



« EN DIRECT DU CCE EXTRAORDINAIRE DU 5 AVRIL 2018 »

PRESIDENCE : Christian METTOT Directeur des Ressources Humaines

Présents :

Mme la Directrice Générale, Pascale D'ARTOIS

M. le Directeur Général Délégué, Vincent CRISTIA

Mme la Directrice adjointe DRH DS, Dialogue Social, Marcela COFRE

M. le Représentant du cabinet Roland Berger, responsable de mission

Ordre du jour :

- 1. Information-consultation sur les orientations stratégiques de l'AFPA : réunion d'information**
- 2. Informations trimestrielles**
- 3. Approbation des PV des séances du 19 septembre 2017 et du 27 septembre 2017**

Ouverture du CCE

Intervention de Mme la Secrétaire du CCE pour indiquer la nécessité d'étaler l'information-consultation sur plusieurs sessions, du fait des impacts attendus sur plusieurs domaines (activités, RH...).

M. Mettot : définir ensemble le nombre de sessions sur l'information-consultation. Date du 23 avril pré-positionnée, à valider rapidement.

Information-consultation sur les orientations stratégiques de l'AFPA : réunion d'information

- Présentation du document Orientations stratégiques 2018-2022, issu du diagnostic effectué par les cabinets Roland Berger et Wavestone**

Rappel de Mme la Directrice Générale :

« Le Comité Stratégique du Conseil d'Administration a été mis en place en octobre, et a commandé une mission d'analyse au cabinet Roland Berger. La mission présentée ce jour a donc été commandée par le comité stratégique, et 12 séances de travail ont été partagées à ce jour avec les cabinets Berger / Wavestone. Ce diagnostic est un appui financé par les tutelles. Un plan d'entreprise, en construction, découle du diagnostic effectué. »

« Le cabinet Roland Berger réalise du conseil en stratégie, s'inscrivant dans le long terme. Il bénéficie d'expériences dans le domaine de la formation (collaborations avec CNAM, CNED + OF privés, branches professionnelles...), ainsi qu'auprès de gros établissements publics, dans le cadre de situation de retournements. Le cabinet Wavestone complète l'analyse plutôt économique du cabinet Berger, en apportant du conseil en organisation. »



➤ **Présentation du diagnostic par le rapporteur du Cabinet Roland Berger :**

« ▪ Situation de l'AFPA : soulignée par le rapport IGAS / IGF de février 2018, mettant en avant plusieurs fragilités importantes (difficultés à atteindre les objectifs, impasse de trésorerie, manque d'agilité, perte de certains marchés...). Le budget 2018 devrait conduire à une rentabilité négative »

« ▪ Travail de modélisation : que se passerait-il si aucune action n'est engagée ? Une décroissance continue du CA plutôt faible (-3% d'ici 2022) serait attendue, du fait de l'atteinte du plancher bas des Conseils Régionaux. Les flux de trésorerie : -100 M € / an, de manière inéluctable si rien n'est fait.

Bilan : avant d'intégrer l'effet du PIC et sans prévoir de réforme interne particulière, la poursuite de la baisse du CA aggrave une trajectoire déjà insoutenable.

▪ Coûts sur la période 2011-2016 : - 10 % vs une baisse de 17% sur le CA. L'effort est concentré sur les dépenses de personnel, moins sur les coûts de fonctionnement. **Néanmoins la productivité par ETP a augmenté.** »

▪ **Diagnostic FORCES / FAIBLESSES**

PARMI LES FORCES : infrastructures avec **maillage territorial, savoir-faire ingénierie** de formation (force soulignée par les partenaires et les prescripteurs), image de marque sur certains secteurs, **performance retour à l'emploi (supérieure au Greta, et autres OF en moyenne)**, capacité à comprendre les mécanismes de la formation professionnelle au travers des financements.

PARMI LES FAIBLESSES : **faiblesse relative de l'offre digitale et hybride** (par rapport à d'autres acteurs), **volume des stages longs, qui impliquent des contraintes supplémentaires** (il est beaucoup plus compliqué d'être sur ce segment), positionnement **prix trop élevé (de l'ordre de 15 à 20% en général)** mais le prix est le reflet du coût, et de la structure des coûts fixes, rigides (d'autres OF externalisent assez largement les formations, qui est un modèle plus pertinent sur les formations courtes). Le jeu n'est pas de se positionner toutefois sur le low-cost. Autre faiblesse : **coût des salaires à l'Afpa, dont l'explication se trouve pour moitié dans la pyramide des âges** (âge moyen 50 ans en 2014).

