



## Rapport d'observations définitives

### **L'ASSOCIATION BATIMENT CFA NORMANDIE**

(Département de la Seine-Maritime)

Exercices 2015 à 2018

Observations délibérées le 8 juillet 2020

## SOMMAIRE

<b>Synthèse</b> .....	<b>1</b>
<b>Principales recommandations</b> .....	<b>2</b>
<b>Obligations de faire</b> .....	<b>2</b>
<b>I - Introduction</b> .....	<b>2</b>
A. Rappel de la procédure .....	2
B. Contexte du contrôle .....	3
C. Principaux points examinés .....	3
<b>II - Présentation générale de l'association</b> .....	<b>4</b>
A. Une association issue d'une opération de fusion-absorption .....	4
B. Un acteur majeur de l'apprentissage à l'échelle régionale .....	4
C. Une association confrontée au défi de la réforme de l'apprentissage .....	5
D. L'opération de fusion-absorption .....	5
1. La préparation de l'opération .....	5
2. La fusion-absorption proprement dite .....	6
E. Les instances de l'association .....	7
1. Les membres fondateurs .....	7
2. Le conseil d'administration .....	7
3. Les mouvements de fonds .....	8
<b>III - Les activités de l'association</b> .....	<b>8</b>
A. Le cadre juridique jusqu'au 31 décembre 2019 .....	8
1. La quasi-tutelle de la branche professionnelle .....	8
2. Le conventionnement régional .....	9
3. Des statuts à actualiser .....	9
B. Une association principalement mobilisée par la formation des apprentis .....	9
1. La formation des apprentis .....	9
2. Les autres activités de formation .....	12
C. L'évolution des effectifs et du volume d'heures de formation .....	14
1. Les effectifs d'apprentis .....	14
2. Les effectifs d'apprenants non-apprentis .....	16
<b>IV - La tenue des comptes et la situation financière</b> .....	<b>17</b>
A. Des règles comptables particulières .....	17
B. Une comptabilité analytique à développer .....	17
C. Une structure de financement spécifique .....	17
D. Une situation bilancielle favorable .....	17
E. L'évolution du compte de résultat .....	18
1. Les produits courants .....	18
2. Les charges courantes .....	20
3. Les dépenses d'investissement .....	21

<b>V - L'adaptation à la réforme de l'apprentissage .....</b>	<b>22</b>
A. L'anticipation de la réforme : le plan stratégique .....	22
B. La réforme du financement .....	22
1. Vers un financement à l'activité : la logique du financement au contrat.....	22
2. Une place résiduelle pour les régions dans le financement de l'apprentissage .....	23
3. La remise en cause du rôle du CCCA-BTP .....	24
C. Les mesures d'adaptation .....	24
1. La nécessaire augmentation du taux de remplissage des CFA .....	24
2. Le développement des activités marchandes .....	26
3. Les dispositions spécifiques applicables aux CFA.....	27
<b>VI - Les résultats atteints.....</b>	<b>28</b>
A. Les résultats des formations initiales .....	28
1. Les taux de réussite .....	28
2. La prise en charge des jeunes en situation d'échec.....	29
3. Le taux de rupture des contrats d'apprentissage .....	29
B. L'insertion professionnelle.....	29
<b>VII - La gestion interne de l'association.....</b>	<b>30</b>
A. L'harmonisation des règles et des pratiques de gestion.....	30
B. La gestion des ressources humaines .....	30
1. L'effectif total salarié et sa répartition.....	30
2. Les recrutements .....	31
3. Les fonctions support.....	31
4. Les équipes de direction des CFA .....	32
5. Les litiges .....	32
C. La gestion patrimoniale et la construction du nouveau CFA de Rouen-Espace Lanfry .....	33
1. La gestion patrimoniale .....	33
2. La construction du CFA de Rouen-Espace Lanfry .....	34
D. La gestion de la commande publique hors grands projets .....	35
1. Une association assujettie, en tant que pouvoir adjudicateur, au droit de la commande publique..	35
2. Une méconnaissance délibérée et systématique des règles de la commande publique.....	36
<b>ANNEXES .....</b>	<b>39</b>

## SYNTHÈSE

Issue de la fusion, au 1<sup>er</sup> janvier 2018, des associations gestionnaires de centres de formation des apprentis (CFA) du bâtiment de Haute et Basse-Normandie, l'association Bâtiment CFA Normandie (anciennement : BTP CFA Haute-Normandie), basée à Saint-Etienne-du-Rouvray, est à l'échelle régionale un acteur majeur de l'apprentissage.

Elle administrait, au 1<sup>er</sup> décembre 2019, sept CFA, employait près de 300 salariés, dont plus de 190 formateurs (ETP), et accueillait en formation 4 389 apprenants, dont 4 216 apprentis (96 %), représentant près du quart de l'apprentissage normand et environ 90 % des apprentis du bâtiment.

L'association gère un budget important (33 millions d'euros de charges d'exploitation et 13 millions d'euros de dépenses d'investissement en 2018), qui aura été financé essentiellement, jusqu'au 31 décembre 2019, par des subventions de la région Normandie et de la branche professionnelle. C'est aussi principalement par des subventions qu'aura été financée la construction, à Saint-Etienne-du-Rouvray, entre 2016 et 2018, du nouveau CFA du bâtiment de Rouen pour un coût total supérieur à 33 millions d'euros.

Bâtiment CFA Normandie doit actuellement faire face à la mise en œuvre de la réforme de l'apprentissage résultant de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018, qui a ouvert le marché de l'apprentissage à de nouveaux acteurs, notamment les grandes entreprises et les organismes de formation, autorisés à créer leur propre CFA, précisé le cadre juridique d'exercice des missions de ces centres et surtout modifié profondément le financement de l'apprentissage.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, l'équilibre budgétaire des CFA est directement lié au nombre et à la durée des contrats d'apprentissage des apprentis qu'ils vont former. Le nombre d'apprentis devient dès lors un enjeu-clé. Il en va de même de la différenciation de l'offre de formation, dans un contexte où, le marché devenant libre, les CFA sont soumis à une concurrence accrue.

L'association aborde cette mutation avec une situation financière saine et a d'ores et déjà ouvert un certain nombre de chantiers pour s'adapter à la réforme (plan stratégique, harmonisation de la gestion des CFA, diversification et modularisation de l'offre de formation, certification, numérisation des formations, développement commercial). L'effectif d'apprentis actuellement en formation lui garantit une année 2020 *a priori* sereine sur le plan financier.

Dans l'immédiat, Bâtiment CFA Normandie doit adapter son organisation administrative au double défi de la fusion et de la réforme de l'apprentissage. À moyen et long terme, la pérennité de l'association reste conditionnée par la santé du secteur du bâtiment et la disposition des entreprises à embaucher des apprentis, le potentiel de développement des activités hors apprentissage (qui représentent aujourd'hui seulement 2 % du chiffre d'affaires) restant difficile à évaluer.

Depuis sa création, Bâtiment CFA Normandie a presque systématiquement méconnu les règles de passation de la commande publique. L'association doit ainsi prendre sans délai toutes les dispositions qui s'imposent pour respecter les dispositions applicables aux pouvoirs adjudicateurs auxquelles elle est assujettie en vertu de l'article L. 1210 du code de la commande publique.

## **PRINCIPALES RECOMMANDATIONS**

1. Adapter l'organisation administrative à la taille et aux enjeux de la structure (organisation de la fonction achat, formalisation des procédures, gestion des ressources humaines) ;
2. élaborer un programme de gestion technique de son patrimoine immobilier afin d'anticiper les dépenses de grosses réparations et d'entretien ;
3. mettre en œuvre un plan de contrôle interne.

## **OBLIGATIONS DE FAIRE**

4. Respecter les dispositions du code de la commande publique, en particulier, les règles relatives à l'évaluation des besoins et les règles de publicité et de mise en concurrence.

## **I - INTRODUCTION**

### **A. Rappel de la procédure**

La chambre régionale des comptes a inscrit à son programme de travail 2019 l'examen de la gestion de l'association Bâtiment CFA Normandie (dans la suite du présent rapport : BCN) créée le 1<sup>er</sup> janvier 2018, et des associations de la fusion desquelles elle est issue (BTP CFA Haute-Normandie et BTP CFA Basse-Normandie) à compter de l'exercice 2015.

Les lettres de notification du contrôle ont été adressées par le président de la chambre respectivement à Mme Marie Dupuy-Courtes, présidente de l'association et ancienne présidente de BTP CFA Basse-Normandie, MM. Marc Lamy et Thierry Delaunay, anciens présidents de BTP CFA Haute-Normandie, MM. Joël Droullon et Yves Lebourgeois, anciens présidents de BTP CFA Basse-Normandie.

L'entretien de fin de contrôle avec Mme Dupuy-Courtes a eu lieu le 5 décembre 2019 au siège de BCN. Les autres entretiens de fin de contrôle ont eu lieu le 7 janvier 2020 (M. Delaunay), le 10 janvier 2020 (M. Droullon), le 11 janvier 2020 (M. Lamy) et le 18 janvier 2020 (M. Lebourgeois).

Après avoir entendu le rapporteur, la chambre a délibéré le 23 janvier 2020 et arrêté ses observations provisoires sur la gestion de BCN.

Le rapport d'observations provisoires a été envoyé le 10 mars 2020 à Mme Dupuy-Courtes.

La réponse de Mme Dupuy-Courtes a été déposée et enregistrée au greffe de la chambre le 22 juin 2020, dans le délai supplémentaire qui lui avait été accordé à sa demande.

La présidente de BCN a fait déposer à la chambre le 30 juin 2020 des éléments de réponse complémentaires enregistrés au greffe le même jour.

Des extraits du rapport d'observations provisoire avaient été adressés par courriers du 10 mars 2020 aux personnes suivantes :

- M. Tony Adam, commissaire aux comptes de BCN (société Adam & Demouchy, experts-comptables et commissaires aux compte) ;
- M. Raymond Reyes, président du CCCA-BTP ;
- M. Edouard Denis, gérant de la SARL « Les Dunes de Flandres ».

Seul M. Adam a répondu, le 11 mars 2020.

Le président de l'association a été entendu par la chambre, à sa demande, le 8 juillet 2020.

La chambre a délibéré sur les présentes observations définitives au cours de sa séance du 8 juillet 2020.

Le rapport a été communiqué à la présidente en fonction et au président du conseil régional qui apporte un concours financier à l'association. Ce rapport, auquel sont jointes les réponses qui engagent leur seule responsabilité, devra être communiqué par le président du conseil régional au conseil d'administration lors de la plus proche réunion suivant sa réception. Il fera l'objet d'une inscription à l'ordre du jour, sera joint à la convocation adressée à chacun de ses membres et donnera lieu à un débat.

Ce rapport sera communicable dans les conditions prévues au livre III du code des relations entre le public et l'administration.

## **B. Contexte du contrôle**

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'association Bâtiment CFA Normandie a été ouvert à un moment crucial dans la vie de l'association : le début de la mise en œuvre échelonnée (1<sup>er</sup> janvier 2019 – 1<sup>er</sup> janvier 2021) de la réforme de l'apprentissage prévue par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, loi complétée en cours de contrôle par une ordonnance n° 2019-861 du 21 août 2019.

Les interlocuteurs de la juridiction, fortement mobilisés par la mise en œuvre de la réforme et la préparation de l'année de formation 2019-2020, n'ont pas accordé au contrôle de la chambre régionale des comptes le niveau de priorité souhaitable. Ils ont fait preuve, à partir du mois de septembre 2019, d'une diligence minimale dans la transmission des éléments d'information demandés par la chambre.

## **C. Principaux points examinés**

L'instruction a porté sur :

- la fusion des associations BTP CFA Haute-Normandie et BTP CFA Basse-Normandie et ses suites ;
- les activités de l'association Bâtiment CFA Normandie ;
- l'insertion professionnelle des apprenants (apprentis et autres) ;
- la situation financière de l'association ;
- son adaptation à la réforme de l'apprentissage (financement et fonctionnement des CFA) ;
- le pilotage et la gestion interne de l'association (gestion des ressources humaines, gestion patrimoniale, gestion de la commande publique) ;
- le transfert du siège social et la construction du BTP CFA Rouen – Espace Lanfry.

## **II - PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ASSOCIATION**

### **A. Une association issue d'une opération de fusion-absorption**

Créée le 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'association Bâtiment CFA Normandie – BCN dans la suite du présent rapport – est issue d'une opération de fusion-absorption entre deux associations régionales paritaires de gestion de centres de formation des apprentis (CFA) du secteur du bâtiment et des travaux publics : BTP CFA Haute-Normandie (entité absorbante) et BTP CFA Basse-Normandie (entité absorbée). Ces dernières étaient elles-mêmes issues de la fusion, dans la deuxième moitié des années 2000, d'associations départementales préexistantes. Cette opération de fusion-absorption s'est logiquement inscrite dans le prolongement de la fusion, au 1<sup>er</sup> janvier 2016, des anciennes régions Basse-Normandie et Haute-Normandie.

BCN est statutairement « chargée de mettre en œuvre la politique de formation professionnelle du secteur du bâtiment et des travaux publics définie au niveau national et régional par les partenaires sociaux, particulièrement dans le domaine de l'apprentissage et de l'accompagnement des jeunes ». En pratique, l'organisme gestionnaire, dont le siège est situé depuis le 5 novembre 2018 à Saint-Etienne-du-Rouvray, dans la zone d'activités dite « Pôle technologique du Madrillet », gère sept CFA, soit, à l'échelle nationale, près de 10 % des CFA du bâtiment relevant actuellement d'une association régionale paritaire.

Entrent ainsi dans son périmètre de gestion, d'une part, les quatre CFA gérés jusqu'à la fusion par BTP Haute-Normandie, situés respectivement à Evreux, Saint-Etienne-du-Rouvray (CFA Rouen), Montivilliers (CFA Le Havre), Martin-Eglise (CFA Dieppe) ; et, d'autre part, les trois CFA précédemment gérés par BTP CFA Basse-Normandie : ceux de Caen et Coutances et celui dit d'Alençon, bâti sur le territoire de Saint-Paterne-Le-Chevain, commune sarthoise membre de la communauté urbaine d'Alençon.

Ces établissements ont été créés pour dispenser à des jeunes titulaires d'un contrat d'apprentissage une formation générale et une formation technologique et pratique qui complète la formation qu'ils reçoivent en entreprise, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme (ou par un titre à finalité professionnelle enregistré au répertoire national des certifications professionnelles). Les jeunes formés dans ces CFA sont, en quasi-totalité, des jeunes en situation de difficulté dans les filières générales. Il est incontestable qu'à ce titre, l'association remplit une mission d'intérêt général.

### **B. Un acteur majeur de l'apprentissage à l'échelle régionale**

BCN prépare à 23 métiers. Elle employait, au 1<sup>er</sup> décembre 2019, plus de 300 salariés (284 ETP) dont plus de 190 formateurs (ETP), et entretenait des relations avec environ 3 000 entreprises formatrices.

Avec, au 1<sup>er</sup> décembre 2019, 4 389 apprenants, dont 4 216 apprentis proprement dits (soit 96 %), BCN est, à l'échelle régionale, un acteur majeur de l'apprentissage. À la fin de l'année 2018, l'association représentait, en termes d'effectifs en formation, 23 % de l'apprentissage et environ 90 % des apprentis du bâtiment au niveau régional. Au plan national, BCN est actuellement, en nombre d'apprentis, la deuxième association gestionnaire de CFA du BTP derrière BTP CFA Auvergne-Rhône-Alpes et devant, pratiquement à égalité, BTP CFA Pays de la Loire.

Selon le rapport d'activité présenté à l'assemblée générale ordinaire annuelle le 26 mars 2019, BCN a réalisé, en 2018, 33,05 M€ de charges pour autant de produits. S'il était prévu, au budget initial pour 2019, 31,51 M€ de charges et de produits, l'association a terminé l'exercice 2019 avec environ 34,32 M€ de charges et de produits. Les dépenses d'investissement de BCN se sont élevées en 2018 à 12,9 M€, montant exceptionnellement élevé s'expliquant par la construction du nouveau CFA de Rouen-Espace Lanfry (9 M€ de travaux en cours) et son équipement (en machines, outillage, mobilier, etc.).<sup>1</sup>

### **C. Une association confrontée au défi de la réforme de l'apprentissage**

Bâtiment CFA Normandie (BCN) appartenait, lors de l'ouverture du présent contrôle, au réseau d'associations régionales de gestion de CFA fédéré par le comité de concertation et de coordination de l'apprentissage du Bâtiment et des travaux publics (CCCA-BTP), auquel elle était liée par une « convention de relation » établissant une quasi-tutelle de la branche professionnelle sur son fonctionnement et ses investissements.

Comme les autres associations paritaires de gestion de CFA du BTP, Bâtiment CFA Normandie est confrontée au défi majeur que représente la réforme de l'apprentissage prévue par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, loi complétée par une ordonnance n° 2019-861 du 21 août 2019. Cette loi, dont l'entrée en vigueur doit s'échelonner entre le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et le 1<sup>er</sup> janvier 2021, a ouvert le marché de l'apprentissage pour permettre à de nouveaux acteurs, notamment les grandes entreprises et les organismes de formation, de créer leur propre centre de formation des apprentis (CFA), et modifié profondément le mode de financement de l'apprentissage et le cadre juridique d'exercice des missions des CFA.

