** de la branche formation, soit **42 700 personnes**.

La filière est majoritairement composée de métiers stables :

- Responsable QSE
- Chargé de logistique
- Gestionnaire de dispositif formation
- Responsable administratif et financier
- Agent d'entretien
- Assistant administratif de direction
- Responsable ressources humaines

Deux métiers se distinguent par leur caractère porteur :

- Chef de projet technicien multimédia
- Technicien support informatique pédagogique

Composée de fonctions supports, les métiers stables assurent la qualité du service de la branche. Pour autant, les métiers porteurs doivent être accompagnés dans leur montée en compétences et leur reconnaissance institutionnelle.

# La filière « Support » - métiers émergents

Les métiers émergents identifiés de la filière « Support » IT sont les suivants

	Spécialiste en IA	Data Analyst	Développeur de solutions en réalité virtuelle et augmentée	Expert en cyber sécurité	Chef de projet transformation numérique
% d'OF de moins de 10 salariés détenant ce profil	14%	5%	4%	6%	6%
% d'OF de 10 salariés et + détenant ce profil	16%	11%	6%	14%	20%
Extrapolation du nombre d'OF de moins de 10 salariés concernés	1320	425	335	575	550
Extrapolation du nombre d'OF concernés de 10 salariés et +	365	250	140	320	445
Extrapolation du volume de recrutements	530	190	300	210	240

Les métiers émergents identifiés de la filière « Support » Juridique, Conformité, Qualité sont les suivants

	Spécialiste en protection de données DPO	Responsable Audit Qualité	Chargé des marchés publics
% d'OF de moins de 10 salariés détenant ce profil	9%	26%	11%
% d'OF de 10 salariés et + détenant ce profil	21%	40%	28%
Extrapolation du nombre d'OF de moins de 10 salariés concernés	860	2430	1065
Extrapolation du nombre d'OF concernés de 10 salariés et +	470	885	615
Extrapolation du volume de recrutements	60	120	210

Les métiers émergents identifiés de la filière « Support » RSE sont les suivants

	Expert en développement durable	Chef de projet diversité inclusion
% d'OF de moins de 10 salariés détenant ce profil	6%	7%
% d'OF de 10 salariés et + détenant ce profil	11%	14%
Extrapolation du nombre d'OF de moins de 10 salariés concernés	580	630
Extrapolation du nombre d'OF concernés de 10 salariés et +	240	300
Extrapolation du volume de recrutements	130	50

# Les seniors dans la branche des organismes de formation

## La situation des seniors dans la branche

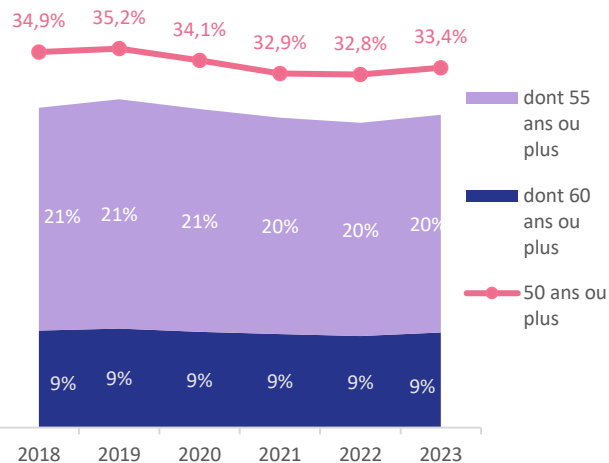
Les salariés de la branche des organismes de formation sont globalement plus âgés que la moyenne des salariés toutes branches confondues. La part des salariés de 50 ans et plus **avait légèrement baissé jusqu'en 2022 mais a repris son augmentation en 2023.**

- La filière formation accueille déjà une part importante de seniors : **globalement 33% des salariés ont 50 ans et plus.**
- Au sein de la filière Développement, les managers sont globalement plus âgés que les profils commerciaux qui sont eux plus jeunes. **20% des salariés de cette filière ont 50 ans et plus.**
- Enfin, dans les métiers support, les seniors sont davantage présents dans les fonctions à responsabilités. **19% des salariés de la filière support ont 50 ans et plus.**

D'après le panorama socio-économique 2024 de la branche, **24% des entreprises ont mis en place des actions en faveur de l'inclusion des seniors.** Ces actions portent essentiellement sur l'aménagement des postes, puis sur l'accompagnement des salariés concernés vers la retraite. **Très peu d'entreprises ont mis en œuvre des politiques inclusives de recrutement.**

Néanmoins, les salariés seniors se forment et sont **bénéficiaires des différents dispositifs** dans des proportions comparables aux salariés plus jeunes.

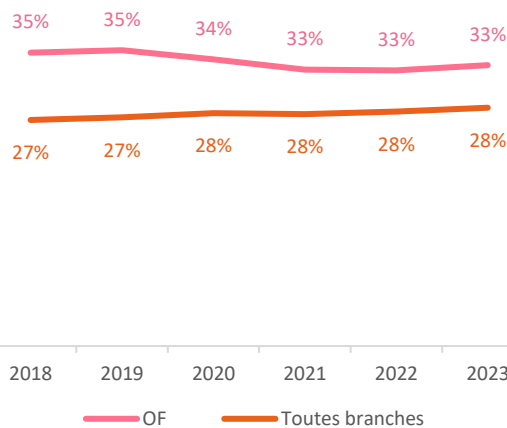
**Graphique 27 : Evolution de la part des 50 ans et plus dans les OF**



Source : Dares, portraits de branche

Clé de lecture : en 2023, 33,4% des salariés de la branche des OF ont 50 ans et plus, dont 20% 55 ans et plus.

**Graphique 28 : Comparaison de la part des salariés de 50 ans et plus entre la branche des OF et toutes branches**



Source : Dares, portraits de branche

Clé de lecture : en 2023, 33% des salariés de la branche des OF ont 50 ans et plus, 28% des salariés toutes branches confondues

# Les seniors d'autres secteurs, possible vivier de recrutement

L'emploi de formateur est généralement identifié comme **une évolution possible** dans beaucoup de secteurs d'activité. Ces évolutions ou reconversions sont généralement citées dans les cartographies ou fiches métiers comme des évolutions et sont déjà de plus en plus souvent proposées à des seniors au sein de leur entreprise.