RIGIDITE DE LA STRUCTURE : peu de polyvalence (**mais on ne passe pas facilement de formateur informatique à formateur soudure**), **horaires d'ouverture des centres...** Organisation à optimiser : articulation ingénierie / développement commercial

▪ **Diagnostic OPPORTUNITES/MENACES**

PARMI LES MENACES : **marché privé en mutation, avec CPF réorienté, exigeant un effort nouveau.** Marché public en mutation, encore quelque peu inachevée (baisse à attendre de la commande publique régionale). **Recul du subventionnement de l'hébergement et de la restauration** par les Conseils Régionaux. **Absence d'évolution salariale, facteur de démotivation.** **Pyramide des âges**, qui va provoquer la perte de compétences par les départs RH dans les prochaines années. **Effondrement de la commande publique des CR** auprès de l'Afpa. L'Afpa est l'acteur public réalisant **le CA / heure le + élevé**, mais reste loin derrière la moyenne des acteurs **privés (10 € CA / heure pour l'Afpa, 15 € pour les Acteurs privés)**. Les prix et donc les coûts doivent s'ajuster si on veut continuer sur notre marché, et l'orientation n'est pas d'aller massivement sur des formations courtes (forte concurrence des OF, implantés depuis des années).



PARMI LES OPPORTUNITES : retard français sur le taux d'accès à la formation professionnelle, ce qui va amener les pouvoirs publics à prendre conscience de ce retard structurel. Le marché est donc attendu en croissance. **Développement sur les actifs fragiles (DE+ salariés) via des financements nouveaux** (attention toutefois à ces financements, qu'il faut intégrer rationnellement). **Marque et réseau à valoriser si consumérisation de la Formation Professionnelle (FP)**. « Déprolifération » de l'offre à mener (travail à mener sur les offres). **Financement de l'accompagnement périphérique**, qu'il faut valoriser sans rajouter des coûts. Mutualisation des plateaux techniques. **Vagues de départs en retraite** (le non renouvellement n'est pas une solution).

- **Commentaires de la Direction, en appui du document Orientations stratégiques 2018-2022**

Mme la Directrice Générale nous fait part de sa conviction :

« La conviction, l'outil Afpa est en capacité de rebondir, de par ses richesses. Le problème est de savoir vendre ses richesses et les monétiser. La qualité que nous produisons est à mettre en avant.

Le plan d'entreprise est présenté, va évoluer, et viendra en même temps le COP attendu. Nos tutelles sont en phase avec notre vision de ce que l'on veut faire de l'Afpa, qui n'est pas de transformer à 360°

Il y a des personnes qui doivent être accompagnées dans le système de la formation professionnelle. Le contexte est assez favorable.

La réforme de la FP : conseil des ministres le 18 avril. Nous verrons ce que cela peut nous apporter. Comment se servir du PIC pour évoluer, en préparant aussi l'après PIC ?

L'entreprise pourrait devenir apprenante (des DG de grands groupes sont prêts à recruter des gens à qui on laisserait leur chance, ce qui peut être une opportunité pour nous). D'autres rapports viennent nous donner des perspectives, avec également l'étude d'un Service national universel.

Simplifier les parcours, et décloisonner les métiers pour cela. Nous sommes trop complexes pour les personnes : comment rendre plus facile la mise en œuvre des parcours des personnes (complexité également de l'environnement de la FP). Cibles : publics fragiles DE et salariés peu qualifiés, qui nécessitent d'être accompagnés sur le développement de leurs compétences. L'accompagnement est reconnu, mais pas monétisé, ce qui est un enjeu. Perspectives : nouvelles définitions d'action de formation proposées comme un levier de retour à l'emploi.

Combien rapportons-nous à la société ? La privation d'emploi coute 36 milliards d'euros par an à la collectivité (rapport ATD Quart Monde).

Comment devenir un lieu qui programme la réussite de la rencontre professionnelle ? La rencontre physique est importante (sortie du tout digital). Il faut programmer et multiplier des rencontres entre personnes en formation et entreprises.

Il faut aller chercher des combinaisons, des solutions pour les personnes, en établissant des nouvelles offres de service qui ne seraient pas disponibles sur des territoires, en collaboration avec des partenaires.

Comment on devient un outil de politique publique de l'emploi, qui dépasse le cadre du Ministère du Travail ? »



« **Il faut recréer une ligne métier Accompagnement** et avoir une vision d'organisation. Créer de possibles nouveaux emplois sur cette ligne à l'Afpa.

