



EN DIRECT DU CCE EXTRAORDINAIRE DU 10 JANVIER 2019

PRESIDENCE : Christian METTOT Directeur des Ressources Humaines

Présents :

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

M. Aurélien GAUCHERAND, Directeur de projet « le Village de l'Afpa »

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

Ordre du jour :

1. Poursuite de l'information sur le projet de restructuration et de licenciement économique collectif de l'Afpa : reprise des échanges et réponses aux questions sur la stratégie de développement.
2. Approbation du Procès-Verbal du 29 novembre 2018

Ouverture du CCE

En préambule sujet de la prime d'activité :

Réponse de la Direction sur la prime de fin d'année à l'Afpa : les seuils ont changé, il faut faire une étude pour voir quels salariés pourraient être concernés. Un retour sur cette possibilité sera fait avant le 31 janvier 2019. Il peut y avoir une décision unilatérale de la Direction.

Le point 2, sur l'approbation du PV du 29 novembre 2018, est reporté à la demande de la CFDT

Le CCE se poursuit donc sur le point 1.

Le Village de l'Afpa : « **tous les centres Afpa sont concernés car l'ensemble des centres ont vocation à développer un « Village Afpa ».** Il n'y a pas forcément d'impact sur les nouveaux organigrammes, qui sont indépendants de cette organisation. »

La méthode : « Le Village de l'Afpa » est un concept né des bonnes pratiques réalisées par les Centres, qu'il s'agit de capitaliser. Qu'est ce qui a été fait et quels sont les freins, et comment peut-on avancer pour capitaliser ? Pour exemple, il n'y a pas de conventions qui ont été actées dans le cadre de certains partenariats intéressants. »

« Ce n'est pas un projet tout « ficelé » que devra appliquer le centre : la réflexion partira du centre, avec un panel de possibilités qui lui sont offertes sur le territoire. »

Avantage par rapport à l'approche Marché : « il y a de plus en plus d'Appels d'Offres avec des demandes de groupements, intégrant la problématique de sécurisation de parcours. Ces groupements pourraient être fait non pas ponctuellement, mais de manière structurante. » »

« Le Village Afpa » permet une coordination des acteurs, notamment là où cela n'existe pas. »

M. Gaucherand, Le Village de l'Afpa :

« Le tronc commun existe sur le territoire national, mais pas forcément sur l'ensemble des centres dans les régions. Nous ne sommes pas dans une dynamique qui va consister à imposer aux Directeurs de centre des dessins préfabriqués, qui viseraient à rapatrier l'ensemble des services externes d'accompagnement dans leurs centres (services apportés par des prestataires). En revanche il sera demandé davantage de « travail ensemble », l'organisation de conférences, de prestations communes de services. Il ne s'agit donc pas d'implémenter systématiquement un acteur externe dans un centre de manière physique.

Les Collectivités publiques sont sensibles à cette volonté d'organiser Le village Afpa. »

Mme D'Artois, sur la valeur ajoutée de Le Village de l'Afpa :

« La coordination des acteurs ne fonctionne pas, et c'est un constat depuis 25 ans. Le bénéficiaire ne se retrouve pas dans le mille feuilles des acteurs. L'Afpa veut être le guichet unique pour les publics éloignés de l'emploi qui souhaitent élaborer un projet d'insertion. Le principe d'intérêt général est posé, et partagé avec les partenaires choisis. Il s'agit de rendre plus fluide et plus simple les parcours d'insertion des bénéficiaires de prestations de service d'accompagnement. Les problématiques formation, logement, emploi... doivent être abordées simultanément. Il s'agit de créer un bouquet de services sur place, en centre Afpa, avec des partenaires présents ponctuellement ou de manière pérenne. L'ensemble des freins doit être traité via la plateforme Le Village de l'Afpa, et c'est là que réside la création de valeur. Il y a une intelligence à co-construire, et c'est d'ailleurs ce qui est demandé dans le Plan Investissement Compétences. Le retour d'investissement est direct pour le public, qui trouvera sur site un bouquet de service, et indirect pour l'Afpa en apportant de meilleures réponses et une meilleure connaissance des partenaires. »

Dispositif ELOCE : « c'est une proposition formulée au Conseil Régional Occitanie d'un projet pédagogique intitulé ELOCE, construction inversée du mot Ecole. La proposition, qui a été retenue dans le cadre d'un Appel d'Offre en Occitanie, consiste en une pédagogie inversée. Ce projet a aussi été vendu à une très grande entreprise qui souhaite tester le dispositif pour son secteur (les travaux publics).

Il s'agit de nouvelles pratiques d'apprentissage, au-delà de ce que l'on connaît déjà à l'Afpa (distanciel, digitalisation). L'expérimentation de l'Afpa, en Occitanie, sera effectuée sur le secteur Tertiaire, sur le concept de l'acquisition des compétences via une entreprise simulée. Toutes les activités de l'entreprise sont concernées.

