



SYNTHÈSE



ORGANISMES DE
FORMATION

Etude prospective branche des Organismes de formation

Cette étude a été réalisée 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

Étude coproduite par



Branche
des organismes
de formation

AKTO
L'humain au cœur des services



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

Liberté
Égalité
Fraternité



Décembre
2025

BSERVATOIRE
AKTO

Ce qu'il faut retenir de l'étude prospective

- La formation professionnelle représente un enjeu incontournable pour le développement de notre économie. Que ce soit pour augmenter la productivité du travail, sécuriser les parcours professionnels ou encore répondre concrètement aux mutations technologiques, environnementales et sociales à venir, elle en est aujourd'hui le premier élément structurant.
- Les enquêtes menées ainsi que la littérature académique mettent en lumière que les entreprises de la branche disposent encore d'une belle marge de progression dans le développement et l'adoption des nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle et la réalité virtuelle. Cette situation ouvre la voie à de nouveaux acteurs innovants qui proposent déjà des solutions dans ces domaines. Pour renforcer leur attractivité et leur compétitivité, les organismes de formation ont l'opportunité d'innover, de s'approprier ces technologies émergentes et d'intégrer pleinement les enjeux écologiques, afin de répondre aux attentes d'un marché en constante évolution.
- La branche des organismes de formation évolue dans un contexte marqué par de nouvelles réalités économiques et des contraintes budgétaires. Cette situation représente une occasion de renforcer l'innovation, de développer des synergies afin d'optimiser et de sécuriser l'activité. En s'adaptant et en innovant, les acteurs du secteur peuvent non seulement relever ces défis, mais aussi saisir de nouvelles opportunités pour consolider leur position et accroître leur impact.

La formation joue un rôle économique et social majeur

La formation professionnelle est l'une des pierres angulaires de la croissance et du développement économique.

- La formation améliore la productivité, qui est le moteur principal de l'augmentation des salaires. Elle dynamise la recherche et l'innovation et favorise la compétitivité et le développement du tissu économique.
- La formation professionnelle joue un rôle incontournable dans l'accompagnement des mutations écologiques et technologiques, en favorisant l'acculturation à ces nouveaux outils et objectifs, ainsi que leur appropriation et leur diffusion au sein des entreprises. Elle joue également un rôle d'amortisseur au service de la cohésion sociale en favorisant l'employabilité de ses bénéficiaires.
- La formation assure une mission d'amortissement de l'emploi, notamment en ce qui concerne les seniors. Elle représente une voie professionnelle pertinente pour de très nombreux métiers occupés par des seniors dans d'autres branches, mais fortement exposés à la pénibilité. En transformant ces salariés en formateurs-experts métiers, la formation peut leur offrir une deuxième carrière et agir dans l'amélioration de l'employabilité des seniors en France.
- L'absence de formation professionnelle de qualité génèrerait chaque année une perte de 94 milliards d'euros de valeur ajoutée pour l'économie française et de coûts sociaux évités. Ce chiffre illustre l'importance stratégique de la formation dans la performance globale du pays, et souligne l'intérêt de mieux intégrer son impact dans l'évaluation du retour sur investissement.

C'est pourquoi son efficacité reste à intensifier

La formation joue un rôle crucial pour répondre aux mutations du marché du travail et aux besoins croissants en compétences, pour les salariés et les demandeurs d'emplois. Pour l'année 2023, voici ce qu'il fallait retenir :

- 52,2 milliards d'euros investis
- 80% de bénéficiaires jugeant qu'elle a eu un impact positif sur leur employabilité
- 5,7 millions de formations financées par le CPF
- 60% des employeurs financent des formations pour leurs salariés
- 12% de hausse des budgets formation au sein des entreprises par rapport à 2022

Néanmoins, lorsque l'on compare la France aux autres pays européens, nous remarquons qu'il existe des différences significatives en matière d'efficacité :

- La France est le pays d'Europe engageant le plus de fonds dans la formation professionnelle, mais seulement 50% des adultes y participent, nous classant ainsi 13ème parmi les 31 pays européens étudiés.
- Les pays ayant un taux de participation identique à celui de la France investissent entre deux et trois fois moins dans la formation professionnelle.