Si nous sommes un acteur de l'inclusion sociale, **nous devons accompagner le public sur la mise en œuvre de leur CPF** et construire de nouveaux services : *quid des personnes en rupture avec le numérique ?*

Autre volet de notre ADN : l'ingénierie. Il faut s'en servir de levier de développement, en intervenant auprès des entreprises et des branches.

Axe stratégique n°1

Les PSR ne sont pas arbitrés. Ce travail réalisé doit être mis en relais des orientations stratégiques.

Rationaliser notre offre de services : réfléchir à nos inadéquations avec les besoins du territoire. Il faut avoir le courage de se dire que certains GRN ne sont plus vendus et qu'il faut réfléchir à un arrêt ou une mise en sommeil du plateau en certains endroits. Peut-être faut-il également fermer certains sites, en fonction de leur pertinence sur le territoire. Mais ce n'est pas en fermant des sites que l'on devient rentable, c'est en rationalisant notre offre.

Il faut rationaliser également notre parc immobilier : soit accueillir des partenaires, soit céder une partie de nos centres en concession.

Hébergement : nous n'avons pas la capacité de financement pour les rénovations nécessaires, **il faut donc étudier des partenariats** avec des opérateurs, et ouvrir nos hébergements à d'autres publics.

Restauration : étudier les possibilités de restauration externes, pour évaluer les gains à faire évoluer nos prestations.

Il faut travailler sur des concepts nouveaux : n'a-t-on pas une différence d'accompagnement à proposer selon les lieux (ville/campagne par exemple) ? Comment mieux répondre par exemple à la saisonnalité ?

Fil rouge : comment réduire les temps d'attente avant d'entrer en formation ?

Comment développer toutes les formes d'apprentissage, en assumant le présentiel fort à l'Afpa ? Il faut ainsi accueillir des personnes pour la formation de pair à pair, par exemple.

L'ambition sur le Conseiller en Evolution Professionnelle (CEP), avec 4 opérateurs nationaux et des opérateurs régionaux : notion de prestataires associés, sur quoi l'Afpa pourrait se positionner et se faire financer. Pour cela il faut décloisonner nos métiers pour réfléchir dans un collectif aux parcours des personnes

Axe stratégique n°2

Il nous faut accompagner les opérateurs de compétences (les OPCA deviennent des opérateurs de compétences) et redevenir un acteur majeur de l'alternance.

Il faut offrir des solutions, et veiller pour cela à notre maîtrise de l'environnement, notamment financier (y compris sur la ligne commerciale)

Il nous faut aussi travailler avec d'autres OF : plusieurs échanges ont été initiés en ce sens pour mutualiser les ressources et les compétences. »



« Acteurs du logement et du social : il est nécessaire de travailler avec les acteurs de l'insertion économique, et ceux de l'économie sociale et solidaire. Un travail est en cours par ailleurs avec le bailleur Action Logement.

Nous devons avoir des partenariats programmés et pérennes pour l'inclusion sociale : permettre une attractivité différente pour les centres (une personne pourrait y rechercher une information sur l'emploi, sur le logement...). »

Axe stratégique n°3

Avoir un contact beaucoup plus régulier avec les entreprises notamment, au sein de nos centres.

Axe stratégique n°4

Des formations longues, qui nécessitent des CDI. La solution n'est pas uniquement positionnée sur la flexibilité externe (CDD) : il nous faut une flexibilité interne, pour gagner en polyvalence.

Autre enjeu : la mobilité de nos ressources (gérer et accompagner les mobilités géographiques).

Un de nos objectifs à mettre en œuvre : s'adresser à une région comme nous nous adressons à une entreprise.

Comment donner plus de valeurs sur les métiers (scan des feuilles d'émergence) ? Comment faire évoluer les métiers (formateur CDI en lien avec des CDD) ?

Retravailler nos processus : exemple d'un échange de 50 mails pour un achat de 1.000 €.

Le fait d'être EPIC nous donne une sécurité : si les orientations stratégiques validées, si le COP est orienté sur 5 ans, les perspectives de construction de notre redressement sont favorables.

Axe stratégique n°5

La structure de coût est importante. Il nous faut donc rendre moins lourds notamment les coûts de structure. Pour cela il nous faut notamment remodeler le pilotage financier en laissant plus d'autonomie en décomplexifiant notre organisation.

Réponses de Mme la Directrice Générale sur des questions en séance :

La remise en cause des accords de 96 : il n'est pas question de remettre en cause en bloc les accords, mais peut-être de procéder à quelques aménagements, suivant la nécessité.

Nous sommes favorables à la transmission des documents projetés en séance, mais ils requièrent une confidentialité importante : si dans la presse on ne trouve que les faiblesses de l'Afpa, cela ne va nous aider. Il faut sécuriser la confidentialité. Nous ne savons pas d'où sortent les chiffres publiés dans la presse, « et qui foutent un peu la pagaille ».

