

2017-2022 Conseil d'Administration

Les principales interventions de Christian Filliot, représentant des salariés CGT

Vous trouverez dans ce document la plupart des interventions du représentant des salariés CGT au Conseil d'Administration durant les 5 années du mandat qui vient de s'achever. Quelques autres interventions y figurent aussi pour une meilleure compréhension.

Ces extraits sont issus des PV de cette instance, qui ne sont pas publics, seules le sont les délibérations adoptées par le CA (<https://www.afpa.fr/actualites/bulletins-officiels-de-l-afpa>).

Nous avons donc pris la décision de rendre publiques les interventions de notre représentant.

La communication des représentants des salariés sera facilitée lors du prochain mandat, la direction ayant décidé de mettre à leur disposition un espace dédié sur Agora.

26 septembre 2017

L'intersyndicale s'invite à la réunion du Conseil d'Administration et la **porte-parole des organisations syndicales** lit la déclaration suivante :

« Mesdames et Messieurs les administrateurs de l'AFPA,

Ce 26 septembre, après un déclin continu depuis plus de 7 ans, nous sommes peut-être à quelques jours de la fin de l'AFPA. Les causes, vous les connaissez, mais nous allons vous en rappeler les principales :

- Désengagement de l'Etat au profit des Régions ;
- Absence de contrôle du fléchage des finances de décentralisation ;
- Transfert de la mission d'orientation professionnelle à Pôle Emploi ;
- Mise en concurrence sans garde-fou par appels d'offres ;
- Vente à prix cassé, voire à perte, y compris par d'autres organismes de formation publique ;
- Autant de politiques d'achats de formations que de Régions ;
- Un EPIC créé avec une accumulation insoutenable de dettes, et sans moyens ;
- Une hémorragie des compétences, conséquence de la perte d'un tiers des effectifs en CDI.

Les conséquences, ce sont l'AFPA, ses salariés et ses usagers, qui en pâtissent :

- Des centres dégradés et des plateaux techniques obsolètes ;
- La détérioration de la qualité du service rendu au public (formation, hébergement, restauration, accompagnement) ;
- Une activité rendue chaotique ;
- L'augmentation accélérée des troubles psychosociaux et de l'absentéisme ;
- La paupérisation des publics accueillis ;

- Le gel des salaires depuis 2011 ;
- Une trésorerie exsangue, mettant en péril le paiement des salaires et la pérennité de l'AFPA.

Des solutions existent, mais elles intègrent l'Etat dans une véritable politique nationale de formation professionnelle des adultes, dont l'AFPA serait le bras armé.

Quelle AFPA projetez-vous à moyen et long terme ? Quelle est votre vision stratégique ? Cette question s'adresse plus spécialement à l'Etat, mais aussi aux Régions. Êtes-vous convaincus et décidés à investir massivement dans la nouvelle agence AFPA pour construire l'outil de demain, à même de remplir les missions de service public à la hauteur des besoins de nos concitoyens ? Sinon, arrêtez l'acharnement et ayez le courage d'assumer votre démission face à la construction d'un véritable avenir pour l'AFPA.

Merci de votre attention. »

La porte-parole déclare que le personnel de l'AFPA est en souffrance et qu'il attend des réponses. De gros problèmes se posent actuellement et il faudrait absolument trouver des solutions. Il en va des conditions de travail des salariés et de l'avenir des citoyens qui sont formés.

Une intervention soutenue par la **représentante de la confédération CGT, Catherine Perret (CGT)** qui ajoute qu'il est nécessaire d'avoir rapidement, de la part des représentants de l'Etat présents au Conseil d'administration, des éléments clairs sur le positionnement de l'AFPA dans le cadre des annonces en matière de réforme de la formation professionnelle. La veille, le Premier ministre a communiqué sur le plan d'investissement, mais il y a quand même un silence assourdissant de la ministre sur la question de l'AFPA. La CGT a rencontré la ministre quasiment dès sa nomination, mais elle n'a toujours pas de retour alors qu'elle avait promis de discuter sérieusement et très rapidement de l'avenir de l'AFPA. Il y a quand même une certaine opacité autour de cela. Les salariés sont extrêmement inquiets. Ils sont malmenés depuis 15 ans et ils ne savent pas s'ils vont pouvoir envisager de mener leurs missions à bien sur une période longue. Il est donc indispensable que l'Etat s'exprime rapidement.

M. Christian Filliot (CGT-AFPA) rappelle qu'au mois de mai, entre les deux élections, les organisations syndicales de l'AFPA avaient pris l'initiative d'adresser un courrier au Premier ministre. Mme la Déléguée générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle les a reçues fin juin. À ce moment-là, elles ont évoqué un certain nombre de choses et fait des propositions mais, depuis, c'est le silence total. Elles ont vraiment l'impression qu'elles n'existent pas. Or, si elles s'étaient adressées au Premier Ministre, c'est parce qu'elles voulaient une réponse politique et non pas une réponse technique, quel que soit le niveau des techniciens représentant l'Etat au Conseil d'administration. Elles souhaitent des engagements politiques, car il n'y a pas d'avenir de l'AFPA sans un engagement véritable sur ce qui est envisagé pour cet avenir. **La solution des problématiques de l'AFPA ne se réduit pas à la question économique.** La phrase : « *Il faut que l'AFPA change de modèle économique* » ne permet pas de construire un quelconque avenir. Il s'agit en effet de bien d'autres choses.

M. Christian Filliot (CGT AFPA) souligne que les choix qui seront retenus, au-delà d'être techniques, engageront l'avenir. Ils sont donc fondamentalement stratégiques. Il ne voudrait pas que la stratégie de l'AFPA se réduise à des considérations économiques. Or, dans le corps de l'Etat, cela semble être la préoccupation première ; en tout cas, c'est comme cela qu'il le perçoit. Il souhaite que soit clairement précisé ce que l'Etat veut faire de l'AFPA. En effet, c'est lui qui a son avenir entre ses mains. C'est à lui de décider.

La question a été posée par les organisations syndicales en début de séance, mais elle est aussi posée par l'ensemble des administrateurs des différents collèges, sauf celui des 11 représentants de l'Etat qui a une autre approche apparemment. Cette question est fondamentale.

En ce qui concerne les orientations qui seront retenues en termes de choix de comptabilité analytique, il ne faudrait pas tomber dans le travers où l'engagement serait d'abord économique et condamnerait toute vision stratégique.

M. Christian Filliot déclare que le fait que le débat juridique l'inquiète encore plus qu'un sujet économique. Il faut avoir le courage politique d'assumer certaines décisions. Pourquoi en Belgique, par exemple, le FOREM est-il en capacité de faire quelque chose de complètement différent de ce qui est proposé pour l'AFPA ? Cette incohérence ne lui semble pas acceptable. **Il faut que l'Etat ait le courage politique de dire qu'il souhaite avoir un outil qui soit celui-ci, qui embarque peut-être différents organismes publics de formation, en y intégrant les GRETA par exemple. Cela permettrait d'avoir une véritable politique d'investissement dans les compétences des citoyens et d'aller vers d'autres solutions que la délocalisation, pour pouvoir de nouveau produire en proximité, réindustrialiser, etc.**

C'est tout cela que M. Christian Filliot appelle de ses vœux, au nom de son organisation syndicale : pouvoir avoir du travail sur le territoire français, sans aller délocaliser les activités et sans qu'il ne reste plus que des activités de service pour les personnes âgées, etc. Il veut pouvoir consommer ce qui est produit sur le territoire national. Cela nécessite un courage politique de la part du Gouvernement. Dire que c'est le droit européen, le côté juridique, qui impose de ne rien faire, ce n'est pas une réponse à la hauteur de ce que peut être un engagement politique.

11 décembre 2017

Situation économique

M. Christian Filliot remarque que les fonds propres ont grandement diminué. Il imagine volontiers qu'ils seront négatifs au cours de l'année. Il aimerait savoir quelle analyse en est faite et quelles conséquences cela aura.

Dans les autres documents transmis, il note une décomposition des actions de formation par finalité en **heures travaillées stagiaires**. Il pense qu'il serait pertinent de le faire aussi, en parallèle, en heures groupe ou en heures formateurs, de façon à pouvoir véritablement mettre en rapport les charges. Les heures travaillées stagiaires permettent de mettre en rapport les recettes, quoi qu'il n'y ait pas un prix unique pour une heure travaillée stagiaire mais de grandes fluctuations. Par contre, en mettant en face les **heures de groupes ou les heures de formateurs**, il serait possible de déterminer des montants de charges relativement fiables. Cette approche permettrait certainement à l'Établissement public de prendre en compte ces coûts dans ses politiques commerciales.

Mme Catherine Perret (CGT) avait ouï dire que le « **Plan 500 000** » n'avait pas fait gagner de l'argent à l'Afpa mais, au contraire, lui en avait coûté. Elle a donc besoin d'avoir des éléments précis en la matière.

D'autre part, les charges de personnel sont plus élevées du fait de la montée en **précarité**. Ce sujet doit être discuté au sein du Conseil d'administration. Avoir un contrat précaire, cela coûte plus cher que d'embaucher en CDI. Comme les contrats à durée déterminée ont été beaucoup développés ces dernières années, cela lui semble poser question.

M. Christian Filliot revient sur l'annexe 1 [de la filiale] , qui porte sur le service global de formation, notamment sur son article 2 « les modalités de rémunération » [...]. Il est indiqué qu'en fait, les services sont facturés à prix coûtant et à proportion de l'utilisation, par chacune des filiales, des moyens et des services de l'Afpa : « *La consommation effective des moyens et services de l'Afpa se fait sur la base des HTS (heures travaillées stagiaires) pour les prestations de formation* ».

L'exemple a été donné de commandes initiales du Conseil régional entre 10 et 16 stagiaires, mais effectives entre 8 et 10. Ce que met à disposition l'EPIC, c'est la même chose, c'est le même coût, qu'il y ait 16 ou 8 stagiaires. La seule chose qu'il est possible de faire objectivement constater, c'est la mise à disposition de temps de formateurs ou d'heures de groupes, quelle que soit la taille du groupe, sachant que les coûts variables par groupe, appelés MOPO (matière d'œuvre et petit outillage), constituent une part très faible des coûts. En dehors de cette part des coûts variables, tout le reste est fixe, quelle que soit la taille du groupe.

M. Christian Filliot pense donc que dans cette annexe 1, il faut parler d'heures de formateurs et non pas d'heures travaillées stagiaires ; sinon, cela ne rendra pas compte de l'effectivité des coûts engagés. Il demande simplement que soient facturés les coûts engagés, les moyens mobilisés, et que puissent être mobilisés les moyens nécessaires aux publics reçus, en fonction des besoins de chacun. Il n'y a pas de modèle unique pour les personnes accueillies. La mission de service public de l'Afpa porte sur les personnes les plus éloignées de l'emploi, ce qui nécessite de pouvoir adapter la formation à chaque personne. Il y a parfois des besoins essentiels ou fondamentaux à couvrir avant même que la personne puisse organiser sa formation.

M. Christian Filliot renvoie à la présentation faite par la Directrice générale sur ses orientations stratégiques, justement afin de permettre la mise à disposition de ces prestations globales de service, y compris avec des partenaires. C'est cela que l'Afpa doit mettre en œuvre pour pouvoir répondre à ses missions de service public ; sinon, elle n'a pas de légitimité à être concurrente simplement sur de la prestation de formation.

M. Christian Filliot indique à Mme [personnalité qualifiée] que **l'accompagnement pendant la formation était une spécificité et une expertise de l'Afpa**. L'accompagnement psychopédagogique, c'était la garantie de ne laisser personne au bord de la route pendant la formation. En effet, dans les formations qualifiantes et certifiantes, qui sont longues, il y a des phases difficiles.

D'ailleurs, à ce titre, M. Christian Filliot pense qu'il faudrait apprécier le chemin parcouru par les personnes entre le moment où les personnes entrent en formation et celui où elles en sortent. C'est ce différentiel, cette valeur sociale ajoutée, qui est à prendre en compte. Effectivement, quand il s'agit de personnes déjà formées très proches de l'emploi, c'est très facile de les faire réussir, avoir un diplôme supplémentaire. Dans ce cas, la valeur sociale ajoutée est faible, même si elle est méritoire. Comment ne pas prendre en compte ce que l'Afpa peut apporter aux personnes les plus éloignées de l'emploi ? Actuellement, elles sont aussi éloignées de l'Afpa, faute de moyens pour les accueillir.

Pour revenir sur le « Plan 500 000 », l'Afpa a été obligée de recruter des formateurs en CDD, parce que ceux qui étaient en CDI avaient des petits groupes en face d'eux. Cela a évidemment posé problème puisque l'Afpa est payée en heures travaillées stagiaires. Il faut donc changer cette modalité de contractualisation dans les marchés régionaux. Rien n'oblige à ce que ce soient des heures travaillées stagiaires. Pourquoi ne s'agirait-il pas d'heures travaillées de groupes ? Il faudrait s'interroger sur le destin des personnes et non pas sur le temps qu'elles passent à l'Afpa, par rapport à la signature d'une feuille d'émargement. Ce n'est pas cela, la formation ! C'est fondamental.

M. Christian Filliot insiste aussi sur le fait que **le budget proposé n'est pas un budget d'espérance**. Or, **il faut donner de l'espérance à l'Afpa, à ses salariés et aux usagers**. Les salariés désespèrent de voir enfin une lueur au bout du tunnel où ils sont depuis tant d'années. **À défaut d'espérance, c'est la souffrance qui domine actuellement**. Face au retard pris par le Conseil d'administration dans l'élaboration de véritables orientations stratégiques – le Comité stratégique a en effet été mis en place seulement quelques semaines auparavant - il faut arriver à construire une vraie stratégie de développement de l'activité, reposant sur la réponse aux besoins des personnes, à tous leurs besoins, sauf à dire que l'État et les pouvoirs publics auraient d'autres projets mortifères pour l'Afpa. À ce titre, la trop faible présence du « collège » des Régions aux séances du Conseil d'administration ou dans les comités, interroge terriblement. C'est ce que le Président du Comité stratégique rappelait : la division par plus que 2 de l'activité avec les Conseils régionaux en 10 ans

environ, pose vraiment la question du bien-fondé d'avoir transféré cette compétence aux Régions. M. Christian Filliot ose poser la question de savoir si c'était un vrai choix national constructif et pertinent.