Les régions et le CCCA-BTP ont cédé, au 1<sup>er</sup> janvier 2020, leur rôle de principaux financeurs de l'apprentissage du BTP à l'ancien organisme collecteur de la taxe d'apprentissage Constructys, devenu, le 1<sup>er</sup> avril 2019, « opérateur de compétences » agréé par l'État, et ne pourront plus intervenir qu'à titre subsidiaire. Constructys financera les nouveaux contrats d'apprentissage et de professionnalisation à un niveau de prise en charge fixé par la branche professionnelle, ainsi que certains frais annexes (hébergement, restauration). Les CFA devront conformer leur organisation et leur fonctionnement à des règles spécifiques.

Les gestionnaires des associations paritaires, et en particulier ceux de Bâtiment CFA Normandie, qui avaient déjà été, en 2017 et 2018, très fortement sollicités par l'organisation de la fusion de BTP CFA Haute-Normandie et BTP CFA Basse-Normandie, se sont ainsi vus contraints à consentir dès 2019 d'importants efforts d'adaptation et d'anticipation.

### **D. L'opération de fusion-absorption**

#### **1. La préparation de l'opération**

Le principe de la fusion-absorption des associations BTP CFA Haute-Normandie et BTP CFA Basse-Normandie a été retenu en avril 2017. BTP CFA Haute-Normandie disposant du patrimoine le plus important en termes de valeur comptable nette et de l'effectif salarié le plus nombreux (180,8 ETP contre 107,3 pour BTP CFA Basse-Normandie), l'association haut-normande a été logiquement choisie pour être la structure absorbante. Tout comme BTP CFA Haute-Normandie, BTP CFA Basse-Normandie connaissait, depuis plusieurs années, en raison du contexte économique du secteur du BTP, une baisse des

---

<sup>1</sup> En 2017, les dépenses d'investissement cumulées de BTP CFA Haute-Normandie et BTP CFA Basse-Normandie s'étaient élevées à 2,63 M€.

effectifs d'apprentis. Mais dans son cas, une moindre rigueur de gestion a été génératrice de déficits l'ayant amenée à réduire ses effectifs salariés (- 24 ETP en quatre ans) et à solliciter des subventions d'équilibre de la région Basse-Normandie.

**Tableau n° 1 : Évolution comparée des effectifs d'apprentis BTP CFA Haute-Normandie-BTP CFA Basse-Normandie**

Effectifs d'apprentis <sup>2</sup>	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	Écart	Évolution
Haute-Normandie	3 558	3 391	2 937	2 721	2 568	<990>	-28,2 %
Basse-Normandie	2 079	1 939	1 698	1 489	1 447	<632>	-30,4 %

Source : CRC

**Tableau n° 2 : Évolution comparée des résultats**

Résultat	2014	2015	2016	2017
Haute-Normandie	15 154	9 708	9 693	0
Basse-Normandie	- 45 243	- 65 744	377 686	- 233 826
Subventions d'équilibre Basse-Normandie	nc	30 972	Néant	681 000

Source : CRC

Le secrétaire général de BTP CFA Haute-Normandie a été nommé secrétaire général par intérim de BTP CFA Basse-Normandie en cumul de fonctions à effet du 15 juin 2017, et son directeur administratif et financier a été mis à la disposition de BTP CFA Basse-Normandie pour préparer la fusion-absorption, dans ses trois dimensions politique, opérationnelle et sociale. Cette préparation s'est faite avec tout le professionnalisme requis : constitution de groupes de travail thématiques, appui de compétences externes, respect du calendrier de livraison des projets d'établissement et de leurs annexes pédagogiques.

Toutefois, les cadres de l'association BTP CFA Basse-Normandie (secrétaire générale, responsable des ressources humaines, coordinatrice du développement, responsable financier et comptable) ont quitté leurs fonctions dans un climat conflictuel. Certains de ces cadres ont bénéficié de ruptures conventionnelles pour un coût total d'environ 162 000 euros à la charge de BTP CFA Basse-Normandie.

## 2. La fusion-absorption proprement dite

Le traité de fusion a été signé le 15 septembre 2017 et la fusion approuvée en assemblée le 17 novembre 2017 à Caen, sous le contrôle du CCCA-BTP, qui a choisi le commissaire aux apports et le notaire chargé d'enregistrer l'opération.

BTP CFA Basse-Normandie a fait apport à BTP CFA Haute-Normandie de la totalité de son actif. Cet actif a été évalué à 43 302 805 euros, sur la base de la situation comptable intermédiaire de BTP CFA Basse-Normandie arrêtée au 31 juillet 2017, à charge pour BTP CFA Haute-Normandie de payer la totalité du passif évalué alors à 4 865 467 euros, soit un actif net apporté de 38 437 338 euros.

<sup>2</sup> Chiffres communiqués sous les réserves méthodologiques exposées *infra*.

BTP CFA Haute-Normandie a repris l'intégralité du patrimoine et des engagements souscrits par BTP CFA Basse-Normandie, et s'est substituée complètement à BTP CFA Basse-Normandie pour assurer la poursuite de ses droits et obligations.

BTP CFA Basse-Normandie s'attendait à une perte d'environ 1 293 000 euros au 31 décembre 2017. Grâce à la détermination de l'équipe de direction de BTP CFA Haute-Normandie, BTP CFA Basse-Normandie a obtenu des subventions<sup>3</sup> qui lui ont permis de limiter le déficit de l'exercice à 233 826 euros et de disposer, au 31 décembre 2017, d'environ 585 000 euros de capitaux propres (alors que ceux-ci auraient été négatifs pour un montant d'environ – 482 000 euros sans ces subventions) et donc de réaliser la fusion dans de bonnes conditions.

La fusion-absorption a produit ses effets sur les plans juridique, fiscal et comptable au 31 décembre 2017, de sorte que la Normandie aura été, chronologiquement, la première région de France où les associations paritaires gestionnaires de CFA du bâtiment ont fusionné. Les éléments d'actif et de passif transmis par BTP CFA Basse-Normandie ont été enregistrés dans les comptes de BTP CFA Haute-Normandie pour leur valeur nette comptable figurant dans les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017. Les droits d'enregistrement et les honoraires du notaire ont été payés par le CCCA-BTP. La comptabilisation des opérations de fusion a été validée par le commissaire aux comptes de BCN.

## **E. Les instances de l'association**

### **1. Les membres fondateurs**

Les membres fondateurs de BCN sont, selon ses statuts signés le 22 janvier 2018, les organisations professionnelles régionales d'employeurs et de salariés du bâtiment et des travaux publics représentatives au niveau national. La Fédération régionale des travaux publics (FRTP), membre fondateur de BTP CFA Haute-Normandie, a décidé de ne pas faire partie des membres fondateurs de BCN.

### **2. Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration a été constitué le 11 janvier 2018. Paritaire, il est composé de vingt membres titulaires : dix au titre du collège « Employeurs », dix au titre du collège « Salariés ». Il est prévu qu'à chaque renouvellement du conseil d'administration, en vertu du paritarisme, la présidence de l'association soit alternativement assurée par un représentant désigné par le collège « Employeurs » et par un représentant désigné par le collège « Salariés ».

Les administrateurs de BCN adressent au président, lors de leur entrée en fonctions, une déclaration d'intérêts (mandats, fonctions, liens directs ou indirects, matériels ou moraux en relation avec les organismes de toute nature pouvant bénéficier du concours de l'association). Cette déclaration d'intérêts est seulement personnelle. Elle pourrait être utilement étendue aux conjoints, ascendants et descendants, auxquels rien n'interdit de diriger une entreprise du secteur.

---

<sup>3</sup> Subventions d'équilibre de la région Normandie (390 000 euros), du département de l'Orne (200 000 euros) et du CCCA-BTP (91 000 euros, dont 74 000 au titre du seul CFA d'Alençon), ainsi qu'une subvention d'investissement exceptionnelle du CCCA-BTP (409 000 euros), soit, au total, 1 090 000 euros.

### 3. Les mouvements de fonds

Le secrétaire général a délégation de pouvoirs pour la rémunération du personnel de l'association et pour engager et payer les dépenses courantes de fonctionnement dans la limite de 500 euros par dépense.

Selon les statuts, tous les actes financiers engageant l'association ainsi que les retraits de fonds auprès des établissements de crédit ou de banques sont cosignés par la présidente et le trésorier ou, en cas d'empêchement du président, par le vice-président et, suivant l'appartenance de celui-ci à l'un ou l'autre collège, par le trésorier ou par le trésorier adjoint afin de respecter le paritarisme. En pratique les ordres de virement sont signés par le secrétaire général pour les montants inférieurs à 600 euros, par la présidente ou le trésorier pour les montants de 600 à 6 000 euros et par ces deux personnes seulement pour les montants supérieurs à 6 000 euros. Il y a donc contradiction entre la pratique et la lettre des statuts.

Le seuil de 600 euros n'est pas cohérent avec le seuil de 500 euros mentionné dans la délégation de pouvoirs du secrétaire général concernant le paiement des dépenses courantes de fonctionnement. Par ailleurs, ce seuil de 600 euros est fréquemment dépassé. L'association gagnerait à relever le seuil de la délégation du secrétaire général de manière à mettre en accord la théorie et la pratique.

## III - LES ACTIVITES DE L'ASSOCIATION

### A. Le cadre juridique jusqu'au 31 décembre 2019

#### 1. La quasi-tutelle de la branche professionnelle

Jusqu'à la fin de l'exercice 2019, les relations de BCN avec le CCCA-BTP ont été régies par une « convention de relation » signée le 23 janvier 2018. En application de ce document, BCN était tenue de « *déployer dans chacun des CFA [entrant dans son périmètre de compétence] les politiques nationales mises en œuvre par le comité, chargé de mettre en œuvre et de coordonner la politique de formation professionnelle initiale par l'apprentissage aux métiers du bâtiment et des travaux publics, définie par les partenaires sociaux de la branche du BTP* », et de les articuler avec les politiques régionales entrant dans le même champ. Il en allait de même dans le cadre de la précédente convention de relation, signée le 5 janvier 2012 par BTP CFA Haute-Normandie, ainsi que dans celui de la convention de relation signée le 24 février 2015 par BTP CFA Basse-Normandie.

BCN était ainsi assujettie à une longue série d'obligations tendant à caractériser l'existence d'une quasi-tutelle de la branche professionnelle sur ces associations. En contrepartie de ces obligations, l'association gestionnaire avait accès à l'offre de services du CCCA-BTP et surtout à différents types de financements, tant pour les dépenses d'équipement (subventionnement à 50 % des grands projets d'équipement, sous réserve de cofinancement à parts égales par la région Normandie) que pour les dépenses de fonctionnement.

La transformation du cadre juridique et financier de l'apprentissage a conduit les partenaires sociaux du BTP à engager, en avril 2019, une négociation nationale en vue d'adapter le cadre conventionnel. Le CCCA-BTP ne pourra plus apporter de financements spécifiques en investissement et en fonctionnement courant dans les mêmes conditions que précédemment.

Lors de sa réunion du 29 octobre 2019, le conseil d'administration du CCCA-BTP a dénoncé la convention de relation avec BCN à effet du 31 décembre 2019 à minuit, sans remise en cause des financements notifiés à cette date et affectés aux projets en cours sur 2019 et 2020, sous réserve de précision du périmètre desdits projets avec le contrôle d'État.

## 2. Le conventionnement régional

Au début de l'instruction du présent contrôle, les relations des sept CFA gérés par BCN avec la région Normandie étaient régies par sept conventions quinquennales, datées du 1<sup>er</sup> janvier 2018, dont le contenu a été arrêté sur la base d'une convention-type.

Ces conventions prévoyaient notamment la participation des CFA à la mise en œuvre du contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFOP) et du plan normand de relance de l'apprentissage, adoptés respectivement par l'assemblée plénière de la région Normandie les 20 et 21 novembre 2016, leur engagement dans l'accompagnement des jeunes dès l'entrée en apprentissage, l'existence et le fonctionnement dans chaque CFA d'un « conseil de perfectionnement » et des règles d'organisation pédagogique et de gestion des relations entre le CFA, les employeurs et les apprentis.

Elles fixaient la liste et les effectifs des formations dispensées aux apprentis, les obligations de chaque CFA en matière financière et budgétaire et de commande publique et le « coût de formation par apprenti » servant à calculer le montant de la subvention régionale.

## 3. Des statuts à actualiser

La résiliation anticipée de la convention de relation avec le CCCA-BTP et des conventions portant création de CFA passées avec la région Normandie devrait conduire BCN à actualiser les statuts signés le 22 janvier 2018, avant la promulgation de la loi du 5 septembre 2018.

## **B. Une association principalement mobilisée par la formation des apprentis**

En l'absence de rapport de gestion suffisamment étoffé pour donner une vision précise, claire et complète des activités et de la situation financière de BCN, la chambre a dû se livrer à un travail d'assemblage d'éléments épars pris dans les comptes rendus des réunions du conseil d'administration, des réunions des conseils de perfectionnement, des réunions du bureau et du comité de direction, les rapports et comptes rendus de mission du commissaire aux comptes, ou recueillis au cours des entretiens qui ont eu lieu avec le secrétaire général de l'association, le directeur administratif et financier et les personnes qualifiées.

### 1. La formation des apprentis

#### *a. Les formations proposées*

À titre principal, BCN propose des actions de formation professionnelle initiale au profit d'apprentis, c'est-à-dire de jeunes professionnels suivant une formation en alternance entre une entreprise et un centre de formation, les trois parties prenantes ayant signé un contrat d'apprentissage. Les apprentis représentent plus de 95 % des apprenants.

L'association dispense ainsi des formations qualifiantes, reconnues par le ministère du travail, et assure la préparation à une soixantaine de diplômes nationaux – certificats d'études professionnelles (CAP), mentions complémentaires (MC), brevets professionnels (BP), baccalauréats professionnels (Bac Pro), brevets de technicien supérieur (BTS) proposés par la plateforme Parcoursup, ainsi que deux diplômes d'ingénieurs, où un certain nombre de jeunes issus de BTS sont inscrits (voir tableau en annexe 1).

Les apprentis qui préparent un CAP représentent, selon les années, de 65 à 70 % des effectifs d'apprentis. Tous les niveaux ne sont pas proposés dans tous les CFA. Le nombre d'apprentis qui préparent un baccalauréat professionnel ou un BTS reste relativement limité.

Une préparation au diplôme d'ingénieur en performance énergétique a été ouverte en 2014 par BTP CFA Haute-Normandie, dans le cadre d'une convention de partenariat avec l'institut national des sciences appliquées (INSA) de Rouen. Depuis septembre 2019, une préparation au diplôme d'ingénieur du bâtiment est proposée. Elle est actuellement dispensée à 51 apprentis dans les locaux de l'INSA. Une préparation à un autre diplôme d'ingénieur est proposée depuis le mois de septembre 2019 (cf. *infra*).

Depuis l'entrée en vigueur de la loi du 5 septembre 2018, BCN est libre de fixer elle-même les matières enseignées et les quotités horaires y afférentes. BCN a profité de cette latitude pour diminuer de 435 à 400 heures la quotité horaire des formations aux certificats d'aptitude professionnelle en deux ans, en supprimant 35 heures d'enseignement général, jugées à tort ou à raison comme non indispensables.

La nécessité de pas démultiplier les équipements et les équipes de formateurs spécialisés a conduit BCN à organiser les CFA, après la fusion, en « pôles de compétences » proposant au minimum, au-delà d'un socle de formation commun aux sept centres, une filière complète allant du certificat d'aptitude professionnelle au brevet de technicien supérieur.

#### *b. L'évolution de l'offre de formation initiale*

L'offre de formation des apprentis évolue en fonction des besoins identifiés des entreprises du secteur. Cette identification passe par un suivi attentif des évolutions macro et microéconomiques du secteur. Les ouvertures de section sont l'aboutissement d'un processus qui reste assez long, même s'il a été allégé en 2018.<sup>4</sup>

Pour ce qui concerne la période la plus récente, BCN a reçu en juillet 2019 un avis favorable à l'ouverture de deux nouvelles sections : en septembre 2019, pour une section préparant au diplôme « maintenance en équipement thermique individuel » au CFA de Rouen-Espace Lanfry, et pour une section préparant au diplôme « mention complémentaire Zinc » au CFA de Coutances.

En 2017, l'ouverture d'une deuxième formation d'ingénieur du bâtiment sur trois ans en partenariat avec le centre d'études supérieures industrielles (CESI) de Rouen et l'école supérieure d'ingénieurs des travaux de la construction de Caen (ESITC) a été envisagée pour permettre aux jeunes en BTS (plus de 200 en 2018) de monter en qualification. Cette formation est opérationnelle depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2019. Elle est dispensée à 25 apprentis-ingénieurs dans les locaux du CESI.

---

<sup>4</sup> Obtention préalable des avis favorables du bureau, du conseil d'administration, des conseils de perfectionnement des CFA concernés et des commissions régionales paritaires de l'éducation et de la formation (CPREF) conjointes du bâtiment et des travaux publics de Normandie.

### *c. Les titres professionnels*

En 2016, les deux associations historiques de Haute et Basse-Normandie ont reçu un avis favorable pour l'ouverture de sections préparant à l'obtention de « titres professionnels » enregistrés au répertoire national des compétences professionnelles (RNCP).

