



EN DIRECT DU CCE EXTRAORDINAIRE DU 23 MAI 2018

PRESIDENCE : Christian METTOT Directeur des Ressources Humaines

Présents :

Mme la Directrice Générale, Pascale D'ARTOIS

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

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

Ordre du jour :

- 1. Approbation des PV des séances du 19/09/2017 et du 27/09/2017**
- 2. Information-consultation sur les orientations stratégiques de l'AFPA : réunion d'information**
Suite de la présentation du diagnostic du cabinet Roland Berger
- 3. Information-consultation sur la situation économique et financière de l'Afpa : réunion d'information**

Ouverture du CCE

Mme la Directrice Générale, suite à la lecture d'une déclaration intersyndicale CGT / CFDT / FO / SUD :
« *Il y a visiblement une mauvaise compréhension du projet d'orientations stratégiques 2018-2022. La vision « attention à tout et n'avancons pas avec le monde qui avance » perçue dans la déclaration ne peut être recevable. Nous ferons donc preuve de davantage de pédagogie pour continuer à présenter les orientations stratégiques.* »

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

Intervention du Cabinet Roland Berger :

« La transformation c'est du changement, ce qui induit des difficultés ».

AXE 1 : ADAPTER NOTRE OFFRE DE PRODUCTION

Avec 3 sous axes

- déploiement des PSR,
- adaptation de nos modalités pédagogiques et de notre offre,
- décloisonnement des lignes métiers et la création de nouveaux services et de nouvelles prestations)

« *Quelques éléments de diagnostic : nous sommes sur un champ concurrentiel et nous devons donc nous positionner pour être concurrentiel. Nous avons identifié des secteurs de niches sur lesquels l'Afpa est bien positionné, des secteurs à repenser (faible rentabilité pour l'ensemble des OF), des secteurs à redresser/développer, des secteurs à préserver. De cette analyse, des décisions commerciales différenciées*



doivent être prises. Le Chiffre d'Affaires/heure est un des indicateurs d'aide à la décision, en parallèle des volumes. 8 domaines ont une forte volumétrie et un bon CA/heure ; mais nous ne sommes pas sur des secteurs de force de l'Afpa (Langue vivante, secteurs de la Santé...). La difficulté est liée à notre ADN, qui fait que nous n'avons pas le positionnement adéquat. Une conviction : ne pas aller là où notre ADN ne nous permet pas d'aller. Non pas du fait d'une impossibilité à se transformer mais des barrières à l'entrée.

Fortes tensions sur des secteurs : l'Afpa a des choses à proposer sur la plupart d'entre eux.

Il faut faire évoluer notre catalogue de manière prospective

Il faut également exploiter les enquêtes de satisfaction stagiaires, dont les résultats sont très différents d'une région à l'autre. Sur les prestations associées, l'hébergement, la restauration et l'environnement matériel sont jugés insatisfaisants. L'aide à la recherche de stage / emploi est très appréciée.

Questions à se poser sur hébergement / restauration : est-ce que l'Afpa doit proposer systématiquement l'offre hébergement ? D'autres modes peuvent être envisagés (partenaires externes).

Nous ne sommes pas exactement sur le même champ que les pure-players de l'e-learning (qui se sont créés ainsi).

Les secteurs sur lesquels se prêtent le 100% digital ne sont pas des points de présence forte de l'Afpa. Toutefois il faut se développer sur le numérique, sans faire de compétition avec les pure-players. Sur compétences de base, sur le management, sur les formations langues nous pouvons faire de l'e-learning. Le numérique à l'Afpa est un vrai sujet car toute la chaîne est impactée (exemple : plateforme de vente pour pousser nos offres dans le cadre du CPF). »

Mme la Directrice Générale : *« le plan de transformation nécessite beaucoup de pédagogie et il faut avancer ensemble. Les PSR sont des diagnostics de Chiffre d'Affaires sur le secteur économique local, des compétences nécessaires, de la concurrence locale. Les 5 axes sont les axes qui vont être déployés dans les régions. Des déclinaisons seront adaptées dans les régions. Le plan de mise en œuvre des PSR n'est pas stabilisé, même si le diagnostic est clair, car le PSN ne l'est pas non plus. »*

Cabinet Roland Berger :

« Il faut désormais un travail plus fin et ramener les analyses région par région pour intégrer le volet prospectif. Il faut regarder ce qui peut se passer dans les 2-3 ans, ce qui est en train d'être réalisé avec les DR. Quand on arrête quelque chose (une formation), il faut éviter de perdre du CA. L'enjeu peut être de déplacer territorialement, pour un bénéfice plus grand. Certaines formations sont maintenues alors qu'elles sont déficitaires : nous produisons, tout en perdant de l'argent dans cette production. Il faut donc faire des choix, parfois durs, et rationaliser territorialement pour être mieux positionnés, et pour retrouver des capacités d'investissement. La valorisation financière qui découlerait d'une rationalisation ne suffira toutefois pas, et le COP signé avec l'Etat doit être un support pour gagner en capacité d'investissement.