M. Christian Filliot revient sur les problèmes d'effectifs. Les suppressions d'emplois sont importantes. Il se souvient que dans les textes, qui ont maintenant valeur de loi, l'État avait défini l'enveloppe de la masse salariale des CDI. Cela emporte-t-il le fait que voter ce budget, c'est dire qu'il ne faut pas être au-delà de 6 161 CDI à fin décembre 2018 ? C'est comme cela qu'il le comprend par rapport au cadre législatif concernant l'Afpa.

25 janvier 2018

Le rapport de la mission d'audit IGAS/IGF

" Des travaux de la mission, il apparaît que des mesures paramétriques ne permettront pas d'assurer la viabilité de l'AFPA. Des réformes d'ampleur s'imposent désormais." (citation rapport IGAS/IGF).

M. Christian Filliot revient sur le manque de compétitivité de l'Afpa. La problématique est aussi liée à des problématiques de **concurrence** qui ne sont pas loyales. Il cite quelques exemples concrets et précis d'une région qu'il connaît, la région Grand Est. Des marchés ont été perdus par l'Afpa parce que l'Agence était 30 % plus chère. Effectivement, elle a perdu des lots sur lesquels des concurrents se sont positionnés à des prix 30 % inférieurs. Il se trouve que ces concurrents sont des CFA, par exemple, et que ces organismes ont déjà toutes leurs charges de structure couvertes par leur activité d'apprentissage. De ce fait, quand ils se positionnent sur ces marchés, leur marge sur coûts directs est leur résultat net. En revanche, l'Afpa a de nombreuses charges qui en découlent, puisqu'elle ne s'occupe que de l'activité de la formation professionnelle continue, c'est-à-dire celle qui est soumise aux appels d'offres des Conseils régionaux. Ce n'est pas le cas pour un grand nombre de concurrents. Il en va de même pour les GRETA. C'est une situation qui fait que l'Afpa ne semble pas compétitive alors qu'elle ne part pas de la même ligne pour la course aux résultats.

Concernant les RH, il aurait été intéressant, même si ce n'est sans doute pas dans la démarche de ce type d'audit, de rencontrer les organisations syndicales. Elles auraient pu dire et identifier des choses qui auraient aussi pu être assez éclairantes par rapport à certains éléments. La **baisse des effectifs** est importante. En la projetant jusqu'à la fin de l'année, cela représente plus de 3 300 CDI supprimés entre 2008 et 2018. En 10 ans, sur un effectif initial de 9 600, cela représente plus du tiers. L'objectif est en effet fixé à 6 661 à la fin de l'année 2018, si M. Christian Filliot a bien lu les tableaux qui lui ont été confiés.

Certes, il y a eu le **transfert des psychologues du travail**. D'ailleurs, il souligne à nouveau le fait que du coup, la fonction « orientation professionnelle », à l'heure actuelle, ne trouve pas de réponse véritable lorsque les actifs, en emploi ou sans emploi, recherchent des solutions. Ce service public d'orientation a été quelque peu délaissé par Pôle Emploi, dont ce n'est pas véritablement la mission. Par ailleurs, le CEP, qui est censé se substituer à cette logique, trouve beaucoup de difficultés à se mettre en œuvre.

M. Christian Filliot souligne également que le problème de l'Afpa vient fondamentalement du fait que le marché, dont elle s'occupait à 100 %, a été transféré aux Conseils régionaux. Or, les inspecteurs peuvent constater eux-mêmes qu'aucune Région n'est présente à ce Conseil d'administration. Ce n'est pas une sur quatre mais zéro. Il en va de même dans les comités. Les Conseils régionaux ne semblent pas s'intéresser à l'Afpa.

Cela renvoie aussi à la **nature des appels d'offres**. Concernant les notes techniques, il n'y a en effet pas de différenciation des organismes de formation. Ce n'est que le critère du prix, quel que soit son

poinds, même s'il est très faible, qui arrive à discriminer les réponses entre elles. C'est donc toujours le moins-disant qui l'emporte, ce qui en revient à la première remarque formulée par M. Christian Filliot. Pourquoi ne pas imaginer une logique d'appel d'offres qui partirait d'un prix préfixé, ou d'une fourchette très cernée, établie par le Conseil régional, afin d'évaluer la qualité des réponses produites par les organismes de formation non seulement en termes de prestation de formation, mais également sur l'offre de services globale. Cela permettrait, en particulier pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, qui constituent le cœur de cible des publics de l'Afpa, d'être au mieux dans la réussite de leur projet professionnel.

M. Christian Filliot pense qu'il faudrait dénaturer l'aspect de marchandises qu'a actuellement la formation professionnelle, pour redonner toute leur légitimité aux services à rendre aux personnes qui en ont besoin. Il faut aider chaque personne à aller au terme de son parcours, en réduisant autant que faire se peut les risques d'abandon. Ce sont des fonds publics qui sont purement et simplement perdus et, plus grave encore, ces personnes sont perdues par rapport à la possibilité de se former un jour, parce qu'elles seront dans une situation d'échec. Avant que la personne s'engage dans un parcours de formation, il est impératif d'évaluer sa capacité de réussite. Il faut mettre les moyens pour que cette personne réussisse parce que sinon, elle se perd. L'Afpa reçoit souvent des publics qui sont éloignés de l'emploi. La prescription de formation par Pôle Emploi est une prescription qui vient trop souvent par défaut, en dernier recours, lorsque les personnes n'ont pas trouvé d'autres solutions. La situation de ces personnes est donc extrêmement fragile et il faut absolument qu'elles réussissent.

M. Christian Filliot considère donc qu'il faut s'interroger sur les modalités de contractualisation avec les Régions. Il lui semble qu'il s'agit là de l'un des problèmes fondamentaux. Les inspecteurs évoquent des réformes d'ampleur ; qu'imaginent-ils précisément ? Les organisations syndicales en conçoivent au moins une : changer la contractualisation avec les Conseils régionaux. La formation professionnelle n'est pas une marchandise. Les appels d'offres du Code des Marchés publics, tels qu'ils sont appliqués, ne permettent pas de rendre compte de l'efficacité des services mis en œuvre pour la réussite des personnes, ni de la réalité des moyens et des descriptifs qui sont fournis par ceux qui répondent à ces appels d'offres. Régulièrement, de nouveaux opérateurs apparaissent, dont personne n'a connaissance, et qui finissent par révéler une certaine proximité avec ceux qui rédigent les descriptifs de ces appels d'offres, pour certains lots. M. Christian Filliot déclare avoir des éléments très précis dans ce domaine.

3 avril 2018

Constitution des filiales

M. Christian Filliot (CGT) revient sur une position déjà exprimée : il ne comprend pas que la mise à disposition des ressources de l'EPIC que sont les plateaux techniques, les formateurs, donc le temps des formateurs, soit facturée au niveau des filiales sous la forme d'heures travaillées stagiaires. Pour lui, cela reste une incompréhension technique fondamentale, qui ne rend pas compte de la réalité de ce qui est mis à disposition mais qui rend compte de la difficulté des filiales concernant leur activité économique. Selon lui, ce point fragilise la convention de moyens mise en place entre l'établissement public et ses filiales.

M. Christian Filliot insiste : à l'heure actuelle, ce qui coûte à l'EPIC quand il met des ressources à disposition, c'est du temps de formateurs et non pas des heures travaillées stagiaires. L'EPIC n'a donc pas à facturer des heures travaillées stagiaires aux filiales ; c'est un contresens. M. Christian Filliot convient qu'il n'est peut-être pas possible de faire autrement à ce jour, mais cela ne signifie pas que c'est la meilleure solution.

M. Christian Filliot fait observer que cette façon de faire permet de faire payer à l'EPIC le déficit des filiales, tout simplement. Il trouve cela fondamentalement antinomique avec la logique qui est posée *a priori* dans la construction de l'établissement public et de ses filiales commerciales. Il se demande d'ailleurs pourquoi mettre en place des filiales commerciales, puisque cette question n'est pas résolue et que cela va à contresens. Déjà en 2017, il a été dit que la comptabilité analytique devait évoluer, mais il ne voit pas poindre le moindre soupçon d'évolution de ce point de vue ; ou alors, peut-être après 2022...

M. Christian Filliot comprend très bien tout ce qui se dit, mais il reste convaincu que ce qui est mis en place est « contre nature ». Il s'agit de facturer aux filiales ce qui est consommé au niveau de l'EPIC ; or, au niveau de l'EPIC, il n'est pas consommé d'heures travaillées stagiaires. L'EPIC ne possède pas des heures travaillées stagiaires qui seraient mises à disposition. Ce qui est mis à disposition des filiales, c'est du temps de formateur et des plateaux techniques. L'Afpa est en train d'organiser une facturation entre filiales et établissement public qui est « contre nature ». Peut-être que ces propos sont gênants dans le PV, mais il ne comprend pas pourquoi rester dans de tels schémas. En clair, il s'agit de dire qu'à l'heure actuelle, la comptabilité analytique de l'Afpa est basée sur les heures travaillées stagiaires et qu'il est donc obligatoire d'en passer par là. M. Christian Filliot refuse ce point de vue et pense qu'il faudrait appliquer une logique inverse : il s'agirait de prendre en compte le fait qu'il y a des structures commerciales, qui sont en difficulté par la nature même de ce qu'elles obtiennent comme marchés, qui sont basés sur des heures travaillées stagiaires, mais il ne faudrait pas organiser le transfert de ces difficultés sur l'établissement public.

Orientations stratégiques

M. Christian Filliot souhaite revenir à la planche précédente. Il s'intéresse particulièrement aux « effectifs ETP formateurs CDI », qui étaient 3 572 en 2012 et 2 841 en 2017, soit environ -700. Dans les autres catégories de CDI, ils étaient 4 561 en 2012 et 3 815 en 2017, soit environ -700. **M. Christian Filliot** voulait attirer l'attention sur ce fait qui fragilise l'aspect qualitatif des prestations de l'Afpa. Elle n'a pas les moyens d'investir pour les personnes qui interviennent en CDD, comme elle investit dans la formation pédagogique des formateurs en CDI, qui sont effectivement très peu renouvelés. M. Christian Filliot ajoute qu'en ce qui concerne les **formateurs de l'Afpa**, il y avait jusqu'à présent une exigence d'expérience professionnelle considérable. Ce sont d'abord des professionnels qui sont recrutés, pour qu'ils deviennent ensuite des pédagogues. Leurs capacités pédagogiques sont mises en œuvre par de la formation. Ce sont donc des gens qui sont souvent en deuxième, voire en troisième partie de carrière professionnelle. Ils sont là pour transmettre leur expertise. Ces conditions de recrutement peuvent expliquer des salaires plus élevés que le simple salaire de recrutement d'un formateur. Il ne s'agit pas de recruter un formateur mais d'abord un professionnel. En tout cas, c'est de cette manière que les choses ont fonctionné pendant très longtemps.

M. Christian Filliot souligne que cela signifie qu'il faut **reconsidérer la question de l'orientation comme étant prioritaire**, travailler sur le projet professionnel dans le cadre d'un projet de vie et voir s'il y a, dans celui-ci, un projet de formation professionnelle, afin que ce soit fait en amont, le plus rapidement possible.

M. Christian Filliot déclare qu'il découvre les points n°4 et 5 de ces orientations stratégiques. Concernant le **renouvellement du contrat social de l'Afpa**, il a entendu parler de la remise en cause des accords de 1996. Il n'imagine cependant pas que le contexte soit favorable à une évolution positive pour les salariés dans la renégociation d'un accord d'entreprise sur le sujet. D'autre part, les visées et les perspectives lui semblent très légères. Autrement dit, certains principes sont porteurs, mais de grandes craintes se manifestent quant au prix qui sera à payer pour le personnel. Il lui semble en effet qu'il y a là quelque chose qui n'est pas clair, qui n'est pas réglé, voire pas honnête : qu'est-ce que la Direction générale envisage de faire avec le personnel ? Pour le métier de formateur, il est question

de transversalité, de polyvalence, d'encadrement, de temps de travail et de travail en équipe, mais une fois que c'est écrit, la question qui se pose est de savoir où cela a été débattu. Pour sa part, M. Christian Filliot ne le sait pas. Il a l'impression que c'est un peu quelque chose « qui sort du chapeau ».

L'autre grande question concerne **l'investissement nécessaire** à l'Afpa. Il ne s'agit pas de reconstituer des fonds propres mais de positionner l'Afpa dans une dynamique de production de services, dans une logique de service public, et de savoir qui va financer cela. Ce ne seront pas les conseils régionaux, puisqu'ils fonctionnent avec des appels d'offres. Or, lorsque l'Afpa répond actuellement à des appels d'offres, elle le fait avec des prix unitaires inférieurs à ses prix de revient. C'est une triste réalité. Concernant le concours de l'État, est-il potentiel, exclu, et pour faire quoi ? Pour diminuer la masse salariale, il y aurait peut-être de l'argent provenant de l'État... Tous ces éléments semblent un peu confus et génèrent des craintes. Il partage beaucoup d'éléments évoqués dans les trois premiers points, mais pour les points n° 4 et 5, qui se résument chacun à une planche, il craint quelque chose de très difficile pour le personnel et pour l'avenir de l'Afpa, à force de dénaturer sa mission. Quand il est dit qu'il faut « se recentrer sur son ADN », il n'est pas certain que ce soit « la transversalité et la polyvalence des formateurs » qui vont permettre de le préserver...

VOTE CONTRE DE LA CGT

26 avril 2018

Bilan social

Concernant les **accidents du travail**, M. Christian Filliot pense qu'il faut aussi comptabiliser les personnes qui présentent des **troubles psychosociaux** avérés. Ces éléments ont été révélés par une expertise en 2016. Il y a des gens qui « craquent » ; c'est aussi cela, la réalité actuelle de l'Afpa, du point de vue des ressources humaines.

