



## EN DIRECT DU CCE EXTRAORDINAIRE DU 13 DECEMBRE 2018

**PRESIDENCE : Christian METTOT Directeur des Ressources Humaines**

**Présents :**

**Mme Pascale D'ARTOIS, Directrice Générale (absente le matin, excusée)**

**Mme Sandrine JOSSE, Directrice, Direction Générale**

**M. Alain KOCH, Directeur, DRH**

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

**Mme Florence MENU, responsable de Projets**

& M. le représentant du cabinet conseil du CCE, Cabinet APEX

**Ordre du jour :**

- 1. Poursuite des échanges sur les catégories professionnelles**
- 2. Présentation de la stratégie de développement, dans le cadre du projet de transformation**

**Ouverture du CCE**

M. Mettot excuse l'absence ce matin de Mme D'Artois, prise par d'autres obligations.

Mme La Directrice Générale sera présente l'après-midi.

- Suspension de séance immédiate, en raison de la surreprésentation des représentants de la Direction.

Reprise avec 3 représentants de la Direction, M. Mettot, Mme Josse et M. Koch

### **1 Poursuite des échanges sur les catégories professionnelles**

« Suite aux corrections :

- 325 catégories professionnelles, dont 157 sur la catégorie « formateur »
- 420 catégories en version initiale »

*« 95 % des corrections ont été apportées en raison d'une forme incorrecte. Exemple : « chargée de mission » (féminisée), et « chargé de mission » (masculinisé) ont créé 2 catégories professionnelles différentes. Idem pour coordinatrice régionale immobilier. Cela a créé 2 catégories car une était au féminin et l'autre au masculin. Etc. L'erreur a été corrigée et il a été procédé à un regroupement en 1 seule catégorie. Plusieurs exemples existent de ce type-là. »*

*« 150 situations de postes nécessitent encore des contrôles, de forme pour la plupart d'entre eux. »*



« Exemple : des personnes ont changé de poste, sans avoir accepté de signer les avenants, et également des situations qui ont changées depuis le 1<sup>er</sup> juin, base du travail RH (départs des effectifs constatés depuis). De ce fait il y a un écart entre ce que l'on trouve dans SIRH et la réalité. Je ne peux pas toutes vous les décliner. Un travail est en cours sur ce sujet. »

« La méthode basée sur les compétences reste toutefois la même. Elle est basée sur des éléments objectifs sur les compétences mises en oeuvre afin d'identifier les catégories professionnelles tant pour les formateurs que les non formateurs (regroupement de compétences, y compris moyennant une période de formation de 300 heures maxi peuvent être regroupées ). »

---

Extrait d'un document transmis aux élus :

- Le Plan de Sauvegarde de l'Emploi doit présenter les catégories professionnelles concernées par les suppressions d'emplois (CT : L1233-24-2 et L1233-24-4)
- C'est la jurisprudence qui est venue donner une définition de la catégorie professionnelle
  - ✓ « La catégorie professionnelle se définit comme le regroupement de l'ensemble des salariés qui exercent au sein de l'entreprise des fonctions de même nature supposant une formation professionnelle commune, en tenant compte des acquis de l'expérience professionnelle qui excèdent l'obligation d'adaptation qui incombe à l'employeur »  
Conseil d'Etat – 5 arrêts du 07 février 2018
- L'analyse d'une catégorie professionnelle se fait donc à partir de la formation initiale des salariés appartenant à l'entreprise, l'établissement, le service, qui accomplissent des fonctions identiques ou proches, en considération de leur polyvalence actuelle ou potentielle et de leur possible permutableté sur leurs postes respectifs.