Dans les investissements des Conseils Régionaux les évaluations des nouvelles méthodes pédagogiques seront faites pendant et après les formations, pour réaliser les ajustements afin de viser les méthodes les plus porteuses pour la prise en compte des contraintes de vie des bénéficiaires et du retour à l'emploi. »

Mme d'Artois : « le cœur de métier de l'Afpa reste la formation et la qualification. Le Village de l'Afpa permettra de sécuriser, à plusieurs, le parcours à l'Afpa des personnes. Le Village de l'Afpa est une des composantes de la stratégie de l'Afpa. La capacité à accompagner les publics sera systématiquement intégrée dans nos réponses. »

M. Gaucherand, sur le concept Le village de l'Afpa :

« Le Village de l'Afpa, sur le site de Marseille La Treille est en œuvre : une entreprise d'Insertion par l'Activité Economique est en place. D'autres projets démarreront sous 3 mois. Les Directeurs de Centre vont être accompagnés sur la mise en œuvre »

« Il y a une volonté de sceller les partenariats avec des structures à dimension nationale. La réflexion d'intégrer des prestations générées par ces partenariats, dans un tronc commun, avec des déploiements locaux, doit être menée. En exemple, le partenariat Afpa - La Poste sur un service de médiation numérique : cela doit-il intégrer un tronc commun de prestations déployable ? »

« Si le développement local peut reposer sur un Directeur de Centre, les implantations physiques au sein des centres visent à pérenniser le bouquet de service. »

Mme d'Artois : « les Conseils Régionaux peuvent orienter sur certains endroits les prestations d'accompagnement de Le Village de l'Afpa, pas sur d'autres. Nous devons donc nous adapter nos prestations sur les territoires. »

M. Gaucherand : « L'Afpa n'est pas sur la question du plan de financement de Le Village de l'Afpa. Nous n'en sommes pas là. La question est de comment nous arrivons à capitaliser sur les partenariats qui seront véhiculés par le concept de Le village de l'Afpa. Le concept est aussi un outil de communication interne, et externe également. »

« Sur la question de la compétitivité de l'offre, les marchés évoluent, et les partenariats peuvent permettre de nous adapter à l'évolution de la morphologie des marchés. »

« Exemple de plus-value : dans le cadre du PIC 100% inclusion, l'Afpa avec un partenaire gagne un marché que seule elle n'aurait pu obtenir. L'approche coordonnée permet de se positionner et d'avoir toute chance d'être lauréat. »

Mme d'Artois : « pour rappel Le Village de l'Afpa est un des leviers du développement, qui permet de pouvoir répondre de manière plus qualitative à ce qui nous est demandé par les clients institutionnels. Pour exemple, nous avons ainsi pu être lauréat d'un Appel à projet du dispositif 100 % inclusion porté par l'Etat. »

« L'idée est de travailler sur une même temporalité avec des partenaires, pour que le bénéficiaire y trouve son compte. Par ailleurs, les appels à projet des Conseils Régionaux comprendront systématiquement dans les parcours un accompagnement avant, pendant et après la formation. »

A noter : « les publications du Haut-Commissariat au Développement des Compétences et un rapport de l'IGAS sur le sujet de l'accompagnement des publics éloignés de l'emploi, avec la nécessaire coordination des acteurs sociaux au bénéfice de ces publics. »

Immobilier :

« Depuis que nous sommes EPIC, nous avons obligation de construire un schéma pluriannuel de l'immobilier. Un nouvel audit bâtimentaire a été réalisé, et définit le besoin d'investissement à hauteur de 726 millions d'euros. Il s'agit d'un volume idéal, pour atteindre un niveau très satisfaisant partout. Les déclinaisons de cet état bâtimentaire sont sur un classement en 4 niveaux d'état. Il y a donc un travail de priorisation conduit, pour agir avant tout sur les bâtiments dont les problématiques de sécurité remettent en cause l'activité. »

« Il nous faut travailler à une responsabilité managériale partagée. Par exemple il fallait traiter l'éloignement du manager de formation de son cœur de métier, soit l'accompagnement pédagogique. D'où la création du poste de Responsable d'Accompagnement des Parcours, qui permet de différencier la gestion de la formation de la de la gestion des partenariats d'accompagnement des parcours.