Par rapport à l'âge, il y a aussi un **conflit de valeurs** qui amène des personnes à « craquer ». M. Christian Filliot fait notamment référence aux formateurs. En moyenne, ils sont recrutés à 40 ans, ce qui explique aussi les salaires plus élevés à l'Afpa. L'ancienneté chez les formateurs est de l'ordre de 13 ans en moyenne. Il y a donc au moins la moitié des formateurs qui a connu une autre Afpa, une autre façon de travailler. Ces conflits de valeurs amènent beaucoup de personnes à des situations de rupture. Certaines démissionnent ; certaines négocient des ruptures conventionnelles ; d'autres « craquent ». Enfin, il y a ceux qui résistent qui attendent que les choses arrivent.

M. Christian Filliot rappelle qu'il existait un accord, qui a pris fin en 2015, dans lequel il avait été écrit et signé par la Direction qu'elle procéderait à la **suppression des écarts** [de salaire]. Cet accord a duré entre 2012-2015 mais ce qui a été mis en œuvre, c'est une réduction des écarts. À chaque fois qu'un écart a été constaté, jamais il n'a été totalement comblé. Il était comblé de façon forfaitaire sur une partie. La mise en œuvre n'a donc pas respecté ce qui avait été signé et validé dans l'accord. Les organisations syndicales se montrent donc désormais extrêmement prudentes. Aucun budget n'avait été alloué dans ce précédent accord, mais le principe devait être que, quand un écart était constaté, il était supprimé. Or, la méthode qui a été appliquée, c'était qu'il n'était jamais supprimé mais simplement réduit. Même si l'écart était moindre, la différenciation était donc maintenue. Cela ne permet pas d'aller vers une égalité salariale entre les femmes et les hommes.

Dans l'accord négocié depuis, la problématique est évidemment l'enveloppe, qui ne permet pas la suppression des écarts. Ou alors, il faudrait établir une hiérarchie, un ordre de traitement des personnes pour qu'à chaque fois que leur cas est traité, l'écart soit supprimé. Or, cela réduirait considérablement le nombre de personnes impactées et cela induirait une logique visant à établir des priorités. Il y a donc fondamentalement quelque chose qui ne convient pas.

La Direction générale dira sans doute qu'elle n'a pas les moyens, et les organisations syndicales ne peuvent pas accepter que des différenciations salariales entre les femmes et les hommes soient ainsi instituées.

M. Christian Filliot apporte un complément de réponse à cette question. Il faut distinguer les formateurs sans activité, c'est-à-dire qui n'ont pas de stagiaires. Par exemple, pour le « Plan 500 000 », il faut que ce qui est proposé à proximité de là où ils sont, corresponde à leurs compétences, à leur métier. Un autre phénomène s'est très largement accru à l'Afpa : c'est un phénomène de **sous-production**. En moyenne, à l'heure actuelle, un formateur a moins de stagiaires dans son groupe qu'il n'en avait auparavant. Il y avait des moyennes de 14 stagiaires par formateur, mais cela devient exceptionnel. Si un formateur en maçonnerie, par exemple, a 8 stagiaires, et qu'avec le « Plan 500 000 », il y a une commande de 8 stagiaires, il ne peut pas les prendre dans le groupe déjà en cours. Il est en effet extrêmement compliqué de pouvoir mener deux groupes, en sachant qu'une grande partie du temps de cette pédagogie active amène à mettre en situation professionnelle, donc à mener les personnes dans une logique de chantier, en ce qui concerne la maçonnerie. Pour avoir deux groupes en parallèle, un formateur devrait donc être à deux endroits... Cela provoque donc le recrutement d'un autre formateur en CDI, ce qui ne résout pas la sous-production mais qui l'accroît au contraire, puisque ce deuxième formateur recruté en CDI n'aura peut-être en face de lui que 8 stagiaires également. Le déficit productif du modèle industriel de l'Afpa s'accroît donc.

M. Christian Filliot croit avoir déjà eu, dans cette instance, l'occasion d'interpeller le collège des Régions sur le fait qu'il est très important que l'Afpa puisse avoir des commandes, dans l'allotissement, avec des groupes suffisamment nombreux sur une thématique dans un endroit. L'essaimage dans les différents bassins d'emploi, par exemple pour des commandes de maçons ou de soudeurs, n'est pas une bonne pratique. Tout le monde en veut, mais dans des endroits différents, à chaque fois sur un certain bassin d'emploi, etc. L'Afpa ne pouvait pas répondre partout parce qu'elle n'avait pas forcément les bons équipements. Si le nombre d'endroits de formation avait été divisé par deux, cela aurait résolu la problématique de la productivité.

M. Christian Filliot souligne que cette question reste incroyablement d'actualité dans le devenir de l'Afpa. C'est en lien avec la problématique portant sur la manière dont sont commandées les actions de formation.

VOTE CONTRE DE LA CGT

Orientations stratégiques

M. Christian Filliot explique que ce sont les représentants des salariés de l'Afpa au Conseil d'administration qui souhaitent s'exprimer. Il procède à la lecture de la déclaration suivante :

« Les orientations stratégiques ont été adoptées par le Conseil d'administration du 3 avril 2018. C'est dans le Contrat d'objectifs et de performance que devraient se dessiner les premiers objectifs quantitatifs. Ce n'est qu'alors que seraient perceptibles des objectifs en termes d'effectifs, de chiffres d'affaires, d'excédent brut d'exploitation, de fermetures de formation, voire de centres Afpa...

Les salariés craignent une sanction terrible pour l'Agence Afpa, ses personnels et ses usagers. In fine, ce sera dans le Plan d'entreprise que le chiffrage du projet sera révélé, au nom du retour rapide à l'autonomie financière par des coupes sombres qui pourraient se révéler mortifères. Les représentants des salariés ont souvent répété devant le Conseil d'administration que la survie de l'Afpa repose essentiellement sur un accroissement en volume des activités et sur un juste prix couvrant à minima les moyens mobilisés pour permettre la réussite des personnes formées. Le diagnostic présenté par le cabinet d'expertise en stratégie d'entreprises, commandité par les tutelles, aboutit à des conclusions qui confortent notre point de vue.

Dans ce contexte, la Direction générale cherche aussi à imposer des élections professionnelles avant l'été, avant que ne soient connus le plan d'entreprise et ses conséquences sociales. Les organisations syndicales de l'Afpa ont alors demandé une entrevue avec Madame la Directrice générale et Monsieur le Président de l'Afpa pour réclamer le décalage des élections professionnelles après la présentation du plan d'Entreprise. Les élections professionnelles doivent avoir lieu en toute transparence et en toute connaissance de cause.

En conséquence :

Les représentants des salariés au Conseil d'administration s'associent à l'analyse des organisations syndicales de l'Afpa et demandent que les élections professionnelles ne soient organisées qu'après que seront rendus publics :

- Le scénario avec ses plans d'action ;*
- Le Contrat d'objectifs et de performance ;*
- Le Plan d'entreprise de la Direction générale. »*

18 octobre 2018

Annonce du Plan Social d'Entreprise

Le Président ouvre la séance et remercie tous les participants de leur présence. Il prie les administrateurs de l'excuser : depuis qu'il a été désigné Président du Conseil d'administration, 2 mois plus tôt, il n'a en effet pas eu le temps de les voir. Ce n'est évidemment pas une marque de mépris mais l'importance des dossiers à traiter a requis sa totale mobilisation auprès des équipes de l'Afpa.

D'autre part, il présente les excuses de Mme la Directrice générale, qui participe au Comité central d'entreprise qui se déroule simultanément, sur un ordre du jour commun. Pour représenter l'Afpa, c'est M. le Directeur général délégué qui soutiendra le Président qui en 2 mois, n'a pas pu acquérir une connaissance de l'établissement aussi fine que celle des administrateurs. Il n'a pas non plus la culture qu'ils ont pu développer au fil du temps.

Le Président souligne qu'il s'agit d'une journée très particulière, que d'aucuns attendent comme un aboutissement alors qu'il s'agit du début d'un processus. Il invite donc chacun à se mobiliser autour de ce qui va être présenté et qui résulte des travaux des différents comités durant ces 18 derniers mois. Il va s'efforcer de résumer ce travail en quelques mots, en n'oubliant pas de rappeler qu'il se nourrit des 70 ans d'histoire de l'Afpa.

Ces 70 ans d'histoire, nourrissent une tradition, une culture, une existence fantastique qui vont être illustrées lors de cette séance. Ce sont aussi 18 mois d'études, 18 mois de partage et de concertation, nourris étayés par des expériences, des réflexions et des rapports.

Le Président indique qu'il pourra commencer à présenter le dossier dès qu'il aura été remis aux membres du CCE. En effet, les lois de la République prévoient que la primauté des documents et des informations doit aller aux membres du CCE, primauté qui sera évidemment respectée.

Ce travail, issu d'une vision stratégique elle-même nourrie des réflexions des administrateurs, doit être mis en perspective et expliqué, pour montrer en quoi la Direction générale de l'Afpa a répondu à la lettre de mission qu'elle avait et que les administrateurs lui ont confiée en expliquant quelle vision ils souhaitaient.

Mme Catherine Perret (CGT) rappelle que la Ministre, Mme Pénicaud, avait fait une intervention rappelant l'origine de l'Afpa. Son point de départ avait bien été fixé aux ordonnances de novembre 1946. Elle ajoute que la Secrétaire d'État, Mme Clotilde Valter, est venue célébrer les 70 ans de l'Afpa à la CGT.

Le Président reconnaît que cela fait donc 73 ans et non 70.

Mme Catherine Perret fait d'abord remarquer que les propos du Président sont très loin des réflexions qui ont été discutées au Conseil d'administration sur l'utilité sociale de l'Afpa. **L'Afpa n'est pas un produit mais une mission, une ambition, au service de la Nation et de l'économie.** Or, le discours que tient le Président, lui laisse penser qu'il a une vision purement commerciale de la chose.

Deuxièmement, elle a l'impression qu'il dédouane un certain nombre de responsabilités. Quand il parle des Régions, et si les centres de PACA ont perdu beaucoup de chiffre d'affaires, ce n'est pas parce que l'Afpa a démérité mais parce que le Conseil régional a coupé les crédits en direction de la formation continue. Il y a des responsabilités extérieures sur lesquelles, quel que soit le plan social qui sera mis en place, rien ne changera quant à la possibilité pour l'Afpa de jouer son rôle de mission de service public en direction des salariés et des demandeurs d'emploi. Mme Catherine Perret considère que le Président culpabilise beaucoup l'Afpa, ses salariés et ses administrateurs qui, depuis longtemps, essayent de démontrer que les responsabilités sont aussi à l'extérieur de l'Afpa, pour expliquer la situation financière actuelle des centres.

Mme Catherine Perret précise que cela fait 15 ans que les administrateurs travaillent justement pour permettre à l'Afpa de rendre les missions de service public qu'elle doit rendre. Chacun d'entre eux a donc pris ses responsabilités, tout comme les représentants des salariés et les salariés eux-mêmes. On ne peut pas nier le fait qu'il y a des responsabilités extérieures, qui expliquent la situation actuelle de l'Afpa. Parle-t-on des demandes auxquelles sont soumis les centres Afpa dans les régions, de la question de la contractualisation, du coût des formations ? Cela fait des années que les représentants de la CGT disent que tant qu'il y aura un paiement à l'acte, cela ne pourra pas fonctionner. En parle-t-on ? Non. Aujourd'hui, c'est un gigantesque plan social qui est présenté. Aucun mot n'est prononcé pour les salariés qui vont être concernés par les licenciements. Mme Catherine Perret trouve la présentation « violente ».

Des représentants du CCE investissent la salle de 11h00 à 11h46. La séance du Conseil d'administration est suspendue.

Le Président souligne que les administrateurs ont bien entendu la détresse, la colère, l'indignation et l'incompréhension des représentants du CCE. Il invite chacun à y réfléchir.

Il répète qu'il s'agit d'une proposition de fermetures de centres principaux et associés, qui doit encore faire l'objet de discussions collectives en s'efforçant de ne pas stigmatiser tel ou tel élément. La situation de l'Afpa est en effet complexe et multifactorielle. Cette proposition devrait permettre de remettre les moyens nécessaires aux endroits qui paraissent les plus pertinents, au regard des comptes d'exploitation et de la vision des responsables régionaux de l'évolution des formations dispensée dans ces centres. Certaines Régions, prenant la mesure de l'ampleur de ce projet vont peut-être réagir. C'est ainsi que les équipes dirigeantes de l'Afpa pensent pouvoir rebondir et restructurer l'établissement, de manière à avoir une base saine. La Direction générale n'a pas la « science infuse » mais le projet a été conduit avec justesse, avec justice et objectivé par des données économiques.

M. Christian Filliot souligne que les éléments qui ont prévalu le plus souvent dans les débats du Comité stratégique et du Conseil d'administration, sont les considérations économiques et financières. Il aimerait savoir quel est l'impact de ces fermetures de centres. Par exemple, le centre de Reims, dans la région Champagne, est le centre qui dégagait le plus de marges d'après le rapport des experts du cabinet APEX du CCE, que ce soit en termes d'EBE ou de résultat opérationnel. Ce choix est sans doute éclairé, mais il aimerait comprendre quelle est la lumière qui est venue se focaliser sur le centre de Reims, qui semblait le seul à être quasiment intouchable, y compris en termes de volume d'activités. Si ce centre est fermé, où passera son chiffre d'affaires assez considérable ?

Le Président a parlé de centres mobiles, mais étant donné l'emprise des ateliers, cela représente un grand nombre de camions, de semi-remorques, pour venir transmettre la formation *in*

situ. De plus, il n'y a pas grand-chose autour. Les autres centres de la région sont en effet assez éloignés et très spécialisés.

Rien ne démontre donc que le choix de ce centre soit juste. Le Comité stratégique n'a, en tout cas, jamais évoqué la pertinence du choix de la fermeture de tel ou tel centre ; ce travail a donc été fait autre part, mais quels en sont les explications et, surtout, l'objectif économique, tant du point de vue comptable que des résultats ?