Trois titres professionnels demandés par les entreprises du secteur sont ainsi proposés : depuis le mois de septembre 2017, « plaquiste » (CFA d'Évreux et CFA du Havre) ; et, depuis le mois de septembre 2019, « technicien des services de la maison connectée » (CFA d'Alençon) et « poseur agencéur de cuisines et salles de bains » (CFA de Coutances), soit au total quatre sections comptant chacune une dizaine d'apprentis. L'ouverture d'une dizaine de nouveaux titres professionnels est prévue d'ici 2021.

### *d. Le préapprentissage*

Jusqu'à la suppression de ce dispositif par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018, la préparation à l'apprentissage était essentiellement assurée dans le cadre du DIMA « Dispositif d'initiation aux métiers en alternance ». La région Normandie a cessé de financer ce dispositif le 31 juillet 2019.

La loi du 5 septembre 2018 a prévu le remplacement du DIMA par un dispositif de préparation à l'apprentissage piloté par la caisse des dépôts et consignations dans le cadre du « plan d'investissement dans les compétences 2018-2022 ».

BCN a adhéré au 1<sup>er</sup> semestre 2019 au consortium national réunissant les 77 CFA du BTP du réseau national du CCCA-BTP. À ce titre, BCN a la possibilité d'accueillir jusqu'à 2 800 jeunes de 16 à 29 ans sur une période de deux ans, pour une quotité de 123 heures 30 à 630 heures de formation.

Cinq types de publics sont concernés : les jeunes résidant prioritairement dans les quartiers politiques de la ville (QPV) ou les zones de revitalisation rurale (ZRR) qui poursuivent des études en recherche d'apprentissage ; les jeunes de même profil en rupture à la suite d'une première période en contrat d'apprentissage ; les jeunes décrocheurs en recherche de réorientation ; les migrants « mineurs non accompagnés » (MNA) ; les jeunes mineurs résidant prioritairement dans les quartiers politiques de la ville (QPV) ou les zones de revitalisation rurale (ZRR) ayant abandonné le collège.

L'association a estimé que le dispositif ne pouvait pas être mis en place avant que les jeunes concernés puissent bénéficier d'une couverture sociale. BCN ayant été dernièrement habilité par l'Agence de services et de paiement (ASP)<sup>5</sup>, les jeunes concernés peuvent désormais bénéficier d'une couverture sociale sous le statut de stagiaire de la formation professionnelle.

---

<sup>5</sup> Établissement public de l'État à caractère administratif créé en 2009, spécialisé dans la gestion administrative des aides publiques dans les domaines les plus variés.

L'ingénierie pédagogique correspondant à ces parcours a été élaborée dans le courant de l'été 2019. La préparation à l'apprentissage est opérationnelle dans les sept CFA depuis le 3 octobre 2019, à moyens constants. BCN a indiqué compter au 1<sup>er</sup> décembre 2019 149 jeunes (dont 64 MNA) en préapprentissage dans ses CFA, ce qui la place en première position au plan national. On peut toutefois relever l'absence de jeunes dans certains parcours.

En février 2020, une convention a été signée entre la caisse des dépôts et consignations et le CCCA-BTP pour assurer le financement de ces parcours sur la période 2019-2021. Les conventions de reversement devaient être adressées aux membres du consortium courant juillet 2020.

#### *e. Les apprentis sans contrat*

En application de la loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 (dite « loi Cherpion »), BTP CFA Haute-Normandie a commencé d'accueillir des « apprentis sans contrat » à la rentrée de septembre 2016.<sup>6</sup> BTP CFA Basse-Normandie a suivi en septembre 2017 la démarche engagée par BTP CFA Haute-Normandie. Le dispositif fonctionne chez BCN depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2019. Au 1<sup>er</sup> décembre 2019, on comptait 20 apprentis dans les CFA gérés par BCN.

## 2. Les autres activités de formation

Les formations assurées en dehors de l'apprentissage et du préapprentissage recouvrent les stages d'insertion sociale et professionnelle, les contrats de professionnalisation, la formation continue, la formation en cotraitance et la formation en sous-traitance.

Ces formations représentent une part marginale de l'activité de BCN (ensemble, 2 % des produits courants de l'association en 2018).

Le chiffre d'affaires réalisé au titre de ces formations a fortement baissé entre 2015 et 2017 avant de repartir légèrement à la hausse en 2019 : 685 243 euros en 2015 en cumulant les chiffres d'affaires réalisés respectivement par BTP CFA Basse et Haute-Normandie ; 556 134 euros de réalisé en 2018, en recul de près de 20 % par rapport à 2015.

Pour 2019, BCN s'était assigné à ce titre un objectif de chiffre d'affaires qualifié en interne d'ambitieux (569 671 euros, révisé par la suite à 566 737 euros). Au 30 novembre 2019, le chiffre d'affaires s'établissait à seulement 355 296 euros, en retrait de près de 40 % par rapport à l'objectif révisé. Cette contre-performance pourrait s'expliquer par l'accroissement de la concurrence sur les marchés convoités que représentent les contrats de professionnalisation et les actions de formation professionnelle continue.

Le chiffre d'affaires que génèrent les activités hors apprentissage est encore loin de pouvoir amortir l'impact financier des variations dans le temps du nombre d'apprentis.

---

<sup>6</sup> Les apprentis sans contrat sont des jeunes ne trouvant pas d'entreprise et commençant la rentrée comme les autres, mais sous la forme d'un stage non rémunéré d'une durée maximale d'un an, avec pour objectif l'obtention d'un contrat d'apprentissage en cours d'année de formation (jeunes dits « mesure A »). Des jeunes dont l'employeur est en dépôt de bilan ont été également accueillis en CFA pour une durée maximale de trois mois (« mesure B »).

*a. Les stages d'insertion sociale et professionnelle*

En 2018, BCN a réalisé avec ces stages un chiffre d'affaires de 241 476 euros. En 2017, BTP CFA Basse et Haute-Normandie avaient réalisé en cumul 193 017 euros de chiffre d'affaires et 163 500 euros en 2016, soit une progression de près de 48 % en deux ans. Ces chiffres masquent toutefois des évolutions contrastées selon les centres.

*b. Les contrats de professionnalisation*

Le chiffre d'affaires généré par les contrats de professionnalisation a au contraire diminué : en cumul interrégional, 237 570 euros en 2016 et 128 829 euros seulement en 2018, en recul de près de 46 %. Là encore, les chiffres par CFA révèlent des évolutions contrastées (baisse beaucoup plus forte dans les CFA de Dieppe et du Havre, augmentation pour le CFA d'Évreux). À l'issue du présent contrôle, 24 personnes seulement effectuaient un contrat de professionnalisation chez BCN.

*c. Les stagiaires POEC*

La « période opérationnelle à l'emploi collective » (POEC) est un dispositif créé par la loi du 28 juillet 2011. Au cours de l'exercice 2019, les CFA ont accueilli, dans un environnement très concurrentiel, 42 stagiaires, auxquels il a été dispensé un total de 7 720 heures de formation, pour un chiffre d'affaires total de 111 226 euros.

*d. La formation professionnelle continue*

À la suite de l'entrée en vigueur de la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, BTP CFA Haute-Normandie et BTP CFA Basse-Normandie se sont engagées, modestement, dans la formation professionnelle continue.

Sur ce marché, les associations gestionnaires de CFA du BTP sont en concurrence directe avec les organismes de formation hors branche professionnelle (agence nationale pour la formation professionnelle des adultes - AFPA, groupements d'établissements pour la formation continue – GRETA, pôles de formation de l'union des industries métallurgiques et minières – UIMM, etc.).

À l'heure actuelle, la formation continue représente une part marginale des activités de BCN, même si son développement est présenté aux salariés de l'association comme un impératif. L'association se refuse à envisager la production d'un catalogue d'actions de formation continue, qui impliquerait d'aller au-delà des besoins exprimés ponctuellement par certaines entreprises.

En 2016, BTP CFA Haute-Normandie et BTP CFA Basse-Normandie ont réalisé un chiffre d'affaires « formation professionnelle continue » de 218 685 euros, puis de 136 278 euros en 2017. En 2018, BCN a réalisé un chiffre d'affaires à peine supérieur : 140 021 euros<sup>7</sup>, au lieu de 220 360 euros prévus au budget initial 2018 pour 140 stagiaires et 22 377 heures de formation, soit une diminution de 36 % en trois exercices. Le chiffre d'affaires a reculé très fortement au CFA d'Alençon, s'est effondré au CFA de Caen et au CFA de Dieppe. Il n'a augmenté qu'au CFA de Rouen.

Le bilan pédagogique et financier de la formation professionnelle continue transmis par BCN à la DIRECCTE au titre de l'exercice 2018 permet de constater que cette activité ne

---

<sup>7</sup> En excluant les recettes de restauration et d'hébergement des stagiaires de la formation continue. Le bilan pédagogique et financier adressé à la DIRECCTE par BCN au titre de l'exercice 2018 fait état d'un montant de 177 964 euros de « produits provenant des entreprises pour la formation de leurs salariés ».

générait alors pas de bénéfice significatif pour l'association, avec des produits de très peu supérieurs aux charges.

L'association entend toutefois consacrer une part importante de l'activité de son équipe commerciale, qu'elle a renforcée au deuxième semestre 2019, au développement de la formation professionnelle continue, moins pour les produits directs que celle-ci génère qu'en tant que point d'entrée dans les entreprises susceptibles de recruter des apprentis.

### C. L'évolution des effectifs et du volume d'heures de formation

La chambre n'a pas été en mesure de réunir de données homogènes sur l'évolution du volume cumulé d'heures de formation de BTP CFA Haute-Normandie et BTP CFA Basse-Normandie au cours des exercices 2015 et 2016. En revanche, des données ont été communiquées concernant les exercices 2017 et 2018.

#### 1. Les effectifs d'apprentis

Dans le contexte de la réforme du financement de l'apprentissage, le passage du « coût à la section » au « coût au contrat » fait du nombre d'apprentis une donnée-clé de l'équilibre financier des CFA.

Il est désormais possible d'entrer en apprentissage (et d'en sortir) tout au long de l'année. En cas de rupture anticipée du contrat d'apprentissage, il n'y a plus, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, de prise en charge qu'au prorata de la durée réelle du contrat d'apprentissage. Le contrôle du nombre réel et de la durée réelle des contrats d'apprentissage devient, dans ce contexte, un enjeu capital.

Les effectifs d'apprentis formés dans les CFA normands du bâtiment ont connu une baisse continue entre l'année de formation 2008-2009 et l'année de formation 2016-2017 (de l'ordre de 45 % à l'échelle régionale). Cette baisse est imputable à une série de facteurs dont le moindre n'est pas la situation économique du secteur du bâtiment. Celle-ci n'a pas favorisé l'embauche d'apprentis par les entreprises normandes et a eu un impact négatif sur la collecte de la taxe d'apprentissage. Ont pu également jouer le déclin démographique de la population cible (principalement les jeunes de moins de 20 ans) et la concurrence d'autres offres de formation et d'autres dispositifs s'adressant aux jeunes.

S'agissant de l'effectif des apprentis proprement dits, il a été communiqué les données suivantes :

**Tableau n° 3 : Effectifs d'apprentis par CFA au 31 décembre**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018/2017	2018/2013
CFA Alençon	523	481	430	412	400	411	+2,8 %	-21,4 %
CFA Caen	732	607	538	529	560	601	+7,3 %	-17,9 %
CFA Coutances	636	542	482	458	473	522	+10,4 %	-17,9 %
CFA Dieppe	442	364	339	321	323	331	+ 2,5 %	-25,1 %
CFA Évreux	1 081	909	827	784	750	768	+2,4 %	-29,0 %
CFA Le Havre	629	552	539	531	526	546	+ 3,8 %	-13,2 %
CFA Rouen	887	804	722	702	742	839	+ 13,1 %	-5,4 %
TOTAL	4 930	4 259	3 877	3 737	3 774	4 018	+6,5 %	-18,5 %

Source : Bâtiment CFA Normandie – Directeur administratif et financier

L'année de formation 2017-2018 a vu une légère augmentation des effectifs d'apprentis dans certains CFA (Caen, Coutances, Dieppe, Rouen), augmentation généralisée en 2018-2019, sans toutefois que les effectifs dépassent, sauf aux CFA du Havre et de Rouen, leur niveau de 2014-2015.

La nette remontée constatée depuis l'année 2018-2019 semble résulter à la fois d'une relative embellie de la situation du secteur du bâtiment, des efforts méthodiques de recrutement consentis par BCN et, peut-être, dans le cas du CFA de Rouen, de l'image favorable de cet établissement inauguré à l'automne 2018. Les mesures d'application de la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte n'auraient pas encore eu d'impact significatif sur l'évolution du nombre d'apprentis.

BCN anticipe toutefois une nouvelle baisse des effectifs d'apprentis au cours de l'année de formation 2020-2021, le nombre de permis de construire permettant, de l'avis des responsables de l'association, d'anticiper de façon fiable l'évolution du nombre d'apprentis, avec un décalage de deux ans entre la baisse du nombre de permis de construire et celle du nombre d'apprentis.

Une relative incertitude pèse toutefois, depuis plusieurs années, sur l'évolution des effectifs réels d'apprentis, compte tenu de l'existence de divergences entre les différentes sources internes.

En janvier 2019, BCN comptait dans ses effectifs 208 apprentis hors Union européenne (soit 5,2 % de l'effectif total d'apprentis). Leur nombre a connu en 2019 une très forte augmentation – de près de 70 % – puisqu'au 5 décembre 2019 l'association en dénombrait 352, soit environ 8 % des effectifs d'apprentis. Les conditions dans lesquelles ces migrants sont recrutés n'ont pu être précisées en réponse aux interrogations de la chambre.

**Tableau n° 4 : Effectifs d'apprentis hors Union européenne**

Apprentis hors UE	01/2019	11/2019	Δ
Alençon	13	23	+ 10
Caen	17	11	- 6
Coutances	22	32	+ 10
Dieppe	1	6	+ 5
Évreux	85	96	+ 11
Le Havre	32	78	+ 46
Rouen- Espace Lanfry	32	104	+ 72
	208	352	+ 144

Source : BCN

Pour suivre une formation en apprentissage, les alternants originaires de pays hors Union européenne doivent, quel que soit leur âge, justifier d'une année d'étude en France en formation initiale. La préfecture est seule compétente pour apprécier le caractère réel et sérieux des études au regard du parcours de l'intéressé et d'un éventuel changement d'orientation. Si l'alternant est majeur, un titre de séjour délivré par l'État français est obligatoire, le seul visa ne suffisant pas. Les mineurs et majeurs doivent également disposer impérativement d'une « autorisation provisoire de travail » (APT), délivrée par les services de la main d'œuvre étrangère (MOE) de la DIRECCTE.

L'examen des dossiers des apprentis hors Union européenne en formation au CFA d'Alençon, choisi à titre d'exemple, a conduit à constater l'absence, dans certains dossiers d'apprentis majeurs, de titres de séjour (récépissés de demande seulement, alors que la demande n'implique pas nécessairement l'octroi).

L'association n'était donc pas en mesure de faire la preuve que tous ses apprentis hors UE étaient titulaires d'un titre de séjour en bonne et due forme.

## 2. Les effectifs d'apprenants non-apprentis

Le nombre d'apprenants non-apprentis est une donnée comparativement moins stratégique que le nombre d'apprentis en ce qu'il a une incidence marginale sur le niveau de financement de l'association mais il reflète la plus ou moins grande diversification de ses activités.

S'agissant de l'effectif des apprenants toutes catégories, il a été communiqué par le directeur administratif et financier les données suivantes :

**Tableau n° 5 : Effectif d'apprenants au 31 décembre**

	2014	2015	2016	2017	2018	2018/2017	2018/2014
CFA Caen	628	558	541	577	627	+8,7 %	-0,16 %
CFA Évreux	939	851	844	817	849	+3,9 %	-9,58 %
CFA Coutances	573	506	477	493	538	+9,1 %	-6,11 %
CFA Alençon	492	434	418	410	414	+1,0 %	-15,85 %
CFA Dieppe	418	378	380	374	389	+4,0 %	-6,94 %
CFA Le Havre	602	576	576	584	580	-0,7 %	-3,65 %
CFA Rouen	844	745	765	785	899	+14,5 %	+6,51 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 496</b>	<b>4 048</b>	<b>4 001</b>	<b>4 040</b>	<b>4 296</b>	<b>+6,3 %</b>	<b>-4,45 %</b>

Source : Bâtiment CFA Normandie – Directeur administratif et financier

Toutefois, là encore, les chiffres sont incertains puisque là où le DAF compte 4 040 apprenants au 31 décembre 2017 et 4 296 au 31 décembre 2018, le rapport de gestion de BCN pour 2018 fait état de 4 053 apprenants au 31 décembre 2017 (soit 13 de plus) et de 4 261 au 31 décembre 2018 (soit 35 de moins).

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, pour limiter les risques de fraude, les CFA devront informer leurs financeurs « *du début, des interruptions et de l'achèvement de la formation* », pour chacun de leurs apprentis, dans des conditions fixées par décret.