Sur le sujet de l'hébergement, nous ne gagnerions rien à nous séparer de la prestation d'hébergement. Sur la restauration, le sujet est différent car les prestataires externes sont plus nombreux. »

Mme la Directrice Générale : *« la différenciation entre sous activité (3 stagiaires sur 12 mois) et sous production (6 mois d'activité sur 12) est en train d'être définie et doit être partagée. Il n'est pas possible de mettre un formateur en face à face avec 3 personnes. A partir de quand on est en sous activité ? La notion va être définie.*



Pour la restauration, des partenariats peuvent être noués pour nous rapprocher de prestataires qui rencontrent des difficultés de gestion similaires à celles de l'Afpa. »

Cabinet Roland Berger : *« le diagnostic économique de la performance a été réalisé, une autre phase émerge à présent. Il faut maintenant trouver les voies et moyens pour redresser la structure de manière pérenne. »*

Mme la Directrice Générale : *« Un plan d'entreprise va être déployé suite à la définition des axes stratégiques (comment s'organise de manière opérationnelle les changements). Au-delà de l'approche économique nécessaire, il nous faut travailler de manière collaborative avec l'ensemble des salariés. Concernant le maillage territorial, il convient de garder cette représentation territoriale, tout en explorant les différentes pistes de partenariat.*

Sur le qualifiant, il faut parfois mettre en sommeil un plateau technique, pour le réactiver en cas de commande par le Conseil Régional 3-4 ans après la perte du marché. Des solutions devront être trouvées avec les formateurs concernés. »

Mme la Directrice Générale précise par ailleurs que *« les orientations stratégiques sont celles de la gouvernance d'un EPIC, et non celles de la Direction Générale. Elles sont donc validées par le Conseil d'Administration. Le COP et le plan d'entreprise interviendront par la suite, et l'information-consultation sur les orientations stratégiques ne peut se faire que sur un plan macro. »*

AXE 2 : PASSER DE L'OFFRE CATALOGUE A LA SOLUTION ADAPTEE AUX REALITES DU TERRITOIRE, DE L'ENTREPRISE ET DE LA PERSONNE DANS LE CADRE DE LA PERSONNE DANS LE CADRE DE NOUVEAUX PARTENARIATS PUBLICS /PRIVES

Cabinet Roland Berger : *« Il conviendrait de nouer des partenariats au sein et en dehors de la Formation professionnelle, et de s'inscrire aussi au-delà de l'écosystème du SPE.*

Cette perspective vient des constats d'environnement suivants :

- *L'EBE des acteurs de la formation professionnelle est faible, particulièrement chez les OF de grande taille. L'environnement de marché est tendu.*
- *L'Afpa est l'acteur public réalisant le CA/heure le plus élevé (10 €/ heure) mais reste loin derrière la moyenne des acteurs privés (15€/heure) positionné sur le secteur des salariés. La voie qui serait intuitive serait d'aller sur le marché des salariés, mais les enseignements du passé ont été tirés et nous ne changerons pas notre modèle pour se consacrer au développement de ce marché concurrentiel. En revanche il y a des pistes à travailler avec les autres, et il nous faut des stratégies de partenariat.*
- *Le positionnement de l'Afpa sur des formations longues est unique, il se rapproche des structures de formation initiale mieux financées. Le ratio de masse salariale sur CA de l'Afpa est plus important que sur d'autres acteurs (du fait de plus de CDI à l'Afpa).*
- *Les formations de l'Afpa sont d'abord adressées aux DE et concernent de plus en plus le secteur tertiaire et l'accompagnement.*
- *Les commandes des collectivités à l'Afpa se sont effondrées.*



3 sous axes en réponse à ces constats :

- Concevoir et vendre des solutions plutôt que des offres à nos clients
- Produire avec d'autres
- Réaliser notre transition digitale au service des clients

L'enseignement du diagnostic place l'Afpa dans une position atypique, et par similitude se rapproche de l'Education Nationale. Il y a un sujet de réflexion à avoir sur le niveau de financement public des formations longues. Il faudrait faire mieux financer les formations longues... »

AXE 3 : OUVRIR NOS CENTRES – AFPA VILLAGES

M. le Président du CCE : *« arrêt de la présentation des orientations stratégiques et report sur une autre session d'information, dont la date reste à définir. »*

Mme la Directrice Générale reprecise : *« le marché public sur lequel l'Afpa est positionné n'est pas très rémunérateur. Il nous faut mieux vendre dans le cadre de partenariats et de financement publics/privés. Il nous faut continuer à assumer les formations longues et valoriser une palette d'offres qui permet de vendre un appui d'ingénierie total qui permet de prendre en compte les difficultés de recrutement, la fidélisation des salariés, la nécessité de professionnalisation. Le but est de vendre des solutions plus globales, un parcours, et plus simplement une qualification. »*

Information-consultation sur la situation économique et financière de l'Afpa : réunion d'information

Avec la présence de **M. Ghislain Brocart (Directeur financier)** pour la présentation des comptes.