Néanmoins l'enquête réalisée par L'Observatoire des transitions professionnelles sur l'insertion des bénéficiaires d'un PTP au sein du réseau des Transitions Pro depuis 2020, fournit quelques éléments. **3% des formations suivies par les bénéficiaires de ce dispositif se sont formés au domaine de l'enseignement et de la formation.**

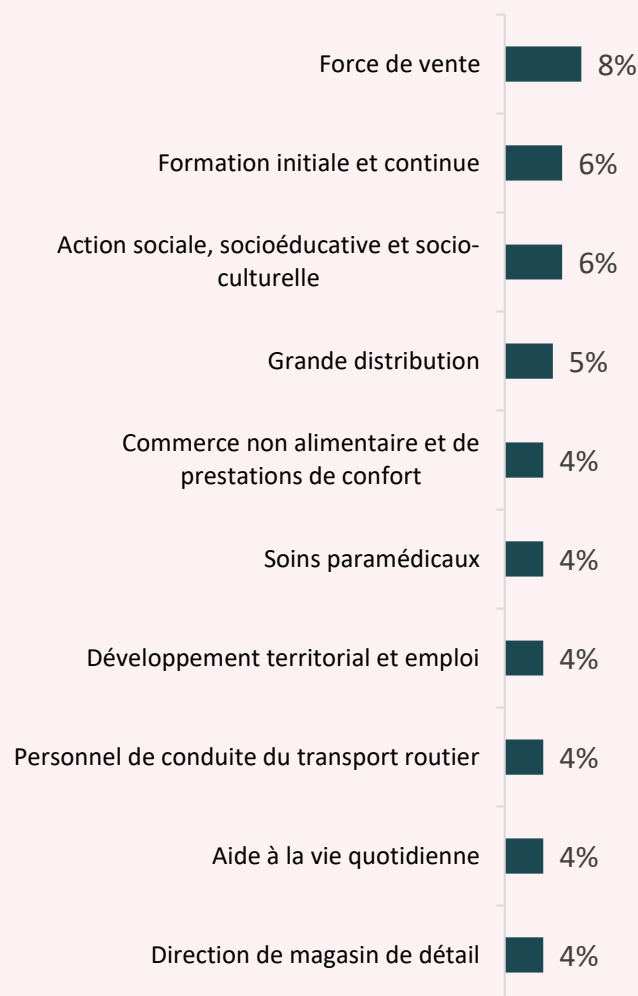
Des secteurs pourvoyeurs de **compétences techniques** et **confrontés à des enjeux d'usure professionnelle, voire de reclassements** pourraient être intéressés par des opportunités de transition professionnelle dans les organismes de formation. **Les secteurs à risque élevé** (taux de cotisation « Accidents du travail et maladies professionnelles » les plus forts) associés à la **plus forte pénibilité** et donc, potentiellement, au **plus grand nombre d'inaptitudes médicales** sont :

- Bâtiment et travaux publics (BTP)
- Nettoyage, propreté et services associés
- Industrie manufacturière (métallurgie, agroalimentaire, transformation)
- Transport routier et logistique
- Aide à la personne, santé, médico-social.

Ces secteurs rencontrent des difficultés importantes pour aménager durablement ou reclasser les salariés en usure professionnelle. Pour ces secteurs, une ouverture ou des possibilités de **mobilité vers la branche des organismes de formation** sont à creuser. Des parcours pourraient être mis en place grâce :

- À une offre de formation large (ex. TP FPA accessible très largement)
- Des dispositifs de financement mobilisables (ex. PTP, CPF, TransCo)
- Des initiatives spécifiques (ex. plans régionaux, programmes internes aux entreprises).

**Graphique 29 : Principaux domaines d'emploi d'une transition professionnelle avant la formation dans le domaine enseignement formation**



Source : Observatoire des transitions professionnelles, 2025

Clé de lecture : 8% des bénéficiaires d'un PTP se formant dans le domaine Enseignement formation travaillaient auparavant dans le domaine d'emploi force de vente



# 5.

## Cartographie de l'offre de formation

- Chiffres clés
- Impact des mutations par domaine de formation
- Focus : formateur professionnel d'adultes

# Cartographie de l'offre de formation de formateurs

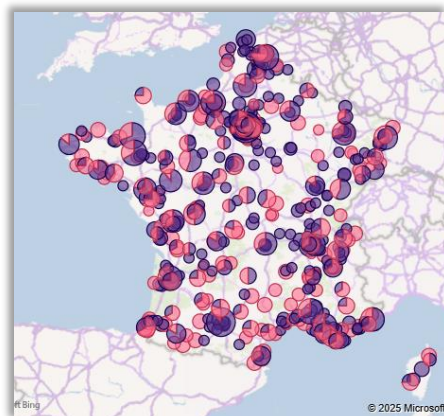
## Quelques chiffres clés sur les formations professionnelles

**352 certifications de formateurs** sont enregistrées au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP), et **31** sont enregistrées au Répertoire Spécifique (RS). Parmi elles, **uniquement 50 sont actives**, tandis que 302 sont inactives.

La présence territoriale est homogène sur la France, permettant d'avoir un accès en proximité à ces formations. Les formations de niveau 6 (licence) sont majoritaires, et représentent **42% des certifications actives**. Viennent ensuite les certifications de niveau 5 (BAC + 2), qui représentent quant à elles **24% des certifications actives**.