Depuis le mois de septembre 2019, les sept CFA utilisent un même tableau informatisé de suivi des effectifs apprentis, ce qui est de nature à permettre à l'avenir la production de séries statistiques plus fiables.

## **IV - LA TENUE DES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIERE**

### **A. Des règles comptables particulières**

Ainsi qu'elle y est tenue par la réglementation, l'association gestionnaire tient sa propre comptabilité et une comptabilité distincte par CFA. Le principe de comptabilité distincte ne remet pas en cause l'unicité de son patrimoine. Les comptes des CFA sont tenus conformément à la nomenclature comptable des CFA, approuvée par le Conseil national de la comptabilité par avis n° 2003-04 du 1<sup>er</sup> avril 2003 et adaptée par le CCCA-BTP pour les associations gestionnaires de CFA du BTP.

### **B. Une comptabilité analytique à développer**

En vertu de l'article L. 6231-4 du code du travail modifié par l'article 34 (V) de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018, tout centre de formation d'apprentis a l'obligation de mettre en place une comptabilité analytique. Si BCN est en mesure de ventiler ses charges d'exploitation par diplômes, il lui reste à appliquer l'ensemble des règles de mise en œuvre de cette comptabilité, fixées par arrêté du ministre chargé de la formation professionnelle<sup>8</sup>.

### **C. Une structure de financement spécifique**

Les associations paritaires gérant des centres de formation des apprentis ont, jusqu'à la fin de l'exercice 2019, présenté la particularité d'avoir très peu de recettes propres de fonctionnement et de financer leurs investissements exclusivement par des subventions et par une part affectée du produit de la taxe d'apprentissage.

Au cas d'espèce, le fait qu'au cours de la période sous revue, les charges d'exploitation ont été principalement financées par des subventions (72 à 78 % selon les années pour les seules subventions régionales et les subventions de la branche professionnelle), que les charges d'investissement ont été certaines années financées en quasi-totalité par des subventions et l'existence, chaque année, de neuf comptes de résultat (un pour l'organisme gestionnaire, un par CFA et un global), ont déterminé une analyse simplifiée de la situation financière.

À la fin de l'exercice 2018, la situation financière de BCN pouvait être jugée saine (quasi-absence de dette bancaire), mais fragile, car dépendante de la taille d'un effectif d'apprentis sujet à fluctuations en fonction de la santé du secteur du bâtiment, sans que les activités hors apprentissage permettent d'amortir ces fluctuations.

### **D. Une situation bilancielle favorable**

L'examen du premier bilan de BCN, établi au 31 décembre 2018, met en évidence un actif net de 120 millions d'euros, dont près de 100 millions d'euros d'actif immobilisé.

L'actif immobilisé était, au 31 décembre 2018, composé pour l'essentiel d'immobilisations corporelles, dont 28,4 M€ d'immobilisations en cours (correspondant pour l'essentiel aux travaux de construction et à l'équipement du nouveau CFA de Rouen-Espace Lanfry).

---

<sup>8</sup> Les règles de mise en œuvre de la comptabilité analytique au sein des organismes de formation qui dispensent des formations par apprentissage ont été précisées par un arrêté du 21 juillet 2020, postérieurement au délibéré de la chambre. Cet arrêté s'applique dès l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Fin 2018, la trésorerie représentait 1,7 mois d'exploitation. Pour comparaison, au 6 décembre 2019, l'association disposait de plus de 7 M€ en compte courant, représentant 3,25 mois d'exploitation (estimation).

Le montant du passif net recouvrait notamment 2,3 M€ de dette fiscale et sociale au sens strict du terme (dont 1 432 076 euros au titre des congés payés)<sup>9</sup> et seulement 11 398 euros de dette bancaire.

L'association a terminé l'exercice 2019 sans dette bancaire. Nonobstant l'entrée en vigueur, au 1<sup>er</sup> janvier 2020, de la réforme du financement de l'apprentissage, l'association, appelée désormais à autofinancer la plus grande partie de ses investissements, estime pouvoir faire l'économie d'une souscription d'emprunts en 2020.

## **E. L'évolution du compte de résultat**

S'ils aboutissent au même résultat final, les comptes de résultat présentés par les associations BTP CFA Haute-Normandie, BTP CFA Basse-Normandie et BCN dans leurs documents internes diffèrent sensiblement de ceux présentés dans les rapports annuels de leurs commissaires aux comptes, les comptes n'étant pas regroupés de la même manière dans l'un ou l'autre cas, et des retraitements étant nécessaires pour passer des uns aux autres.

Les comptes validés par les commissaires aux comptes, qui suivent strictement le plan comptable général, sont réguliers mais ne peuvent rendre compte, sans qu'il puisse leur en être fait le reproche, de la spécificité des activités et du mode de financement de l'association. La chambre a ainsi fait le choix de reprendre la présentation des comptes de résultat telle qu'elle ressort des dossiers tenus par l'association, en précisant le poids relatif de chacune des grandes catégories de produits et charges courants.

En 2018, les subventions régionales de fonctionnement (55 %) et la participation de la branche professionnelle (17 %) auront été les principaux produits courants encaissés par l'association, devant la taxe d'apprentissage (11 %), les produits divers (10,4 %), la participation des familles (4,6 %) et les recettes de formation hors apprentissage (2 %).

### **1. Les produits courants**

#### *a. Les subventions de fonctionnement de la région et de la profession*

Les dotations globales de fonctionnement régionales et les subventions de la branche professionnelle auront représenté une part prépondérante (75 %) des produits courants des associations BTP CFA Haute-Normandie, BTP CFA Basse-Normandie puis BCN.

Pour les CFA haut-normands, le montant des dotations globales de fonctionnement, calculées et attribuées par CFA, a été recalibré annuellement en fonction des évolutions de la demande de formation, et fixé, chaque année depuis la création de la région Normandie, à l'issue de « conférences budgétaires » réunissant la direction de l'apprentissage et de l'alternance de la région et les principaux responsables de la gestion de l'association. Ces modalités ont été étendues aux CFA bas-normands à compter de leur reprise en gestion par BCN.

---

<sup>9</sup> Hors comptabilisation au compte 441 des subventions reçues non encore utilisées et remboursables en cas de non-utilisation définitive (9 856 605 euros) et des recettes de taxes d'apprentissage non encore utilisées (1 224 668 euros).

À partir du 1<sup>er</sup> septembre 2017, la région Normandie a cessé de verser à BTP CFA Haute-Normandie et BTP CFA Basse-Normandie des subventions pour le transport (473 648 euros en 2017), l'hébergement (45 579 euros en 2017) et la restauration des apprentis (49 121 euros en 2017), ainsi que pour l'achat d'équipements de protection individuels et de boîtes à outils<sup>10</sup>, avec une incidence sensible sur le montant de subvention versé à BCN en 2018.

**Tableau n° 6 : Les recettes de subvention**

	2015	2016	2017	2018
Subventions d'exploitation du conseil régional	15 754 763	15 497 714	15 789 980	15 227 594
Subventions d'exploitation de la branche BTP (CCCA BTP + Constructys)	4 662 887	4 766 427	5 047 672	4 690 959
Dont Constructys (fonds de la professionnalisation)	nc	nc	2 551 879	2 428 000
Dont CCCA-BTP	nc	nc	2 495 793	2 262 959

Source : BTP CFA Haute-Normandie, BTP CFA Basse-Normandie et BCN

S'agissant des subventions de la branche professionnelle, l'apport de l'ancien organisme paritaire collecteur agréé Constructys a été supérieur à celui du CCCA-BTP. Le montant des subventions versées par le CCCA-BTP résulte de l'addition du financement conventionnel, fixé en fonction du nombre d'apprentis formés et du financement des actions de formation suivies par les personnels des associations en complément des financements de Constructys. En fin de période, s'est ajouté le financement des actions retenues par le CCCA-BTP dans le cadre du « dialogue qualité-performance » avec les associations gestionnaires<sup>11</sup>.

#### b. La taxe d'apprentissage

La part « fonctionnement » du produit de la taxe d'apprentissage a représenté une autre partie importante des produits courants.

**Tableau n° 7 : Les recettes de subvention**

	2015	2016	2017	2018
Total taxe d'apprentissage	nc	3 541 096	3 300 612	3 695 840
Dont part fonctionnement	2 973 421	2 540 149	2 425 782	3 038 981
Dont part investissement	nc	1 000 947	874 830	656 859

Source : BTP CFA Haute-Normandie, BTP CFA Basse-Normandie et BCN

En moyenne période, nonobstant l'action très structurée de communication effectuée dans le cadre de la collecte de la taxe d'apprentissage, la part du produit de la taxe revenant aux associations de la fusion desquelles BCN est issue a connu des variations imprévisibles, à la hausse comme à la baisse. En effet, la collecte aura été majoritairement réalisée auprès d'entreprises n'appartenant pas à la branche du bâtiment et des travaux publics, les grands groupes du BTP passant par d'autres collecteurs que Constructys. Les efforts de communication sur la taxe d'apprentissage consentis en 2017-2018 se sont révélés payants, avec une augmentation de la part fonctionnement de 613 199 euros.

<sup>10</sup> Ces subventions ont été remplacées par la mise en place d'« Atouts Normandie », un dispositif d'aides directes ouvert à d'autres catégories de bénéficiaires que les seuls apprentis mais dont les montants sont très modiques, et qui ne s'applique pas à l'hébergement.

<sup>11</sup> Pour 2017, le rapport CCCA/Constructys était de 41,7 %/58,3 % et pour 2018 36,6 %/63,4 % au plan national. Cette répartition était présentée pour approbation du conseil d'administration des deux structures.

## 2. Les charges courantes

Dans le contexte de la réforme du financement de l'apprentissage, et au vu des résultats d'exploitation constatés, la maîtrise des charges courantes constitue un enjeu important. Les dépenses dites « dépenses de fonctionnement hors dépenses pédagogiques » mériteraient un effort plus particulier d'anticipation.

### *a. Les frais de personnel*

Tout au long de la période, le montant cumulé des dépenses de personnel interne des associations est demeuré compris entre 17 et 18 millions d'euros.

Avant même la fusion, BTP CFA Haute-Normandie s'était attachée à maîtriser l'évolution de sa masse salariale en privilégiant la mobilité interne des cadres et des formateurs. Dans une optique d'économie, cette mobilité reste, dans toute la mesure du possible, préférée aux recrutements, qui sont limités au strict minimum.

La maîtrise des dépenses de personnel est l'un des objectifs de l'association, qui pourrait toutefois apparaître difficile à tenir à moyen terme. Si les dépenses de personnel de l'organisme gestionnaire des CFA d'Alençon, Coutances et Caen ont diminué entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018, le contexte de la réforme du financement de l'apprentissage et la transformation numérique lui ont imposé de procéder à des recrutements de personnels spécialisés en 2019 et en 2020.

Au 4 novembre 2019, date de la réunion extraordinaire du conseil d'administration convoquée pour adopter un plan d'urgence d'économies, les dépenses de personnel interne de l'exercice 2019 étaient évaluées à 17 979 305 euros, en hausse modérée par rapport à 2018 (17 828 909 euros), mais l'augmentation des dépenses de personnel interne devrait se poursuivre en 2020, l'association s'étant à juste titre résolue à renforcer les fonctions support.

Les dépenses de personnel extérieur (enseignants détachés et intérimaires), qui gagneraient à être présentées séparément des charges diverses de fonctionnement, ont augmenté sensiblement : 828 444 euros en 2016 (dont 757 227 euros au titre de la rémunération des enseignants détachés), 919 086 euros en 2017 (dont 731 959 euros pour les détachés), 885 102 euros en 2018 (dont 707 034 euros pour les détachés). Des dispositions ont été prises en juin 2019 pour contrôler l'embauche de personnel intérimaire.

### *b. La prime de pouvoir d'achat*

Au regard du travail engagé par la majorité des collaborateurs tant pour la collecte de la taxe d'apprentissage que pour la prospection auprès des entreprises en vue de la rentrée de septembre 2018, il a été envisagé d'accorder une « prime de pouvoir d'achat » (« prime Macron ») pour un montant total de 164 000 euros. Toutefois, la négociation avec les trois organisations syndicales représentatives a échoué eu égard aux modalités d'attribution envisagées et un contentieux est pendante sur ce point.

### *c. Le crédit d'impôt de taxe sur les salaires*

La loi de finances pour 2017 a institué (article 231 A nouveau du code général des impôts) un crédit d'impôt de taxe sur les salaires (CITS). Ce crédit d'impôt s'applique aux rémunérations versées à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017. En 2017 BTP CFA Haute-Normandie et en 2018 BCN n'ont pas demandé à en bénéficier. L'association a indiqué à la chambre avoir chargé un cabinet d'avocats de formuler une réclamation contentieuse. Si elle était couronnée de succès, cette réclamation devrait lui permettre de recouvrer environ 130 000 euros avant honoraires d'avocats.

#### *d. Les dépenses de fonctionnement hors dépenses pédagogiques*

Relativement stables en 2015, 2016 et 2017, les dépenses de fonctionnement hors dépenses pédagogiques ont connu une augmentation importante en 2018 : 6 909 728 euros, contre 5 571 695 en 2017, soit une hausse de 24 %.

Cette envolée s'explique pour partie par la souscription d'une police d'assurance pour les indemnités de fin de carrière et licenciement (751 430 euros, sans incidence sur le résultat final, du fait de la reprise de la provision constituée), pour une autre partie par l'augmentation des dépenses d'entretien et de réparation des immeubles (115 101 euros au budget initial, 913 312 euros en réalisé) et des dépenses de petit mobilier et matériel administratif non stocké (70 609 euros au budget initial, 264 149 euros en réalisé), permises par la bonne tenue cette année-là des recettes de taxe d'apprentissage.

Le budget actualisé au 4 novembre 2019 a prévu, pour l'exercice 2019, 5 301 951 euros de dépenses de fonctionnement hors dépenses pédagogiques, montant en diminution de 23 % par rapport à 2018, mais supérieur de 10,8 % à celui prévu au budget initial pour 2019.

#### *e. Les dépenses pédagogiques*

L'examen ligne à ligne des comptes de l'association et de chacun des CFA permet de constater des écarts importants, en 2018, entre la prévision et la réalisation en ce qui concerne les matières d'œuvre, les fournitures et petits matériels pédagogiques non stockés.

L'importance des écarts constatés met en cause l'exactitude de l'évaluation des besoins des CFA en amont de la procédure budgétaire et conduit à souligner l'irrégularité de la latitude accordée aux directeurs de CFA en matière d'achats, quand les besoins devraient, en vertu du droit de la commande publique être évalués à l'échelle de l'association (et non du CFA) et par familles homogènes.

### 3. Les dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement de BCN se sont élevées en 2018 à 12,9 M€, montant exceptionnellement élevé s'expliquant par la construction du nouveau CFA de Rouen-Espace Lanfry et son équipement (machines, outillage, mobilier, etc.).

Selon les extraits des comptes financiers 2017 de BTP CFA Haute-Normandie et BTP CFA Basse-Normandie, les dépenses d'investissement cumulées de BTP CFA Haute-Normandie et BTP CFA Basse-Normandie s'étaient élevées en 2017 à 2,63 M€<sup>12</sup>.

Tout au long de la période sous revue, les dépenses d'investissement auront été financées exclusivement par des ressources non bancaires, essentiellement par les subventions de la région et du CCCA-BTP et, dans une bien moindre mesure, de l'État, le complément provenant de la part « investissement » du produit de la taxe d'apprentissage (1 000 946 euros en 2016, 874 830 euros en 2017, 656 859 euros en 2018).

L'association bénéficie ainsi d'une situation financière saine.

---

<sup>12</sup> BTP CFA Basse-Normandie avait rencontré cette année-là des difficultés importantes dans la mise en œuvre de ses projets d'investissement. Lors de la réunion de son conseil d'administration du 15 septembre 2017, 23 dossiers d'investissements étaient en souffrance depuis 2014, représentant un risque potentiel pour l'association de 926 000 euros. Dans certains cas, les factures acquittées n'avaient pas été envoyées aux financeurs (négligence qui explique le licenciement pour faute grave du responsable comptable de BTP CFA Normandie). Dans d'autres cas, les dépenses n'étaient pas conformes à l'objet de l'association. 11 dossiers parmi les plus importants ont pu être régularisés. Les autres, moins importants, représentant ensemble un montant de 84 614 euros, ont été annulés.

## **V - L'ADAPTATION À LA RÉFORME DE L'APPRENTISSAGE**

### **A. L'anticipation de la réforme : le plan stratégique**

Selon la direction de l'apprentissage et de l'alternance de la région Normandie, BCN est l'une des rares associations régionales de gestion de CFA à avoir anticipé la réforme de la formation professionnelle.

Par anticipation du vote de la loi du 5 septembre 2018, l'association a ainsi élaboré, de février à juin 2018, à partir des orientations fixées par le Premier ministre et le ministre du travail, un plan stratégique quadriennal (2018-2021) approuvé par le conseil d'administration au cours de sa séance du 21 juin 2018.

Ce projet stratégique peut être considéré comme la déclinaison régionale du plan stratégique 2017-2020 « Transform' BTP » (35 actions) élaboré par le CCCA-BTP pour s'adapter aux nouvelles réalités sectorielles du BTP, concevoir et déployer des offres de formation plus adaptables, pour accompagner les entreprises dans le renforcement des compétences de leurs salariés et s'adapter à la mutation de l'environnement réglementaire et financier.