M. Brocart :

« Les comptes 2017 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en séance du 26 avril 2018.

2017 est la première année de l'EPIC, et est donc une année particulière. Dans ce contexte il a fallu fabriquer le départ du bilan de l'EPIC au 1^{er} janvier 2017 (pas de bilan au 31/12/2016 pour l'EPIC puisque création EPIC, en remplacement de l'Association, au 1^{er} janvier 2017).

Quelques nouveautés :

- *L'EPIC a repris tous les droits et obligations de l'Association vis-à-vis des tiers.*
- *L'EPIC a reçu en pleine propriété un certain nombre de sites de l'Etat. D'où la suppression de certaines immobilisations et la mise en place de nouvelles immobilisations (410 millions d'euros)*
- *Autre nouveauté : les engagements au titre des départs en retraite, pour lesquels il faut désormais comptabiliser une provision. 2 options étaient possibles : soit faire le chiffrage et mettre ce chiffrage en annexe (pas comptabilisé), soit comptabilisation de la provision dans les comptes. C'est ce choix qui a été retenu et qui engendre 103 millions d'euros qui viennent diminuer l'actif net de l'EPIC. Les 103 millions d'euros sont comptabilisés en provisions pour risques et charges au 01/01/2017*



- *Convention de ressources affectées : la norme spécifique applicable à l'EPIC permet d'alléger le bilan.*
- *Le solde, c'est-à-dire les capitaux propres, s'établit à 80 millions d'euros au 1^{er} janvier 2017*
- *Le cas des implantations où l'Afpa n'est pas pleinement propriétaires a pu être stabilisé juridiquement (convention d'occupation sur 9 ans, sans loyer).*

Le Chiffre d'Affaire

- « *le CA 2017 a été supérieur à l'estimé d'octobre 2017. Le gros de l'écart vient de Pôle Emploi. Le budget estimé PE a été largement dépassé. Impacts assez significatifs du plan 500.000*
- *Ligne financeur Afpa Entreprise : hausse de 7 millions du CA, ce qui représente une bonne dynamique. »*

Les charges de personnel

- « *Elles sont inférieures de 9 millions vs estimé*
- Un élément nouveau est apparu pour expliquer cette variation : le traitement des provisions des engagements de départ en retraite (provision qui varie dans le temps, et qui varie en fonction de la baisse des ETP).*
- *Le CICE est plus important que l'estimé, du fait d'une mauvaise appréciation »*

Les frais de fonctionnement

- « *Ils sont en ligne avec le budget et inférieurs de 4 millions d'euros vs estimé*
- *Ils sont assez proches de ceux de 2016, malgré une hausse de la fiscalité »*

EBE et résultat opérationnel

- « *-24 millions d'euros en 2017 (déficit moins important qu'en 2016) du fait essentiellement d'une baisse des charges*
- *Dotations aux amortissements (résulte du traitement de la dévolution) en croissance vs 2016*
 - *Résultat opérationnel : -92 millions d'euros. Il s'agit du principal indicateur de rentabilité »*

Résultat exceptionnel

- « *-67 millions d'euros en variation 2017/2016 (-105 M€ à fin 2017)*
- *Produit et charges exceptionnels de 31,8 M€ au titre du transfert en dette des redevances domaniales qui étaient précédemment traitées en provisions pour risques et charges (redevances émises principalement au titre des années 2011 et 2012*
 - *Charge exceptionnelle de 18,5 M€ au titre des nouvelles redevances domaniales pour les années 2014 à 2016 non reçues*
 - *Provision exceptionnelle de 106,8 M€ au titre des redevances domaniales pour les années 2014 à 2016 non reçues*



▪Produit exceptionnel de 33 M€ au titre de la subvention exceptionnelle d'Etat »

« Le résultat net de 2017 est fortement impacté par l'obligation imposée par les commissaires aux comptes de comptabiliser les redevances domaniales demandées à l'Afpa (charges exceptionnelles = -173 M€), même si celles-ci ne sont pas payées (pas d'incidence sur la trésorerie en 2017). Par ces décisions d'écritures nous obtenons par conséquent un affichage plus défavorable du résultat net (-221 M€). »

Approbation des PV des séances du 19/09/2017 et du 27/09/2017

Décision de reporter ce point du fait des absences d'élus en CCE, pour cause de réunions de CRE en régions.

Prochain CCE : 27 et 28 juin 2018.

Fin du CCE

La séance est levée à 17 H

Vos élus CFE-CGC :

Alex SOUILLET, Sonia LEBRETON, Michel FEYAERTS, Fabrice OGLIASTRO

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

permanence@cfecgcafpa.org

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