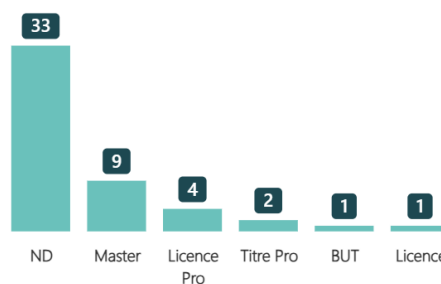
La certification **Formation Professionnelle d'adultes (RNCP 37275)** est la certification qui regroupe **le plus de partenaires habilités (649)**. La deuxième est le **certificat de compétences de formateurs en prévention et secours civiques, avec 225 partenaires habilités**, suivie du **certificat de compétences de formateur aux premiers secours avec 223 partenaires habilités**. Au total, **40 certifications en formation professionnelles** sont rattachées au code ROME K2111.

Graphique 30 : Répartition géographique des certifications



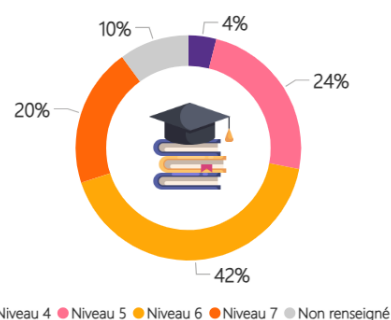
● RNCP ● RS

Graphique 31 : Type de diplôme visé



N.D\* : Typologie de diplôme et/ou certificat non déterminé par le certificateur

Graphique 32 : Répartition des niveaux de qualification



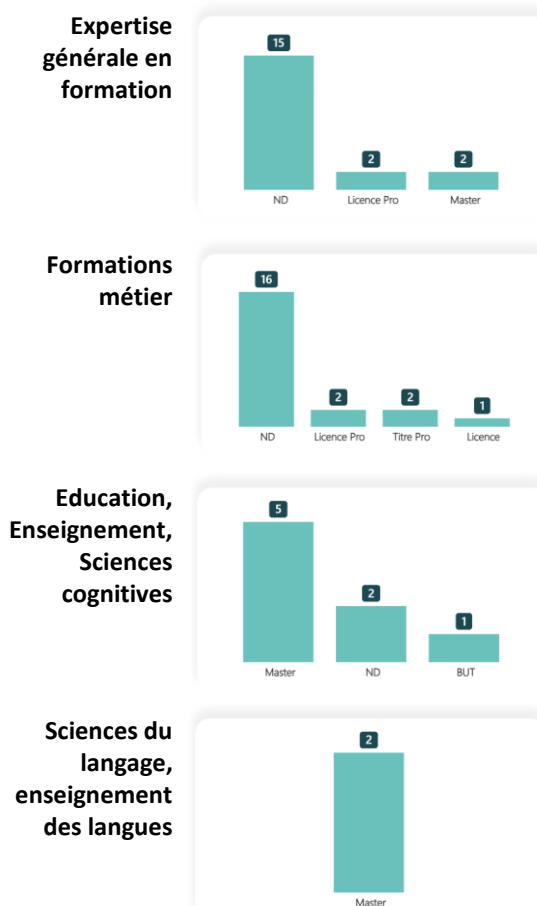
# Les domaines de formation de formateurs

## Les différents domaines de formation

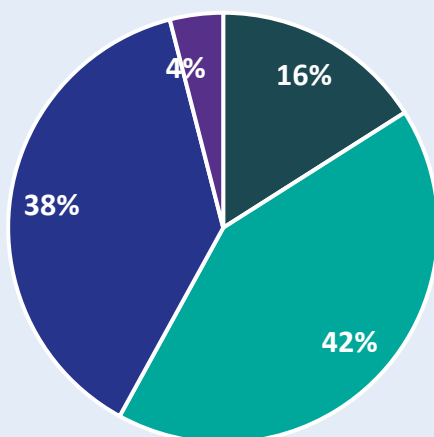
Le domaine de **l'expertise générale en formation** concentre le plus grand nombre de certifications (**42% des certifications** actives répertoriées par France compétences). Puis, viennent **les formations métier (38%)**, suivies du domaine de **l'Éducation, de l'enseignement et des sciences cognitives (16%)**. Enfin, **les sciences du langage et l'enseignement des langues** font l'objet d'un nombre faible de certifications (**4%**).

Le principal type de diplôme/certificat visé **diffère en fonction du domaine de formation** : là où les domaines de **l'Éducation** ainsi que des **Sciences du langage** privilégient le **grade de master** (titre RNCP niveau 7), les domaines de **l'Expertise générale en formation** et des **Formations métier** optent majoritairement pour des typologies de **diplômes non déterminées par le certificateur**.

Graphique 33 : Type de diplôme et/ou certificat visé selon le domaine de formation



Graphique 34 : Proportion de certifications actives par domaine de formation

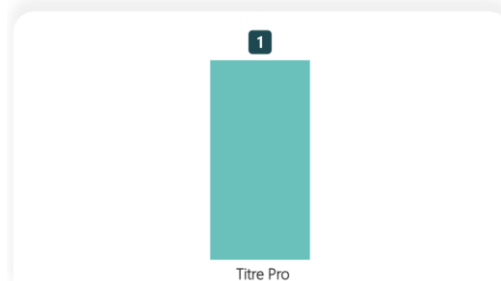


- Education, Enseignement, Sciences cognitives
- Expertise générale en formation
- Formations métier
- Sciences du langage, Enseignement des langues

