



EN DIRECT DU CCE EXTRAORDINAIRE DU 18 FEVRIER 2019

PRESIDENCE : Christian METTOT Directeur des Ressources Humaines

**Présence de la Directrice Générale Pascale D'ARTOIS,
Du Directeur Délégué Vincent CRISTIA**

Ordre du jour :

Présentation du rapport de l'expert du CCE Sur le Projet de Réorganisation et le Plan de Sauvegarde

(Extraits)...

« Ce plan de restructuration et le projet d'Entreprise associé sont proposés en l'absence de Contrat d'Objectifs et de Performances, en discussion depuis 2016. Or, ce contrat obligatoire, engageant l'Etat, est déterminant pour l'avenir de l'AFPA. Globalement, ce projet est un plan de réduction des coûts et du périmètre de l'AFPA notamment en matière d'activité et de présence territoriale (fermeture de 38 centres sur 166). Aucun rebond commercial n'est envisagé, alors même que la « structure » de l'AFPA entraîne un effet de taille important. Pourtant, malgré des incertitudes liées à la Loi de 2018, le marché est propice au développement du fait de la manne financière du PIC (15 Mds sur 2018/2022) sur laquelle l'AFPA a des ambitions limitées.

Sans contrevenir au droit européen, l'Etat a de toute évidence un rôle important à jouer dans le redressement pérenne de l'Agence. Ce redressement doit s'inscrire dans une vision renouvelée du Service Public. A défaut d'une telle ambition, l'AFPA sortira difficilement de cette spirale de déclin. D'importants chantiers de transformation interne (immobilier, GPEC, développement, partenariats,...) devraient accompagner la mise en pratique de cette vision nouvelle.

Le retour à l'équilibre économique à compter de 2020 (Livre 2) interroge, d'autant plus que les performances 2018 et 2019 ont été fortement révisées à la baisse (EBE de -76 M€ prévu en juillet revu à -97 M€ en décembre pour 2018 et de -72 M€ à -85 M€ pour 2019).

En ce qui concerne les centres destinés à être fermés, le motif économique n'a pas été le seul critère retenu. 23 des 38 centres présentent un taux d'EBE (avant frais de structure) positif en 2016 et 2017. Par exemple, les 3 établissements impactés de la région PACA (Gap, Cannes la Bocca et Istres) présentent même un CA supérieur à la moyenne des centres maintenus et un taux d'EBE supérieur à 30%.

La déclinaison opérationnelle du Plan se traduit par des chantiers tous azimuts (organisation, RH/métier, conception des formations, développement, immobilier, Village AFPA...).



Le projet de PSE présenté en CCE apparaît imprécis quant à son ampleur exacte.

D'un point de vue organisationnel, les objectifs poursuivis à travers le PSE sont clairs :

. Une politique d'abaissement des coûts se traduisant par les suppressions de postes (-1 530 CDI) et des fermetures de centres (32 ou 38).

. Une recherche d'efficacité, d'amélioration de la « performance », se traduisant, après les départs, par la mise en œuvre de changements organisationnels et de modifications profondes du contenu de certains métiers.

Les activités de l'accompagnement, de l'accueil, du support en centre (Gestion et Services) sont particulièrement impactées par le projet. Ainsi l'accueil devra faire face à un fort élargissement de ses périmètres d'activité et à une évolution des sources de contacts (physique, téléphone, internet).

L'accompagnement quant à lui se verra structurer autour de la création d'un pilotage, d'un management global de cette nouvelle activité et du développement et l'organisation de partenariats (villages AFPA) comme coproducteurs de services. Le nouveau service « Gestion et Services » aura en charge un périmètre très large allant de l'organisation et de maintenance du centre, au pilotage des contrats de services, en passant par le suivi de la production et des RH, la gestion budgétaire, l'organisation du pool administratif, et le suivi de la mise en place opérationnelle des chantiers de la transformation.

La question de la transformation du métier de formateur n'est jamais abordée dans le projet. Or cette conception nouvelle n'est pas neutre, et peut générer d'une part un sentiment de perte de reconnaissance de l'expertise des formateurs pour une reconnaissance de compétences plus généralistes et d'autre part un sentiment de perte de sens de son métier, de son activité, facteurs majeurs du mal être au travail. Le projet de transformation replace le centre de formation au centre du dispositif. Cette orientation stratégique s'appuie notamment sur la responsabilisation du directeur de centre qui sera désormais responsable de son compte de résultat et objectiver sur la performance du centre. La responsabilisation s'accompagne d'une plus grande autonomie pour les directeurs, et d'une place plus large dans les prises de décisions. La contrepartie du couple responsabilisation / autonomie est le besoin d'un soutien social fort de la part de la Région et du Siège afin de minimiser la prise de risques liée à l'initiative laissée aux directeurs de centres.

La population concernée présente une grande séniorité et donc des difficultés probables de repositionnement professionnel, notamment pour les métiers de la formation qui vont fortement évoluer. Les catégories professionnelles ont fait l'objet de nombreux débats avec le CCE et les OS, à juste titre. Cette construction induit de fait un « ciblage » de certains salariés. Elles doivent selon nous être retravaillées avec les Instances.

Pour le reste, le Livre 1 semble bordé juridiquement, mais appelle néanmoins des remarques.