### **B. La réforme du financement**

#### **1. Vers un financement à l'activité : la logique du financement au contrat**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, l'équilibre budgétaire des CFA est directement lié à leur activité, en d'autres termes au nombre et à la durée des contrats d'apprentissage. S'ils ne parviennent pas à attirer et à remplir suffisamment leurs promotions, leur survie économique sera compromise. Le nombre d'apprentis devient dès lors un enjeu-clef. Il en va de même de la différenciation de l'offre de formation, dans un contexte où, le marché devenant libre, les CFA sont soumis à une concurrence accrue.

La loi a remplacé les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) pour collecter les fonds de la formation professionnelle (dont la taxe d'apprentissage) par des « opérateurs de compétences » (OPCO) agréés pour gérer ces mêmes fonds. Les OPCO exerceront la mission de collecteur en 2020 et 2021. L'OPCA du secteur du bâtiment, Constructys, est ainsi devenu l'OPCO de la construction de référence, agréé par arrêté ministériel du 29 mars 2019.

Elle a également prévu la mise en place, à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2019, d'un financement pour chaque apprenti formé ayant signé un contrat d'apprentissage (« *financement au contrat* »), au prorata de la durée réelle du contrat d'apprentissage. Pour les contrats signés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, ce financement est versé par les OPCO concernés sur la base d'un « *coût au contrat* » par diplôme, fixé par la commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE) de la branche professionnelle, en cohérence avec les recommandations de France compétences, institution nationale publique (INP) créée le 1<sup>er</sup> janvier 2009 pour répartir les contributions à la formation. Les frais annexes (hébergement, restauration, premier équipement, mobilité internationale) font l'objet d'une prise en charge complémentaire. Sous certaines conditions, des subventions peuvent être accordées aux CFA à partir d'un prélèvement sur les recettes de la taxe d'apprentissage (« fonds libérateurs » ou « fonds libres »).

Le rapprochement de la liste des coûts préfectoraux et de celle des coûts au contrat communiquées à la chambre permet de constater des écarts importants dans les deux sens (selon les cas, les coûts préfectoraux sont sensiblement inférieurs ou supérieurs au coût au contrat), un état de fait qui impose à BCN de connaître, pour l'adapter à la nouvelle donne financière, la réalité de ses coûts de production dans leur entièreté, et, partant, de disposer d'un système de comptabilité analytique performant.

Le décret n° 2018-1345 du 28 décembre 2018 relatif aux modalités de détermination des niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage a précisé que ce niveau, établi pour une période minimale de deux ans, correspondrait à un montant annuel comprenant un certain nombre de charges administratives et de charges de production. Il a ouvert des possibilités de modulation des niveaux de prise en charge fixés par la branche, en fonction de critères et selon un montant à déterminer. Le décret n° 2019-956 du 13 septembre 2019 a fixé les niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage, donnant aux organismes gestionnaires la visibilité nécessaire pour l'établissement de leur projet de budget 2020.

Constructys prendra également en charge les dépenses d'investissement visant à financer les équipements nécessaires à la réalisation des formations, autrement dit, les équipements pédagogiques. Restriction de taille, les charges d'amortissement annuelles comptabilisées au titre de ces équipements sont prises en compte seulement si leur durée d'amortissement n'excède pas trois ans.

Des frais annexes à la formation des salariés en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, notamment d'hébergement et de restauration, seront également pris en charge par Constructys. Par arrêté du 30 juillet 2019, le montant maximal des frais d'hébergement pris en charge a été fixé à 6 euros par nuitée et les frais de restauration à 3 euros par repas. Il devrait s'ensuivre un laissé à charge pour les associations gestionnaires de CFA. Constructys a également vocation à mettre en œuvre la politique conventionnelle de la branche s'agissant de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

## 2. Une place résiduelle pour les régions dans le financement de l'apprentissage

La réforme investit la région d'une responsabilité en matière d'information et d'orientation des jeunes, mais lui retire la responsabilité de la définition de la stratégie régionale de l'apprentissage. Elle supprime la carte régionale de l'apprentissage et la part régionale de la taxe d'apprentissage.

D'importance fondamentale jusqu'en 2019, les interventions financières des régions revêtent depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 un caractère seulement complémentaire (*a priori*, 0,4 milliard d'euros par an au lieu de 1,6 milliard précédemment). Sous réserve de cohérence avec les orientations du « contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles », les régions pourront contribuer au financement des dépenses de fonctionnement des CFA au moyen d'un « fonds de soutien régional » réparti entre les régions par l'établissement public national France compétences, en majorant, pour des motifs d'aménagement du territoire ou de développement économique, la prise en charge des contrats par la branche. Elles pourront aussi intervenir en investissement, à titre complémentaire<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Au début de l'année 2020, le montant du fonds de soutien régional a été fixé, pour la Normandie, à 8 476 500 euros, et la capacité d'intervention en investissement à 11 106 500 euros. Les futures relations et modalités d'intervention de la région étaient toujours en cours de négociation avec les OPCO et les CFA. Les axes de l'intervention régionale sont en cours de réflexion, tant pour le fonctionnement que pour l'investissement. La mise en œuvre de contrats d'objectifs et de moyens avec les OPCO et l'élaboration, prévue en 2020, du futur « schéma de l'alternance » seront les pivots d'articulation de la future intervention régionale envers les CFA.

### 3. La remise en cause du rôle du CCCA-BTP

La branche professionnelle a négocié le maintien d'une cotisation professionnelle pour compléter les moyens mis à la disposition des CFA du bâtiment par les OPCO. Pour 2020, les seuls financements prévus sur la cotisation collectée sont ceux déployés dans le cadre d'appels à projets ouverts, jusqu'à concurrence de 30 M€ pour l'ensemble des CFA de la branche. Les financements des engagements antérieurs au 31 décembre 2019 sont financés sur le solde des fonds dédiés en instance d'affectation.

Le CCCA-BTP devrait toutefois continuer à apporter, en 2020, des financements complémentaires au financement de l'opérateur de compétences Constructys, financements qui seront accessibles par voie d'appels à projets sans condition de conventionnement et donc ouverts non seulement aux associations paritaires gérant des CFA du BTP mais aussi à tout organisme de formation dispensant des formations BTP au profit des entreprises du bâtiment et des travaux publics.<sup>14</sup>

### C. Les mesures d'adaptation

#### 1. La nécessaire augmentation du taux de remplissage des CFA

La réforme du financement de l'apprentissage impose à chaque CFA de former un nombre d'apprentis supérieur à un seuil en deçà duquel l'exploitation sera inévitablement déficitaire. À cet égard, les marges de progression des sept établissements en matière de remplissage sont très inégales.<sup>15</sup> Pour un CFA, la marge de progression ne dépend pas seulement de sa capacité d'accueil, mais de l'existence d'une demande suffisante pour les formations qui y sont proposées.

Pour chaque CFA, la chambre a calculé le nombre d'apprentis nécessaire pour couvrir les seules charges courantes d'exploitation. Il apparaît que les objectifs de recrutement assignés aux directeurs de CFA en août 2018 pour l'année 2018-2019 ont été, à juste titre, fixés au-dessus du nombre d'apprentis permettant d'atteindre le point mort, sauf dans le cas des CFA d'Alençon et de Dieppe.

**Tableau n° 8 : Calcul du point mort par CFA**

Coût apprenti par CFA exercice 2018, soit ratio des charges d'exploitation courantes / apprentis							
En €	CFA Alençon	CFA Caen	CFA Coutances	CFA Dieppe	CFA Évreux	CFA Le Havre	CFA Rouen
Charges d'exploitation courantes	4 551 692	4 254 200	4 204 300	3 197 661	6 554 621	3 933 071	6 266 807
Nombre d'apprentis	411	601	522	331	768	546	839
Seuil de rentabilité théorique (en apprentis) **	612	551	551	426	864	510	816
Écart par rapport au seuil théorique	-201	50	-29	-95	-96	36	23
Charges / apprentis	11 074	7 078	8 054	9 660	8 534	7 203	7 469
Objectif de recrutement 2018-2019	480	680	570	409	931	670	897

\*\* NB : Coût contrat apprentis sur la base de 7 000 euros

Source : CRC

<sup>14</sup> Les enveloppes affectées à ces appels à projets devaient être fixées le 17 décembre 2020, date prévue d'approbation du budget 2020 du CCCA-BTP. A priori, leur montant total devait s'établir à 30 M€ pour assurer le financement d'actions dont 80 % porteront sur des problématiques d'amélioration de la qualité pédagogique et sur l'innovation pédagogique.

<sup>15</sup> Voir annexe 4.

Un CFA présente un taux de remplissage particulièrement préoccupant : celui d'Alençon (40 % seulement au 31 décembre 2018). Deux autres CFA présentaient, à la même date, un taux de remplissage médiocre : celui de Dieppe, avec 55,2 % et celui d'Évreux, avec 53,5 %. Le taux de remplissage du CFA d'Alençon résulte *a priori* principalement de son surdimensionnement. La capacité d'accueil de ce centre semble en effet avoir été fixée en son temps par BTP CFA Basse-Normandie sans réelle étude préalable du besoin de formation d'apprentis du bâtiment dans le bassin d'emploi d'Alençon et sans tenir compte de la proximité d'une offre de formations similaires près du Mans, distant de 52 km (et 42 minutes de trajet par l'autoroute A28). En revanche, le surdimensionnement n'est sans doute pas la cause du faible taux de remplissage des CFA de Dieppe et d'Évreux.

Dans les trois cas, BCN gagnerait à examiner de plus près la gestion de ces CFA, à identifier les gisements potentiels d'économies, mais aussi à s'interroger sur l'adéquation de leur offre de formation. Une analyse plus fine de la concurrence semble également devoir s'imposer.

Pour améliorer le taux de remplissage de ses CFA, BCN doit augmenter le nombre des contrats d'apprentissage, de préférence sans baisse de la qualité des candidatures – ce qui implique une certaine prudence dans les recrutements – et réduire, dans toute la mesure du possible, le taux de rupture des contrats.

Si la loi du 5 septembre 2018 a ouvert les conditions d'accès à l'apprentissage et si le décret n° 2018-1348 du 28 décembre 2018 a prévu le versement d'une « aide unique aux employeurs d'apprentis », l'augmentation du nombre des contrats d'apprentissage nécessite de poursuivre et intensifier le travail déjà entrepris par BCN pour attirer à elle les jeunes susceptibles d'entrer en apprentissage. L'association doit aussi consolider son réseau d'entreprises partenaires et s'efforcer de lever ceux des freins au recrutement d'apprentis sur lesquels elle est susceptible d'avoir une action (adaptation du comportement, niveau de technicité).

#### *a. La situation des effectifs au quatrième trimestre 2019.*

Pour l'année de formation 2018-2019, malgré tous les efforts de communication et de sensibilisation déployés, l'objectif de recrutement de 4 612 « apprenants » n'avait pu être atteint (4 313 apprenants au 21 janvier 2019). Pour l'année de formation 2019-2020, l'association s'est, dans un premier temps, donné pour objectif de recruter 5 129 apprentis à la rentrée 2019 sur la base d'un coût au contrat estimé en première approche à 5 800 euros, soit 29 748 200 euros de financement sur contrat.

Le montant unitaire moyen pondéré de financement au contrat ayant été fixé à 7 000 euros par France compétences, l'objectif de recrutement a été révisé à la baisse à 4 500 apprentis, soit 31 500 000 euros de financement sur contrat. À la date du 1<sup>er</sup> juillet 2019, il manquait 1 146 inscrits pour atteindre cet objectif. En conséquence, celui-ci a été ramené à 4 250 apprentis en 2019-2020, soit 29 750 000 euros de financement sur contrat.

À la date du 10 septembre 2019 (réunion de rentrée du bureau de BCN), l'effectif était, selon le secrétaire général, de 4 144 apprentis inscrits (disposant d'un contrat d'apprentissage) et l'association déclarait disposer d'une liste de 1 521 apprentis potentiels. Le nombre des apprentis a faiblement progressé dans les semaines suivantes. Il a été fait état, au 4 novembre 2019, de 4 216 apprentis, soit un recul d'environ 2 % par rapport à l'année précédente.

Pourtant, comme en 2018, BCN n'a pas ménagé ses efforts pour se rapprocher de son objectif de recrutement. Il a été ainsi procédé à des envois massifs de messages aux entreprises et aux anciens sortis depuis sept ans, susceptibles de s'être établis comme chefs d'entreprise, et à la diffusion de l'information sur les réseaux sociaux et par l'intermédiaire d'un site créé en 2015 par l'association et répertoriant les entreprises recherchant des apprentis

par métier et par lieu de formation, ainsi qu'à l'information des missions locales et de Pôle emploi.

Le projet de budget initial 2020 a prévu, non sans prudence, 25 765 251 euros de financement sur contrat, montant correspondant à un effectif théorique de 3 681 apprentis (535 de moins qu'au quatrième trimestre 2019), soit un taux anticipé de rupture de contrat de 12,7 %.

*b. La différenciation de l'offre de formation et la modularisation des parcours*

Pour améliorer son positionnement concurrentiel, BCN entend proposer des formations selon des modalités aussi adaptées que possible aux besoins des candidats et des entreprises qui apparaissent, selon l'association, plus demandeurs de compétences que de diplômés. L'élargissement de l'offre de titres professionnels (cf. *supra*) participe de cette logique.

La formation évoluant vers la gestion de parcours individualisés, BCN participe à un groupe de travail sur la « modularisation » des parcours de formation constitué sous l'égide du CCCA-BTP, regroupant l'ensemble des associations paritaires de gestion de CFA du secteur. L'objectif est de modulariser la quasi-totalité des formations proposées dans leurs CFA et d'adapter en conséquence l'organisation de ses CFA, afin de travailler dans le cadre d'une « ingénierie de parcours de formation » dès la rentrée 2020.

Au-delà de la modularisation des formations, BCN a étudié, en liaison avec le CCCA-BTP, les meilleurs moyens de saisir les opportunités nouvelles offertes par la loi du 5 septembre 2018, ainsi que la possibilité de développer dans un cadre concurrentiel le « compte personnel de formation » (CPF), les « actions de formation en situation de travail » (AFEST) et la « formation ouverte et à distance » (FOAD) déjà proposée avant la fusion par BTP CFA Basse-Normandie.

2. Le développement des activités marchandes

*a. La formation continue*

Dans le contexte de la réforme de l'apprentissage, l'équipe dirigeante de BCN se dit consciente de la nécessité de renforcer l'orientation de l'appareil de formation vers la formation continue, en partenariat avec les organismes de formation du secteur du BTP. Il a été décidé, lors de la réunion du comité de direction du 28 août 2019, la création d'un groupe de travail consacré au développement de la formation continue, placé sous la responsabilité de la directrice commerciale.

Pour 2019, l'association s'était fixé comme objectif de réaliser, au titre de la formation continue, un chiffre d'affaires de 243 000 euros, soit un montant encore très modeste au regard du défi que représente la réforme du financement de l'apprentissage, mais qui peut s'expliquer par la difficulté de développer significativement l'offre de formation continue à moyens constants, c'est-à-dire sans procéder à des recrutements supplémentaires ou recourir à la sous-traitance. Au cours de l'instruction, il a été fait état d'un chiffre d'affaires de formation continue de l'ordre de 111 000 euros au 30 septembre 2019, montant très en retrait de l'objectif que l'association s'était assigné. Le budget pour 2020 a été bâti en faisant l'hypothèse (optimiste) de 50 000 euros de chiffre d'affaires par CFA au titre de la formation continue, objectif compromis par la crise sanitaire du COVID-19.

Depuis le 19 juillet 2019, l'organisme gestionnaire et les sept CFA sont certifiés conformes aux exigences du décret n° 2015-790 du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue, aux exigences du référentiel de qualification « Certibat Formation professionnelle » et aux règles de certification RC 17065. Ces

certifications sont un argument de vente auprès des entreprises, Elles n'étaient toutefois acquises que jusqu'au 31 mars 2020, date d'échéance des certifications précédemment délivrées aux deux associations appelées à fusionner.

*b. Les autres activités marchandes*

L'équipe dirigeante entend par ailleurs élargir son « bouquet de services » en proposant des actions de formation aux outils notamment numériques dont elle dispose (par exemple, les scanners 3D), en ouvrant aux entreprises l'utilisation de ses salles de formation et de ses plateaux techniques, de ses outils (simulateurs, drones). De telles mesures auraient pour bénéfice secondaire d'optimiser l'utilisation des espaces disponibles dans les CFA. À ce stade, il n'a pas été réalisé d'étude de marché permettant d'estimer la demande et donc le chiffre d'affaires que pourrait éventuellement générer un tel élargissement par BCN de son offre de services aux entreprises.

*c. L'assujettissement des activités lucratives à la taxe sur la valeur ajoutée*

La formation continue et les autres activités marchandes sont, au sens du droit fiscal, des activités lucratives accessoires, en tant que telles soumises à la TVA et à l'impôt sur les sociétés si le chiffre d'affaires est supérieur à 60 540 euros. Au 31 décembre 2016, ce seuil était franchi par BTP CFA Haute-Normandie et l'a été par BTP CFA Basse-Normandie au 31 décembre 2017. La TVA due au titre des exercices non prescrits devra ainsi être régularisée.