M. Christian Filliot fait observer que du travail a également été fait sur le terrain. Il voit un certain nombre de centres où des stratégies délétères ont été mises en place de façon locale, pour ne pas répondre à certains appels d'offres. Il y a même eu des négociations auprès de Conseils régionaux ou des directions régionales de Pôle emploi pour que certaines demandes, qui faisaient partie de l'appel d'offres précédent, ne figurent plus en termes de bassin d'emploi ou en termes de spécialité. Ce sont des stratégies internes qui existent depuis longtemps. Personne n'a jamais pris la décision de fermer certains centres, mais parfois des démarches ont pu être mises en œuvre pour qu'ils périssent ou, en tout cas, pour qu'ils soient mis de côté, isolés, avant de prendre un certain nombre de décisions. Malgré tout, certaines choses demeurent incompréhensibles.

Par rapport à la région Grand Est, le nouvel appel d'offres qui vient d'être attribué, montrait un grand écart avec ce qu'a présenté Mme [...] en termes de stratégie, de communication et de travail avec l'Afpa.

M. Christian Filliot a également entendu dire qu'il y avait eu des propositions financières. Il s'agit donc bien d'une question de prix. Les appels d'offres aboutissent inévitablement à l'attribution au moins-disant, car la sélection du mieux-disant ne s'opère pas pour des raisons très simples : les critères subjectifs, qualitatifs, sont neutralisés par des notes attribuées de façon relativement neutre. De fait, le critère prix devient le seul véritable discriminant, même s'il pèse relativement faiblement. L'attribution se fait désormais majoritairement au moins-disant. C'est ce que confessent les Régions.

Pour en revenir à la façon dont les appels d'offres sont fabriqués dans les Régions, **M. Christian Filliot** indique que ce sont les délégués territoriaux qui construisent le découpage entre bassins et métiers auxquels on veut former. Le politique a complètement déserté la responsabilité de la vision prospective, M. Christian Filliot craint d'ailleurs qu'au Conseil d'administration, certaines décisions soient prises par rapport à des visions rétrospectives, en se demandant ce qui s'est passé l'année précédente ou celle d'avant, alors que c'était complètement différent 4 ou 5 ans auparavant. Or, l'organisation de l'activité de l'Afpa tourne sans cesse au gré des attitudes politiques des uns ou des autres. Il n'est donc pas possible de prendre une décision par rapport à cela, en disant que le besoin n'y est pas. Nul ne peut dire qu'il n'y a pas de besoin en Auvergne parce que M. Wauquiez ferme le robinet de la formation professionnelle. Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de besoin mais en raison d'une posture politique. La question de l'objectivation des critères et de l'identification des besoins se pose donc véritablement, dans la prospective et non dans le rétrospectif.

Mme Catherine Perret souhaite que personne ne tombe dans la caricature. Elle remercie Mme [...] pour ses précisions quant aux critères que dictent les budgets contraints des Conseils régionaux. Un travail est effectué depuis des années dans ce domaine. L'ensemble des organisations syndicales présentes est en effet à l'origine d'un travail mené au cordeau dès 2012, à une époque où certains disaient que l'Afpa n'avait plus que 3 semaines à vivre. En juillet 2012, s'est tenue la première « conférence sociale » du Président François Hollande, avec une réunion d'urgence en marge de cette conférence, avec l'ensemble des organisations syndicales présentes, qui alertent sur le fait que le dépôt de bilan est à 3 semaines.

Ce travail au cordeau a, notamment, porté sur la nature des appels d'offres passés dans les Régions. Mme Catherine Perret cite deux exemples, sans passer par la caricature. Quand ce sont des organismes de formation privés qui relèvent les appels d'offres à 4,50 € de l'heure, puis qui confient la réalisation de la formation au centre Afpa d'à-côté, qui perd de l'argent en le faisant, c'est certainement un problème qu'il aurait fallu essayer de résoudre ensemble.

Son deuxième exemple se situe en région Bourgogne Franche-Comté, qu'elle connaît bien personnellement. Des auto-entrepreneurs sont utilisés pour faire baisser le coût de la formation dans les centres Afpa. Il n'y a peut-être pas d'autre choix financier, mais il n'est peut-être pas normal que le Conseil régional accepte que la formation soit faite dans ces conditions. Il y a donc des responsabilités partagées à prendre pour que de telles situations ne soient plus possibles.

Mme Catherine Perret considère que pour que le Conseil d'administration puisse, en toute connaissance, poursuivre son travail, il aurait fallu avoir l'intégralité des documents sur table. Les administrateurs doivent être informés en totalité pour pouvoir se déterminer.[...]

M. Christian Filliot fait observer que le cabinet ALIXIO avait été choisi par le groupe CARREFOUR pour un projet de reconfiguration, intitulé exactement de la même manière, en fin d'année 2017 et en 2018. Ce n'est donc pas un choix anodin.

M. Christian Filliot avoue qu'il n'a pas bien compris s'il y aurait un recueil d'avis, à un moment ou à un autre, du Conseil d'administration sur ce projet. Il aimerait donc que ce point soit éclairci. D'autre part, il faudra certes se donner le temps d'étudier les documents, mais il reste inquiet quant à l'objectif d'un retour à l'équilibre en 2020. Cela lui semble très présomptueux par rapport à la situation actuelle de l'Afpa. Des travaux affinés et éclairés lui semblent donc nécessaires dans ce domaine, peut-être en Comité d'audit, en Comité stratégique ou dans les deux. Les administrateurs ont en effet besoin d'avoir une appréciation de l'impact de telle ou telle mesure. Pour l'instant, M. Christian Filliot n'en a vu que deux : l'une qui concerne des suppressions de postes et l'autre qui concerne des fermetures de centres. Le volet de l'activité est sans doute clarifié dans les documents qui ont été remis, mais cela nécessiterait certainement d'aller un peu plus loin dans l'analyse, afin d'essayer de modéliser les résultats potentiels du projet.

M. Christian Filliot tient ces propos en tant qu'administrateur mais, en tant que représentant des salariés, il avoue son inquiétude par rapport au coup de massue que cela représente. La Directrice générale avait prévenu que ce serait un choc pour les salariés ; nul doute que c'en est un. Comme cela a été formulé par la délégation du CCE, il espère que cela n'aura pas d'autre impact.

Budget

M. Christian Filliot répond que le budget initial 2018 avait été présenté comme un « budget socle », c'est-à-dire que l'Afpa ne ferait pas moins et qu'il y en avait assez de tous ces budgets présentés, qui étaient minimalistes mais jamais réalisés. La réalité est tout autre. D'ailleurs, dans ce « budget socle », il est exclu de comptabiliser les éléments liés au PIC. Les administrateurs sont donc en droit d'être relativement sceptiques quand on leur annonce que « demain, on rase gratis ».

Mme Catherine Perret donne l'explication du vote de la CGT : il avait été décidé, lors du Conseil d'administration d'avril 2018 ou de décembre 2017, de ne plus proposer de budgets illusoire. Or, l'organisation syndicale a de grands doutes quant à la réalisation du budget annoncé lors du budget primitif et du budget rectificatif. Elle considère que la Direction générale n'a pas apporté la clarté suffisante sur la fin de l'année, pour la conduire à voter pour ce point. C'est donc un vote totalement argumenté.

Mme Catherine Perret considère que le Président devrait arrêter « d'amuser » les administrateurs : il semble s'étonner de la présentation de ce budget rectificatif le 20 décembre, alors qu'il a lui-même annulé le CA du mois de novembre !

Le Président rétorque que pour sa part, il ne « s'amuse » pas beaucoup.

Mme Catherine Perret n'est pas non plus amusée de le voir aussi incompetent alors que 1 500 salariés sont en jeu !

Le Président s'offusque d'être traité « d'incompétent ». Il insiste pour que ce soit noté dans le rapport du Conseil d'administration. Pour sa part, jamais il ne se permettrait de dire à une seule

personne dans la salle qu'elle était incompétente. Il invite Mme Catherine Perret à tenir des propos un peu plus circonstanciés.

Mme Catherine Perret pense que le Président ne maîtrise pas bien l'ordre du jour, depuis le début de la séance.

Le Président déclare froidement qu'il tiendra compte de cette remarque

Mme Catherine Perret [...] Compte tenu du contexte, elle redemande la tenue d'un Conseil d'administration permettant, avec tous les éléments, d'avoir un vote en conscience. Pour l'instant, elle émet de très grandes réserves sur les documents remis ce jour. Elle souligne l'incapacité de voir si le plan soumis au mois d'octobre 2018, permet de pérenniser l'entreprise au-delà de 2019. Il n'y a aucune vision sur ce point, ce qui est un réel problème. Certains administrateurs ont un peu le sentiment de n'avoir aucun élément leur permettant de jouer réellement leur rôle.

Mme Catherine Perret revient sur la question du maillage territorial, qu'elle avait évoquée en début de séance. Le Président a proposé une rencontre avec les représentants de Régions de France. Il lui semble que ces questions sont très liées : à partir du moment où il est demandé aux élus régionaux d'investir dans la formation continue sur leur territoire, il faut aussi pouvoir débattre avec eux de la persistance d'un certain nombre de centres Afpa, ouverts et pleinement ouverts dans ces mêmes territoires. Ce lien doit donc bien être fait. En mettant les cartes les unes sur les autres, Mme Catherine Perret a en effet constaté que dans un certain nombre d'endroits, il y a une véritable déshérence économique et sociale. Elle rapporte que c'est le cas de son département d'origine, la Nièvre, où le seul centre Afpa va fermer et où il n'y a quasiment plus rien en termes d'accès à une formation de qualité, équivalente à celle que produit l'Afpa à l'heure actuelle. Il y a donc vraiment besoin de mettre tout cela en lien.

Sans revenir sur l'appréciation des uns et des autres sur le PSE, il y a également une incompréhension du choix qui est fait de la fermeture de certains centres dans les différentes régions. Il est aussi nécessaire d'en parler entre administrateurs.

Mme Catherine Ribot souhaite avoir des précisions sur le « tsunami » employé par le Président envers les Conseils régionaux.

Le Président explique que les organisations syndicales, par l'information qu'elles ont pu faire avant même le 18 octobre, mais aussi les actions menées dans les différents territoires, l'annonce du plan de restructuration, les rencontres qui ont eu lieu avec les Conseils régionaux et les maires des associations, ont provoqué un certain nombre de réactions qui n'avaient pas eu lieu depuis des années. Certaines personnes, qui étaient assez loin des problématiques réelles qui pouvaient se poser dans un centre Afpa de leur région, sont désormais en train de s'en occuper. Une véritable prise de conscience collective a eu lieu, qui ne vient pas d'une seule partie mais de l'action de chacun, et qui fait qu'à ce jour, les uns et les autres sont en mesure de reparler de l'Afpa, de son implantation régionale, comme ils n'avaient peut-être pas été capables d'en parler à d'autres moments. Pour en avoir des exemples, il suffit de reprendre la presse de ces 2 derniers mois, y compris les derniers articles parus le matin même en Rhône-Alpes, qui montrent qu'il y a une prise de conscience. Le Président répète que celle-ci vient, entre autres, de l'action qui a pu être menée par les organisations syndicales auprès des députés, des manifestations qu'elles ont pu organiser dans les centres, et d'un certain nombre d'autres choses. Cette prise de conscience permet aussi à certains acteurs de comprendre certaines réalités économiques qu'ils n'avaient pas obligatoirement perçues à un autre moment.

Mme Catherine Perret regrette qu'il ait fallu attendre d'avoir un PSE pour que tout le monde se dise qu'il fallait faire en sorte de redonner de l'activité à l'Afpa pour qu'elle puisse de nouveau se développer.

20 décembre 2018

M. Christian Filliot (CGT Afpa) signale avoir adressé, à tous les administrateurs et à toutes les administratrices de l'Afpa, une sollicitation pour pouvoir avoir un CA extraordinaire afin d'aller un peu

plus dans l'approfondissement des conséquences du projet de réorganisation et d'affiner, en particulier, les impacts et les projections sur les budgets à venir, puisque c'est l'une des compétences du Conseil d'administration. Il pense que cela mérite d'être affiné, compte tenu de ce qui a été identifié comme fragilité dans les projections qui figurent dans le livre II, dont les administrateurs ont été destinataires sous la forme d'une clé USB.

Aucune autre remarque préalable n'étant formulée, **le Président** invite à passer au point suivant de l'ordre du jour en déclarant qu'il répondra aux interventions en apportant des informations dans le cours de la séance.

Mme Catherine Perret (CGT) manifeste son désaccord avec cette absence de réponse. Le Président doit au moins dire s'il souscrit à la proposition d'organiser assez rapidement un CA, dans le courant du mois de janvier 2019, consacré au sujet cité, c'est-à-dire le PSE. Il lui semble que c'est une réponse assez facile à apporter par « oui » ou « non ».

Le Président confirme que c'est une réponse facile mais refuse de donner cette réponse pour l'instant, parce que cela ne faisait pas partie des points inscrits à l'ordre du jour. Il répète que lors de cette séance, quand les questions diverses seront abordées, cette question pourra être reposée. Il ne veut pas apporter une telle réponse à une déclaration préalable car il pense que cela nécessite la tenue d'un débat au sein du Conseil d'administration. Il n'est en effet pas seul à porter la responsabilité de la convocation d'un Conseil d'administration. Toutefois, il n'a pas dit qu'il ne répondrait pas du tout. Il passe au point suivant de l'ordre du jour.

Orientations stratégiques : réponse proposée suite à la saisine du CA par le CCE

Le Président rappelle que lors de l'antépénultième séance du Conseil d'administration, des questions avaient été posées par le CCE au CA. Compte tenu des circonstances, il n'a pas été possible d'y répondre lors de la séance du 18 octobre. Ces réponses sont donc apportées ce jour.

La DG propose un projet de réponse aux cinq questions posées par le CCE au CA. Ces questions ont été abordées au sein du comité stratégique, lors des séances du 26 septembre et du 7 décembre 2018. La première question est importante par rapport aux orientations stratégiques qui acte la nécessité d'ouverture de l'Afpa vers l'extérieur. Produire avec d'autres est désormais une nécessité mais cette ouverture aux partenariats peut générer des craintes en termes d'accès de la concurrence à notre savoir-faire notamment en matière d'ingénierie de formation.