Au plan du budget du PSE, nous n'avons pas pu reboucler l'estimation budgétaire de 126 M€

Enfin, la gestion anticipée des emplois et des compétences doit revenir au cœur des préoccupations de l'entreprise si elle veut pérenniser son activité dans un contexte concurrentiel difficile. Dans un tel contexte, il convient d'associer étroitement les partenaires sociaux et de leur donner les moyens nécessaires pour participer activement à cette démarche... » Fin des extraits



PDA : « Il y a une mauvaise compréhension des blocs de compétences, on ne va pas cesser de qualifier, ni de former, il faut juste s'adapter aux nouvelles modalités d'achat des acteurs de la formation. On continue à qualifier mais de manière discontinue pour s'adapter aux nouvelles contraintes. Nous devons travailler en blocs de compétences MAIS dans un parcours plus long, discontinu. Cela va modifier la programmation, la façon de former (distance, présentiel...).

Concernant Prépa Compétences et HOPE, la stratégie de la transformation est notamment de se faire financer d'avantage l'accompagnement des publics pour que cela devienne une prestation pérenne valorisée et financée. Au CA, l'Etat est majoritaire, donc les mêmes orientations stratégiques seront dans le COP, seuls les objectifs et indicateurs seront précisés.

Ce n'est pas parce que les CR ont signé le PIC qu'ils vont nous acheter des formations. Nous avons proposé au Vice Président du CR de PACA un projet nouveau qui semble l'intéresser. Nous sommes prudents car il faut envisager l'après PIC avec nos nouveaux produits. Nous avons trop fait de plans sur la comète sur le développement. Un COP peut être rédigé sans qu'il y ait des engagements de l'Etat. L'Etat s'est déjà beaucoup engagé (MNSP, Prépa Comp...). La compétence en matière de formation et de services publics est dévolue aux Régions. Les politiques régionales sont très différentes. Des plaintes ont été déposées par la Fédération de la Formation Professionnelle il y a quelques années sur la politique de soutien de l'Etat envers l'Afpa.

Avec Prépa Compétence nous sommes sorties d'une logique d'heures travaillées pour aller vers une logique de parcours global. Nous serons rémunérés sur les parcours réalisés. Les régions ont des visions différentes sur l'accompagnement. Nous sommes jugés par les Régions comme un organisme lambda quand nous répondons aux appels d'offres. Nous devons mettre en avant notre meilleur taux de retour à l'emploi que nos concurrents. Le public du PIC fait partie de notre ADN.

Sur Gap, on a choisi un projet alternatif utile socialement. Nous devons avoir des rendez vous politiques avec les CR, faire des propositions, de la pédagogie, faire preuve d'innovation. Je ne suis pas la seule à rencontrer les politiques. Les DR sont à même de faire des propositions.

Il y a une possibilité que l'immobilier de l'Afpa serve au Service Militaire Universel (accompagnement des décrocheurs...sur Châteauroux par exemple) ; le Maire est très actif et rencontre les décideurs politiques en ce domaine. Il ne faut plus nous éparpiller en terme de stratégie commerciale et cibler des priorités.

Nous souhaitons revaloriser la fonction accueil dans le centre ainsi que les salariés qui occupent cette fonction en leur donnant le statut d'Assistant Formation. Nous pensons donner la responsabilité du pool administratif/gestion au responsable Services Généraux. Rien n'est figé aujourd'hui. 2 niveaux d'Assistante Formation (back office et front office) sont en étude car 4 postes sont fusionnés en 1.

Les Directeurs de Centre auront des objectifs qualitatifs et quantitatifs dans une lettre de cadrage du DR et de la DG. Des groupes de travail seront réunis dans les centres sur le sujet des AF, des fiches de postes sont en projet.



Je suis étonnée d'entendre dire que les DR ne sont au courant de rien alors que j'ai des entretiens resserrés avec eux. »

VC : « La trésorerie est un chantier connu de l'Etat (Finances et Travail). Ce projet ne nous permet pas de nous mettre en situation de régler le passif mais de trouver des capacités d'autofinancement sur 2021. Le Contrat Objectif Performance a vocation à sortir dans les prochains mois mais son absence n'a rien d'original à ce jour. Il n'est pas obligatoire mais fortement recommandé. Il sera rédigé après le Plan d'Entreprise.

L'incapacité de tenir les objectifs des plans successifs est un vrai sujet, nous avons un passif difficile. »

CM : « La DG et le Président ont une volonté de « dé précarisation » de l'emploi si une négociation eut été ouverte, ce qui n'est le cas à cet instant. Les CDD sur accroissement d'activités ne permettent pas d'assurer la pérennité d'un site. Quand l'activité sera pérenne, on pourra intégrer des personnes en CDI. Un CDI qui a une lettre de mission (ou pas), qui voit sa durée d'activité qui dure depuis plus d'un an, se voit inscrit sur cette nouvelle activité pour analyser son emploi dans le cadre du PSE. Il n'y a pas de volonté de précariser l'emploi. Avec le Plan 500 000 nous avons eu de très nombreux CDD ; ce nombre revient aujourd'hui à ce qui se pratiquait il y a quelques années. »

« Nous avons stabilisé les Livres I et II mais il peut encore avoir des corrections. »

« Le CCE s'associe à la douleur de la famille pour le décès de Nicole Menu »

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