Il faut également s'interroger sur la nécessité de faire évoluer le métier d'ouvrier du bâtiment, sur un poste par exemple d'intendant régisseur de site, pour assurer une mission d'accueil et de service pour les partenaires qui sont installés chez nous. »

« Concernant les fiches des nouveaux postes, elles sont en cours de relecture et seront communiquées en amont de la CPNI. »

« Sur la crainte d'avoir, selon les centres, des prestations de Le village de l'Afpa très hétérogènes, il faut rappeler que les Directeurs régionaux et les Directeurs de centre seront objectivés sur les résultats économiques. Or les prestations assurées par le Village de l'Afpa doivent être intégrées aux réponses à Appel d'offre ou Appel à projets, ce qui impacte la qualité de la réponse, et donc le CA. »

« Externalisation du Service hébergement : il s'agit d'un projet, sur lequel nous devons échanger de manière dépassionnée, en dehors du Plan de réorganisation, avec les représentants du personnel. C'est pourquoi le projet n'est pas traduit dans le livre 2. La réflexion sur la gestion des services d'hébergement doit sans doute embarquer la possibilité de partenariats avec des gestionnaires externes, pour nous accompagner et optimiser notre saturation des hébergements. »

Réponses aux questions qui ont été communiquées en amont du CCE par les élus :

1) La proactivité sur la réponse aux Conseils Régionaux :

« La donne change en ce moment particulièrement. Les rituels de rencontre ne sont pas les mêmes sur le territoire. L'Afpa a des contacts assez réguliers sauf avec 2 Conseils Régionaux avec lesquels les relations sont plus compliquées. Les relations avec les Conseils Régionaux sont établies avec les techniciens qui gèrent les Appels d'Offre (modalités d'achat, volumétrie...) et aussi avec les politiques (pour la stratégie). La proactivité nous questionne sur notre capacité à répondre aux problématiques des Conseils Régionaux. Via les relations établies de manière rituelle avec les politiques, l'Afpa a une meilleure connaissance des enjeux. L'Afpa a ainsi été amenée à proposer des initiatives dans le cadre du PACTE : une note d'intention globale a été rédigée à l'attention des Conseils Régionaux. »

** Politique de développement, Apprentissage : « L'Afpa va s'inspirer des dispositifs conduits par certains OPCA dans le domaine de l'alternance (VISION PRO conduit par Agefos PME par exemple). L'Afpa a produit une ingénierie spécifique sur le sujet. Une nouveauté : nous proposerons un parrainage des salariés en alternance par des adhérents Afpa Le réseau. Il nous faut aussi proposer des solutions de recrutement aux OPCO. »*

2) Ecole de production / Entreprise d'Entraînement Pédagogique :

« Les Ecoles de production intéressent beaucoup les Conseils Régionaux mais cela est très compliqué à mettre en œuvre pour nous : il faut avoir une commande d'entreprises, et c'est un public mineur qui est visé. Une étude va être menée pour vérifier si cela mérite une mise en œuvre pour nous.

Nous maitrisons en revanche bien davantage le sujet des Entreprises d'Entraînement Pédagogique, qui se rapprochent du dispositif ELOCE, puisque des initiatives ont déjà pu être menées. »

3) Réflexion sur la pédagogie différenciée : *« les financeurs nomment cela le design de parcours. La pédagogie différenciée est déjà mise en place quotidiennement dans les centres (pour les CIF par exemple). Il faut travailler cette approche de manière plus conséquente, sans opposer le cadre d'une ingénierie nationale avec les initiatives locales. Il faut conduire un travail sur le sujet pour que ce ne soit pas antinomique. »*

« Les travaux conduits par François Taddei (« Pour un service public de la société apprenante ») nous inspirent beaucoup sur ce sujet. »

4) Rôle du Directeur Régional sponsor : *« il s'agit pour un DR d'animer un comité de pilotage sur l'ensemble des actions liées à l'apprentissage sur le territoire national. Cela permet d'évaluer la mise en œuvre sur les territoires et de partager les éléments d'expérimentation. »*

- 5) **Réduction fracture numérique** : « un nouveau référentiel de formation certifiante va être mis en place. »
- 6) **Digit form** : « il s'agit d'un nouveau nom pour que soit vendue à d'autres financeurs l'expérimentation POEC digitale qui a été menée à l'Afpa. »
- 7) **Open badge** : « financement par le PIC 100% inclusion. Il s'agit de permettre la reconnaissance des compétences douces, et c'est donc un enjeu d'attractivité à pouvoir badger les compétences de personnes en recherche d'emploi. Objectif : proposer une ingénierie sur le sujet. Nous ne sommes pas les seuls à concourir sur ce sujet, mais la volumétrie de notre public intéresse Pôle Emploi, les Conseils Régionaux et des entreprises. »
- 8) **Mise en œuvre d'une plateforme digitale à distance** : « il s'agit d'expérimenter un système d'abonnement pour permettre une progression sur un temps choisi sur la qualification de l'individu. Financement notamment possible via le CPF. Ce système est très attendu par les Conseils Régionaux. »
- 9) **Changement de lieu de formation, suite à une fermeture de centre** : « cela doit ouvrir une négociation avec les Conseils Régionaux concernés. Cette négociation doit être extrêmement bien argumentée pour éviter l'écueil de la distorsion de concurrence qui pourrait être induite par le déménagement de formations. »
- 10) **Système d'Information Afpa** : « il faut pouvoir croiser les informations des parcours des bénéficiaires, afin de permettre une analyse en matière d'impact de nos prestations sur le retour à l'emploi. Notre SI doit être à la fois plus convivial pour les utilisateurs, et nous permettre de faire remonter l'information pertinente. En fin d'année 2018, la réflexion sur le schéma directeur de notre SI a été lancée. La conclusion est prévue en juin 2019. Les 37 à 39 applicatifs d'aujourd'hui aboutiront à une version plus simple de notre SI. »