---

« Les questionnements des élus ont donné lieu aux contrôles effectués par la Direction Générale. »

« Les catégories n'ont pas d'impact sur le nombre de postes supprimés. La conséquence est la diminution des catégories, et de fait un jeu + ou – important sur les critères d'ordre applicables en certaines situations. »

« Plus les catégories professionnelles sont nombreuses, moins les postes sont nombreux à l'intérieur de chaque catégorie. Nous viserions alors les individus et pas les postes. »

« 325 catégories professionnelles à présent, sur environ 6480 salariés en CDI. Peut-être demain 300 ou 280 mais cela n'a pas d'impact sur les postes supprimés. Cela permet d'avoir + ou – des départs volontaires mais cela n'impacte sur le nombre de postes supprimés. Plus vous avez un nombre de catégories élevées, moins vous avez de postes à l'intérieur des catégories et plus vous avez le risque d'avoir des catégories orphelines et là on vise les individus et non pas les postes. Aujourd'hui quand on a 325 catégories sur 6480 postes salariés en CDI, on peut toujours évoquer le cas qu'il y a trop ou pas assez de catégories. Les catégories professionnelles sont justement un sujet de négociations. Si vous considérez que la méthode n'est pas la bonne ou nécessite des amendements, cela s'appelle des négociations. »



*D'ici la fin de l'année nous vous inviterons à la table des négociations. A quel niveau se situeront le nouveau des catégories professionnelles, je n'en sais rien . »*

*« Les catégories professionnelles sont un sujet de négociation. Mais les OS représentatives ont décliné les invitations de la Direction Générale. Si demain, la méthode utilisée nécessite, selon les représentants du personnel des amendements, cela s'appelle des négociations. La porte est ouverte aux OS représentatives et une nouvelle invitation leur sera transmise. Exemple de négociation possible : les zones INSEE. Quand on croise la zone INSEE avec les catégories professionnelles, cela flèche davantage. Il pourrait être envisagé, par exemple, une connexité des zones INSEE. Des éléments de négociations du Livre I doivent faire partie des négociations et ne doivent pas être traités en CCE extraordinaire. Pendant 4 mois, il est prévu d'avoir une phase d'échange avec le CCE et une phase de négociations. »*

*Nous avons travaillé sur la base d'un effectif au 01 juin mais nous allons remouliner tout cela car il y a des gens qui sont partis ou qui vont partir et notamment sur des postes supprimés »*

*« A l'intérieur des catégories professionnelles impactées par le projet de nouvelle organisation, un appel au volontariat sera produit. »*

*« Le travail a été effectué à partir de l'intitulé d'emploi figurant sur le bulletin de salaire. D'où les 150 vérifications qui restent à produire sur notamment les emplois du management et les emplois génériques (ex : responsable de projet, chargé de mission, gestionnaire régional). »*

*Postes modifiés : « si nous prenons la catégorie Assistanat de Formation, nous sommes là dans le cadre du projet de transformation. L'emploi n'est pas créé, mais une fiche emploi sera présentée à l'occasion d'un prochain CCE extraordinaire, et le contenu défini. La catégorie professionnelle doit être comprise ici au sens prévisionnel du terme. Rien ne dit que les 325 catégories professionnelles seront encore sur ce volume-là à la fin du processus de consultation. »*

---

Extrait d'un document transmis aux élus :

- L'analyse a été réalisée par champ professionnel
- Chaque formation (métier) ne peut figurer que dans une seule catégorie professionnelle
- La capacité du formateur à intervenir sur d'autres champs professionnels sera prise en compte dans la gestion de la mobilité interne
- Les catégories professionnelles ainsi constituées ont été confrontées à la validation de la DIFQ
- Les titres devant être désactivés sur la fin 2018 mais toujours animés par des formateurs ont été conservés - Les titres en devenir pour 2019 et 2020 n'ont pas été retenus

---

Un courrier sera adressé aux salariés impactés par une modification du poste, afin de recueillir de leur part l'acceptation ou le refus de la modification du poste.

Une présentation des postes en CPNI sera effectuée au mois de janvier ou février, avant la consultation. Le choix n'a pas été pour la suppression des postes liés à un regroupement d'emplois.



En mettant en place le plan de formation nécessaire suite à l'évaluation des compétences, qui sera menée individuellement, la modification a été estimée préférable par la Direction. Celle-ci indique espérer que 100% des personnes accepteront la modification de leur poste en assistant de formation.

---

Extrait d'un document transmis aux élus :

- Analyse des formations de chaque champ professionnel
    - ✓ Si 50% des compétences attendues sont communes et réciproques, les formateurs relèvent de la même catégorie professionnelle
    - ✓ Le regroupement au sein d'une même catégorie professionnelle tient compte de la possible permutableté des emplois, soit immédiate (100% de compétences communes) ou réalisable par la mise en œuvre d'une formation d'adaptation (300 heures)
- 

Remarque des élus du CCR sur les erreurs encore présentes dans les documents corrigés qui ont été communiqués aux élus du CCE.