**3. Les dispositions spécifiques applicables aux CFA**

Aux termes de la loi du 5 septembre 2018, les CFA existant à la date de publication de la loi ont jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2021 pour se mettre en conformité avec les dispositions de la loi du 5 septembre 2018. Jusqu'à cette mise en conformité, ils sont autorisés à poursuivre leur activité et sont réputés satisfaire aux obligations résultant de la loi applicable aux CFA, notamment aux critères de qualité mentionnés à l'article L. 6316-1 du code du travail. BCN dispose d'une certaine avance sur le calendrier d'entrée en vigueur de certaines des dispositions législatives.

*a. La certification de la qualité des actions de formation*

En vertu de l'article L. 6316-1 (nouveau) du code du travail, les prestataires de formation financés, comme BCN, par un opérateur de compétences, par une commission paritaire interprofessionnelle mentionnée à l'article L. 6323-17-6, par l'État, par les régions, par la caisse des dépôts et consignations, par Pôle emploi ou par l'institution mentionnée à l'article L. 5214-1, doivent être certifiés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2022 sur la base de critères définis par décret en Conseil d'État. Les organismes non certifiés seront exclus du marché de la formation.

BCN entendait être en mesure de déposer son dossier auprès de l'AFNOR en mars 2020 en vue d'obtenir une certification au quatrième trimestre 2020. Cette certification serait valable trois ans (donc jusqu'en 2023), avec un audit de surveillance à 18 mois.

*b. La déclaration des CFA en tant qu'organismes de formation*

Les CFA doivent procéder à leur déclaration d'activité en tant qu'organismes de formation. La déclaration est déposée auprès du service régional de contrôle de la DIRRECTE compétente en raison soit du lieu du principal établissement, soit du lieu où est assurée sa direction effective, soit du lieu de son siège social. La déclaration doit être accompagnée d'un certain nombre de pièces justificatives. Les CFA qui, comme ceux gérés par BCN, existaient au 6 septembre 2018 ont jusqu'au 31 décembre 2021 pour procéder à cette déclaration.

L'association s'est pour le moment limitée à déclarer l'organisme gestionnaire, estimant cette formalité suffisante, ce qui n'est pas conforme aux textes.

## **VI - LES RÉSULTATS ATTEINTS**

Dans le cadre de la réforme de l'apprentissage, il a été décidé de rendre obligatoire la publication de certaines données (taux d'obtention des diplômes ou titres professionnels, taux de poursuite des études, taux d'interruption en cours de formation, taux d'insertion professionnelle, valeur ajoutée de l'établissement) de nature à permettre aux jeunes et à leurs familles de faire des choix d'orientation plus éclairés et classer entre eux les organismes de formation dans une logique d'évaluation de la performance.

### **A. Les résultats des formations initiales**

#### **1. Les taux de réussite**

Le taux de réussite aux examens dépend à la fois de la qualité des recrutements et de la qualité de l'enseignement dispensé dans les CFA. Des taux de réussite insuffisants doivent déterminer une réflexion spécifique sur les facteurs d'échec et l'adoption de mesures correctrices.

En 2018, les taux de réussite aux certificats d'aptitude professionnelle (CAP), aux mentions complémentaires (MC), aux brevets professionnels (BP) et aux baccalauréats professionnels (Bac pro) ont été globalement très satisfaisants, avec une mention spéciale pour le CFA de Dieppe, qui se distingue par des résultats nettement meilleurs que les autres centres. Ces taux se sont dans l'ensemble maintenus en 2019, voire dans certains cas améliorés, sauf, dans le cas des brevets professionnels et mentions certificatives de niveau IV, au CFA de Coutances.

Les taux de réussite aux brevets de technicien supérieur (BTS), préparés seulement dans certains CFA, sont moins bons, en particulier au CFA de Rouen (46 % de réussite seulement en 2019). Les résultats aux examens d'ingénieur, préparés avec des enseignants détachés de l'INSA, sont en revanche excellents (en 2019, sur 21 candidats, un seul ajourné et un en attente de validation du niveau B2 en anglais).

Au-delà de cette approche globale, l'examen des résultats diplôme par diplôme met en évidence certaines faiblesses.<sup>16</sup>

Il aurait été décidé de mettre en place un plan d'action pour améliorer les taux de réussite des sections les plus faibles (maçonnerie, charpente, couverture). Ce plan d'action n'a toutefois pas été communiqué à la chambre. Il semblerait que la constatation de résultats médiocres deux années de suite puisse notamment déterminer l'envoi du formateur en formation.

---

<sup>16</sup> En 2018, 56 % seulement de réussite au CAP « charpente-bois », 50 % au BP « couverture » et 56 % au BTS « fluides - énergie – domotique » au CFA d'Alençon ; 62 % au CAP « menuisier installateur », 62 % à la MC « zinguerie », 53 % au BP « maçon » au CFA de Caen ; 56 % au BP « maçonnerie » au CFA de Coutances ; 55 % au CAP « peinture–revêtement » ; 45 % à la MC « maintenance des équipements thermiques industriels » (METI) et 20 % au brevet professionnel « charpentier » au CFA d'Évreux ; 61 % au CAP « menuisier-installateur » au CFA du Havre ; 67 % au CAP « peinture–revêtement », 55 % au BP « charpentier » et 50 % au brevet BP « métallier » au CFA de Rouen.

En 2019, 56 % seulement de réussite au CAP « Maçonnerie », 63 % au CAP « menuisier – fabricant », 60 % au CAP « menuisier – installateur », 57 % au BP « couverture », 56 % au BP « maçon » au CFA d'Alençon ; 56 % au CAP « maçon », 50 % au BP « maçon » et 62 % à la MC « zinguerie » au CFA de Caen ; 25 % au BP « menuiserie » au CFA de Coutances ; 50 % au CAP de « solier-moquettiste » ainsi qu'au CAP de « charpente bois connexe » ; 57 % au BP charpentier « au CFA d'Évreux ; 61 % au CAP « couvreur » au CFA du Havre ; 60 % au CAP « plâtrier-plaquiste », 42 % au CAP « serrurier – métallier », 50 % au BP « métallier » ; 55 % au BTS « électrotechnique » et 25 % au BTS « études et économie de la construction » au CFA de Rouen.

## 2. La prise en charge des jeunes en situation d'échec

Les CFA sont tenus d'accompagner les apprentis n'ayant pas, à l'issue de leur formation, obtenu de diplôme ou de titre à finalité professionnelle « *vers les personnes et les organismes susceptibles de les accompagner dans la définition d'un projet de poursuite de formation* ». Il est généralement proposé aux jeunes qui ne réussissent pas leur examen de redoubler. Mais peu acceptent. Il est fréquent en effet que l'entreprise recrute l'apprenti malgré son échec à l'examen final ou que les intéressés se réorientent vers un autre diplôme, dans le secteur du BTP ou dans un autre secteur. Certains renoncent à tout projet de formation et se retrouvent, au moins théoriquement, sur le marché de l'emploi.

BCN se serait doté d'un « guide pratique de la poursuite de formation » qui n'a pas été communiqué à la chambre. De même n'ont pas été communiquées de statistiques sur le devenir des jeunes en situation d'échec.

## 3. Le taux de rupture des contrats d'apprentissage

Dans le contexte de la réforme du financement de l'apprentissage, le taux de rupture des contrats devient un paramètre important, qu'il convient de maîtriser. Les CFA sont tenus d'apporter un accompagnement aux apprentis pour prévenir ou résoudre les difficultés d'ordre social et matériel susceptibles de mettre en péril le déroulement du contrat d'apprentissage. Au surplus, sauf exclusion définitive, ils doivent prendre les dispositions nécessaires pour permettre aux apprentis en rupture de contrat la poursuite de leur formation pendant un maximum de six mois, tout en les accompagnant dans la recherche d'un nouvel employeur, en lien avec le service public de l'emploi.

L'association n'a pas été en mesure de communiquer un tableau statistique complet des ruptures ventilant pour chaque année de la période sous revue, CFA par CFA, les ruptures par diplôme, les motifs de rupture et les suites réservées.

## B. L'insertion professionnelle

À l'heure actuelle, le taux d'insertion professionnelle (y compris, semble-t-il, les apprenants sortis sans avoir obtenu le diplôme qu'ils préparaient) est mesuré par des enquêtes réalisées 7 mois, 12 mois et 18 mois après la sortie de l'association, par le centre d'animation et de ressources d'information sur la formation – observatoire régional de la formation (CARIF OREF) de Normandie, en propre ou avec le concours d'un prestataire, et financées par la région Normandie.<sup>17</sup>

BCN revendique un taux d'insertion professionnelle global de 85 % à l'horizon de 18 mois après la fin de la formation. Si l'on prend en considération les élèves sortis en 2017, un an après leur sortie, 80,3 % des apprentis étaient en situation d'emploi (CDI ou CDD de plus de 6 mois) ; 69,6 % des anciens de niveau 5 (CAP) ; 84,9 % des anciens de niveau 4 (baccalauréat professionnel) ; 87,9 % des anciens de niveau 3 (BTS), 87,9 % des anciens de niveau 2 (licence) et 1 (mastère et ingénieur) réunis.<sup>18</sup>

Il n'existe pas de données relatives au maintien dans l'emploi et aux évolutions professionnelles au-delà des 18 premiers mois après la sortie de l'association. Si elles portent sur le moyen et le long terme, les études du centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du ministère du travail ou encore celles de la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) du ministère de l'éducation nationale ne peuvent remédier à cette carence eu égard aux populations étudiées, beaucoup plus larges.

<sup>17</sup> Le dispositif aurait concerné 2 880 jeunes en deux ans.

<sup>18</sup> Agrégation qui apparaît méthodologiquement peu satisfaisante.

Cette lacune pourrait être comblée, selon les dirigeants de l'association, une fois mise en place la plateforme électronique commune de mise en relation que BCN s'est proposé de mettre en place au bénéfice notamment des élèves et anciens élèves de Bâtiment CFA Normandie. Le projet dit « Attrac' team BTP » ne vise toutefois pas explicitement à permettre le suivi du devenir professionnel des anciens apprentis<sup>19</sup>.

## VII - LA GESTION INTERNE DE L'ASSOCIATION

### A. L'harmonisation des règles et des pratiques de gestion

Depuis la fusion, un important travail d'harmonisation des règles et pratiques de gestion entre centres ex-haut-normands et bas-normands a été effectué (restructuration des équipes de direction sur un modèle commun, procédure commune d'engagement de certaines dépenses, parc de véhicules identique, outils communs de suivi des activités des formateurs, de suivi des effectifs, de gestion des achats, uniformisation de certains tarifs et taux de prise en charge de frais, etc.).

### B. La gestion des ressources humaines

#### 1. L'effectif total salarié et sa répartition

Le rapport d'activité 2018 présenté à l'assemblée générale ordinaire du 26 mars 2019 ne précise pas le nombre de personnes physiques employées par l'association. Les données relatives aux effectifs sont seulement présentées en équivalents temps plein (ETP). Il est ainsi fait état pour l'exercice 2018, de 286,48 ETP, dont 11,85 ETP dans des fonctions de direction, 46,55 dans les services administratifs, 194,10 dans des fonctions d'enseignement, 9,45 en personnel de service et 24,53 dans des fonctions d'animation. Ces personnels se répartissent entre les centres selon le détail fourni dans le tableau suivant.

**Tableau n° 9 : Effectifs salariés par service et par établissement (31 décembre 2018)**

CFA									
En ETP	Total	OG	Alençon	Caen	Coutances	Dieppe	Évreux	Le Havre	Rouen
Direction	11,85	2,33	1,42	1,42	1,42	1,00	1,42	1,42	1,42
Administration	46,55	10,56	4,03	5,04	4,75	4,58	7,09	4,75	5,75
Enseignement	194,10		21,03	25,08	21,42	19,63	43,34	24,62	38,98
Service	9,45		1,00	1,92	2,00	0,00	3,00	1,00	0,53
Animation	24,53		2,93	3,00	3,63	2,48	5,19	3,00	4,30
TOTAL	286,48	12,89	30,41	36,46	33,22	27,69	60,04	34,79	50,98

Source : Bâtiment CFA Normandie - Rapport d'activité 2018

<sup>19</sup> L'association a signé le 4 septembre 2019, en tant que chef de file, un accord de consortium avec BTP CFA Grand Est, BTP CFA Pays de la Loire, BTP CFA Auvergne-Rhône-Alpes et une société de services numériques Scalian Alyotech (75015 Paris) en vue de répondre à un appel à projet du CCCA-BTP relatif à « l'attractivité des métiers de l'apprentissage et des formations au sourcing d'apprenants et d'entreprises formatrices dans le bâtiment et les travaux publics » (soit 22 000 apprentis dans 18 CFA). La chambre relève au passage que, pour la réalisation de ce projet, le choix de l'entreprise Scalian Alyotech a été effectué en violation des principes de la commande publique, de manière discrétionnaire, sans publicité ni mise en concurrence préalable.

Lors de la réunion de négociation annuelle obligatoire (NAO) du 5 juillet 2019, il a été fait état de 307,25 salariés en moyenne mensuelle au cours de l'exercice 2018, dont 261 à temps plein. La base de données économiques et sociales fait état de 297 salariés au 31 décembre 2018, dont 294 en contrat à durée indéterminée.

L'évolution du nombre d'apprentis par formateur est un paramètre qui doit faire l'objet d'une attention particulière dans le contexte de la réforme du financement de l'apprentissage. Ce ratio était, au 31 décembre 2018, sensiblement inférieur à 20 dans les CFA de Dieppe et d'Évreux et tangentait 20 au CFA d'Alençon.

**Tableau n° 10 : Ratio apprentis /formateurs (31 décembre 2018)**

CFA									
En ETP	Total	OG	Alençon	Caen	Coutances	Dieppe	Évreux	Le Havre	Rouen
Enseignement	194,10		21,03	25,08	21,42	19,63	43,34	24,62	38,98
Apprentis	4 018		411	601	522	331	768	546	839
TOTAL	20,70		19,54	23,96	24,37	16,69	17,72	21,99	21,52

Source : Bâtiment CFA Normandie (enseignement) et DAF BCN (apprentis)

## 2. Les recrutements

Les recrutements extérieurs se sont limités aux postes qu'il n'était pas possible de pourvoir par mobilité interne. Une responsable des ressources humaines, fonction indispensable dans le contexte de la mise en œuvre de la réforme de l'apprentissage, a été recrutée en janvier 2018, après le licenciement pour inaptitude physique du titulaire du poste.

Au cours de l'exercice 2018, en application de son plan stratégique 2018-2021, l'association a embauché un « pilote des outils numériques », un accompagnateur pour l'utilisation des projets numériques, une directrice commerciale et des relations institutionnelles et un commercial, pour développer les relations avec les entreprises et, partant, les recettes d'origine privée.

Les recrutements se sont poursuivis en 2019. Le renforcement de l'équipe commerciale, afin de développer les relations avec les entreprises, a été validé dans son principe au premier trimestre 2018 et prévu par le plan stratégique. Cinq commerciaux géographiquement spécialisés (Eure et Ouest parisien, Estuaire de la Seine, Est de la Seine-Maritime, Calvados et Manche/Orne) ont pris leurs fonctions en septembre 2019. À la suite de la démission de la responsable des ressources humaines, l'association a également procédé à l'embauche de deux employées pour assurer la gestion de la paie, les déclarations sociales, le plan de formation, le suivi des recrutements et les entretiens professionnels. Il a également été procédé au recrutement, non prévu par le plan stratégique, de deux « experts-métiers » hors statut CCA-BTP pour deux filières BTS (filière structures /gros œuvre à Rouen et filière énergie à Évreux).

## 3. Les fonctions support

### a. *Une équipe administrative à réorganiser*

Jusqu'en 2019, BCN a été gérée par une équipe administrative peu étoffée au regard de la taille de l'association et de sa surface financière. Le contrôle de sa gestion par la chambre a permis à l'association de prendre conscience que l'organisation de l'équipe administrative devait être revue pour l'adapter aux enjeux d'une structure dont la taille a considérablement augmenté en 2018 et qui évolue, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, dans un univers

fortement concurrentiel. Un comptable/contrôleur de gestion et une assistante au service formation, ont été recrutés au premier semestre 2020 et une direction des formations et du développement a été mise en place.

La chambre a constaté le caractère très succinct, au cours de la période sous revue, des rapports annuels produits par l'association, la vacance du poste de responsable des ressources humaines, des insuffisances dans la gestion de la paie, l'absence de plan de contrôle interne des CFA, l'absence de programme de gestion technique du patrimoine bâti, l'absence de documentation pertinente des procédures d'achat, et, surtout, une méconnaissance quasi-systématique des principes de la commande publique (voir C et D ci-après).

S'agissant plus particulièrement de la gestion de la commande publique, la publication de l'ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018 portant partie législative du code de la commande publique et du décret n° 2018-1075 du 3 décembre 2018 portant partie réglementaire du code de la commande publique, suivie de l'entrée en vigueur, le 1<sup>er</sup> avril 2019, du code de la commande publique, n'a pas conduit BCN à réaliser en temps utile un effort de documentation des procédures.

