



EN DIRECT DU CCE EXTRAORDINAIRE DU 23 JANVIER 2019

Présidence du CCE par Christian Mettot Directeur des Ressources Humaines

Présence du Directeur Délégué Vincent CRISTIA,
Et du Directeur Financier Roger MOREAU.

Ordre du jour :

1. **Poursuite de l'information sur le projet de restructuration : Présentation et échanges autour des perspectives économiques**
2. **Approbation du PV du 13 décembre (adopté à l'unanimité).**

C.Mettot. : « Nous répondrons aux questions de la Commission Economique en séance ou lors de la prochaine Commission. Vous recevrez les corrections du Livre I et II dans la journée. »

« Nous sommes à la recherche d'un système informatique pour avoir une remontée efficiente de l'ensemble des compétences des salariés, particulièrement des formateurs. »

« La Directrice Générale doit faire face à un certain nombre de contraintes dans ses relations avec les Conseils Régionaux. »

« **Nous avons du mal à estimer le nombre de volontaires au départ dans le cadre du projet PSE, nous avons choisi 20% qui est une hypothèse prudente.** Nous supposons atterrir à 5954 ETPT CDI et 1256 ETPT CDD à fin 2019, mais ces chiffres sont approximatifs à ce jour. Les chiffres précis vous seront donnés mois par mois. »

TRAJECTOIRE FINANCIERE

R.M. : « J'ai rejoint l'Afpa fin septembre comme Directeur financier. J'ai été DAF à l'ONF et avant j'ai travaillé dans des Ministères. J'ai une expérience aussi chez Dexia. J'ai fait l'ESSEC et Sciences Politiques Paris. »

« Nous abordons cette trajectoire financière après présentation des chiffres au Conseil d'Administration du 21 décembre. Elle avait été transmise au CCE du 18 octobre mais non abordée alors. »

Rappel du diagnostic économique et financier du Livre II :

L'Afpa a souffert d'une double évolution :

- Dé-positionnement par rapport à ses prix vis-à-vis de la concurrence
- Inadéquation croissante entre l'implantation, l'offre et les besoins du marché

Ce qui entraîne

1. Un CA en chute de plus de 12% par rapport à 2017
2. -13% de baisse prévue sur 2016/2021
3. Pas de moyens suffisants en termes d'investissements

Une structure de coûts qui reste trop lourde :

- Le poids des charges fixes a continué à croître mécaniquement à un niveau supérieur à celui des concurrents.
- La masse salariale a évolué à la baisse depuis 2011 en lien avec le recul de l'activité mais à un rythme inférieur au CA sur 2011-2018, -13% vs -17% de CA
- Des chantiers nationaux de rationalisation des frais de fonctionnement ont été conduits : cadencement des achats, optimisation du matériel de courte durée

Nos charges représentent en moyenne 110% du CA sur 2016/2021.

Conséquence de la perte de CA et du poids de notre structure de coûts (augmentation mécanique des charges fixes, implantations territoriales devenues pour certaines structurellement déficitaires), notre EBE s'est effondré.

Notre situation économique et financière prévisionnelle ne marque aucune amélioration.

- Cette situation de grande difficulté ne peut être maintenue durablement. Elle obère nos capacités à maintenir une activité opérationnelle à moyen terme, à sécuriser les marchés existants et à assurer notre développement
- Dans ces conditions nous sommes contraints d'engager une réorganisation profonde de notre modèle organisationnel.

V.Cristia : « Nous avons constaté des dégradations économiques très importantes voire dramatiques. **Nous risquons que le CA baisse d'années en années.** Nous anticipons certaines baisses de produits ici ou là et nous devons avoir la capacité de réagir. Nous devons agir de manière urgente dans un cadre contraint avec une situation qui est ce qu'elle est, ce n'est pas avec plaisir que nous proposons ce plan.

Le contenu de la journée est très « économique ». On peut essayer de vous présenter un point plus « stratégique » dans le futur.

Nous ne cherchons pas de l'argent sur la valorisation foncière, la vente de sites. Des acteurs peuvent être intéressés par le foncier de l'Afpa. »

ATTERRISSAGE 2018

C.Mettot : *« Un atterrissage 2018 en forte baisse d'activité, notamment sur les Conseils Régionaux AO (-16M€), Pôle Emploi (-5 M€), marché Entreprises (-5M€), Prépa Compétences (- 6M€), pour une baisse totale de - 32M€. L'EBE recule à - 97M€, pour un CA de 615M€. »*

« Les comptes définitifs seront connus avec la clôture en février et seront présentés au CA fin avril 2019. La situation devra s'améliorer tant pour l'EPIC que pour les filiales.

Le déficit des filiales est porté majoritairement par l'Epic. La sous activité ne porte pas sur les filiales. Le déficit sera absorbé par les fonds propres des filiales. »

V.Cristia : *« Sur 2019 on espère pouvoir proposer une montée en charge du dispositif Prépa Comp en lien avec Pôle Emploi. On a conscience des difficultés ici ou là avec PE. Les niveaux de prescriptions ne sont pas homogènes selon les territoires. Il y a aussi quelques fois des erreurs d'orientation qui font que le bénéficiaire ne reste pas. PE a de nombreux dispositifs à proposer aux demandeurs d'emploi. Sur Occitanie on a des rapports cordiaux avec le Conseil Régional mais il n'y aurait pas risque de perte d'activités avec les réponses du nouvel appel d'offres (à vérifier et à confirmer). »*