Mme Josse : « les 454 assistant(e)s recevront un courrier proposant la modification de leur poste. Si refus, des vérifications seront effectuées pour proposer un reclassement sur d'autres postes, dans la mesure des possibilités. »

M. Mettot : « des assistants voulaient une forme de polyvalence, d'évolution. C'est ce qui a conduit la Direction à mené cette proposition de nouvelle catégorie d'emploi d'assistantat de formation. »

Suspension de séance, sur le manque de fiabilité des documents transmis. Notamment le nombre de suppressions et modifications de postes présenté dans les données corrigées (selon le dernier erratum produit par la Direction), qui a été augmenté de 3 postes au total (1.998 au lieu de 1.995 en version initiale).

Intervention de l'expert du CCE : il est interdit juridiquement d'augmenter ne serait-ce que d'un effectif le volume des effectifs supprimés.

Décision : rédaction d'une déclaration en intersyndicale. Exclusion de la CFE-CGC qui reste positionnée sur la nécessité d'un plan de transformation négocié sur la base toutefois de documents de travail expurgés de toutes les erreurs recensées.

### **Reprise à 14H30, en présence de Mme Pascale d'Artois et de M. et de M. Rémi Bordet**

La déclaration de l'intersyndicale souligne les erreurs toujours présentes dans les derniers documents transmis au CCE, ce qui motive la demande de l'intersyndicale, indiquée dans la déclaration, de retrait du plan.

- Nouvelle suspension de séance demandée par les élus d'une OS, du fait d'un nouveau report des réponses de la Direction Générale.



## Reprise à 15H10

Il est notifié à la Direction par Mme la secrétaire du CCE pour reprendre la séance :

- que les réponses sur les catégories professionnelles sont attendues dès aujourd'hui.
- que les documents Livre 1 – Livre 2 stabilisés soient transmis de nouveau aux élus, en version papier, avec les modifications (correction des erreurs). Demande de date de livraison.
- que soit remis le document sur la stratégie de développement, support du 2° point de l'ordre du jour.

M. Mettot, sur les catégories professionnelles :

*« Les questions des élus tournaient sur la méthode et le sentiment est d'y avoir répondu, avec la présence de la DIFQ. Par ailleurs, il a été pris note des questionnements qui relèvent des erreurs, sur lequel un travail continue. Le travail n'est pas terminé car des cas individuels, de par leur situation, d'exercice d'activités ne correspondant pas à l'indication de l'emploi porté sur leur bulletin de salaire, doit être poursuivi. »*

*« Il n'y a pas eu d'engagement par ailleurs de livraison d'un nouveau Livre 2 en version papier. Les catégories professionnelles peuvent toujours faire l'objet de toilettage, durant la phase de consultation. Il convient d'attendre mi-janvier pour recevoir des informations stabilisées. »*

Mme la Directrice Générale : *« la stratégie de développement peut être retravaillée par la suite, à partir des informations données en séance et du document projeté qui sera transmis aux élus. Sur les réimpressions : pas d'intérêt à réimprimer le Livre 1 sur les mesures sociales d'accompagnement. Concernant le Livre 2, cela demande beaucoup de temps en contrôle de cohérence. Dans la demande d'aller au plus vite pour transmettre des informations corrigées, du travail reste à produire. Il faut voir en équipe dans quel délai une V2 pourra être transmise aux élus. Réponse ce soir. »*

M. Mettot : *« les fichiers Excel seront donnés à l'expert du CCE. »*

Intervention de l'expert du CCE : *« pas de transmission des fichiers de la part de l'expert, par déontologie. Seul le rapport est transmis. »*

M. Mettot : *« le document va être transmis aux représentants syndicaux via WeTransfer (fichier de 35 Mo). Reprise de l'ordre du jour suite à la réception du fichier en séance. »*