En se saisissant des opportunités d'une triple mutation

- **Le développement de l'IA, de la réalité virtuelle, des LMS (Learning Management Systems) et des objets connectés** refondent complètement la nature de la formation. Ces technologies ouvrent la possibilité d'en personnaliser les contenus et de développer de nouvelles approches pédagogiques et de mises en situation des apprenants. Une mutation drastique du rôle du formateur, qui pourrait à l'avenir s'appuyer sur ces outils pour créer des programmes s'adaptant aux rythmes chronobiologiques des apprenants et à leurs caractéristiques d'apprentissage.
- **La transition écologique** drague avec elle des opportunités de marché et de développement d'activités nouvelles pour la branche. Devenant une préoccupation incontournable des entreprises, les organismes de formation doivent embrasser cette thématique et proposer un accompagnement fort, basé sur la sensibilisation à cette thématique et sur la mise en place de bilans carbone.
- **La réglementation et le financement** deviennent des éléments structurants de l'activité. Dans le prolongement des réformes de 2014 et 2018, le secteur est incité à aller vers plus d'exigences en termes de qualité et de suivi. Quant au volet financier, le contexte budgétaire projeté d'ici à 2029 montre que les sources de financements sont amenées à se tarir.
- **L'enquête réalisée auprès des entreprises de la branche** montre que si les organismes ont adopté des stratégies d'emplois concrètes pour accompagner la mutation réglementaire et financière, les autres dimensions restent encore insuffisamment prises en compte (moins de 10% des répondants ont par exemple un ingénieur pédagogique spécialisé en neurosciences)

Dans ce contexte, la structure des métiers évolue ...

La branche comporte de nombreux métiers émergents et porteurs, montrant la transformation à laquelle elle est soumise, et la nécessité d'accompagnement des entreprises en la matière

La filière « Support »

42 700 salariés soit 37% des effectifs de la branche

Métiers porteurs

- Chef/fe de projet technicien multimédia
- Technicien/ne support informatique pédagogique

Métiers stables

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

Métiers émergents

- Spécialiste en IA
- Data Analyst
- Développeur/euse de solutions en réalité virtuelle et augmentée
- Expert/e en cybersécurité
- Chef/fe de projet transformation numérique
- Spécialiste en protection de données DPO
- Responsable conformité
- Chargé/e des marchés publics
- Expert/e en développement durable
- Chef/fe de projet diversité inclusion

La filière « Formation, accompagnement, ingénierie

57 750 salariés soit la moitié des effectifs de la branche

Métiers porteurs

- Animateur/trice de formation en ligne
- Ingénieur (e) – Concepteur/trice pédagogique

Métiers stables

- Conseiller/ère en insertion professionnelle
- Formateur/trice
- Consultant(e) formateur
- Accompagnateur/trice – tuteur/trice

Métiers émergents

- Concepteur/trice en apprentissage adaptatif
- Ingénieur(e) pédagogique spécialisé(e) en neurosciences
- Expert(e) en gamification
- Ingénieur(e) en certification

La filière « Développement »

15 000 salariés soit 13% des effectifs de la branche

Métiers stables

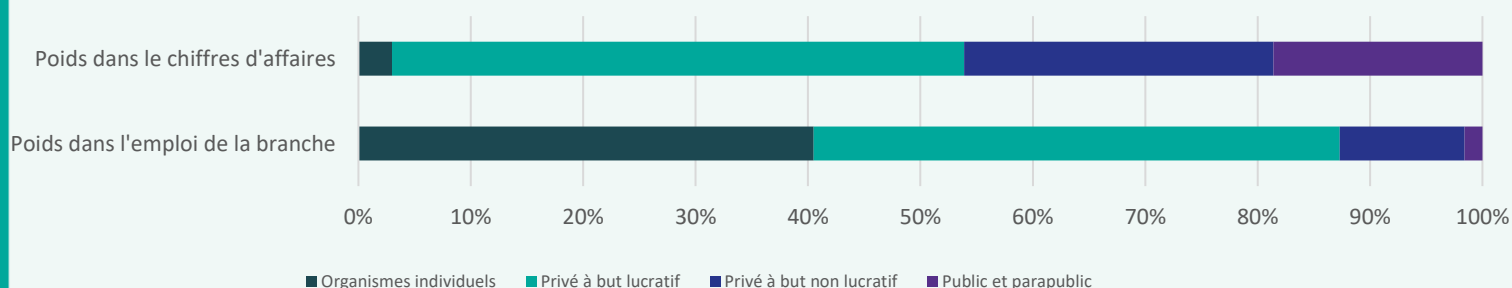
- Responsable du développement commercial
- Commercial/e en formation
- Responsable Marketing
- Responsable pédagogique
- Responsable/Directeur/trice d'un centre de formation