Dans sa réponse, la Direction générale de l'Afpa explique que dans l'écosystème actuel de formation et d'emploi, le fait de produire avec d'autres est devenu une nécessité, voire une obligation. Il s'agit :

- D'unir les forces pour optimiser les moyens ;
- De coordonner les acteurs de la formation et de l'emploi pour créer de nouvelles offres de services ;
- Dans le cadre des orientations stratégiques de l'Afpa, d'accueillir certains partenaires afin qu'ils co-construisent des projets, dans une même temporalité d'action, au profit de la sécurisation des parcours des personnes.

Pour information, la DG précise que quelques avancées ont eu lieu dans ce domaine : par exemple, « Action Logement » a accepté de venir en résidence dans les centres Afpa dans le cadre d'une réponse à l'appel à projet 100 % Inclusion du PIC, en expérimentation, pour accompagner les stagiaires en formation professionnelle vers un logement durable. Des OPCA/OPCO s'engagent à venir s'installer dans certains centres Afpa de France, là où les branches professionnelles ont des problèmes d'attractivité des métiers, etc.

Pour produire avec d'autres, il faut également élargir le spectre au-delà des organismes de formation et solliciter des partenaires de façon permanente ou ponctuelle, pour permettre de délivrer

des services à la fois aux bénéficiaires présents et également à ceux qui trouveraient un nouvel objectif à entrer dans un centre Afpa.

Cette ouverture vise aussi à la mutualisation des plateaux techniques : l'Afpa pourra ainsi intervenir sur d'autres plateaux techniques, tout comme ses concurrents pourraient avoir besoin de ses plateaux techniques pour pouvoir mettre en œuvre les marchés qu'ils auront conquis, soit avec l'Afpa, soit de façon autonome.

Pour l'Agence, produire avec d'autres, est un virage absolument essentiel à prendre alors que longtemps, l'Afpa a travaillé en vase clos.

Pour avoir fait le tour d'un certain nombre de Conseils Régionaux et rencontré leur Président, **le Président** peut témoigner que ce n'est pas une nouveauté. Depuis des années, des réponses communes sont en effet apportées à des appels d'offres, entre l'Afpa et d'autres partenaires. Il ne faut donc pas considérer que le faire avec l'autre, c'est le faire sous la coupe de l'autre. Il s'agit simplement d'avoir du bon sens par rapport à des réponses qui doivent être données aux Régions ou à d'autres. Par exemple, le programme « Hope » doit être fait avec d'autres. Il n'est désormais plus possible de faire des programmes tout seul. Il s'agit de mettre en valeur ce qui est déjà fait par chacun des partenaires dans le développement des compétences, pour une meilleure adaptation à la demande des clients.

La DG [...] La deuxième question concerne le regroupement de l'Afpa, du CNAM, des Greta, des CRP, des SUFA au sein d'un pôle public national de formation professionnelle.

La réponse de la Direction générale porte sur le fait que cette réflexion, si elle devait être conduite, ne pourrait pas l'être uniquement au sein de l'Afpa puisqu'elle engage les autres structures et l'État, de manière interministérielle. Les Régions devraient aussi être intégrées dans cette réflexion, puisque cela pourrait sensiblement modifier la cartographie de l'offre de la formation professionnelle.

Des partenariats existent déjà entre l'Afpa, les Greta et le CNAM. Avec les Greta, ce sont des partenariats locaux qui se sont noués pour répondre ensemble à des appels d'offres. Avec le CNAM, des réflexions sont menées sur des poursuites de parcours.

M. Christian Filliot estime qu'il conviendrait que, pour ces organismes qui relèvent du public ou du parapublic, la concurrence actuelle soit remplacée par une **complémentarité** et une **coopération**. C'est l'enjeu de ce questionnement du CCE : comment évoquer cette évolution ? Évidemment, cette question dépasse une stricte décision interne à l'Afpa mais, autour de la table du Conseil d'administration, certains acteurs peuvent être des moteurs ou des freins dans une logique de cet ordre.

Sur un plan purement factuel et formel, **le Président** signale que la question a été posée à la Direction générale de l'Afpa. Il s'agit d'une proposition de réponse donnée dans le cadre du Conseil d'administration. Ce dernier n'est pas sourd ; des représentants de l'État figurent dans sa composition et, dans le cadre de son mandat, le Président déclare avoir largement relayé cette question au niveau des ministères de tutelle, au niveau du cabinet du Premier ministre et au niveau de l'interministériel.

Mme [...] (Ministère de l'Éducation Nationale) pense qu'il est bon que ces éléments, déjà proposés, soient formalisés dans les orientations de l'Afpa. Elle avait rencontré la Directrice générale, quelques mois auparavant, pour envisager des pistes de travail communes.

À l'époque, la situation n'était peut-être pas encore complètement facilitatrice pour donner corps à ces pistes. Dans un contexte concurrentiel dont il faut tenir compte, de telles complémentarités ne sont pas du tout exclues. Des marchés nouveaux peuvent être conquis dans le cadre de ces partenariats.

Pour sa part, l'Éducation nationale est tout à fait prête à relayer les messages nécessaires pour que cela fonctionne dans les différentes régions, même si le système est très décentralisé avec les Greta. Des réunions sont très régulièrement organisées avec les délégués académiques à la formation

continue. Dans le cadre du développement de l'apprentissage, les Greta vont aussi devoir évoluer. Leur situation financière n'est pas non plus extraordinaire, avec une augmentation du résultat déficitaire tous les ans. Les Greta et l'Éducation nationale doivent donc faire face à des problématiques assez similaires à l'Afpa, même si ce n'est pas dans le même contexte. Les objectifs communs de service public vis-à-vis des demandeurs d'emploi et des publics à former sont vraiment les mêmes. Il existe une volonté très claire, de la part des différents organismes, d'aller dans ce sens.

Mme [...] (Ministère de l'Éducation Nationale) indique également qu'elle rencontrera prochainement le CNAM. Elle invite les administrateurs à se féliciter de l'émergence désormais bien formalisée de ce travail à faire en région.

Le Président a porté, au niveau du cabinet du Premier ministre, du ministère du Travail, avec le représentant de l'État au sein du Conseil d'administration de l'Afpa, le questionnement sur la concurrence entre les Greta et l'Agence, et sur les conditions d'une concurrence saine. Ce travail de fond demande du temps et de la réflexion. Pour avoir croisé M. le ministre Blanquer, le Président rapporte avoir eu l'occasion de lui dire un mot : il est parfaitement conscient du système et il est en train de mobiliser ses équipes pour qu'une rencontre collégiale puisse avoir lieu, afin d'essayer de trouver des solutions qui dépassent la zone de la concurrence et qui permettent de réfléchir.

Le Président peut également porter l'autre questionnement auprès des pouvoirs politiques : y a-t-il place pour qu'un jour, se fasse le regroupement que certains administrateurs appellent de leurs vœux et qu'ils ont relayé ? En tout cas, la Direction générale de l'Afpa n'est pas absente du débat politique, indépendamment du débat technique. Elle essaye de travailler de concert avec les services, de façon à pouvoir amener, sur la table des ministres, une réponse positive, formulée, qui permette d'éviter des guerres des prix avec d'autres organismes, mais aussi d'éviter de faire deux propositions quand une proposition commune pourrait être formulée.

Mme [...] (Ministère du Travail – DGEFP) confirme que ce point a déjà été entendu depuis de nombreux mois. Il a d'ailleurs été évoqué, à l'époque, au sein du Conseil d'administration. Il a été fortement relayé par le Président de l'Afpa et d'autres administrateurs.

Dans ce dossier, le sujet est celui de la fusion juridique ou de l'élaboration d'un pôle public national de la formation professionnelle : sur ce sujet, la réflexion prendra de nombreux mois. Elle renvoie à des difficultés de règles communautaires et autres. Ce n'est donc encore qu'un horizon lointain, même si c'est ce vers quoi les ministères s'orientent.

À travers la notion de partenariat, il s'agit d'organiser, dans le respect du droit de la concurrence, les modalités permettant d'apporter des réponses conjointes et concrètes à des demandes et des besoins de formation qui émergent des Régions et/ou de Pôle Emploi et/ou d'acteurs privés ou semi-privés. Ces modalités de partenariat sont soumises à des règles de droit bien connues, qui sont les règles de l'entente ; pour autant, rien n'empêche deux organismes de formation de travailler ensemble dans un groupement conjoint et de répondre à un marché public.

Les premiers travaux, lancés quelques mois auparavant, ont été interrompus ou, en tout cas, n'ont pas pu se poursuivre sur cet aspect-là, très précisément. Ils avancent plutôt sur des enjeux de certification professionnelle et de travail sur les titres, ce qui est aussi un sujet intéressant. Il s'agit donc désormais de réfléchir, de manière précise, juridique, administrative et financière, à des réponses communes et à du partenariat, peut-être plus ponctuel, sans aller tout de suite vers le méta-plan du pôle public de formation, qui renvoie à d'autres difficultés. Ces réponses partenariales ne seraient pas apportées dans le cadre d'un accord-cadre général, mais ponctuellement et en fonction des territoires.

Le ministère du Travail a déjà engagé, avec le ministère de l'Éducation nationale, l'interministériel et les deux ministres, une réflexion sur cette orientation. Il s'agit d'arriver à mettre en œuvre quelques actions concrètes de partenariat, au moins entre les Greta et l'Afpa. Pour le reste, la question n'a pas encore été vraiment ouverte sauf, peut-être, çà et là dans les régions.

Mme [...] (Ministère du Travail – DGEFP) propose de cadencer ce travail au sein du Conseil d'administration pour offrir plus de visibilité à des échéances données. Le ministère du Travail sera prêt à appuyer cette démarche.

En réponse à M. Christian Filliot, **le Président** répète que la question a été posée de manière extrêmement précise, pour avoir des réponses plus factuelles de la part des autorités de tutelle et du cabinet du Premier ministre. Il sera ainsi possible d'avancer de façon plus collégiale.

Il souligne que quand il a pris ses fonctions de Président et qu'il a été alerté sur ce point par M. Christian Filliot, il l'a immédiatement relayé au plus haut niveau. Il ne fait pas toujours part de tout ce qui se passe au niveau ministériel, parce qu'il faut du temps pour mettre les choses en place, mais il certifie avoir demandé à tous les ministères concernés d'avoir au moins un calendrier, avec des réunions concrètes dès le début de l'année 2019. La première réunion devrait être organisée de façon à voir, publiquement et pour tout le monde, que les problèmes posés sont instruits et que des réflexions sont menées pour les faire avancer. Cependant, la concurrence entre deux organismes publics se basant aussi sur des règles de prix qui ne seraient pas équivalentes, qui seraient malsaines, pourrait être retoquée par Bruxelles, de la même façon que l'Afpa a été retoquée. Il y a un vrai sujet ; il faut donc l'instruire à partir des services, en n'allant voir les ministres que lorsque des avancées pourront être proposées.

La DG aborde la troisième question, qui concerne les appels d'offres régionaux et le fait de sortir des marchés publics.

Bien que courte, cette question englobe aussi le fait que l'Afpa a des missions de service public, notamment pour des publics éloignés de l'emploi, dans le cadre de dispositifs qui permettent l'accompagnement de ces publics dans des démarches et un temps qui ne sont pas forcément financés par les acheteurs de formations. Elle cite un exemple : les critères d'analyse qualitatifs et quantitatifs sont les mêmes pour une formation de plombier chauffagiste qu'on mesure et qu'on achète en heures. Or ce n'est pas la même chose d'accompagner un futur plombier dans le cadre d'une reconversion, qui était en emploi la veille d'entrer en formation, que d'accompagner une autre personne qui entre en formation après une période de décrochage scolaire et qui est en rupture sociale. Or, dans les marchés publics, les organismes de formation répondent tous de la même façon sur la base d'heures de formation quelle que soit la distance qui sépare les candidats de la qualification et de l'emploi. D'autres modalités d'achat existent qui permettent de tenir compte de ces éléments de critérisation de la qualité des prestations apportées aux bénéficiaires en fonction de leur pré-requis et des difficultés de leur situation personnelle. Ces modalités d'achat sont peu utilisées par les Conseils régionaux.

Ces modalités d'achat ont aussi l'avantage, même si elles n'exonèrent pas de la mise en concurrence, de faire travailler les organismes de formation de manière plus concertée. Ainsi, un Conseil régional peut décider de réunir les organismes de formation du territoire pour leur permettre de travailler ensemble et de conduire des politiques publiques, donc de travailler dans une temporalité plus longue, qui donne de la visibilité, notamment financière, et de travailler à plusieurs pour un produit final qualitatif, puisque cela permet de coordonner les acteurs sur le territoire pour un certain type de public. Pour l'instant, l'Agence ne rencontre pas beaucoup de succès sur ces enjeux. Cependant, depuis quelques mois, elle est aidée par la philosophie du PIC et par quelques Conseils Régionaux. Les pactes régionaux ont, entre autre, l'objectif d'expérimenter de nouvelles façons d'accompagner les publics éloignés de l'emploi. Cela pourrait permettre de façon concomitante d'expérimenter de nouvelles modalités d'achat permettant de concourir à ce que les organismes, reconnus pour leur qualité d'accompagnement des publics éloignés, puissent mieux argumenter les écarts de prix affichés à l'heure de formation au regard des spécificités des prestations mises en œuvre. Il s'agirait effectivement d'acheter en fonction de l'objectif d'obtention d'une qualification et du retour à l'emploi en prenant en compte la distance qui sépare les personnes de ces objectifs. Un achat d'heures de formation même présentées sous forme de parcours n'est pas suffisant pour garantir la qualité du résultat.

La DG relève qu'elle a répondu également à la question portant sur la problématique de l'unité d'œuvre : désormais, ce n'est plus l'unité qui convient. Là aussi, deux nouveaux éléments réglementaires permettent de travailler autrement :

- Le « forfait parcours » mis en place en 2016 mais qui reste très peu utilisé. Il donne la possibilité de travailler sur objectif, celui-ci pouvant être déterminé soit par l'accès à la qualification, soit par l'accès à l'emploi ;

- La nouvelle définition de l'action de formation formulée très récemment dans la dernière loi « choisir son avenir professionnel », qui permet également de proposer et de valoriser les prestations de positionnement, d'accompagnement, avant, pendant et après la formation, ce qui ne pouvait pas être le cas auparavant puisque l'action de formation était uniquement définie dans le volet des modalités pédagogiques.