M. Mettot indique la nécessité *« d'aborder avec les élus la stratégie de développement, conformément à la demande des élus, et conformément à l'ordre du jour signé conjointement avec Mme la secrétaire du CCE. »* Néanmoins, point de précision de M. Mettot sur les catégories professionnelles : *« les postes supprimés sont le fondement de la démarche. Les catégories professionnelles, selon qu'elles sont larges ou moins « englobantes », définissent le périmètre des départs volontaires ou des critères d'ordre de départ contraints qui seront appliqués. Les négociations ne portent pas uniquement sur les catégories professionnelles. »*

Mme La Direction Générale : *« les postes créés sont un engagement de la Direction. Quand on va transférer des activités d'un centre à l'autre, il y aura des créations de poste. Il y aura également des créations*



« pures ». Engagement sur les 603 créations : tous les postes seront créés pendant la période d'application du plan (jusqu'au 31 mars 2020) »

M. Mettot : « des personnes sont sorties des effectifs depuis la présentation des données RH dans les Livre 1 et 2. Est-ce que la personne partie était sur un postes supprimé ou non ? Cette étude doit être faite pour relever les postes vacants. »

Suspension de séance demandée à 16H00 par une Organisation Syndicale, avant le traitement du point 2.

➤ Reprise à 16H25 :

Mme la Secrétaire demande à M. Rémi Bordet de présenter une synthèse du diaporama sur les grands axes de la stratégie de développement, et que le point soit remis à l'ordre du jour du prochain CCE extraordinaire (19 décembre 2018), avec également les réponses attendues de la Direction, notamment sur les catégories professionnelles.

Mme la Directrice Générale : « une charte de partenariat très importante doit être signée le 19. Pas avant 10H30 pour aborder le point sur la stratégie »

## **2 Présentation de la stratégie de développement, dans le cadre du projet de transformation**

Présentation de M. Rémi Bordet :

« La stratégie de développement est construite en réponse aux orientations stratégiques, validées par le Conseil d'Administration. Nous ciblons nos enjeux sur des objectifs, pour être notamment sur le sujet de l'animation métier de nos forces commerciales. »

**Axes stratégiques validés : + de cohésion territoriale, + de cohésion sociale, + de promotion sociale**

- Reconquérir les marchés régionaux et institutionnels : nécessité de meilleure réponse qualitative sur les Appels d'Offre. Il nous faut être force de proposition pour ne pas être en attente (nécessité d'être innovant).
- Enjeu sur les OPCO : ils vont avoir une offre de service à développer sur les entreprises, et nous pouvons contribuer à la richesse de leurs offres. Il faut être en co-construction avec eux, et nous proposerons des chartes de partenariats aux futurs OPCO.
- Autre enjeu majeur : investir le marché de l'individu pour construire une expérience individu. Comment sommes-nous visibles pour transformer la demande individuelle en offre ? Le BtoC doit être plus lisible. Ce qui embarque forcément un lien avec le numérique (application CPF du gouvernement).





3 axes : solutions territoires, solutions compétences, solutions transitions et parcours professionnels.

*« Les solutions territoires doivent nous permettre d'être lisibles au service des branches et des politiques publiques, ce qui constitue notre ADN à développer. Il nous faut être au service des entreprises, notamment via l'apprentissage. Des éléments de partenariats sur l'AO CEP permettent d'avoir des pistes de développement sur le sujet. »*

*« Captation de la demande individuelle : nécessité de proposer des innovations pédagogiques... Nous devons pousser encore plus loin pour réussir notre développement. »*

*« Enjeu majeur : la question de l'innovation. Les attentes bougent énormément et portent sur des éléments différents que ce qui est notre pratique à ce jour. Il faut se mettre en situation d'un renouvellement pédagogique pour permettre à l'individu de trouver sa solution. »*

*« En Occitanie, un très beau travail a été mené : ELOCE. » Déjà vendu : CR Occitanie Vinci / AAP 100 % Inclusion »*

**Enjeux marchés, et cibles d'objectifs pour 2019 :** *« sécuriser l'atteinte du CA, diversifier nos financements, diversifier notre offre et accompagner la transformation de l'Afpa. »*