# Focus sur le titre Formateur Professionnel d'Adultes

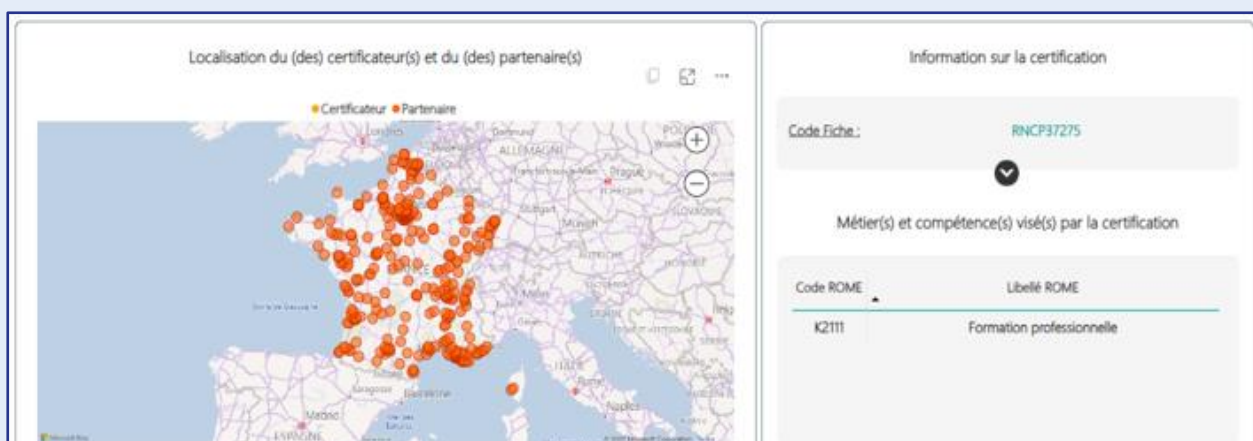
Le titre « Formateur Professionnel d'adultes » fait l'objet d'une certification active enregistrée au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP). 649 organismes partenaires habilités par le certificateur pour former ou organiser la formation sont identifiés en France, dont une minorité à l'international. Cette certification correspond à un titre Pro de niveau 5, soit un Bac +2.

Graphique 35 : Type de diplôme visé



*N.D\* : Typologie de diplôme et/ou certificat non déterminé par le certificateur  
\*\* Le type de diplôme visé correspond au niveau de qualification conféré par l'obtention du diplôme et/ou certificat.*

## Cartographie de la formation



## Données clés

**Certificateur** : Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion

**Partenaires habilités** : 649

**Présence territoriale** : homogène

**Code Rome associé** : Formation professionnelle K2111

**Blocs de compétences** : 4

**Voies d'accès** : formation continue, apprentissage, contrat de professionnalisation



# 6.

## Scénarios prospectifs

- Quatre facteurs de mutation pour l'établissement des scénarios
- **Scénario 1** : Disruptif
- **Scénario 2** : Stagnation
- **Scénario 3** : Evolution
- **Scénario 4** : Transformation

# Les quatre grands facteurs de mutation pour l'établissement des scénarios



## Les facteurs économiques et de productivité

Les facteurs économiques et de productivité prennent en compte les éléments suivants :

- La **situation économique** générale et des entreprises, leur capacité financière et la priorisation ou non de l'achat de formation.
- L'**investissement** par les entreprises dans la **formation**.
- La **capacité des entreprises** à investir dans de **nouvelles compétences**.



## Les facteurs technologiques

Les facteurs technologiques prennent en compte le niveau d'appropriation des technologies :

- Dans l'**élaboration des contenus** et des programmes pédagogiques
- Dans l'**animation** des formations.
- Dans la **gestion** de la formation
- Dans l'**évaluation et la certification** de la formation.



## Les facteurs réglementaires

Les facteurs réglementaires prennent en compte les éléments suivants :

- L'**évolution de l'environnement réglementaire** de la formation professionnelle : les financements des différents dispositifs, les règles en matière de qualité, les règles d'éligibilité aux dispositifs, etc.
- Le **niveau d'incitation** sur ces dispositifs (VAE, apprentissage, etc.)



## Les facteurs transition écologique

Les facteurs transition écologique prennent en compte les éléments suivants :

- La **réglementation et l'incitation de l'Etat et de l'Europe** en matière de transition écologique
- Le **niveau de la demande** en matière d'offre de formation sur les thématiques liées à la transition écologique
- Le **niveau d'incitation des financeurs** en matière d'engagement des organismes de formation pour une gestion plus écologique de l'activité.



Sur chacun des scénarios disruptifs, ces quatre facteurs seront pris en compte, avec quatre niveaux d'impact possibles : **Faible (1/4), Modéré (2/4), Fort (3/4), Très fort (4/4)**

# Scénario 1 : Disruptif

Le scénario disruptif implique une **baisse des moyens** publics et économiques, un **assouplissement réglementaire**, et entraîne l'**arrivée massive de nouveaux acteurs** technologiques avec une **pression écologique** accrue de la part des apprenants.



## Les facteurs économiques et de productivité

Dans un climat économique instable et récessif, les entreprises se centrent sur la **mise à disposition de ressources pédagogiques** en laissant les salariés être acteurs de leur développement des compétences en priorisant le modèle 70 20 10 (70% apprentissage par l'expérience pratique ; 20% par l'expérience sociale ; 10% par la formation formelle).

Pour les OF les conséquences sont les suivantes :

- **Érosion de la formation** « de développement » ou « d'anticipation »
- **Forte concurrence** sur les prix, notamment avec la concurrence des ressources en ligne gratuites
- Nécessité de **prouver l'impact** de toute action de formation.

Impact  
faible



## Les facteurs réglementaires

Avec la convergence des financements de l'Etat vers les publics prioritaires, l'entreprise devient quasiment le **financeur exclusif** de son investissement formation. C'est une forme de **dérégulation assumée**, qui libéralise l'offre et fait baisser l'exigence qualité liée aux financements.

Les budgets alloués à la formation externe sont en **baisse** et uniquement pour les publics prioritaires.

Pour les OF, les conséquences sont les suivantes :

- Ouverture à de **nouveaux acteurs**, notamment tech, sans barrière à l'entrée
- Risque de **dilution de la qualité**
- Les OF traditionnels doivent **réaffirmer leur valeur** dans un univers moins contrôlé, face à des offres libres, fluides, virales ou internes.

Impact  
faible



## Les facteurs technologiques

Les technologies se diffusent largement mais de **nouveaux acteurs** investissent très fortement et s'en emparent. Ces nouveaux entrants (start-up ou groupes européens) émergent, intégrant **IA, modularité, évaluation automatique, parcours et tutorat digitalisé**. Leur offre est **très abordable** voire gratuite, autoportante, conçue pour les apprenants autonomes.

