



## EN DIRECT DU CCE EXTRAORDINAIRE DU 14 FEVRIER 2019

- **PRESIDENCE : Christian METTOT Directeur des Ressources Humaines**
- **Présence du Directeur Délégué Vincent CRISTIA (arrivé en cours de matinée) et de Roger MOREAU**
- 

### Rappel des prochaines dates :

CCE 18 février (après-midi) et 28 février sur le thème de l'Organisation,

CRE (19 ou 20 février)

ICCHSCT : 26 février (remise d'avis)

**1- Poursuite de l'échange sur les perspectives économiques** (Suite du CCE précédent Reprise diapo 30 et suivantes),

### Trajectoire financière du Projet de transformation.

En absence de plan, le niveau de CA resterait faible environ 640 M€ de CA avec des charges en légère progression (même si en 2019 une baisse, liée à l'érosion des effectifs en 2018, a été observée). La situation économique continuerait à se dégrader et l'EBE resterait durablement déficitaire.

D'où l'utilité d'adapter l'outil productif aux besoins de compétences d'aujourd'hui et de demain et à améliorer sa performance organisationnelle. Cela permettra de revenir à l'équilibre dès 2020 par une baisse considérable des charges structurelles. Une des mesures projetées est la fermeture de 38 sites (13 centres et 25 centres associés).

Post projet, le CA s'établirait à environ 615 M€ (soit un écart de -4% par rapport au CA hors projet). Cette baisse de CA sera liée à l'arrêt des formations déficitaires mais l'impact sera globalement positif sur l'équilibre économique.

Cette estimation intègre : environ 35M€/an (Crédits PIC-hors fléchage Afpa), 40M€/an (Prépa Compétences) et une stabilisation à compter de 2019 de la part des Conseils régionaux

On a travaillé avec les directeurs régionaux pour élaborer le plan.

Hypothèses de prudence sur les projections de CA car il s'agit d'être réaliste par rapport au passé. Objectifs : Viabilité économique et capacité d'investissement, il s'agit de revenir à un niveau d'investissement important car aujourd'hui on dépend trop du soutien de l'état. Dès 2019, projection d'un retour à une capacité d'investissement d'environ 50 M€.

Au niveau des produits sur la période (2019-2021), les projections annuelles sont autour de : MNSP 110 M€ , Prépa Compétences 40M€, Hope 15M€, heb& rest 5,8M€ Conseil reg env 40M€, avec progression des crédits PIC 48M€, PE 5M€, Marché privé (hyp2021) 49M€, réduction CA (-66M€) impact arrêt de certaines formations déficitaires.



On se désengage d'activités sur lesquelles on perd de l'argent et par ailleurs on se développe sur des activités sur lesquelles on est en capacité de gagner des parts de marché. D'autres actions visent à diminuer les coûts de structure.

### **Prépa compétences :**

Les discussions sont engagées avec la DGEFP sur la poursuite du dispositif dès 2019. Il a été budgété 40 M€, alors que la prévision était de 70 m€ dans le cadre du PIC. Le bilan intermédiaire qui sera réalisé dans les mois qui viennent avec la DGEFP permettra peut-être de réviser ce montant à la hausse. Le projet prévoit, dès 2019, une capacité d'investissement de 50M€ par an contre à peine 20M€ aujourd'hui. On ne proposera pas Prépa Compétences dans un centre qui n'a plus de formations.

Les modalités de financement préservent l'Afpa de toutes pertes nettes. On a une convention qui prévoit que l'on ait un gain net est de 5%. En amont, l'étude de la mobilisation de ressources nécessaires supplémentaires, a démontré qu'elles étaient limitées notamment car du fait qu'il y a peu de MOPO. Ce CA de 40M€ génère peu de charges supplémentaires. La convention prévoit que l'Afpa sera couverte sur les coûts constatés (en attente de la validation de la comptabilité 2018). L'estimation de 450 euros jour pour le montage du dispositif mais c'est le coût réel qui comptera.

En termes d'impact direct, les économies de charges liées à la fermeture de centre ou de formations sont autour de 76 M€, répartis entre les frais de fonctionnement et la masse salariale.