Une démographie atypique et disparate selon le statut des entreprises

La branche compte 11.249 entreprises, qui emploient plus de 113.000 personnes. Une hausse de l'emploi de 6,6% en un an. La démographie se décline de la façon suivante :

- 62% des emplois de la branche sont occupés par des femmes.
- 94.000 salariés occupent un « vrai emploi », c'est-à-dire un emploi où la rémunération et le volume de travail atteignent les seuils définis par l'INSEE*. Cette typologie d'emplois est en hausse de plus de 22% depuis la réforme de 2017.
- 21.000 salariés occupent donc un « emploi annexe », c'est-à-dire sont formateurs en contrat court, experts formateurs, ou intervenants ponctuels.
- 50% des salariés de la branche ont entre 40 et 59 ans, ce qui est relativement connexe au reste de l'économie française.
- La branche est néanmoins considérée comme vieillissante, les plus de 60 ans représentent 8% des effectifs quand les moins de 30 ans sont 19% (soit respectivement +3 points et -2 points par rapport à la population active).
- La part des organismes privés à but lucratif est prépondérante en matière d'emplois (47%) et de chiffres d'affaires (51%)

Figure 1 – Comparaison du poids des organismes de formation dans l'emploi de la branche et dans son CA



Source : Jaune budgétaire 2025
Champ : 94.000 « vrais emplois » et
28,7 milliards d'euros de chiffre
d'affaires

Ainsi, les scénarios retenus montrent l'ampleur des défis de la branche

Les facteurs de mutation et les résultats de l'enquête ont permis de définir quatre scénarios prospectifs, mettant en lumière les principaux défis à venir pour la branche.

Scénario 1 – Disruption

Ce scénario, le plus probable à date, est composé d'une baisse des moyens alloués par l'Etat et par les entreprises à la formation professionnelle. Couplé à un assouplissement réglementaire, il met en avant le risque d'un « effet Kodak », où de nouveaux acteurs, ayant une acculturation technologique plus forte que les entreprises en place, et disposant d'une offre écologique importante, parviennent à répondre aux demandes immédiates du marché et captent une grande partie des débouchés actuels au détriment des acteurs historiques.

Scénario 2 – Stagnation

Ce scénario, implique un repli économique, politique, technologique et écologique important mettant les organismes de formation sous pression. Sous contrainte d'exigences renforcées et d'un marché en contraction, la branche se retrouve alors face à un important repli de son activité.

Scénario 3 – Evolution

Ce scénario met en avant une intensification de la demande de qualité et des exigences réglementaires. Ici, seuls les organismes les plus solides et les plus innovants progressent, au détriment des autres, qui se retrouvent face à de potentielles difficultés.

Scénario 4 – Transformation

Ce dernier scénario implique une transformation positive des organismes de formation qui s'emparent parfaitement des outils technologiques et proposent une offre répondant aux impératifs écologiques. Ici, la branche profite d'un contexte économique plus dynamique, avec une hausse des dépenses publiques et privées en la matière, plaçant alors les OF comme des acteurs dynamiques et clés des transitions subies par l'économie française.

Les principales pistes d'actions

Pour accompagner le développement de la branche face aux quatre scénarios présentés, des pistes d'actions concrètes afin de répondre au mieux aux défis s'offrant à elle.



Accompagner, outiller et sécuriser la transition digitale et pédagogique des organismes de formation en les sensibilisant aux usages, en les accompagnant dans leurs investissements et en développant une offre de formation dédiée.



Outiller pour attirer, fidéliser et faire monter en compétences salariés. Cela passera par des actions dédiées à l'attractivité et à la promotion des métiers, mais également par la création de partenariats avec d'autres branches pour faciliter la reconversion des seniors dans des parcours pouvant les rendre formateurs.



Appuyer la montée en compétence réglementaire, organiser le lobbying et renforcer la culture qualité pour préserver les financements stratégiques, appuyer les organismes de formation dans leur appropriation des nouvelles exigences Qualiopi+ et promouvoir la qualité des OF.



Investir les compétences et métiers émergents liés au développement durable, en faisant de la transition écologique un pilier de l'offre de formation des organismes de formation, en promouvant les métiers émergents liés au développement durable et en accompagnant les organismes de formation pour optimiser leur bilan carbone.