Pour les OF, les conséquences sont les suivantes :

- **Disruption majeure du marché** : la valeur n'est plus dans le contenu mais dans l'accompagnement et la reconnaissance
- Nécessité de se repositionner en tant qu'**acteurs de l'expérience et du lien humain**, pas de la transmission de savoirs
- Risque de **désintermédiation massive** si aucune différenciation claire n'est opérée.

Impact  
très fort



## Les facteurs transition écologique

Les stagiaires rechignent à se déplacer soucieux de leur bilan carbone personnel. Ils privilégient les **formations distancielles écoresponsables**, les **parcours auto-rythmés** ou tutorés à distance, les contenus intégrant une logique de **sobriété**.

La **demande en compétences vertes** progresse, mais la pression est surtout **sur les pratiques des OF eux-mêmes** (bilan carbone, logistique, numérique responsable).

Pour les OF, il faut :

- **Repenser toute la chaîne de valeur** : conception, animation, support, communication
- **Mettre en place des indicateurs** de sobriété et d'éthique, attendus par les stagiaires
- **Intégrer la transition écologique** comme pilier transversal, non comme niche.

Impact  
très fort



# Scénario 2 : Stagnation

Le scénario stagnation implique un **repli** économique, politique, technologique et écologique, qui met les **organismes de formation sous pression** : exigences renforcées, marché en contraction, perte de sens pour certains métiers. Il existe un **risque de basculement vers une logique de survie**.



## Les facteurs économiques et de productivité

Le climat international instable (guerres commerciales, crises géopolitiques, inflation énergétique) plonge les entreprises **dans une logique de repli défensif**. Les investissements en formation sont **massivement réduits**, au profit des dépenses opérationnelles à court terme.

Les organismes de formation subissent :

- Une **chute de la demande privée**, sauf pour les formations obligatoires
- Une **mise en tension de leur modèle économique**, surtout pour les petits OF
- Une **course à la captation des rares dispositifs de financement** encore accessibles.

Impact  
faible



## Les facteurs réglementaires

Les financements, réduits, sont **centrés sur les demandeurs d'emplois**. Le reste à charge sur le CPF se poursuit, la baisse de financement de l'apprentissage continue, entraînant une diminution de la demande.

Dans le même temps, un **Qualiopi+ plus contraignant est mis en place**, imposant des exigences accrues en matière de traçabilité.

Pour les OF, les conséquences sont les suivantes :

- Une **augmentation des coûts de mise en conformité**
- Un **risque de décrochage** pour les OF plus fragiles
- Une **difficulté croissante** à maintenir ou développer son offre.

Impact  
modéré



## Les facteurs technologiques

Tandis que les usages numériques pour l'administratif et le commercial sont stabilisés, **l'innovation pédagogique** (IA, RV/RA, individualisation, learning analytics) **ne se diffuse que marginalement**, portée par quelques acteurs ou projets pilotes ou grands groupes. Faute d'un écosystème incitatif (ni financement, ni marché porteur), **les initiatives restent isolées**.

Les conséquences pour les OF sont les suivantes :

- Un **creusement des écarts** entre acteurs ayant les moyens d'innover et les autres
- Une **déconnexion** entre les avancées théoriques de la R&D et les pratiques de terrain
- Une **frustration croissante des équipes pédagogiques** en quête de renouveau mais limitées par les moyens.

Impact  
modéré



## Les facteurs transition écologique

La **prise en compte des enjeux environnementaux recule**. Le renoncement aux investissements dans la transition écologique – tant publics que privés – **réduit les dynamiques** précédemment engagées. La formation aux compétences vertes est perçue comme **un luxe ou une charge**, plutôt qu'un investissement prioritaire.

Les compétences pour les OF sont les suivantes :

- Les **compétences vertes** ne font pas partie des priorités et l'offre de formation se développe peu
- Les **initiatives éco-responsables** internes ou pédagogiques **sont gelées**.

La convergence des signaux négatifs crée un **effet d'asphyxie du pilier « écologique »** de la transformation.

Impact  
faible



# Scénario 3 : Évolution

Le scénario évolution implique, sur un marché plus rationnel que transformationnel, l'émergence de **l'importance de la qualité**, sans pour autant un élan de transformation verte. Seuls **les organismes les plus solides, les plus innovants pédagogiquement, progressent**. Les autres doivent rapidement s'adapter.



## Les facteurs économiques et de productivité

Le **contexte économique reste globalement stable**. Les entreprises conservent leur capacité d'investissement en formation, en particulier sur les formations métiers. Cependant, **les aides publiques à la formation diminuent** : fin du PIC, reste à charges sur le CPF, diminution des aides sur l'apprentissage.

Pour les OF, il faut :

- **Renforcer l'offre B to B** et la capacité à démontrer un ROI clair
- Cibler les **segments prêts à investir** : métiers en tension, formations à fort impact productif
- **Revoir les modèles économiques** pour limiter la dépendance aux dispositifs publics

Impact modéré



## Les facteurs réglementaires

Dans un contexte de désengagement partiel des pouvoirs publics sur le financement, l'accent est mis sur **la régulation et le contrôle qualité**. Un **Qualiopi+ est instauré**, avec des critères renforcés sur la pédagogie, la traçabilité des formations, l'ancrage territorial, l'impact social. Ce durcissement vise à **réguler le secteur et à garantir un haut niveau de professionnalisation**.

Pour les OF, il faut :

- **Renforcer les compétences** en audit qualité, et en ingénierie de l'évaluation
- **Recruter ou former** des référents qualité-expertise pédagogique
- **Automatiser** les processus de suivi

Impact fort



## Les facteurs technologiques

La digitalisation, déjà mature pour les fonctions supports, devient **un levier d'innovation pédagogique**. Des investissements importants rendent plus accessibles les simulateurs, l'IA générative, l'individualisation, la gamification. **Ces outils se diffusent vite** dans les pratiques.