La trajectoire est nationale car la projection a été faite avec l'aide des directions régionales, avec une projection du niveau d'activité qui décroît sur les prochaines années. Ce travail qui date de plus de 6 mois a permis d'avoir une lisibilité globale sur chaque région sur les budgets 2019 mais cela reste très macro. Sur les questions plus micro concernant les formations propres à chaque région, cela doit être abordé en CRE où la maille est plus fine.

On n'est pas à l'abri de bonne surprise sur les AO des régions, si on a plus de lisibilité par rapport à l'été dernier, on verra ce que l'on pourra faire par rapport aux fermetures envisagées. Le Plan présente une structure de coût allégée par une optimisation des charges de -21% d'ici 2021 :

- Maitrise des frais de fonctionnement,
- économie de 28 M€ lié à la réduction de l'appareil productif,
- de 10M€ sur frais de fonctionnement autres (ex frais déplacements, etc.),
- de 18M€ sur les achats
- de 100M€ sur la masse salariale.

L'EBE est projeté à un retour à l'équilibre dès 2020 et à +53 M€ à horizon 2021, ce qui permettra aussi de reconquérir des parts de marché. Dans l'intervalle le besoin de financement devra être assuré grâce au soutien de l'état.

Le budget 2019 adopté par le conseil d'administration le 20 décembre dernier, s'établit à un CA de 609M€, et un EBE -85M€.



Un contact avec Bercy suite au rapport cour des comptes, a signalé que même si en effet les chiffres passés posent question, le rapport de la cour des comptes qui est normalement basé sur l'objectivité, utilise le terme « insincérité ». Ce terme pourrait apparaître comme subjectif donc déplacé. La question est posée sur les éléments factuels sur lesquels portent leur rapport.

**2-Présentation des chantiers liés à la Transformation de l'Afpa :** Intervention de Jean François Berthier (directeur de la transformation), en présence de Vincent Cristia.

La direction de la transformation a vocation à être éphémère.

**Rappel des 5 Orientations stratégiques qui doivent permettre d'avancer dans le bon sens.**

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 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 non virtuelles où s'inventent de nouvelles solutions inclusives pour l'emploi : AFPA Villages
4. Renouveler notre contrat social pour redonner un sens individuel et collectif à nos missions
5. Viser la performance organisationnelle en optimisant les structures du siège et des régions

Éléments de pilotage de la transformation : 12 chantiers de transformation découlent des orientations et pour chacun plusieurs actions de transformation sont définies (env. 150). Nous allons par exemple lancer un schéma directeur informatique.

Énumération des chantiers par numéro:

0. Pilotage de la transformation
1. Revue de l'organisation du siège
2. Revue de l'organisation des Dr et des centres
3. RH : Métiers compétences et process
4. RH et accompagnement du changement
5. Optimisation du parc immobilier
6. Optimisation appareil productif
7. Optimisation fonction achat
8. Optimisation performance commerciale et marketing
9. SI Dématérialisation et optimisation
10. Offre formation et accompagnement
11. Afpa Village

Les 150 leviers (ou actions) sont des idées ou suggestions collectées, sur la base de propositions transmises, c'est une liste vivante ou des ajouts sont toujours possibles, il est aussi probable que certaines ne seront peut-être pas être réalisées. La temporalité de ces leviers ne sera pas la même.



Les chantiers prioritaires : Parc immobilier, SI, Achat (n°5, 7 et 9). Ces chantiers sont accessibles. On peut les mener car on sait le faire et les enjeux sont importants.

### **3 – Retour sur les catégories professionnelles (Présence Alain Koch)**

Il n’y a pas de véritable GPEC, actuellement il y a des mesures unilatérales qui porte plutôt sur la mobilité que sur de l’accompagnement.

Il peut y avoir encore des erreurs sur l’affectation de personnes sur des catégories professionnelles, elles seront traitées à titre individuel. Il y aura toujours des contre exemples, les choses évoluent

Les remontés se font aujourd’hui à travers un bricolage de tableaux Excel, demain ça changera

Les éléments seront transmis au CCE concernant les postes créés dès que possible, notamment les projets de fiches. Une CPNI va être programmée et on transmettra les fiches de postes.

4 – l’approbation des PV du 19decembre et 10 janvier est remis au 18 février

**Fin du CCE : La séance est levée à 17H45**

**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>