Prochain CCE extraordinaire sur les orientations stratégiques proposé le 23 avril. Sous réserve de validation.

Fin du CCE : la séance est levée à 13H30

Vos élus CFE-CGC :

Alex SOUILLET, Sonia LEBRETON, Michel FEYAERTS, Fabrice OGLIASTRO

<http://www.cfecgcafpa.org/>

permanence@cfecgcafpa.org

<https://www.facebook.com/snpeacfecgcafpa>



Annexe : extrait du document support sur les orientations stratégiques

LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES 2018-2022

Le bilan des 15 derniers mois :

- **Environnement juridique, gouvernance de l'AFPA :**

- ✓ 1^{er} janvier 2017, création de l'EPIC et mise en place des nouvelles instances et du fonctionnement de l'EPIC ;
- ✓ 1^{er} janvier 2018, lancement de l'activité des filiales après une période consacrée à la préparation de leur mise en place.

- **Environnement économique**

- ✓ 2017 : élaboration des Plans Stratégiques Régionaux (mars-septembre) ;
- ✓ 2018 : consolidation et premiers arbitrages des PSR, et définition des orientations stratégiques (janvier-mars).

Les prochaines étapes :

- **Gouvernance**

- Préparation du Contrat d'Objectifs et de Performance (avril-mai)

- **Calendrier social**

- Information consultation sur les orientations stratégiques et les conséquences sur l'emploi (avril-juin) ;
- Travaux de groupe sur l'appropriation du projet et les impacts des orientations stratégiques (avril-juillet) ;
- Elections professionnelles (juin-juillet) ;
- Préparation des travaux relatifs au nouveau contrat social : GPEC, métier de formateur, temps de travail (juillet-août) ;
- Négociation du nouveau contrat social (à compter de septembre)

- **Travaux stratégiques et opérationnels**

- Tournée des directions régionales pour mise à jour des PSR (avril-mai)
- Conception et structuration d'un dispositif de Project Management Office (PMO) – unité de gestion de projets (avril) ;
- Cadrage collaboratif de la transformation avec les équipes en charge des chantiers du PMO (mai) ;
- Lancement des premiers chantiers (juin-septembre).



Le contexte et les opportunités des réformes

Réforme de la formation professionnelle, Plan d'Investissement Compétences, Rapports socio-économiques, publiés ou en cours de réalisation... **Une actualité qui permet de recentrer l'Afpa sur son ADN d'inclusion professionnelle et de promotion sociale.**

Opportunités à saisir :

- Recentrer l'Afpa sur sa mission de formation et d'accompagnement des actifs fragiles
- Structurer et professionnaliser le métier d'accompagnement en amont, pendant et après la formation
- Mesurer notre impact social pour servir notre objectif d'utilité sociale et valoriser notre offre de services
- Participer à l'enjeu de cohésion sociale et territoriale
- Poursuivre la mission d'ingénierie de certification
- Promouvoir l'innovation pédagogique et l'incubation spécifique au périmètre des métiers d'avenir
- Répondre en co-construction aux enjeux de nos clients (personnes, branches / entreprises, Collectivités territoriales, Etat)
- Expertiser les formations qualifiantes en lien avec les évolutions de compétences et les besoins sur les territoires
- S'appuyer sur un écosystème de partenaires pour enrichir l'offre dans une logique de parcours

Les axes stratégiques

5 AXES STRATEGIQUES QUI DECOULENT DES OPPORTUNITES A SAISIR

1. **Adapter notre outil de production aux besoins de compétences** de l'instant et de demain au service des politiques publiques et des branches professionnelles
2. **Passer de l'offre catalogue à la solution adaptée aux différentes réalités du territoire**, de l'entreprise et de la personne dans le cadre de nouveaux partenariats publics/privés
3. **Ouvrir nos centres pour créer des plateformes** où s'inventent de nouvelles solutions inclusives pour l'emploi, pour passer d'une logique de subvention à une logique d'investissement social dans des solutions co-construites
4. **Renouveler notre contrat social** pour redonner du sens individuel et collectif à nos missions
5. **Viser la performance organisationnelle et optimiser nos fonctions supports du siège et des régions**

1 - Adapter notre outil de production aux besoins de compétences de l'instant et de demain au service des politiques publiques et des branches professionnelles