Les conséquences pour les OF sont les suivantes :

- **Une transformation profonde des métiers pédagogiques** : hybridation formateur/ingénieur/UX designer
- Une demande croissante pour des **profils maîtrisant à la fois la pédagogie et les outils numériques**
- Une **pression sur les petits OF** à mutualiser ou externaliser pour suivre l'évolution
- Le cadre réglementaire renforcé s'appuie sur ces innovations pour **exiger plus de preuves**.

Impact modéré



## Les facteurs transition écologique

**La transition écologique progresse peu** dans les mentalités comme dans les actes. La demande de formation reste **concentrée sur quelques secteurs spécialisés** (énergie, bâtiment, agriculture), sans transversalité des compétences vertes dans l'ensemble des référentiels.

Les conséquences pour les OF sont les suivantes :

- Une offre de formation verte **ciblée mais peu généralisée**
- **Peu d'impacts** sur la recomposition des référentiels métiers
- **Une faible structuration des compétences pédagogiques** autour de l'éco-formation, sauf dans des niches
- Les OF les plus innovants peuvent y voir une **opportunité de différenciation**, mais l'effet reste limité.

Impact modéré



# Scénario 4 : Transformation

Le scénario transformation implique une **transformation positive des organismes de formation** : économie dynamique, aides publiques, innovations tech et pression écologique. Les OF les plus dynamiques deviennent des **acteurs clés des transitions**, formant des profils polyvalents, experts et stratégiques.



## Les facteurs économiques et de productivité

L'économie française connaît une croissance soutenue, portée par **des gains de productivité, des relocalisations industrielles et un besoin accru en compétences**. Dans ce contexte, les entreprises **renforcent leurs investissements dans la formation** pour répondre à leurs enjeux de transformation, d'automatisation, et d'adaptation.

Les conséquences pour les OF sont les suivantes :

- Une **demande forte en formation** sur les compétences techniques, numériques et comportementales
- Une **valorisation accrue des parcours** de développement professionnel
- Un repositionnement stratégique des OF comme **partenaires du développement**.

Impact fort



## Les facteurs réglementaires

L'État accompagne cette dynamique avec le **maintien des dispositifs de financement** (CPF, FNE, Transition Pro) et le **renforcement des fonds** pour la reconversion et la mobilité. Le système encourage la **sécurisation des parcours**, la **formation pour la réinsertion** des publics et le **maintien dans l'emploi des seniors** :

Les OF bénéficient :

- D'un **environnement stable**, soutenant l'innovation pédagogique
- D'**opportunités pour développer des parcours certifiants**, modulaires et individualisés,
- D'un **lien renforcé avec les branches** professionnelles et les territoires.

Impact très fort



## Les facteurs technologiques

Les technologies sont **appropriées à tous les niveaux** : administratif, commercial, qualité, mais aussi pédagogique. L'IA, la réalité augmentée, la simulation, l'individualisation des parcours deviennent des **standards**. **L'andragogie évolue rapidement**, favorisant l'expérience apprenante, la modularité, l'auto-apprentissage et le tutorat augmenté.

Les conséquences pour les OF sont les suivantes :

- Les formateurs deviennent des **animateurs de parcours hybrides**, maîtrisant les outils et la data
- Les ingénieurs pédagogiques **travaillent en co-construction avec les entreprises** pour créer des expériences apprenantes sur-mesure
- Les fonctions support se spécialisent dans la **gestion automatisée de l'activité**.

Impact fort



## Les facteurs transition écologique

Les donneurs d'ordre publics comme privés exigent désormais **des preuves d'engagement environnemental**. Les labels, les pratiques vertueuses, et l'intégration des compétences vertes dans les métiers deviennent un **critère de choix des prestataires**.

Cela déclenche une **demande généralisée en formation « verdissante »** :

- Les **compétences vertes** deviennent **transversales** (logistique, vente, industrie, etc.)
- Les OF intègrent **des modules durables dans tous leurs parcours**
- La RSE devient un **axe stratégique fort dans l'offre de formation**
- Ce facteur écologique **renforce la transformation du secteur**.

Impact fort





# 7.

## Plan d'actions

- Constat global
- Constats et Enjeux
- Pistes de plan d'action

# Constats et Enjeux pour les organismes de formation

## Mutations digitales et pédagogiques

L'accélération de la transformation digitale modifie en profondeur les modalités de formation et les attentes. L'émergence des nouveaux outils et usages exige une modernisation de l'offre et des pratiques pédagogiques. Ces changements impliquent des investissements ciblés, une montée en compétences des équipes et une révision des métiers historiques.



**Enjeu : Accompagner, outiller et sécuriser la transformation numérique et pédagogique des OF.**

## Adaptation aux évolutions réglementaires

L'environnement réglementaire s'oriente vers un durcissement des exigences qualité, avec la mise en place de dispositifs plus exigeants comme Qualiopi+. Les OF doivent non seulement anticiper et défendre leur modèle économique face aux contraintes, mais aussi maîtriser finement les standards de preuve, d'audit et d'évaluation réclamés par les financeurs et autorités de contrôle.



**Enjeu : Appuyer la montée en compétence réglementaire, organiser le lobbying et renforcer la culture qualité dans la branche.**

## Impulsion des exigences écologiques et d'une gestion plus durable

La demande croissante pour les offres liées à la transition écologique et les obligations pour une gestion plus responsable (compétences vertes, pratiques de développement durable, attentes des publics et financeurs) accentue la nécessité pour les organismes d'investir dans ces axes, tant sur les contenus que sur les méthodes et la structuration de l'activité.



**Enjeu : Investir les compétences et les métiers émergents liés au développement durable.**

## Attractivité, professionnalisation et gestion des compétences

Dans un contexte de mutation rapide des métiers et de tension sur certains profils, l'attractivité du secteur et la gestion dynamique des compétences sont devenues des enjeux déterminants. Les OF doivent à la fois renforcer leur propre image auprès des parties prenantes, anticiper l'émergence de nouvelles fonctions, et prendre en compte les enjeux.