Le Président ajoute qu'il a rencontré « Régions de France ». Dans les discussions avec les Régions de France, la Direction générale a beaucoup insisté sur la réflexion à mener sur ces modalités d'achat, notamment la DSP et le SIEG. À l'heure actuelle, certaines Régions ne sont pas encore convaincues de ces modalités qui paraissent chronophages. Pour mener ce travail de pédagogie, l'Afpa pourrait peut-être être aidée par la DGEFP, pour rappeler aux différentes Régions que ces règles respectent bien les principes de la concurrence tout en permettant des facilités différentes. La peur de la concurrence en région paralyse sans doute un certain nombre de gens et les empêche d'employer ces méthodes, qui sont très différentes du seul appel d'offres.

Mme [...] (Ministère du Travail – DGEFP) pense que la question sur le cadre juridique n'a plus lieu d'être posée, celui-ci étant bien défini, même s'il n'est peut-être pas assez connu. Depuis 2014, les Régions peuvent organiser des SIEG et, dans ce cadre, organiser des parcours de formation. Cela nécessite effectivement une ingénierie juridique et financière qui n'est pas évidente, mais le cadre juridique a été posé très clairement par l'État depuis plusieurs années, en direction des Régions. Comme le dit le Président, il s'agit donc de se ré-emparer de ce sujet avec les Régions de France, peut-être pour ré-explore le cahier des charges type qui aiderait à construire ces SIEG.

Cela ne résoudra cependant pas tout le sujet de l'achat de formations, qui reste structuré dans le cadre des marchés publics mais, pour une partie des publics, quand il s'agit plutôt de parcours sur-mesure, le cadre juridique existe. Il est législatif. Il s'agit désormais, de façon assez urgente, de faire aboutir cet enjeu d'ingénierie, dans l'objectif d'avoir une intervention publique un peu différente. Si la gouvernance des Régions voulait bien participer à cette réflexion, il serait sans doute possible de présenter quelque chose d'assez convaincant en termes d'ingénierie, lors du Conseil d'administration de février ou de mars 2019. Le PIC est l'occasion de réfléchir à nouveau sur ce sujet.

Du côté de l'État et de l'intervention directe qu'il peut avoir vis-à-vis de l'Afpa ou d'autres opérateurs, « Prépa Compétences » est un exemple de montage en SIEG. Ce parcours de pré-qualification, monté avec l'Afpa et Pôle Emploi, a en effet comme assise juridique l'organisation d'un SIEG, qui permet le portage d'une mission de service public dans un cadre juridiquement sécurisé.

Mme [...] (Ministère du Travail – DGEFP) propose donc d'être présente, avec ses collègues administrateurs concernés, en tant qu'experts, pour appuyer l'ingénierie juridique qui est maintenant nécessaire et que le PIC va encourager.

La DG précise que l'Agence n'a pas perçu de frein sur le fond, quant à l'utilisation de ces nouveaux dispositifs. Comme l'a suggéré Mme [...] (Ministère du Travail – DGEFP), il faut peut-être regarder le cahier des charges. Il semblerait que, si ces nouveaux dispositifs sont peu mis en place, c'est parce qu'ils sont extrêmement chronophages. Le blocage des Régions est donc plus lié à la technique, qui est très complexe.

La Direction générale est, par exemple, très heureuse de constater la richesse des modalités d'achat utilisée par le Conseil régional de Nouvelle Aquitaine, qui met en place, à côté des appels d'offres, des délégations de service public aussi bien pour financer des parcours de formation qualifiante que des parcours d'accompagnement. Ces nouvelles modalités d'achat peuvent en effet servir à financer d'autres objets que la formation elle-même ; c'est bien cela qui est intéressant.

M. Christian Filliot croit également qu'un travail de pédagogie est à faire, en particulier auprès de certains conseillers régionaux, qui ont très clairement affirmé qu'ils ne pratiqueraient que les appels d'offres, car ils ont la Chambre régionale des comptes « sur le dos » et qu'à cet égard, ils n'envisagent

aucune autre modalité. Il ne faudrait donc pas trop tarder à mettre en place un travail pédagogique dans ce domaine afin que ces élus puissent envisager d'autres façons d'aborder ces questions.

[...]

Mme Catherine Perret fait observer que les réactions des Régions montrent bien que c'est un sujet éminemment politique. Selon les choix d'orientation politique en matière de formation professionnelle continue des élus politiques au niveau régional, la prise en compte n'est pas la même, y compris au niveau de la construction d'un SIEG. Elle rappelle d'ailleurs que ce débat existe depuis près d'une vingtaine d'années. Des décisions politiques lui semblent donc nécessaires au niveau national ; sinon, les concitoyens qui s'élèvent, depuis 1,5 mois, pour revendiquer des droits, vont demander un réel accès à une formation professionnelle de qualité, avec une égalité territoriale des droits dans ce domaine.

Le choix est fait, dans le PSE, de fermer l'intégralité des centres Afpa d'un département entier. Mme Catherine Perret invite à faire la corrélation de la carte de fermeture des centres avec la carte du mouvement des « gilets jaunes » : il y a quelques superpositions.

Sans entrer dans la dernière partie de ce débat, **le Président** souligne que c'est bien le rôle du Conseil d'administration que de débattre de cela. C'est d'ailleurs très important. Cependant, il est important qu'il puisse porter une voix commune des administrateurs.

Il y a peut-être d'autres voies qu'une voie « *top down* ». Le Président ne pense pas que tout part d'en haut pour descendre. Il pense que ce que les administrateurs peuvent faire ensemble en termes de pédagogie, que ce soit au niveau des communes, des intercommunalités, des régions, des bassins d'emploi et de l'ensemble du tissu économique, peut aider à réaliser tout cela. Pour preuve, il donne une information dont il espère qu'elle va trouver sa concrétisation au début du mois de janvier 2019 : à l'heure actuelle, une personne s'occupe des départements, à sa demande.

Par rapport à l'avenir de l'Afpa, le Président rappelle qu'il ne s'agit encore que d'un projet, pour lequel les changements de contexte seront évidemment pris en compte. La Direction générale est capable de réfléchir à des solutions alternatives, tout en restant dans le cadre qui a été proposé. Elle est donc en train de regarder toutes ces particularités, que ce soit dans des départements ruraux ou dans toutes les régions. Elle voit aussi que certains se mobilisent pour comprendre la problématique de l'Agence. C'est dans cette construction conjointe que ce projet pourra être finalisé, mais le travail n'est pas encore fini. Le Président réitère d'ailleurs le souhait qu'il soit fait ensemble et non pas les uns contre les autres.

Mme Catherine Perret précise que son propos n'était pas de mettre la question des « gilets jaunes » à l'ordre du jour de cette séance. Elle tenait simplement à souligner l'existence d'inégalités territoriales de plus en plus cruelles dans le pays. Certains territoires sont complètement abandonnés en matière d'emploi ; ils ont donc d'énormes besoins en termes de formation professionnelle pour permettre des reconversions souvent lourdes. Elle estime que pour ce faire, l'Afpa est l'un des meilleurs outils. Pour réussir cet accès aux droits, d'un point de vue à la fois social et économique, cela lui semble vraiment important et urgent. Elle invite donc à regarder les cartes superposées et à faire en sorte que le maillage territorial qu'avait su créer l'Afpa, ne soit pas complètement annihilé, ni par une politique de restructuration ni par une politique territoriale qui lui paraît, dans un certain nombre d'endroits, totalement inconséquente.

[...]

M. Christian Filliot revient sur le service social d'intérêt général : quelque chose pourrait être conçu avec les partenaires cités précédemment : CNAM, Greta, etc. Les SSIG mériteraient en effet sans doute d'être approfondis, ce que l'Europe encourage d'ailleurs.

Le Président déclare que le sujet est simple. Il s'agit de créer une réunion, non pas pour que les uns disent aux autres qu'ils n'appliquent pas ceci, qu'ils sont moins chers, etc., mais pour travailler en partenariat. C'est ce que la Direction générale de l'Afpa essaye de faire depuis 3 mois. Le Président, pour sa part, a demandé que ce soit fait dès le mois de janvier 2019. Cela permettra d'apporter des réponses précises aux administrateurs. [...] Si cette réunion est organisée, des représentants du Conseil d'administration seront invités, pour qu'il n'y ait pas de problème de débat. Le Président pense qu'il est possible, tous ensemble, de construire quelque chose de différent.

Mme [...] (Ministère du Travail – DGEFP) pose une question de forme sur le document remis aux administrateurs et la réponse proposée suite à la saisine du Conseil d'administration par le CCE. S'agit-il d'une réponse de la Direction générale de l'Afpa, concertée en Conseil d'administration ? Quel est le statut de ce document Word ?

La DG explique que ce document Word est une proposition faite au Conseil d'administration. Elle peut être amendée autant qu'il le souhaite, puisqu'il peut évidemment modifier sa réponse au CCE. Il est possible de préciser au CCE les échanges qui ont amené aux modifications de la proposition initiale, ou de discuter de la formalisation de la réponse à apporter au comité central.

[...] Le Président indique avoir entendu ce questionnement lors de son arrivée, au mois de juillet 2018. Il a alors demandé à la Direction générale et au Comité stratégique de proposer une réponse, qui n'a pas pu être donnée lors de la séance du 18 octobre. Elle vient donc naturellement lors du Conseil d'administration suivant. Il propose d'aller jusqu'au bout de la présentation de ces réponses. Ensuite, le Conseil d'administration pourra décider collégalement soit de ne pas répondre, soit d'apporter cette réponse amendée, soit de trouver une toute autre façon de répondre. Il proposera donc un vote, ne serait-ce que pour avoir clairement l'avis de tout le monde.

[...] La DG rappelle le contexte : le CCE a posé ces questions dans le cadre de la présentation/consultation qui a eu lieu sur les orientations stratégiques, au mois de juillet 2018. Le projet n'avait donc pas encore été proposé. Évidemment, le fait de l'avoir déposé entre-temps, renouvelle l'intérêt d'avoir plus d'informations sur le projet en tant que tel.

Sur ce point, **la Secrétaire du CCE de l'Afpa** réprecise que les éléments construits par le CCE avaient été transmis à la Direction et au Conseil d'administration en juillet 2018. Dans ce document, certaines formulations ont été un peu synthétisées ; elles sont donc peut-être en décalage avec la question précise. Par exemple, « prendre comme indicateur de réussite le "chemin parcouru" plutôt que le taux d'accès à l'emploi », n'était pas formulé comme cela initialement. Il s'agissait plutôt de dire que le seul taux d'accès à l'emploi ne suffisait pas, ce qui est une nuance importante. Peut-être aurait-il mieux valu transmettre les questions intégrales, dans leur forme originelle de juillet 2018. C'est un sujet qui tient à cœur des membres du CCE.

La DG signale que les questions exactes sont disponibles dans l'espace des administrateurs. Elles ont été simplifiées dans un souci rédactionnel, mais elles ont bien été reprises en totalité. Concernant la question de l'unité commerciale, elle estime qu'elle a déjà été un peu débattue. Elle apporte rapidement une réponse aux deux points suivants :

- Répondre à l'exigence de « à chacun ses besoins », identifier et répondre aux problématiques et spécificités de chaque personne accueillie ;
- Prendre comme indicateur de réussite le « chemin parcouru » plutôt que le taux d'accès à l'emploi : une « valeur sociale ajoutée ».

La réponse proposée est contenue dans les orientations stratégiques.

La Direction générale a le sentiment que les orientations stratégiques proposées par l'Afpa au mois d'avril 2018 répondent à l'exigence de « à chacun ses besoins », avec la mise en place de « Prépa Compétences ». L'idée est de travailler sur l'accompagnement des publics éloignés, avec la professionnalisation des équipes sur le sujet, en partant de l'exigence de réponses individualisées aussi bien sur l'accompagnement que sur la formation professionnelle.

La Direction générale souhaite aussi répondre à l'exigence de « à chacun ses besoins » par le concept du « village de l'Afpa ». Il s'agit de proposer à des partenaires, quels qu'ils soient, de venir en résidence à l'Afpa, pour être sûr de tenir la promesse faite à chaque individu. Il serait totalement inutile de se dire que l'Afpa va être concurrente des autres accompagnants. L'Agence ne va pas faire à la place d'un travailleur social ni à la place d'« Action Logement », par exemple. Toutes ces offres existent dans un territoire ; l'idée est évidemment de les coordonner. Il y a donc une volonté d'utiliser toutes les offres disponibles dans un territoire, de les coordonner au profit de la sécurisation de la personne, mais aussi la volonté de valoriser la compétence professionnelle qui est mise en face de chaque accompagnement, pour pouvoir la vendre mieux dans le cadre de marchés qui pourraient prendre cela en charge.

Quant à l'indicateur de réussite du « chemin parcouru », la Direction générale considère qu'il est essentiel. Pour sa part, la DG y souscrit beaucoup dans les réflexions. L'économie sociale et solidaire et le secteur de l'insertion par l'activité économique sont d'ailleurs en train de réfléchir à la construction de cet indicateur, et l'Afpa pourrait concourir à la création d'un indicateur commun au lieu d'en créer un « toute seule dans son coin ». Cela pourrait aussi permettre de valoriser les nouvelles prestations mises en œuvre au profit des publics les plus fragiles.

[...] **M. Christian Filliot** précise l'esprit de la question : la focalisation portait essentiellement sur l'indicateur du taux de retour à l'emploi, en oubliant tout autre indicateur. Or, pour pouvoir valoriser ce que fait l'Afpa, il est nécessaire d'avoir un autre indicateur en plus, pour une autre approche.

Aucune autre observation n'étant formulée, **le Président** synthétise le questionnement : le Conseil d'administration a reçu un document au mois de juillet 2018. Ce document faisait suite à une réunion du CCE et demandait une réponse. Depuis, de nombreux événements se sont passés. Le Conseil d'administration est tenu à une réponse, mais celle-ci relève de la décision des administrateurs. Faut-il apporter la réponse proposée par la Direction et amendée par les débats de cette séance, ou ne pas répondre, ou dire qu'un autre débat est nécessaire ?