#### *b. Le pilotage de la gestion des ressources humaines*

La base de données économique et sociale a pu être mise à jour en vue de la réunion du comité central d'entreprise, prévue le 16 décembre 2019. La chambre a pu constater que tous les indicateurs relatifs à l'égalité hommes (189 salariés) – femmes (108 salariées) étaient suivis, avec un score global de 91 %.

Il n'en reste pas moins que l'association, qui gère près de 300 salariés, n'a plus de responsable capable de piloter la gestion des ressources humaines en dehors du secrétaire général lui-même, alors que BCN est soumis à l'accord relatif à la gestion des parcours professionnels dans les associations régionales cosigné le 17 décembre 2018 par le CCCA-BTP et les organisations syndicales, qui prévoit la mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

#### 4. Les équipes de direction des CFA

Conformément au plan stratégique 2018-2021, les équipes de direction des CFA sont en cours de restructuration. Elles sont, comme précédemment, constituées de trois membres, lesquels sont investis de responsabilités différentes : un directeur, un directeur adjoint chargé de la gestion quotidienne du CFA et un adjoint pédagogique chargé à titre principal de l'accompagnement des formateurs et du contrôle de la production pédagogique, ce dernier élément étant à juste titre considéré par l'équipe dirigeante de l'association comme un facteur clef de succès. Les missions de ces équipes de direction ont été repensées (investissement dans l'ingénierie de formation, évolution des pratiques pédagogiques intégrant l'innovation numérique). Les chefs d'établissement ont un accès direct à la direction commerciale, au pilote des projets numériques, à l'ingénieur de formation et au directeur des services administratifs et financiers pour la partie financière et comptable et pour la gestion de la paie.

#### 5. Les litiges

Embauché en mars 1995 par BTP CFA Haute-Normandie, un professeur d'enseignement professionnel et technologique (PEPT) au CFA d'Évreux a fait l'objet d'un licenciement pour faute grave le 5 novembre 2018. L'intéressé a fait part de son intention de contester ce licenciement en justice et d'obtenir réparation des préjudices qu'il estimait avoir subis.

Afin d'éviter une procédure longue et coûteuse, une transaction a été négociée avec l'intéressé. Les deux parties ont transigé le 23 novembre 2018 pour un montant de 58 000 euros nets. Si ce montant paraît correct au regard de l'ancienneté et de la rémunération de l'agent, qui avait perçu en 2017 un salaire mensuel net de l'ordre de 2 300 euros, soit 27 600 euros par an, l'accord comporte une stipulation dont la légalité paraît douteuse : « Monsieur X. renonce (...) irrévocablement à établir toute attestation ou à apporter tout témoignage à des salariés ou anciens salariés de l'association BCN qui se trouveraient en litige avec elle, pour tout ce qui concerne l'exercice de leurs fonctions, et ce pendant cinq ans », formulation qui revient à interdire à l'intéressé l'exercice d'un droit.

## C. La gestion patrimoniale et la construction du nouveau CFA de Rouen-Espace Lanfry

### 1. La gestion patrimoniale

#### a. *L'absence de programme de gestion technique du patrimoine bâti*

Au 31 décembre 2018, figurait à l'actif du bilan de BCN un montant net de constructions de 57 915 548 euros (pour un montant brut de 97 339 231 euros), cumul des patrimoines respectifs et désormais confondus de BTP CFA Haute-Normandie et BTP CFA Basse-Normandie. A la même date, les immobilisations corporelles en cours s'élevaient à 28 389 214 euros, montant correspondant pour l'essentiel à l'opération de construction du nouveau CFA de Rouen-Espace Lanfry.

L'entretien, les réparations et la maintenance des sept CFA, de construction inégalement récente<sup>20</sup>, mobilisent des ressources financières non négligeables (2 152 848 euros pour les seuls exercices 2016, 2017 et 2018). BTP CFA Basse-Normandie, qui n'avait pas de culture d'entretien de ses bâtiments, a mis en place en 2013, sous l'impulsion de sa secrétaire générale de l'époque, une politique de « revue de casernement » périodique et passé des contrats de maintenance immobilière qui continuent de produire leurs effets (216 000 euros pour les exercices 2016 et 2017).

Selon les termes de la dernière convention de relation passée avec le CCCA-BTP, BCN était tenue, dans une optique d'optimisation de ses dépenses, d'élaborer un programme de gestion technique du patrimoine bâti à cinq ou dix ans. Ce programme de gestion technique n'a pas été élaboré. Il n'est pas surprenant qu'en l'absence d'une telle programmation, il puisse être constaté un important décalage entre la prévision des frais d'entretien et de réparation des immeubles (en 2018, 115 101 euros de crédits au budget initial, 913 312 euros dépensés).

L'association gagnerait à ne pas voir dans la fin anticipée au 31 décembre 2019 de la convention de relation un prétexte pour repousser davantage le moment d'élaborer un tel programme, qui lui permettrait de mieux anticiper des dépenses de grosses réparations et d'entretien.

#### b. *Le CFA d'Alençon*

Le nouveau CFA d'Alençon, ouvert en septembre 2013, génère des frais d'entretien et de réparation d'un montant élevé compte tenu du caractère encore récent de sa construction et de nature à susciter, comme dans le cas du CFA d'Évreux, des interrogations sur la qualité des travaux réalisés à cette occasion (279 003 euros pour les seuls exercices 2016, 2017 et 2018).

---

<sup>20</sup> Ancienneté au 31 décembre 2019 : CFA d'Alençon : 6 ans, CFA de Caen : 47 ans ; CFA de Coutances : 50 ans ; CFA d'Évreux : 47 ans ; CFA de Dieppe : 19 ans ; CFA du Havre : 12 ans ; CFA de Rouen-Lanfry : 1 an et 3 mois.

Au second semestre 2018, la région Normandie a mandaté la société hérouvillaise d'économie mixte d'aménagement (SHEMA) pour étudier les différentes solutions susceptibles d'être proposées pour résoudre le problème de l'Institut interconsulaire interprofessionnel des formations alternées (3ifa), le plus important des CFA de l'Orne, confronté au vieillissement de ses locaux. L'un des scénarios consiste dans la restructuration et le partage des locaux du CFA d'Alençon, opération estimée en première approche, en décembre 2019, à 17,3 M€ TTC.

### *c. Les résidences d'hébergement*

Chaque CFA est doté d'une résidence d'hébergement. La possibilité d'un partenariat avec le groupe PRO BTP pour que puissent être accréditées des « familles d'accueil » a été évoquée, sans que des démarches aient été entreprises en vue de la conclusion de ce partenariat. Une telle démarche serait toutefois particulièrement utile dans l'hypothèse d'une optimisation des volumes du CFA d'Alençon.

BTP CFA Basse-Normandie s'était dotée d'un règlement intérieur des résidences en mars 2017. Il n'existait pas toutefois, à l'issue de l'instruction du présent contrôle, de règlement intérieur commun à l'ensemble des résidences des CFA gérés par BCN.

## 2. La construction du CFA de Rouen-Espace Lanfry

### *a. Une opération au coût globalement maîtrisé*

La chambre a examiné les conditions dans lesquelles a été réalisée la plus importante des opérations d'équipement de la période sous revue : la construction à Saint-Etienne-du-Rouvray, dans la zone d'activités du technopôle du Madrillet, du nouveau CFA de Rouen-Espace Lanfry, opération qui n'était pas entièrement achevée à l'ouverture du présent contrôle et dont le coût total TTC s'est élevé à plus de 33 millions d'euros.

D'une superficie d'environ 14 500 m<sup>2</sup>, bâti sur un terrain de plus de 4 hectares cédé par la SEML Rouen Normandie Aménagement, le nouveau CFA a été construit dans le cadre d'un marché de conception-réalisation.

Le projet a bénéficié du soutien financier de l'État (6,5 M€ TTC), par l'intermédiaire de la caisse des dépôts et consignations, au titre du programme d'investissements pour l'avenir (PIA). Il a également bénéficié du soutien financier de la branche professionnelle (14,4 M€, montant incluant le produit de la vente de l'ancien site de Rouen, rétrocédé au CCCA-BTP) et des régions Haute-Normandie puis Normandie (12,1 M€ TTC).

Au total, les dépenses réelles de création du CFA se sont élevées à 33 164 613 euros TTC, montant incluant l'acquisition du terrain, les travaux et les équipements. Le coût total des travaux n'a excédé la prévision que de 0,46 %, ce qui révèle une remarquable maîtrise financière de l'opération dans la durée.

Le CCCA-BTP a pris, il est vrai, une part très active dans la préparation de la réponse à l'appel à projets du programme d'investissements d'avenir (PIA) et a eu un rôle déterminant dans la définition de la programmation architecturale et dans l'évaluation initiale du coût total de l'opération.

### *b. La vente de l'ancien siège de BTP CFA Haute-Normandie et du CFA de Rouen*

Le 10 mars 2015, le siège de BTP CFA Haute-Normandie et le CFA de Rouen ont fait l'objet d'une promesse de vente signée entre cette association et une société de promotion immobilière. Les parties se sont engagées sur un prix de cession arrêté à 8 164 000 euros (7 300 000 euros pour la vente du CFA et des locaux de l'association attenants

+ 864 000 euros en dation de 400 m<sup>2</sup> de bureaux et 8 places de stationnement situées rue Blaise-Pascal, à Saint-Etienne-du-Rouvray), avec une condition suspensive tenant à l'obtention par l'acheteur d'un permis d'aménager et de démolir pour une surface de plancher de 28 000 m<sup>2</sup>. N'ayant pu obtenir le permis d'aménager, l'acheteur a finalement fait jouer la condition suspensive.

Le 3 août 2017, une nouvelle promesse de vente a été signée avec un autre acheteur potentiel, la société « R. ». Les parties se sont engagées sur un prix de cession de 8 000 000 euros payable à concurrence de 980 000 euros au moyen d'une dation consistant en la remise de 450 m<sup>2</sup> de bureaux aménagés et de 8 places de stationnement.

#### **D. La gestion de la commande publique hors grands projets**

##### **1. Une association assujettie, en tant que pouvoir adjudicateur, au droit de la commande publique**

Au cours de la période sous revue, les associations BTP CFA Haute-Normandie, BTP CFA Basse-Normandie et BCN n'ont pas cessé d'être des pouvoirs adjudicateurs au sens de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et du décret d'application n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019, BCN est assujettie au code de la commande publique.

En tant que telles, les trois associations étaient tenues – et BCN reste tenue – de respecter les dispositions législatives et réglementaires applicables à la commande publique, en particulier les obligations de publicité et de mise en concurrence, en fonction des seuils réglementaires, sous réserve des exclusions applicables aux marchés publics en raison de leur montant ou de leur objet, et de celles spécifiquement prévues pour certains des marchés passés par les pouvoirs adjudicateurs.

À la suite de la publication de l'ordonnance du 23 juillet 2015, le CCCA-BTP a constitué un groupe de travail sur l'achat public avec l'objectif de réaliser un diagnostic des pratiques et des besoins en vue de décliner au niveau national une stratégie de mise en œuvre de la réglementation dans l'ensemble des associations gestionnaires de CFA. La première réunion de ce groupe de travail a eu lieu le 9 mai 2016, après la publication du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics. Il y a notamment été rappelé les obligations réglementaires s'imposant aux associations gestionnaires en matière d'achat public (publicité et mise en concurrence, estimation de la valeur du besoin ; familles homogènes). Dans le prolongement des travaux de ce groupe de travail, une formation sur mesure, adaptée aux besoins des associations et des CFA, a été organisée en 2017 par le CCCA-BTP avec un cabinet spécialisé, à laquelle aurait pris part le secrétaire général de BCN, à l'époque secrétaire général de BTP CFA Haute-Normandie.

Par ailleurs, les conventions de création de CFA passées le 1<sup>er</sup> janvier 2018 par BCN avec la région Normandie stipulent toutes expressément dans leur partie II C « Dispositions financières », à l'article 14 « Les principales obligations des CFA » : « *Les principales obligations des CFA en matière réglementaire et comptables sont les suivantes : - (...) - respecter l'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics dans l'hypothèse où l'activité du CFA est financée majoritairement par des personnes morales de droit public (pouvoir adjudicateur)* ». Cette hypothèse est vérifiée pour BCN au cours des exercices 2018 et 2019 et le restera en 2020 et au-delà, le financement assuré par Constructys restant un financement public.

En la matière, les dirigeants de l'association ne sauraient donc se prévaloir d'une méconnaissance de la règle de droit.

Les objections de l'association tenant à son mode de financement ne peuvent qu'être écartées par la chambre.

En premier lieu, l'argument selon lequel le financement accordé à BCN par la région pour l'accomplissement de sa mission de formation des apprentis devrait être considéré comme ayant une contrepartie identifiée en termes de prestations au profit de la région est contredit par les clauses des conventions portant création de CFA passées entre BCN et la région Normandie.<sup>21</sup>

En deuxième lieu, ainsi qu'il ressort de la jurisprudence européenne (CJCE, 13 décembre 2007, aff. C-337/06 Bayerischer Rundfunk<sup>22</sup>) et de la directive 2014/24/UE du 26 février 2014 (considérant 10<sup>23</sup>) le bénéfice direct ou indirect du produit d'une taxe, quel que soit l'organisme qui la collecte, et quelles que soient les règles par lesquelles tout ou partie de son produit peut être directement affecté à tel ou tel autre organisme que la loi désigne, constitue toujours un financement par un pouvoir adjudicateur.

La taxe d'apprentissage est une ressource fiscale collectée auprès des entreprises qui a pour but de financer le développement des formations technologiques et professionnelles. Jusqu'en 2019, elle était collectée par un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) désigné par un accord de branche ou au niveau interprofessionnel. De tels financements dirigés par les pouvoirs publics sont considérés par le juge européen comme répondant à la condition de financement majoritaire par un pouvoir adjudicateur.

Par ailleurs, contrairement à ce que soutient l'organisme contrôlé, le fait que les OPCA aient été remplacés par des « opérateurs de compétences » (OPCO) chargés notamment d'assurer le financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, selon les niveaux de prise en charge fixés par les branches professionnelles, ne changera rien à l'origine fiscale des ressources allouées à compter de 2020.

Au surplus, ainsi qu'il ressort des conventions portant création de CFA, passées avec les associations BTP CFA Haute-Normandie et BTP CFA Basse-Normandie association puis avec BCN (et non avec les CFA, dépourvus de personnalité morale), les pouvoirs adjudicateurs qu'étaient les régions Haute-Normandie et Basse-Normandie jusqu'à leur fusion, puis le pouvoir adjudicateur qu'est la région Normandie ont exercé un contrôle actif sur ces organismes<sup>24</sup>.

## 2. Une méconnaissance délibérée et systématique des règles de la commande publique

La chambre a vérifié les conditions de passation d'un échantillon de marchés de fournitures et services passés et exécutés au cours de l'exercice 2018, c'est-à-dire après la fusion de BTP CFA Haute-Normandie et de BTP CFA Basse-Normandie. Il est apparu qu'en

<sup>21</sup> Voir annexe 3.

<sup>22</sup> Cf. CJCE, 13 décembre 2007, aff. C-337/06 Bayerischer Rundfunk. « La redevance (...) trouve son origine dans un acte de l'Etat. (...) La fixation du montant de la redevance n'est pas (...) le fruit d'une relation contractuelle entre les organismes de radiodiffusion en cause au principal et les consommateurs. (...) Le recouvrement (de la redevance) est effectué par avis d'imposition, à savoir par acte d'autorité publique. (...) Les ressources ainsi allouées auxdits organismes (de radiodiffusion) sont versées sans contrepartie spécifique, au sens de la jurisprudence de la Cour (...) les consommateurs étant obligés de payer la redevance du seul fait de la détention d'un poste récepteur (...) Il ne saurait y avoir une différence d'appréciation selon que les moyens financiers transitent par le budget public (...) ou que l'Etat accorde auxdits organismes le droit de percevoir eux-mêmes la redevance. (...) Un financement tel que celui en cause au principal, qui trouve sa genèse dans un acte de l'Etat, est garanti par l'Etat et est assuré par un mode d'imposition et de perception qui relève de prérogatives de puissance publique, remplit la condition de financement par l'Etat aux fins d'application des règles communautaires en matière de passation de marchés publics. Ce mode de financement indirect suffit pour que la condition relative au financement par l'Etat prévue dans la réglementation communautaire soit remplie, sans qu'il soit nécessaire que l'Etat établisse ou désigne lui-même un organisme public ou privé chargé du recouvrement de la redevance. »

<sup>23</sup> « de même, la condition liée à l'origine du financement de l'organisme considéré a également été examinée par la jurisprudence qui a précisé notamment que la notion de « financement majoritaire » signifie un financement pour plus de la moitié, qui peut comprendre des paiements provenant d'usagers qui sont imposés, calculés et recouverts conformément aux règles de droit public ». A fortiori, des « paiements » provenant de contribuables et effectués par voie d'autorité entrent dans ce cadre.

<sup>24</sup> Voir annexe 6.

méconnaissance des règles de la commande publique, les marchés examinés, d'un montant supérieur au seuil de dispense de publicité, ont tous été passés sans publicité ni mise en concurrence préalable<sup>25</sup>.