**Enjeu : Outiller pour attirer, fidéliser et faire monter en compétences.**

# Pistes de plan d'actions

## Chantier 1 : Accompagner, outiller et sécuriser la transition digitale et pédagogique des OF

- Sensibiliser les OF et leurs salariés à l'usage d'outils digitaux avancés, d'IA notamment.
- Accompagner les OF et leurs salariés par des actions de communication pour les aider à bien investir dans les technologies digitales.
- Accompagner les OF pour les aider à obtenir des financements pour investir.
- Accompagner la transformation des métiers pédagogiques par webinaires et une offre de formation certifiante.

1

## Chantier 2 : Outiller pour attirer, fidéliser et faire monter en compétences

- Agir sur l'attractivité et la promotion des métiers émergents de la branche et l'offre de formation pour permettre aux OF de se doter des compétences stratégiques liées.
- Intégrer des métiers émergents dans les emplois repérés de la classification conventionnelle.
- Instaurer des partenariats avec d'autres branches pour faciliter la reconversion des seniors au sein des organismes de formation
- Développer des parcours pour les experts métiers souhaitant devenir formateurs.

2

## Chantier 3 : Appuyer la montée en compétence réglementaire, organiser le lobbying et renforcer la culture qualité

- Réaliser des actions de lobbying pour préserver les financements stratégiques pour les prestataires de formation
- Mettre en place des actions d'information et de formation pour appuyer les OF et leurs salariés dans leur appropriation des nouvelles exigences de Qualiopi +
- Réaliser des actions de communication pour promouvoir la qualité des OF
- Lancer des campagnes de communication sur les nouveaux rôles et apports des organismes de formation.

3

## Chantier 4 : Investir les compétences et métiers émergents liés au développement durable

- Aider les OF et leurs salariés à intégrer la transition écologique comme un pilier transversal de l'offre de formation et non comme une niche.
- Identifier et promouvoir les métiers amenés à se développer dans le secteur du développement durable et des compétences « vertes » (formateur transition écologique, référent RSE, ingénieur pédagogique éco-conçu, etc.).
- Accompagner les OF à optimisation de leurs pratiques pour améliorer leur performance carbone.

4



## Annexes

- Table des graphiques
- Table des tableaux
- Bibliographie
- Méthodologie

# Annexe 1/4 : Table des graphiques (1/2)

	<b>Titre du graphique</b>	<b>Page</b>
Graphique 1	Principaux acteurs du financement de la formation (%)	4
Graphique 2	Principaux publics formés (%)	4
Graphique 3	Taux d'accès à la formation dans les pays de l'UE	6
Graphique 4	Evolution des effectifs de la branche	7
Graphique 5	Pyramide des âges de la branche des organismes de formation	8
Graphique 6	Pyramide des âges de la population active en France	8
Graphique 7	Evolution du nombre d'entreprises et d'établissements dans le secteur de la formation	9
Graphique 8	Variation annuelle de la productivité par tête	15
Graphique 9	Productivité par tête (indice base 100 en 2019)	15
Graphique 10	Evolution du taux d'emploi des seniors	16
Graphique 11	Taux d'emploi des moins diplômés en 2023	16
Graphique 12	Evolution du salaire moyen	16
Graphique 13	Evolution de la productivité par tête des branches rapportées à leur poids dans l'emploi total	17
Graphique 14	Productivité apparente du travail par heure travaillée	17
Graphique 15	Estimation des coûts et recettes d'une formation, induits par les trajectoires	20
Graphique 16	Répartition des entrées en formation suivies par des personnes en recherche d'emploi en 2023, par commanditaire de la formation	25
Graphique 17	Contrats d'apprentissage commencés dans l'année et en cours, au 31 décembre, entre 2013 et 2023	25
Graphique 18	Répartition des OF selon le niveau d'hybridation de l'offre proposée	29

# Annexe 2/4 : Table des graphiques et tableaux (2/2)

	<b>Titre du graphique</b>	<b>Page</b>
Graphique 19	Répartition des OF selon l'avancée de leur processus de digitalisation	29
Graphique 20	Classement par récurrence des principaux freins identifiés par les structures à la mise en place de l'hybridation	30
Graphique 21	Niveau de digitalisation estimé de 1 à 8	31
Graphique 22	Suivi de la recherche et des nouvelles pratiques par domaines	32
Graphique 23	Les prestataires de formation les plus concernés selon leur domaine de formation	34
Graphique 24	Importance accordée à la baisse de l'empreinte carbone de l'organisme	35
Graphique 25	Répartition des nouveaux métiers verdissants par secteur d'activité	36
Graphique 26	Mesures mises en place ou envisagées pour réduire l'empreinte carbone	37
Graphique 27	Evolution de la part des 50 ans et plus dans les OF	48
Graphique 28	Comparaison de la part des salariés de 50 ans et plus entre la branche des OF et toutes branches	48
Graphique 29	Principaux domaines d'emploi d'une transition professionnelle avant la formation dans le domaine enseignement formation	49
Graphique 30	Répartition géographique des certifications	51
Graphique 31	Type de diplôme visé	51
Graphique 32	Répartition des niveaux de qualification	51
Graphique 33	Type de diplôme et/ou certificat visé selon le domaine de formation	52
Graphique 34	Proportion de certifications actives par domaine de formation	52
Graphique 35	Type de diplôme visé	53

	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
Tableau 1	Effectif et chiffre d'affaires des organismes de formation en 2022 et en 2023	9
Tableau 2	Professionnels exerçant un métier vert	36

# Annexe 3/4 : Bibliographie

**Agefiph.** *Emploi des personnes en situation de handicap.* Observatoire de l'emploi et du handicap. Mars 2020.

**Branche des Organismes de Formation.** *Panorama de la branche Emploi et formation professionnelle.* Observatoire Akto. Editions 2023 et 2024

**Caisse des Dépôts.** *Les chiffres-clés Mon Compte Formation.* 31 mars 2024.

**Caisse des Dépôts.** *Rapport annuel Mon Compte Formation : Gestion administrative, comptable et financière.* 2023.

**Centre Inffo & CSA.** *5<sup>e</sup> édition du Baromètre de la formation et de l'emploi 2024.* 28 mars 2024.

**Centre Interdisciplinaire de la Formation Professionnelle.** *Chiffres clés et tendances de la formation professionnelle en France : Un panorama détaillé.* 2024.