*« Nous avons des fragilités dans certaines régions, sur lesquelles nous devons travailler, tout en n'oubliant pas les autres régions, qu'il faut consolider. » - « Au-delà des réponses aux AO, nous insistons pour retrouver un dialogue avec les Conseils Régionaux, sur autre chose que la relation client fournisseur. D'où les RDV avec l'Association des Régions de France car il y a une dimension politique à prendre en compte. Il nous faut aller + loin dans la coopération. »*

*« Nous avons également à mener un travail sur le pilotage de l'activité, et sur le sourcing des stagiaires. »*

**Autre objectif : les conseils départementaux.** *« Peu de CA en 2019 affecté, mais il faut poser les éléments pour développer l'accompagnement social. Et donc être en proposition sur la politique d'insertion sociale, en analysant en amont les politiques sociales des conseils départementaux pour être force de propositions. »*

**CNFPT** *« Réflexion autour des salariés de la fonction publique territoriale : les CNFPT sont de moins en moins sollicités, il nous faut être présent en apportant une offre adaptée. »*

*« 167 millions de CA avec l'Etat, dont 110 millions de MNSP.*

**Prépa compétences :** *« le dispositif devrait monter à 40 millions d'euros en 2019. »*

*L'Etat, ce n'est pas seulement le Ministère du travail : il faut travailler avec d'autres ministères, notamment sur les problématiques de logement dans les territoires. »*

**Pôle emploi :** *« objectif à 40 millions d'euros pour 2019. Relance des actions de formation collectives, mais à cet instant, avec un certain nombre de régions, il n'y aura pas de marché d'actions collectives. Pôle Emploi est intéressé sur des solutions à apporter aux entreprises et nous travaillons en sens avec eux. »*



**Branches Pro, OPCO, entreprises :** « enjeu à 120 millions pour 2019. Très important pour ce marché : travail à faire sur la construction de solutions. La posture de développement est à travailler. »

**Marché des militaires en reconversion :** « ce marché faisait partie de la commande publique. Depuis 2 ans, les services Marché obligent à respecter les règles de la concurrence. D'où notamment une perte de marché pour l'Afpa sur les métiers de la métallurgie (choix d'acheter des CQP et non des TP). Une réponse est en cours de formalisation sur le marché du tertiaire, mais les Greta sont sur le coup. D'où nécessité de réinterroger notre offre, y compris sur les tarifs. »

**CPF de transition :** « risque de trou d'air, donc prudence à avoir sur le CA. Ce qui est attendu n'est de toute façon pas dans le même volume que les CIF. L'offre de formation doit être orientée sur un réel positionnement individuel, qui conduit à une adaptation des parcours. »

Au service de ces évolutions, 8 plans d'action sont à développer.

« Nous organisons notre activité commerciale autour de 16 plans de marché, qui correspondent à des priorités de secteur (de l'aéronautique jusqu'aux énergies renouvelables). »

« Aujourd'hui l'Afpa forme à 300 métiers, ce qui nous classe comme un organisme de formation généraliste. Cela peut constituer un problème de positionnement client pour nos équipes. Le travail d'accompagnement des équipes est donc de leur donner les outils pour permettre de connaître les marchés (étude marketing approfondie). Il faut former nos équipes aux différentes cultures des secteurs. »

**Force extraordinaire de l'Afpa :** « formateurs spécialistes de leur domaine, élément sur lequel nous pouvons capitaliser. »

Sur les 3 dernières années, nous arrivons à analyser ce que l'on a vendu sur les différents plans de marché, sur chaque client, individu ou entreprise.

« Tout l'enjeu est le déploiement, l'animation des équipes commerciales. Que demande-t-on à une DR aujourd'hui ? C'est de traduire en plans d'actions commerciaux leur démarche de développement. »

#### **Autre plan d'action : les TPE PME**

« Nous avons progressé en CA ces 3 dernières années, mais il faut être vigilant. Le produit Linky va engendrer moins de besoin de formation désormais, et il nous faut trouver des produits de substitution. »

« 4 régions portent 50 % du CA sur les TPE PME, d'où la nécessité d'accompagner les autres régions Afpa particulièrement. »

**Alternance :** ambition de devenir un acteur majeur. Très peu présent sur l'apprentissage, nous devons réaliser le travail possible et nécessaire pour ce marché.