Mme [...] (**Ministère du Travail – DGEFP**) observe que le document mêle plusieurs registres, qui sont de l'ordre du vœu, de l'orientation concrète, de partenariats, ...

Elle revient sur la partie traitant du regroupement de l'Afpa, du CNAM et des Greta au sein d'un pôle national public de formation professionnelle, qui a un titre fort alors que la suite du paragraphe explique que ce n'est pas possible en l'état. Il lui semble qu'il y a là une contradiction ou un petit décalage dans la rédaction.

La DG propose de ne pas faire apparaître de titres de paragraphe – d'ailleurs, il s'agissait plutôt de synthétiser les questions posées – mais de remettre intégralement les questions posées, sous forme interrogative.

Le Président redemande si les administrateurs sont d'accord pour répondre.

M. [...] (**Personnalité qualifiée**) souhaite avoir des précisions sur le cadre juridique de ce type d'interpellation. Quelles sont les marges de manœuvre juridiques du Conseil d'administration ? Quelle est la nature de l'interpellation ? En quoi oblige-t-elle le CA à répondre ou non ? Quels sont les textes applicables ?

Le DRH explique que dans le cadre des orientations stratégiques proposées par la Direction générale au Comité central d'entreprise, celui-ci est consulté. Lors de cette consultation, il peut émettre un certain nombre de vœux et de questions, qui doivent faire l'objet de réponses de la part du Conseil d'administration puisque ces questions s'adressent directement à lui. Évidemment, ce dernier peut formuler sa réponse par le biais de la Direction générale, sur les propositions ou questionnements du Comité central. Cela fait partie du Code du travail.

Le Président rappelle que depuis, un événement a eu lieu, qui altère ou enrichit largement les questionnements, et qui leur donne une autre perspective. De ce fait, le Conseil d'administration est-il toujours formellement tenu de répondre ?

Le DRH considère que c'est bien le cas. Toutefois, le Conseil d'administration est libre de la réponse qu'il souhaite faire. Autant le principe de la réponse est acté, autant son contenu est ouvert.

Le Président déclare donc que le Conseil d'administration va répondre, même s'il répond qu'il ne peut pas répondre...

Il invite les administrateurs à évaluer le décalage qu'il peut y avoir entre les préoccupations actuelles et les préoccupations du moment où le CCE a posé ses questions. Ce n'est pas du tout la même temporalité. Il ne voudrait donc pas que la réponse que ferait le Conseil d'administration, qui a permis des débats éminemment importants, crée un décalage entre l'attente du CCE et une réponse qui reviendrait 6 mois en arrière, en niant la réalité de ce qui s'est passé depuis. Cela lui paraîtrait en effet inconséquent.

Il a donc besoin d'un avis formel à ce sujet : est-il pertinent, à ce jour et compte tenu du dépôt du dossier du 18 octobre et de toutes les réunions qui ont eu lieu, d'avoir ce type de réponse ? Le CCE ne va-t-il pas la juger dérisoire ?

[...] **Le Président** ne désire pas faire « la politique de l'autruche en mettant la tête dans le sable ». Le cadre des questions qui ont été posées, était de débattre des orientations stratégiques, qui ont conduit au plan. Le personnel ne considérerait donc sûrement pas que ces deux éléments n'ont pas de lien. En revanche, le Conseil d'administration peut apporter des réponses décalées, en répondant à des questionnements par rapport à un plan de transformation. Il y a aussi besoin que le Conseil d'administration se saisisse de cette partie-là, mais c'est un autre débat qui sera abordé.

M. [...] (Personnalité qualifiée) exprime sa position personnelle. Il pense que dans la question posée par le Président, il y a deux dimensions : une dimension juridique et une dimension du dialogue social. Juridiquement, il trouve que les choses ne sont pas assez claires. Il faudrait avoir la référence juridique permettant de dire que le Conseil d'administration a obligation de répondre. En l'état, il ne souhaite donc pas prendre part au vote.

Par ailleurs, en matière de dialogue social, il comprend très bien l'aspiration qu'ont les représentants du personnel d'avoir les éclaircissements sur les débats qui viennent d'être tenus. C'est la raison de la présence d'un secrétaire de CCE au sein d'un Conseil d'administration : il a bien vocation, d'autant plus s'il y est expressément autorisé, à rendre compte des débats qui ont eu lieu. Institutionnellement, le secrétaire du CCE peut en effet être autorisé à rendre compte de ces débats, ainsi que des minutes du Conseil d'administration. Voter sur un texte qui ne serait pas enrichi de l'ensemble des échanges qui viennent d'avoir lieu, ne semblerait donc pas pertinent à M. Jean Agulhon.

Le DRH cite l'article L.2323-10 du Code du Travail :

« Chaque année, le comité d'entreprise est consulté sur les orientations stratégiques de l'entreprise, définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages. Cette consultation porte, en outre, sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les orientations de la formation professionnelle.

Le comité émet un avis sur les orientations stratégiques de l'entreprise et peut proposer des orientations alternatives. Cet avis est transmis à l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, qui formule une réponse argumentée. Le comité en reçoit communication et peut y répondre. »

M. [...] (Personnalité qualifiée) demande si ce sont des questions qui ont été transmises ou si c'est l'avis du CCE sur ce que devraient être les orientations stratégiques. Depuis le début du débat, il n'a en effet pas compris que le document était une « proposition alternative » du CCE au plan stratégique ; ce sont plutôt des questions. Sans faire de l'argutie juridique, ce n'est pas tout à fait la même chose.

Le secrétaire du CCE de l'Afpa déclare que les documents transmis en juillet 2018 constituent un avis. Le CCE donne un avis positif, négatif, argumenté ou non, sur les orientations stratégiques qui avaient été travaillées. Cela n'a aucun lien avec le projet de plan de restructuration. C'est une consultation annuelle : chaque année, cette consultation est inscrite à l'ordre du jour du Comité central d'établissement. Cela fait partie du fonctionnement normal. C'est l'une des trois consultations récurrentes dans toutes les entreprises. Dans un avis, on peut émettre des remarques, poser des questions et, éventuellement, proposer des orientations alternatives.

Le secrétaire du CCE de l'Afpa reconnaît que c'est un premier exercice puisque, auparavant, l'Afpa ne fonctionnait pas du tout avec les trois blocs de consultations annuelles. En revanche, c'est quelque chose qui se reproduira désormais chaque année.

Le Président demande confirmation du fait qu'il s'agisse bien d'un avis du CCE avec des questions, sur lesquelles le Conseil d'administration doit formellement donner des réponses.

Le secrétaire du CCE de l'Afpa le confirme. Conformément au droit, le Conseil d'administration doit donc répondre de manière argumentée.

Le Président propose une suspension de séance.

Suspension de séance entre 11 h 35 et 11 h 41.

Le Président reprend la séance en soulignant l'importance de trois points :

- Comme le disait la Secrétaire du CCE, c'est la première fois que le Conseil d'administration doit faire face à un tel questionnement sous cette forme. Cela nécessite d'avoir un peu plus de formalisme et de rigueur. Ce point n'a pas été inscrit à l'ordre du jour comme une délibération : à ce titre, il n'est pas possible de demander un vote ;

- En l'état, étant donné les remarques de chacun et de chacune, le document ne pourrait être rendu public, d'abord sur la forme des questions et parce que les uns et les autres ont amendé les réponses. Cela nécessite obligatoirement une reprise de ce document ;

- Ce qui a été débattu fait partie des minutes du CA. À ce titre, le Président rappelle que c'est confidentiel, à moins que les administrateurs n'en décident tous autrement. Compte tenu des amendements qui doivent être faits, tant dans les questionnements que dans les réponses apportées et largement débattues, il propose d'attendre d'avoir un document plus formel, qui sera présenté lors de la prochaine séance. Ce document répondra aussi à ce type de questionnement itératif annuel, qui n'est pas en liaison directe avec ce qui s'est passé le 18 octobre, qui est un autre débat sur lequel le Conseil d'administration aura à se prononcer.

Le Président propose donc de clore ce sujet, sachant que tous les débats figureront dans les minutes du CA. Il invite à préserver la confidentialité, puisque ce n'est pas une réponse formelle, laquelle sera apportée en reprenant bien les questionnements tels qu'ils ont été formulés et les réponses que le CA souhaite faire par rapport à ces questionnements, dans une forme qui a été largement débattue et amendée par chacun des intervenants.

Mme Catherine Perret attire l'attention du Conseil d'administration sur le calendrier remis aux administrateurs, qui prévoit une prochaine séance le 25 avril 2019. Cela voudrait dire que la réponse au CCE de juillet 2018 serait apportée en avril 2019...

Le Président propose de passer au point suivant de l'ordre du jour.

Information sur l'appel d'offres de prestations d'accompagnement à la mobilité

M. Christian Filliot rappelle qu'une délibération, quelques mois plus tôt, a porté sur ce qui a permis de construire les documents constitutifs du plan de réorganisation et du PSE. De mémoire, l'enveloppe s'élevait à 1 ou 1,2 M€. Le résultat de ce qui a été produit pour ce montant, est d'une qualité très contestable. Il cite un exemple : la façon dont ont été construites les catégories professionnelles, en faisant la correspondance entre des intitulés de postes. C'est du « grand n'importe quoi ». Par exemple, la même catégorie professionnelle, ou sensiblement la même, et écrite à trois endroits, avec des personnes qui sont affectées dans l'un ou l'autre... Produire des documents de cette « qualité », pour des appels d'offres de ce montant, pose une vraie question de fond.

De plus, idéologiquement, M. Christian Filliot pense que c'est lié aux problématiques des appels d'offres : comment s'assurer que ce qui sera choisi, sera effectivement efficace, efficient, optimal, en combinant les critères économiques mais aussi en privilégiant les critères qualitatifs ? Il insiste sur le fait que derrière cela, ce sont des personnes qui sont directement concernées et qui vont passer dans la « machine à broyer ». Il pense que c'est vraiment coupable, au regard de ce qui a été produit dans les documents qui ont été remis, notamment dans le Livre II. Ce n'est pas de la qualité, ce n'est pas fiable et derrière, des personnes en pâtissent !

Le DRH précise que l'évaluation des offres sera faite sur la base suivante :

- 30 % pour la partie strictement financière ;
- 70 % pour la partie technique.

C'est donc bien la qualité technique de la réponse qui sera privilégiée.

Autorisation de lancer des appels d'offres : prestations nécessaires à la réalisation des chantiers de transformation et renouvellement de marchés relatifs aux systèmes d'impression et aux prestations de services juridiques (délibérations)

M. Christian Filliot ne comprend pas très bien à quoi servent ces marchés. Pourquoi faut-il dépenser 780 000 € pour le pilotage du programme de transformation, par exemple ? L'Afpa n'est-elle pas capable de le faire en interne ? Quand il voit le nombre de cadres de l'Agence, il se demande pourquoi ils n'y arriveraient pas...

Approbation du budget rectificatif 2018 (délibération)

M. Christian Filliot s'étonne de l'atterrissage prévu à 614 M€. En Comité central d'entreprise, les résultats à fin septembre 2018, avec une projection linéaire, amenaient en effet à un chiffre d'affaires de 585 M€ et à un EBE négatif de l'ordre de -115 M€. Comment, sur les 3 derniers mois, l'Afpa arrive-t-elle à faire beaucoup plus qu'au mois de septembre, où les produits étaient de 46 M€ mensuels ? Cela nécessiterait de faire 60 M€ de chiffre d'affaires en octobre, novembre et décembre, ce dernier mois étant de plus relativement creux, compte tenu de la semaine entre Noël et nouvel an.

M. Christian Filliot répond que le budget initial 2018 avait été présenté comme un « budget socle », c'est-à-dire que l'Afpa ne ferait pas moins et qu'il y en avait assez de tous ces budgets présentés, qui étaient minimalistes mais jamais réalisés. La réalité est tout autre. D'ailleurs, dans ce « budget socle », il est exclu de comptabiliser les éléments liés au PIC. Les administrateurs sont donc en droit d'être relativement sceptiques quand on leur annonce que « demain, on rase gratis ».

Mme Catherine Perret donne l'explication du vote de la CGT : il avait été décidé, lors du Conseil d'administration d'avril 2018 ou de décembre 2017, de ne plus proposer de budgets illusoire. Or, l'organisation syndicale a de grands doutes quant à la réalisation du budget annoncé lors du budget primitif et du budget rectificatif. Elle considère que la Direction générale n'a pas apporté la clarté suffisante sur la fin de l'année, pour la conduire à voter pour ce point. C'est donc un vote totalement argumenté.

18 avril 2019

Accès à internet pour les stagiaires

Concernant les services WAN, **M. Christian Filliot** souhaite savoir si cela concerne la mise à disposition d'Internet pour les stagiaires et, le cas échéant, à quelles conditions. Dans certains endroits, l'accès à Internet leur est effectivement facturé.

M. [...] (responsable des achats) confirme que cela concerne l'ensemble des stagiaires pour l'utilisation d'Internet dans le cadre des formations.

La facturation à laquelle **M. Christian Filliot** fait référence est relative à l'accès d'Internet dans le cadre de l'hébergement. En effet, rendre l'Internet gratuit dans les hébergements sous-entendrait qu'il serait payant pour l'Afpa. Il n'existe pas d'Internet gratuit. Actuellement, dans les hébergements, c'est le prestataire Wifirst qui assure les prestations auxquelles peuvent accéder les stagiaires. Le montant est assez faible : la prestation mensuelle la plus élevée coûte 19,90 € et permet aussi d'avoir

accès à la télévision par le câble, etc. Même si cette prestation est peu utilisée, elle a été conservée afin qu'il n'y ait pas de rupture de service pour les stagiaires qui en auraient besoin. La plupart d'entre eux utilisent leurs propres équipements, avec leurs abonnements en 4G. Les services WAN couvrent l'ensemble des besoins des sites, des stagiaires, des utilisateurs et des visiteurs.

M. Christian Filliot estime qu'il y a un paradoxe : les visiteurs n'ont rien à payer alors que les stagiaires, qui sont hébergés dans les conditions actuelles, doivent payer jusqu'à 20 € par mois. Cela ne lui paraît pas tout à fait équitable, mais c'est son appréciation personnelle.