La chambre a constaté la passation irrégulière de marchés de gré à gré pour un montant total excédant 1,1 M€ TTC. Ces marchés ont été conclus, pour le seul échantillon de marchés retenus, pour l'équipement en machines, outillages et mobilier des ateliers des CFA d'Évreux et de Rouen-Espace Lanfry, pour l'équipement en matériel informatique et en mobilier du CFA de Rouen, pour l'achat de divers matériels et pour du matériel de musculation destinés à ce même CFA, pour des dispositifs d'essai destinés au CFA du Havre, pour l'achat d'une grue télescopique pour le CFA d'Évreux, pour doter les CFA en véhicules de service et de fonctions, ainsi que pour la couverture WIFI complète des CFA.

Les marchés de travaux de mise aux normes d'accessibilité aux handicapés des CFA de Caen et Coutances, le marché passé avec la société mutuelle d'assurances du bâtiment et des travaux publics pour la couverture retraite des salariés, le marché de fourniture de la fibre téléphonique doivent également, en l'absence de pièces attestant du contraire, être regardés comme ayant été passés en méconnaissance des règles de la commande publique.

Dans tous les cas cités, le respect des règles de la commande publique s'imposait et commandait 1) une estimation des besoins avec regroupement des prestations homogènes à l'échelle du pouvoir adjudicateur, c'est-à-dire à l'échelle de l'association – et non au niveau de chaque CFA ou, *a fortiori*, de l'atelier – 2) en fonction du montant et de la nature du besoin, des mesures de publicité et de mise en concurrence.

Il apparaît par ailleurs que la plupart des commandes en cause ont été passées directement par les directeurs de CFA concernés en vertu de la délégation de signature qui leur a été donnée pour procéder à des achats de « matériels de complément » (catégorie non définie par la réglementation) et plus généralement à différents achats pour le fonctionnement des ateliers et des services administratifs<sup>26</sup>. Ces délégations, qui reflètent un émiettement du pouvoir de contracter avec des fournisseurs, ne sont pas de nature à permettre le respect, par l'association, des règles de la commande publique et doivent être revues dans un sens restrictif.

BCN a ainsi perpétué, après la fusion, les pratiques de BTP CFA Haute-Normandie. À quelques notables exceptions près (marché de conception-réalisation du CFA de Rouen-Lanfry, marchés passés pour la réalisation des projets « CFA numérique » et « BATIC »), BTP CFA Haute-Normandie avait délibérément ignoré, depuis leur entrée en vigueur, les dispositions de l'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics. Dans les rares cas où BTP CFA Haute-Normandie avait respecté ces obligations de publicité et de mise en concurrence, c'est uniquement parce qu'elle y était expressément tenue par des conventions de cofinancement comportant une clause de contrôle dont l'application aurait pu déboucher sur des sanctions financières. Et si, dans le cas du marché de conception-réalisation du CFA de Espace Lanfry, l'analyse des offres a été réalisée dans les meilleures conditions (jury et rapport d'analyse très détaillé), le choix des entreprises prestataires s'est fait dans des conditions moins optimales dans le cas des marchés passés pour les projets CFA numérique et BATIC (analyse des offres succincte par deux cadres de l'association assistés de l'AMO informatique).

\*

---

<sup>25</sup> En l'absence de publicité, la demande de deux devis ne vaut pas mise en concurrence au sens du droit des marchés publics.

<sup>26</sup> Dépenses imputées sur les comptes fournitures d'entretien, petit mobilier et matériel administratif, fournitures administratives et de bureau, fournitures d'infirmerie, vêtements de travail des formateurs, entretien et réparation d'immeubles, entretien des espaces verts, entretien du matériel automobile, entretien du matériel de bureau, entretien de la lingerie et de la literie de l'hébergement, entretien du matériel de cuisine, contrats de maintenance et contrôle technique des installations.

En réponse aux observations de la chambre sur la gestion de la commande publique, l'association a communiqué à la juridiction des éléments tendant à accréditer sa volonté de mettre ses pratiques en conformité avec les règles applicables aux marchés publics et autres types de contrats relevant de la commande publique.

Un marché de prestation de services a été ainsi passé avec un cabinet de conseil en vue de l'établissement d'un état des lieux de la situation en matière d'achats, d'une stratégie par segment de famille d'achat, de l'élaboration d'un règlement intérieur et d'un guide des procédures sous forme de fiches pratiques, ainsi que d'une aide à la passation des marchés publics.

À l'heure actuelle toutefois, le respect du code de la commande publique n'est pas encore une réalité. À titre principal, il reste à mettre en place une évaluation de tous les besoins et une computation des seuils à l'échelle de l'association (et non de chacun des CFA, dépourvus de personnalité morale).

L'association indique s'être fixé pour objectif une mise en conformité totale d'ici la fin de l'exercice 2021.

Le respect du code de la commande publique entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2019 à la suite de l'ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018 et du décret n° 2018-1075 du 3 décembre 2018 s'impose sans délai à BCN sauf pour l'association, pouvoir adjudicateur (en tant que personne morale) et pour ses administrateurs et son secrétaire général (en tant que personnes physiques) à s'exposer délibérément au risque de poursuites pénales pour octroi d'avantage injustifié à ses fournisseurs.

## **ANNEXES**

Annexe 1 : Les effectifs d'apprentis par niveau

Annexe 2 : Évolution du taux de remplissage des CFA

Annexe 3 : Clauses des conventions portant création de CFA concourant à établir que le financement accordé à BCN par la région pour l'accomplissement de sa mission de formation des apprentis ne peut être considéré comme ayant une contrepartie identifiée en termes de prestations au profit de la région et ayant un caractère rémunérateur.

Annexe 4 : Clauses des conventions portant création de CFA concourant à établir que l'association était soumise jusqu'au 31 décembre 2019 au contrôle d'un pouvoir adjudicateur

## ANNEXE 1

### Les effectifs d'apprentis par niveau (au 31 décembre)

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018/2017	2018/2013
Niveau V	Titre professionnel						16	0,0 %	0,0 %
	Mention complémentaire	150	152	124	124	129	121	-6,2 %	<19,3 %>
	CAP	3 515	2 884	2 532	2 474	2 534	2 697	6,4 %	<23,3 %>
Niveau IV	Titre professionnel						5	ns	ns
	Mention complémentaire	35	19	31	22	9	7	-22,2 %	<80,0 %>
	Brevet professionnel	874	874	851	736	703	688	-2,1 %	<-21,3 %>
	BAC professionnel	241	204	192	194	192	229	19,3 %	<5,0 %>
Niveau III	BTS	102	95	103	134	157	197	25,5 %	<93,1 %>
Niveau I	Ingénieur	13	31	44	53	50	58	16,0 %	+346,2 %
TOTAL		4 930	4 259	3 877	3 737	3 774	4 018	6,5 %	<18,5 %>

Source : Bâtiment CFA Normandie – Directeur administratif et financier

## ANNEXE 2

### Évolution du taux de remplissage des CFA

Du 31 décembre 2015 au 31 décembre 2018

	Taux de remplissage des CFA	Au 31/12/2015	En %	Au 31/12/2016	En %	Au 31/12/2017	En %	Au 31/12/ 2018	En %
<b>BTP CFA Alençon</b>	Nombre d'apprentis	430	<b>42</b>	412	<b>40</b>	400	<b>39</b>	411	<b>40</b>
	Capacité d'accueil	<b>1 030</b>		<b>1 030</b>		<b>1 030</b>		<b>1 030</b>	
<b>BTP CFA Caen</b>	Nombre d'apprentis	538	<b>59,8</b>	529	<b>58,8</b>	560	<b>62,2</b>	601	<b>66,8</b>
	Capacité d'accueil	<b>900</b>		<b>900</b>		<b>900</b>		<b>900</b>	
<b>BTP CFA Coutances</b>	Nombre d'apprentis	482	<b>57,4</b>	458	<b>54,5</b>	473	<b>56,3</b>	522	<b>62,1</b>
	Capacité d'accueil	<b>840</b>		<b>840</b>		<b>840</b>		<b>840</b>	
<b>BTP CFA Dieppe</b>	Nombre d'apprentis	339	<b>56,5</b>	321	<b>53,5</b>	323	<b>53,8</b>	331	<b>55,2</b>
	Capacité d'accueil	<b>600</b>		<b>600</b>		<b>600</b>		<b>600</b>	
<b>BTP CFA Evreux</b>	Nombre d'apprentis	827	<b>57,6</b>	784	<b>54,6</b>	750	<b>52,3</b>	768	<b>53,5</b>
	Capacité d'accueil	<b>1 435</b>		<b>1 435</b>		<b>1 435</b>		<b>1 435</b>	
<b>BTP CFA Le Havre</b>	Nombre d'apprentis	539	<b>69,1</b>	531	<b>68,1</b>	526	<b>67,4</b>	546	<b>70,0</b>
	Capacité d'accueil	<b>780</b>		<b>780</b>		<b>780</b>		<b>780</b>	
<b>BTP CFA Rouen</b>	Nombre d'apprentis	722	<b>60,2</b>	702	<b>58,5</b>	742	<b>61,8</b>	839	<b>69,9</b>
	Capacité d'accueil	<b>1 200</b>		<b>1 200</b>		<b>1 200</b>		<b>1 200</b>	
<b>Total</b>	Nombre d'apprentis	3 877	<b>57,1</b>	3 737	<b>55,1</b>	3 774	<b>55,6</b>	4 018	<b>59,2</b>
	Capacité d'accueil	<b>6 785</b>		<b>6 785</b>		<b>6 785</b>		<b>6 785</b>	

Source : Bâtiment CFA Normandie (capacité d'accueil) et DAF BCN (effectifs d'apprentis)

## ANNEXE 3

### **Clauses des conventions des conventions portant création de CFA concourant à établir que le financement accordé à BCN par la région pour l'accomplissement de sa mission de formation des apprentis ne peut être considéré comme ayant une contrepartie identifiée en termes de prestations au profit de la région et ayant un caractère rémunérateur.**

Les conventions du 1<sup>er</sup> janvier 2018 prévoyaient notamment :

- La participation des CFA à la mise en œuvre du Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFOP)<sup>27</sup> et du Plan normand de relance de l'apprentissage, adoptés respectivement par l'assemblée plénière de la région Normandie les 20 et 21 novembre 2016 :
- 
- leur engagement dans l'accompagnement des jeunes dès l'entrée en apprentissage ;
- l'existence et le fonctionnement dans chaque CFA d'un « conseil de perfectionnement » ;
- des règles d'organisation pédagogique et de gestion des relations entre le CFA, les employeurs et les apprentis ; fixé la liste et les effectifs des formations dispensées aux apprentis ; précisé les obligations de chaque CFA en matière financière et budgétaire et de commande publique ;
- le « coût de formation par apprenti » qui sert à fixer le montant de la subvention régionale, calculée à partir du coût de formation annuel d'un apprenti, en incluant, au-delà des coûts directs d'enseignement et d'animation, les charges d'amortissement des immeubles et des équipements et le coût annuel forfaitaire annuel de l'hébergement, de la restauration et des dépenses de transport par apprenti. ;
- la participation de la région aux charges d'investissement et de fonctionnement des CFA par l'attribution de subventions à l'organisme gestionnaire, conformément à l'article R. 6233-8 du code du travail, le financement du fonctionnement des CFA par la région étant réalisé sur la base d'une « dotation globale de fonctionnement » ajustable.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Contrat prévu par la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, qui fixe les grandes orientations stratégiques d'une région en matière de formation professionnelle.

<sup>28</sup> Article 18.3.1 de la convention-type : Lorsque les recettes mobilisées et mobilisables par le CFA sont jugées insuffisantes pour assurer le financement du fonctionnement d'un exercice, la région peut attribuer une subvention annuelle, sous réserve des crédits disponibles. Le financement du fonctionnement des CFA par la région est réalisé sur la base d'une dotation globale de fonctionnement, qui peut être revalorisée annuellement, en fonction : 1) de l'analyse des données financières du dernier exercice clos, de l'évolution de la carte des formations ; 2) des participations financières réelles perçues conformément à l'article R. 6233-11 du code du travail ; 3) de l'analyse des indicateurs de performance du CFA permettant notamment le suivi de la mise en œuvre du projet d'établissement élaboré par le CFA ; 4) des échanges intervenus avec la région. Cette subvention couvre à la fois les charges de fonctionnement liées à la pédagogie et à l'accompagnement des apprentis. La région peut concourir à la couverture des charges de fonctionnement d'un CFA si les autres ressources sont jugées insuffisantes. Le montant prévisionnel de la subvention de l'année N fait l'objet d'une attribution lors d'une commission permanente en début d'année.

La subvention définitive est déterminée, lors d'une commission permanente en fin d'année, en fonction 1) de l'analyse des données financières du dernier exercice clos ; 2) de l'évolution de la carte des formations, 3) des participations financières réelles perçues conformément à l'article R. 6233-11 du code du travail, 4) de l'analyse des indicateurs de performance du CFA permettant notamment le suivi de la mise en œuvre du projet d'établissement élaboré par le CFA, 5) des échanges intervenus avec la région. Le mandatement de la subvention de fonctionnement s'effectue dans l'exercice au titre duquel la subvention est attribuée, sous la forme de trois acomptes et d'un solde : 1er acompte : 30 % de la subvention de fonctionnement prévisionnelle à compter de janvier au vu de la délibération de la commission permanente déterminant le montant de la subvention prévisionnelle ; 2ème acompte : 20% de la subvention de fonctionnement prévisionnelle à compter du mois d'avril ; 3ème acompte : 30% de la subvention de fonctionnement prévisionnelle à compter du mois de septembre ; solde : à compter du mois d'octobre, au vu de la délibération de la commission permanente déterminant le montant de la subvention définitive.

## ANNEXE 4

### Clauses des conventions portant création de CFA

#### concourant à établir que l'association était soumise jusqu'au 31 décembre 2019 au contrôle d'un pouvoir adjudicateur

En vertu des conventions portant création de CFA du 1<sup>er</sup> janvier 2018 :

- la liste des formations ouvertes en apprentissage était soumise à l'approbation préalable de la région ;
- les CFA étaient tenus d'accepter l'inscription des apprentis dans la limite d'un nombre de places maximales conventionné ;
- les CFA ne pouvaient dispenser de formations en alternance sous statut scolaire, prévues à l'article L. 337-3-1 du code de l'éducation, que sous réserve d'y être expressément autorisés par la région en termes de volume horaire des enseignements dispensés, des heures en CFA et en entreprise, ainsi que de durée en années scolaires de l'autorisation de mise en œuvre ;
- les conventions de partenariat d'enseignement conclues avec des tiers (entreprises habilitées par l'inspection de l'apprentissage, établissements d'enseignement public ou privé et autre, unité de formation par apprentissage) devaient être adressées, à la région, pour avis, avant signature, et respecter un formalisme convenu avec la région ;
- les conditions d'accueil des apprentis étaient suivies par des indicateurs et évaluées au moyen d'un outil de pilotage de la performance et de la qualité des CFA défini par la région ;
- les CFA étaient tenus de participer aux réunions locales du service public régional de l'orientation (SPRO) Normandie mis en place par la région ;
- les directeurs de CFA devaient adresser les comptes rendus et procès-verbaux des séances de leur conseil de perfectionnement dans un délai de deux mois au président du conseil régional ;
- un dialogue de gestion était organisé chaque année par la région avec chaque CFA selon des modalités définies par la région, portant notamment sur les projets d'évolution de la carte des formations, des effectifs et des groupes d'apprentissage conventionnés ; sur l'étude des derniers budgets et comptes financiers pour la détermination du montant de la subvention de l'année suivante ; sur la mise en œuvre des projets d'établissement et le suivi des indicateurs de performance ; sur les projets d'investissement ;
- les CFA étaient tenus de transmettre chaque année à la région les comptes certifiés de l'organisme gestionnaire ; d'informer la région de tout excédent de ressources en fin d'exercice, de transmettre à la région les coûts de formation annuels de l'année civile précédente par apprenti, par spécialité et par niveau de diplôme préparé ;
- en vertu de l'article L.6252-1 à 3 du code du travail, les CFA étaient soumis au contrôle technique et financier de la région ;<sup>29</sup>
- la région avait le pouvoir de résilier les conventions portant création de CFA.

---

<sup>29</sup> Article 15 de chacune des conventions portant création de CFA : « Ces contrôles, qui s'exercent sur pièces et sur place, sont effectués pour le compte de la région par les agents compétents missionnés ou les cabinets d'études mandatés par le président du conseil régional en vertu de leurs compétences respectives.

Le CFA s'engage à communiquer à la région toutes pièces permettant de contrôler son activité ainsi que son fonctionnement administratif et financier, notamment les conventions de partenariat signées avec d'autres établissements.

Le CFA s'engage également à répondre, dans le respect des délais et des formats demandés, aux diverses enquêtes menées à l'initiative de la région, quel que soit le support de l'enquête (NetCFA, mail, ...).

La liste et l'échéancier de remise des documents administratifs et financiers à la région figurent dans l'annexe 9 de la présente convention.

Cette liste n'est pas exhaustive et peut être, le cas échéant, compléter annuellement par la région au gré de l'actualité et des besoins.

La non remise de ces documents aux dates et selon les formes prescrites par la région et le défaut de corrections des documents tel que demandées par la région peut entraîner la suspension du paiement de la subvention de fonctionnement jusqu'à la transmission effective des documents manquants et/ou corrigés. Le mandatement s'effectuera alors dans la limite des crédits disponibles de l'exercice. »