*« Par ailleurs, la réforme de la formation professionnelle a mis en place Pro A en lieu et place des périodes de professionnalisation, en ciblant particulièrement les salariés niveau V et infra V, ce qui nous parle en matière de promotion sociale. »*

Plateforme relation client : comment mieux capter le public ?

Comment effectuer le sourcing et le recrutement ? Sujet à aborder avec les régions.

**Appel à projet sur le préapprentissage.** *« Certaines régions sont intéressées. C'est une première marche sur l'apprentissage. Un groupe de travail est dans l'action pour faire des propositions à la Direction Générale. Nous nous rapprochons des branches et des grandes entreprises sur ce sujet. »*

**Réponses aux AO :** *« cela embarque fortement notre CA. La co-construction avec les régions est nécessaire. Nous ne devons pas attendre que l'AO arrive pour être innovant. Il faut anticiper en capitalisant les expériences menées, pour enrichir nos réponses (capitaliser sur les POE digitales par exemple). En septembre nous avons créé 10 projets innovants, ce qui nous permet d'être capables de faire de l'essaiage. C'est un processus permanent. Mettre dans les mains des équipes en DR des packs solutions Créer des vrais partenariats. C'est un incontournable. Travailler avec les autres cela se prépare. »*

**Enjeu sur l'amélioration de la compétitivité de nos offres :** *« comment sommes-nous capables de proposer des durées de parcours adaptées aux personnes (quels besoins pour accéder à l'emploi ?). »*

*« Les régions sont en train de contractualiser le Plan d'Investissement Compétences avec l'Etat : il y a là un marché à prendre pour l'Afpa. »*

*« Un Observatoire de l'évolution des politiques régionales a été mis en place. De même, a été mis en place un Observatoire de la demande sociale de formation. Une étude sur 190.000 personnes a été réalisée pour comprendre les besoins. »*

**Gestion de la demande individuelle :** *« au-delà des formats pédagogiques à rénover, au-delà de l'innovation, il nous faut être en capacité d'afficher notre offre sur ce segment d'achat. Nous venons ainsi de négocier le déversement de toutes nos offres dans les bases Carif, pour qu'elles soient lisibles. »*

**Refonte de « Afpa.fr » et du canal téléphonique :** *« avec la réforme, nécessité d'évolutions à apporter. »*

*« Nous ne pouvons avoir des personnes partout, et il nous faut mener le projet de mutualisation du travail de certains assistants pour traiter les flux rapidement. Par exemple une demande d'AIF doit être traitée dans les 24 heures, sinon elle est morte. L'objectif est de saturer nos dispositifs. »*

**Etre un acteur du CEP : 2 choses**

- *« Avec ce que nous réalisons sur Déclic et Prépa compétences, nous avons un positionnement qui intéresse les opérateurs. »*
- *« Nous menons des expérimentations pour travailler avec les Fongecif sur les compétences transversales. Nous avons là une pépite en matière de développement »*



**Evolution de la politique tarifaire :** « *un chantier est à engager.* »

« *Une Newsletter du développement sera présentée en version bêta début janvier.* »

**Formation des équipes commerciales :** « *prévue sur la réforme de la formation professionnelles et les actes commerciaux.* »

**Présentation du Village de l'Afpa :** « *point à traiter le 19 décembre.* »

Rappel des 8 plans d'action de la stratégie de développement :

- ✓ Plan d'action Branches : Les plans de marché
- ✓ Plan d'Action TPME
- ✓ Plan d'Action Alternance
- ✓ Plan d'Action Optimisation des réponses aux AO
- ✓ Plan d'Action Pactes Régionaux
- ✓ Plan d'Action Gestion de la demande individuelle
- ✓ Plan d'Action Prestations associées au CEP
- ✓ Plan d'Action Politique tarifaire

**Fin du CCE**

**La séance est levée à 18H00**

Prochain CRE extraordinaire : 19 décembre 2018.

**Vos élus CFE-CGC :**

**Alex SOUILLET, Sonia LEBRETON, Michel FEYAERTS, Fabrice OGLIASTRO**

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

[permanence@cfecgcafpa.org](mailto:permanence@cfecgcafpa.org)

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