**Certifopac.** *La Certifop'Actus de Décembre 2024.* Consulté le 5 mars 2025.

**Cour des comptes.** *Rapport d'évaluation du plan d'investissement dans les compétences (PIC).* Janvier 2025.

**DARES.** *Annexe au projet de loi de finances pour 2025 – Formation professionnelle.* Jaune budgétaire. 5 décembre 2025.

**DARES.** *Enquête Certification Qualiopi (ECQ).* 8 novembre 2023.

**DARES.** *La VAE en 2012 dans les ministères certificateurs.* Dares Analyses. 2014.

**DARES.** *Les bilans pédagogiques et financiers des prestataires de formation (BPF).* 13 mai 2020.

**Eurécia.** *Comment attirer les meilleurs talents avec un processus de recrutement digitalisé?* Livre blanc. 2023.

**Eurostat.** *Adult education survey.* 2022.

**France compétences.** *Décisions d'enregistrement des certifications professionnelles inscrites au RNCP et au RS de 2019 à 2025.* Disponibles sur : <https://www.centre-inffo.fr/site-droit-formation/actualites-droit/france-competences-decision-denregistrement-aux-repertoires-nationaux>. Consultées le 5 mars 2025.

**France compétences.** *Les freins à l'individualisation des parcours de formation.* La note d'études n°7. Septembre 2023.

**France compétences.** *Rapports sur l'usage des fonds 2020 à 2024.* Disponibles sur : <https://www.francecompetences.fr/rapports-sur-l-usage-des-fonds/>. Consultés le 5 mars 2025.

**France Travail.** *Panorama Data Emploi.* Données T1-T2 2024 et T3 2023. Consulté le 5 mars 2025.

**France Travail.** *Rapports annuels 2021 et 2022.* Disponibles sur : <https://www.francetravail.org/accueil/publications.html>. Consultés le 5 mars 2025.

**France Stratégie.** *Hybridation des formations professionnelles continues.* Webconférence 2023. Rediffusion consultée le 5 mars 2025.

**Insee.** *Emploi, chômage, revenus du travail.* Insee Références. Edition 2023.

**LinkedIn.** *2019 Global Talent Trends Report.* 2019.

**ManpowerGroup.** *Talent Shortage Survey.* 2022.

**Willems, Jean-Pierre.** *Comment préparer aux compétences de demain?* News Tank RH. 26 février 2025.

**Principales références utilisées pour le benchmark européen :**  
*Statistisches Bundesamt (Allemagne), Statistics Finland (Finlande), UK Department for Education (Royaume-Uni), Servicio Publico de Empleo Estatal (Espagne), Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro (Italie), Statistics Sweden (Suède), Euroguidance Norvège (Norvège) et OECD iLibrary.* Sites consultés le 5 mars 2025.

# Annexe 4/4 : Méthodologie

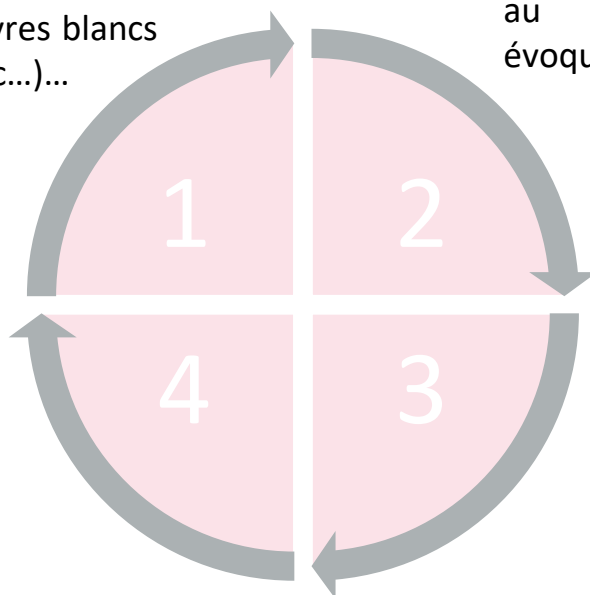
## Une méthodologie en quatre temps successifs

### Analyse documentaire

- Etudes, Baromètres (eg: Insee, Eurostat, Centre Inffo...)
- Site du gouvernement (eg: Légifrance, France compétences, ministère de l'Economie et des Finances...)
- Rapports officiels (eg: Jaune 2025, Rapport d'évaluation de la Cour des comptes...)
- Journaux en ligne et livres blancs (eg : Eurécia, Certifopac...)

### Entretiens qualitatifs

- Réalisation d'entretiens en présentiel ou en ligne entre mars et mai 2025
- Experts répartis en 5 segments : Economie, Neurosciences, Pédagogie, Digital, Politique
- Retranscription des entretiens à l'aide d'un logiciel (Noota) puis extraction des verbatims au regard des positions évoquées



### Enquête quantitative

- Enquête menée en ligne auprès des organismes de formation sur la période avril-mai 2025.
- 706 répondants à l'enquête
- 65% des répondants ont moins de 10 salariés, 35% 10 et plus.

### Outil de cartographie des certifications

- Recensement et analyse de l'offre de formations de formateurs certifiantes à partir de la base de données de France compétences
- Sélection par Code ROME Formateurs (K2111) , identification des certifications actives et tri des données en fonction des enjeux de la branche



**MINISTÈRE  
DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ,  
DES SOLIDARITÉS  
ET DES FAMILLES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Ce document a été réalisé dans le cadre de l'EDEC (Engagement de développement de l'emploi et des compétences) Trans'Formation signé par le Ministère du Travail et des Solidarités, la branche des organismes de formation et l'opérateur de compétences (OPCO) AKTO.



**Branche  
des organismes  
de formation**

**AKTO**  
L'humain au cœur des services



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



Cette étude a été réalisée en 2025 par le cabinet :

**PARADOXES**

*Alixio*  
group