1.1

Mettre en œuvre les plans stratégiques régionaux pour répondre aux besoins immédiats et futurs de l'économie
Adapter les plateaux techniques et l'organisation pédagogique à la volumétrie - Fermer les sites inadaptés et abandonner les formations ne répondant plus aux besoins de l'économie - Rationnaliser le parc immobilier - Rationnaliser les services hébergement et restauration - Développer des concepts adaptés / Investir dans les nouveaux besoins, en revisitant notre modèle de production, en synergie avec les politiques régionales de formation

1.2

Adapter les modalités pédagogiques à la demande sociale et à la nouvelle société apprenante
Développer toute forme d'apprentissage (mix-learning, social learning, présentiel, à distance, alternance, formation en situation de travail...) – Individualiser les parcours et modulariser la qualification en blocs de compétences

1.3

Se mettre au service des parcours des personnes en transition en décroissant nos lignes métiers
Développer de nouvelles prestations d'accompagnement en visant l'enchaînement des solutions sans rupture – Créer de nouvelles prestations associées au Conseil en Evolution Professionnelle – Professionnaliser l'ensemble de nos métiers sur l'accompagnement des personnes et le développement de leur autonomie

2 - Passer de l'offre catalogue à la solution adaptée aux différentes réalités du territoire, de l'entreprise et de la personne dans le cadre de nouveaux partenariats publics/privés

2.1

Concevoir et vendre des solutions plutôt que des offres à nos clients
Se développer dans une logique d'articulation et de consolidation des financements publics/privés & Renouveler notre politique marketing et communication vers nos différentes cibles : Accompagner les opérateurs de compétences dans leurs missions d'anticipation des compétences – Vendre un retour sur investissement par un taux de retour à l'emploi effectif – Utiliser le big data pour adresser des actions de propositions d'actions et des suites de parcours aux anciens stagiaires

2.2

Produire avec d'autres
Nouer des partenariats au sein et en dehors de la formation professionnelle – S'insérer et agir au-delà de l'écosystème du SPE

2.3

Réaliser notre transition digitale au service des clients
Proposer des services de désintermédiation (portail d'achat, portail actifs, portail entreprises...) – Concourir à la réduction de la fracture numérique – poursuivre l'intégration du digital dans la formation – Développer des laboratoires d'innovations pour de nouvelles ingénieries de sécurisation des parcours



3 - Ouvrir nos centres pour créer des plateformes où s'inventent de nouvelles solutions inclusives pour l'emploi, pour passer d'une logique de subvention à une logique d'investissement social dans des solutions co-construites

3.1

Créer un Afpa Villages

Créer et animer un réseau de tiers lieux de l'insertion professionnelle et de l'émancipation des personnes les plus éloignées de l'emploi – Proposer un programme d'innovation sociale dans nos centres – Proposer des espaces d'incubation des associations et des entreprises sociales – Favoriser l'engagement citoyen

3.2

Intégrer les programmes structurants

Programme French Impact (réseau d'accélérateurs de l'innovation sociale) – Programme « Action Cœur de Villes » - Mission co-working – Mission Quartiers Prioritaires de la Ville

3.2

Nouer des partenariats d'entrepreneurs de l'intérêt général

Avec les branches professionnelles en déficit d'attractivité – Avec les écosystèmes d'acteurs entrepreneuriaux, d'acteurs du logement, de fondations...

4 - Renouveler notre contrat social pour redonner du sens individuel et collectif à nos missions

4.1

Valoriser nos compétences

Mettre en place une démarche volontariste de GPEC – Gérer et accompagner les mobilités professionnelles et géographiques en lien avec la dynamique des projets territoriaux – Professionnaliser les équipes du développement vers l'ingénierie de solutions

4.2

Repenser nos métiers et notre culture managériale

Repenser le métier de formateur (transversalité, polyvalence, temps de travail, travail en équipe...) – Repenser les autres métiers en apportant de la valeur (recentrage des fonctions sur leur métier, simplification des processus, autonomie...) – Repenser le management au cœur du projet d'entreprise

4.3

Améliorer les relations et le cadre de travail

Favoriser l'implication de tous les salariés

5 - Viser la performance organisationnelle et optimiser nos fonctions supports du siège et des régions

5.1

Opérer une réorganisation interne

Réorganiser le niveau Siège et le niveau DR - Faire du siège un support au service des régions – Penser et mettre en place des organigrammes simplifiés

5.2

Engager une transformation numérique

Dématérialiser les procédures (traitement des factures, émargement stagiaires...) – Mettre en place un nouveau SI pour fluidifier les échanges internes et pour le développement commercial

5.3

Renforcer le pilotage économique

Revue de la cartographie des risques et mise en place d'un contrôle interne ad hoc – Révision du pilotage financier et du processus de contrôle budgétaire.