Mme d'Artois : « sans mettre en péril les négociations en cours... Rencontre de tous les Conseils Régionaux, sauf 1 - mais une rencontre est prévue avant la fin janvier. » Conclusion des rencontres : « nous avons pu poser notre stratégie de développement, qui est favorablement accueillie et qui est même questionnante pour certains Conseils Régionaux dans le cadre de perspectives de mise en œuvre de nouveaux investissements. »

« L'enthousiasme politique au regard de la stratégie de développement que nous proposons, permet d'entrevoir un changement de regard. Un intérêt particulier a été porté sur la coordination des acteurs, avec notamment des rendez-vous organisés entre les financeurs, les élus et les concurrents de l'Afpa. »

Différents incidences : « des Conseils Régionaux nous ont demandé de mener des réunions sur les territoires, des propositions nous ont été demandées pour rester sur le(s) bassin(s) d'emploi, mais pas forcément avec l'offre existante de l'Afpa. »

« Cela met les politiques dans une question de temporalité différente de ce qui est habituel, et qui est aussi liée aux enjeux sociaux actuels. »

« Les projets alternatifs qui seront présentés dans chaque région auront un retour avant fin février. »

« Dans les discussions qui ont été menées avec les Conseils Régionaux, il y a 2 façons de voir l'Afpa : soit une vision globale de l'Afpa, pour ce qu'elle peut apporter en appui des politiques publiques en région, soit l'Afpa est perçue comme fournisseur comme un autre. »

« Dans la stratégie fixée, des segments prioritaires ont été déterminés. Cela ne veut pas dire qu'on ne travaille pas les autres segments de marché. Nous devons marketer les choses sur une vision globale de la solution. Ce qui peut masquer l'éventail des actions, mais elles sont induites dans les réponses. Il ne s'agit pas de répondre avec des prestations, mais avec une solution globale. »

Concernant le financement « FSE », « il n'apparaît pas dans la stratégie mais il sera travaillé au niveau national, en appui du dispositif de Prépa Compétences. »

FSE : « l'expertise n'est plus dans la maison », et cela nécessite de mener une professionnalisation d'acteurs pour parvenir à sécuriser les financements. »

« Le souhait est toutefois bien d'aller rechercher les co-financements européens (FSE, FEDER), mais il y a aussi d'autres financements qui ont été captés par ailleurs : par exemple, fonds du Ministère de l'intérieur sur dispositif HOPE. Par conséquent il ne s'agit pas pour la Direction de s'empêcher d'aller sur des co-financements. »

« La stratégie de développement présentée ne démarre pas de 0. Sur le numérique, nous atteignons aujourd'hui plus de 40 % de formateurs formés sur le sujet. »

« Une distinction est à faire sur la stratégie de développement : soit on investit dans le développement de produits, soit on reconquière des financeurs. L'Afpa dans sa stratégie de développement est prioritairement sur le développement de segments de marchés. »

« Un travail avec les branches professionnelles, qui se regroupent, va être mené. Notre porte d'entrée se réduit à la porte d'entrée des OPCO, qui sont affiliés aux branches professionnelles. »

« Tout le monde doit être développeur de l'Afpa en Direction Générale ou Régionale, et certains segments de marché vont être portés par des DR sponsors pour le pilotage des actions. Par exemple, le développement du secteur Agroalimentaire sera confié à un DR qui maîtrise le sujet. »

« Le plan de travail RH mis en œuvre dans le cadre du plan a pour objectif de recenser les compétences des collaborateurs. »

Prospective territoriale : « essentiellement produite par la DGEPF sur des études aux enjeux nationaux (évolution des métiers, transition écologique, impact de l'IA sur le travail...). Les besoins territoriaux arrivent ponctuellement au moment du renouvellement des plans régionaux de formation. »

Fin du CCE

La séance est levée à 16H45

Prochain CRE extraordinaire : 16 janvier 2019.

Vos élus CFE-CGC :

Alex SOUILLET, Sonia LEBRETON, Michel FEYAERTS, Fabrice OGLIASTRO

[http://www.cfecgcafpa.org/
permanence@cfecgcafpa.org](http://www.cfecgcafpa.org/permanence@cfecgcafpa.org)

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