BUDGET INITIAL 2019

« Le budget 2019 de l'AFPA repose sur l'hypothèse d'une mise en œuvre du projet de transformation tel que présenté le 18 octobre dernier. Si le contenu du projet devait évoluer significativement à l'issue de la phase d'information-consultation, le budget pourra être amendé par un budget rectificatif en cours d'année. La situation économique devrait s'améliorer en 2019 mais restera encore significativement dégradée, sous le double effet de phénomènes de marché et de l'impact du démarrage du projet d'entreprise. En effet, l'essentiel des bénéfices du projet de transformation interviendront en 2020. »

« Le budget 2019 présente une quasi-stabilité par rapport à 2018 concernant le résultat net. »

« Hors progression du dispositif « Prépa compétence » et hors impact du Plan d'investissement Compétences, la baisse de chiffres d'affaires atteindrait donc -54 M€ en 2019 par rapport à l'atterrissage 2018. »

Sur la partie « **Financeurs EPIC** », le budget initial (BI) 2019 retient un objectif de 225 M€, soit **une progression de 30 M€** par rapport au budget rectificatif (BR) de 2018. Les VAE Collectives seront peut-être réactivées dans un financement PIC.

Financeurs Accès à l'Emploi

« le budget initial 2019 retient un objectif de 265 M€, soit une **baisse de 7,5 M€** par rapport au budget rectificatif 2018. »

Financeurs AFPA Entreprises

« Le budget initial 2019 retient un objectif de 118 M€, soit une **baisse de 28 M€** par rapport au budget rectificatif 2018. Légère dégradation sur le marché entreprise (restructuration GPEC, PFE..), bien plus forte sur les financements organismes paritaires (CIF, POE,I...). »

Dépenses de personnel

« Elles sont prévues à 480 M€ en 2019 et le ratio charges de personnel /produits d'exploitation resterait stable à 79% entre 2018 et 2019. »

Frais de fonctionnement

« Ils seront en **baisse de 9 M€** par rapport au budget rectificatif 2018 et de 20 M€ par rapport au budget initial 2018. »

Besoin d'investissement

« **Pour 2019 il s'élève à 38 M€**, pour un niveau d'engagements nouveaux à hauteur de 50 M€. Ce montant est 2X plus élevé que ce que nous avons dépensé ces dernières années. »

Investissements immobiliers

Ils concerneront la remise en état du bâti très dégradé, la maintenance immobilière régulière pour le reste du bâti, pour permettre d'engager une dynamique de rattrapage et développer le concept du village de l'Afpa.

Des besoins liés à l'évolution du dispositif de production (transferts de plateaux, mise en place de plateaux mobiles) et aux créations de nouvelles formations pour adapter l'offre aux évolutions du marché

Un besoin au titre de la modernisation des systèmes d'information, permettant d'engager plusieurs chantiers majeurs indispensables à la sécurisation de leviers d'optimisation de la performance, notamment celui de la dématérialisation.

Besoins de financement

Ils s'élèveraient à 154 M€ pour 2019.

L'EBE et le résultat opérationnel s'amélioreraient en 2019 par rapport à 2018.

V.Cristia : « Nous définissons avec le Ministère du Travail (DGEFP) quelles missions entrent dans les Missions Nationales de Service Public (MNSP). A priori nous n'avons pas d'éléments permettant la ventilation des missions sur les piliers de l'EPIC. »

« Sur Afpa Le Village (ALV) : vous avez eu des éléments lors des dernières séances. On n'a pas fait d'hypothèses ambitieuses sur ce concept. Ce type de stratégie doit apporter une image positive sur les centres et doit améliorer notre capacité de recrutement. On peut avoir des logiques de partage des coûts de structure avec les partenaires. »

« Le projet de plan de transformation proposé vise à adapter l'outil de production de l'AFPA aux besoins de compétences d'aujourd'hui et de demain et à améliorer sa performance organisationnelle (rappel présentation 18 octobre). L'objet du projet n'est pas de développer la précarité de l'Afpa mais l'inverse. Nous visons un retour à l'équilibre du Groupe Afpa. De facto les filiales seront en situation favorable car leur avenir est lié à l'avenir du Groupe. Dans les anciens plans présentés on avait des augmentations de chiffre d'affaires très prononcées, ce qui n'est pas le cas ici, nous restons prudents dans une hypothèse socle. »

Il repose sur les principes suivants :

1. Une nécessaire évolution de l'appareil productif pour s'adapter aux évolutions durables du marché
2. Ajustement des activités en décalage avec les besoins des territoires
3. Développement des activités contributrices à l'EBE
4. Sécurisation des dispositifs en faveur des publics fragiles financés par l'Etat

Ce faisant, l'AFPA sera à même de retrouver un équilibre économique dès 2020 par une baisse considérable des charges structurelles.

Pour ce faire, l'Afpa envisage notamment de fermer 13 centres sur 112, qui ne trouvaient plus leur demande, et 25 centres associés ou annexes.

Economie sur les charges

Les évolutions de l'appareil productif permettraient une économie totale sur les charges de 21% à horizon 2021. Ces efforts permettront de retrouver une structure de coûts viable. Le rapport entre charges et CA passerait sous la barre de 100% pour atteindre 92% en 2021. Dans ce cadre les charges de personnel devraient être réduites de près de 100 M€ sur la période (497 M€ en 2018, 403 M€ en 2021). L'EBE atteindrait + 53 M€ en 2021 vs - 76 M€ sans projet. Redevenu excédentaire au-delà de 2021, nous serons mieux armés pour affronter la concurrence, sécuriser nos capacités d'investissement et reconquérir des parts de marché.

Fin du CCE : La séance est levée à 16H45

Prochain CRE extraordinaire : 23 janvier 2019.

Vos élus CFE-CGC :

Alex SOUILLET, Sonia LEBRETON, Michel FEYAERTS, Fabrice OGLIASTRO

<http://www.cfecgcafpa.org/>
permanence@cfecgcafpa.org
<https://www.facebook.com/snpeacfecgcafpa>