Le Président remarque que c'est le sens de ce qui a été dit précédemment : ce qui existait en gestion « de bon père de famille » a été maintenu. La remise en cause proposée par M. Christian Filliot n'en est pas moins pertinente et peut être étudiée, mais elle nécessite de revoir de nombreuses procédures et de nombreux contrats. Dans la période actuelle, la direction de l'Afpa a considéré qu'il fallait d'abord assurer le fonctionnement normal des activités. Cette modification sera peut-être intégrée à l'issue de cette période.

La DG confirme qu'une solution d'accès gratuit au Wi-Fi pour l'ensemble des bénéficiaires, y compris ceux qui sont hébergés, est actuellement à l'étude. Cependant, les délais auraient été trop courts pour assurer le maintien des services. Cette question est notamment étudiée au regard de la stratégie proposée par l'Afpa.

Comptes 2018

M. Christian Filliot souhaite revenir sur un point qui n'a pas été abordé dans la présentation mais qui figure dans les documents transmis aux administrateurs, dans le rapport de gestion et dans les comptes (p. 7), qui concerne la consolidation des comptes et le fait que l'Afpa refacture à ses filiales 378 M€, en application de clés liées à la comptabilité analytique, etc., et en application de la convention de groupement de moyens qui avait été signée. En revanche, il n'y a aucun élément d'appréciation concernant la façon dont cela est composé. Il est simplement précisé que 245 M€ sont facturés à « Accès à l'emploi » et 133 M€ à « Afpa Entreprises ». Par exemple, concernant la mise à disposition de moyens et services pour les activités de formation, qui repose principalement sur la facturation liée au volume d'heures travaillées stagiaires, il n'y a pas d'éléments précis permettant de savoir ce qui est affecté à chacune des filiales et à l'EPIC, ni quel est le taux de facturation.

M. Christian Filliot suppose que le Comité d'audit a travaillé sur ce sujet mais ces éléments lui semblent pertinents à traiter en Conseil d'administration, compte tenu du fait qu'ils représentent plus de la moitié du chiffre d'affaires annuel.

Le Président explique que les refacturations se font en interne. Ce qui est facturé d'un côté, est donc un produit de l'autre. Au final, cela s'annule lors de la consolidation des comptes globaux de l'Afpa.

Par rapport à la question de M. Christian Filliot, le Président propose que, de façon très transparente, une petite note complémentaire soit envoyée aux administrateurs concernant ces règles, le plus rapidement possible.

M. Christian Filliot revient sur la question de la comptabilité analytique. De mémoire, c'est un sujet qui a bien occupé les administrateurs à la fin de l'année 2017 et au début de l'année 2018. Il croit se souvenir que le président du Comité d'audit avait indiqué qu'il faudrait, dans un délai relativement court, éventuellement revoir ces questions de clés de répartition. Or, depuis cette date, ce sujet n'a pas été abordé, alors qu'il reste d'actualité.

M. [...] rapporte que cette question a été évoquée lors du dernier Comité d'audit. M. Roger Moreau transmettra les éléments sur les règles qui expliquent le pourquoi des montants de telle ou telle refacturation. Cela répondra à la question de M. Christian Filliot.

CGT : abstention

Orientations stratégiques : réponse proposée suite à la saisine du CA par le CCE (délibération)

M. Christian Filliot resitue le contexte : lors du Conseil d'administration du 26 avril 2018, les représentants des salariés s'étaient exprimés en fin de séance. Cela avait évidemment un lien avec les orientations stratégiques. Ils avaient demandé, en particulier, à avoir connaissance des différents éléments, notamment les différents scénarios qui pouvaient découler des orientations stratégiques adoptées à l'époque. Cela a d'ailleurs donné lieu à un débat lors de la séance du 18 octobre 2018, concernant le passage direct des orientations stratégiques à un projet, sans que différents scénarios aient été présentés. Les administrateurs n'ont pas non plus eu connaissance d'un contrat d'objectifs et de performance, qui avait pourtant été annoncé à de multiples reprises. Le plan de l'entreprise ne devait intervenir qu'après tous ces éléments d'appréciation, mais cela n'a pas été le cas.

Quant à la réponse qui est proposée, **M. Christian Filliot** la trouve très contractée, très résumée, très synthétique. Elle n'explicite pas les moyens de faire ou de ne pas faire mais reste très générale ; c'est pourquoi il votera contre cette résolution.

CGT : contre

20 juin 2019

Rapport du médiateur

M. Christian Filliot considère également que la médiation sert à « éteindre un incendie » à un moment donné, et qu'elle doit aussi servir en termes de prévention.

Il revient sur un sujet qui a été particulièrement mis en avant : l'émergence des réclamations collectives, de groupe. Ce qui est décrit dans le rapport est très clair. Ce sont des choses qui ont déjà été présentées, par les représentants des salariés, comme étant un phénomène qui se propage. La situation est, en tout cas, de plus en plus fréquente et il faudrait pouvoir en empêcher la généralisation. Il s'agit du cas d'un formateur peu expérimenté et recruté en urgence, juste avant le début de la formation ; ou encore du cas où l'Afpa est contrainte de recourir à une succession de formateurs en CDD. Ces situations sont toujours très mal vécues, aussi bien par les formateurs que par les stagiaires.

Pour qu'une formation se déroule dans un climat propice à la réussite des stagiaires et à la transmission de la compétence, il faut de la sérénité, mais aussi de l'autorité. C'est d'autant plus difficile pour les personnes recrutées à la dernière minute, en CDD, pour pallier l'absence d'un formateur. Cela peut être dû à des cas de maladie, mais cela peut aussi être le fait d'autres circonstances. D'ailleurs, le document de bilan social montre que le nombre de CDD reste très important à l'Afpa, malgré une baisse considérable des effectifs. C'est évidemment pour des remplacements, mais aussi parce que l'Afpa n'a pas la ressource ou ne recrute plus en CDI.

Tout cela devrait sans doute interroger le Conseil d'administration, par rapport à ce que devrait mobiliser la Direction générale pour pallier ces situations, qui risquent d'autant plus de se multiplier avec l'impact du PSE, du plan de départs volontaires, etc. Cette situation d'instabilité est, par nature, génératrice de besoins de remplacement, etc. **M. Christian Filliot** pense donc qu'il faut vraiment mettre quelque chose en place à ce niveau-là, et que tout soit fait pour que, dans les centres, il n'y ait pas un rapport de force qui se fasse en faveur d'un collectif de stagiaires contre le formateur, parce que cela cible une personne avant de cibler l'institution. Cela passe par des canaux qui ne sont plus internes mais externes, et cela a des effets extrêmement délétères.

Adoption du rapport social 2018 (délibération)

M. Christian Filliot souhaite revenir sur le taux d'absentéisme, qui est un point préoccupant, comme cela a été souligné par le DRH. Il s'inquiète d'autant plus de l'accélération de l'augmentation de ce taux. Entre 2016 et 2017, l'augmentation du taux d'absentéisme total avait été de 0,41 %. Entre 2017 et 2018, elle est de 0,62 %, soit une accélération de plus de 50 %. Pour le taux d'absentéisme lié aux maladies et aux accidents du travail, l'augmentation est passée de 0,35 à 0,61 %, soit une accélération de près de 100 %. Cela l'inquiète pour l'année 2019 et pour l'année 2020, qui sont potentiellement des années qui ne sont pas favorables, compte tenu de la mise en place du PSE et de la désorganisation inévitable liée à ces départs, le temps que les choses puissent se remettre en place. M. Christian Filliot précise qu'il n'apporte aucun jugement de valeur en la matière.

C'est donc vraiment un sujet très inquiétant, très préoccupant, parce que c'est aussi ce qui génère, comme l'a évoqué le rapport du médiateur, le recours de dernière minute à des remplaçants pour réaliser les formations, autant que faire se peut. Cela génère donc des dysfonctionnements, puisque ces personnes ne sont pas forcément formées ni préparées. M. Christian Filliot tient à rappeler qu'historiquement, la formation initiale des formateurs à l'Afpa était importante, en particulier pour les formateurs en CDI. Il n'y a pas si longtemps, ils avaient une formation initiale qui s'étalait sur 3 mois avant d'être mis en face-à-face pédagogique. C'était l'une des assurances majeures de la qualité et de la maîtrise de la relation avec les stagiaires. Les choses ont beaucoup changé : la formation initiale est désormais très courte et, surtout, quand il est fait appel à des formateurs en CDD, ils n'ont aucune formation et sont pris au pied levé pour « éteindre un incendie d'absence ».

M. Christian Filliot module ces propos : ce taux mesure aussi le coût pour l'entreprise, par rapport au poids de la masse salariale. Le coût augmente en proportion, même s'il reste stable en valeur absolue. C'est donc problématique d'un point de vue économique, mais aussi d'image et de répercussion auprès des tutelles et des commanditaires. Comme l'évoquait le rapport du médiateur, la multiplication des démarches collectives ne se fait pas en interne mais en externe. Les stagiaires savent désormais qu'il y a des sonnettes qu'ils peuvent tirer, et c'est toujours dommageable pour l'Afpa. L'absentéisme de formateurs génère ce genre de situations

M. Christian Filliot poursuit son intervention.

Concernant l'explication de cet absentéisme par le fait que l'âge moyen des CDI a augmenté d'une demi-année, il souligne que le nombre de départs des CDI est important. Il a bien été identifié. En revanche, il y a eu très peu de recrutements, de l'ordre d'une trentaine. La population des salariés en CDI n'a donc pas été renouvelée, puisqu'il n'y a pas eu d'embauches. Si tout le monde était resté, l'augmentation de l'âge moyen aurait pratiquement été de 1 an. C'est moindre pour une raison simple : ce sont les gens les plus âgés qui partent à la retraite.

Ce sont les mêmes qui sont à l'Afpa, mais M. Christian Filliot ne sait pas s'ils ont « pris de la bouteille » et qu'ils deviennent plus malades, ou si ce sont les conditions de travail qui génèrent plus de troubles psychosociaux, etc. En tout cas, il sait comment les choses se passent en interne et comment les gens craquent ici ou là. Ce n'est pas un phénomène nouveau mais il tend à s'accroître et à se dégrader. Il attire donc l'attention sur la responsabilité de l'entreprise par rapport à la santé des salariés.

Cela renvoie à ce qui a été évoqué, à savoir des négociations sur la prévention des risques. Cela reste un sujet de friction dans le cadre du projet d'entreprise de la Direction générale. M. Christian Filliot demande que soient mises en place des mesures qui permettent effectivement de prévenir ces situations dans les centres. Son organisation syndicale a une certaine vision des choses qui pourraient être mises en place, mais elle ne semble pas être partagée. Cela reste donc un point extrêmement sensible, surtout face à ce qui attend l'Afpa dans les mois à venir, qui seront particulièrement traumatisants pour un grand nombre de salariés. Cette « posture », pour reprendre le terme du DRH,

est unitaire en ce qui concerne les organisations syndicales, qui se positionnent en particulier pour que des collectifs puissent se réunir de façon spontanée face à une difficulté, afin que les choses puissent s'exprimer, que la parole puisse se libérer et que des hypothèses de résolution des problématiques puissent être élaborées collectivement.

Concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la Direction générale a déclaré qu'elle voulait ouvrir ces négociations mais en fait, elle devrait déjà les avoir ouvertes. La précédente négociation s'était clôturée, en 2014, par un projet d'accord qui n'avait pas été signé. Il n'y a donc pas eu d'accord. La Direction a ensuite pris des mesures unilatérales en 2015. Or, il semble à M. Christian Filliot que la loi fait désormais obligation d'une négociation GPEC au moins une fois tous les 4 ans. Il craint donc que l'Afpa ne soit même plus dans le cadre légal, mais c'est peut-être une interprétation excessive de sa part.

Il a déjà eu l'occasion de parler, l'année précédente, de la question de l'égalité des salaires entre les femmes et les hommes. Il ne faudra pas oublier que la difficulté d'arriver à un accord « signable » tient au fait que les organisations syndicales avaient signé, en 2012, un accord dans lequel la Direction générale de l'Afpa s'était engagée à la suppression des écarts, mais elle n'a procédé systématiquement qu'à une simple réduction forfaitaire des écarts. Ce qui a entretenu de façon mécanique une substitution d'écarts salariaux entre les femmes et les hommes. C'est un dévoiement complet et total de l'engagement du texte qui avait été signé d'abord par la CGT puis par la CFDT. C'est pour cela que les organisations syndicales sont particulièrement frileuses quant à la fiabilité de la signature de la Direction générale.

CGT vote Contre

Point d'information sur la remise au CCE du 18 juin 2019 des documents relatifs à la consultation du projet de réorganisation de l'Afpa présenté le 18 octobre 2018

M. Christian Filliot souhaite faire une déclaration.

« Le changement fondamental, apporté par ce qui est qualifié "d'amélioration du projet de restructuration, de nouveaux modèles organisationnels et de licenciements économiques collectifs", se situe au niveau de l'impact potentiel sur la seule véritable richesse de l'Afpa : son patrimoine humain.

Bien sûr, les mesures d'accompagnement des départs, volontaires ou contraints, sont améliorées par rapport à la version initialement présentée le 18 octobre 2018, mais elles étaient alors destinées à être négociées. Nul doute que le point de chute alors envisagé était très proche de ce qui nous est présenté aujourd'hui. Ce n'était alors qu'un point de départ, suffisamment bas pour valoriser ce point d'arrivée, que nous estimons comme prévisible et assez lointain de ce qui a pu être consenti dans d'autres PSE d'envergure récents, comme ceux de Carrefour ou Sanofi Aventis.

Nous ne tomberons pas dans le panneau de glorifier ce résultat, obtenu par des tractations en catimini car, déjà, l'enveloppe budgétaire 2018 permettait de voir encore plus loin. Pour financer les départs, l'État s'est engagé à hauteur de 126 M€, mais il n'en est pas de même quand il s'agit de financer, pour l'Afpa, de l'activité de formation qualifiante, socialement efficace.

La grande nouveauté des dites améliorations est un plan de départs volontaires ouvert à tous les salariés en CDI de l'Afpa. Nous sommes bien loin de la démarche initiale, qui avait consisté à identifier des fermetures de centres, de plateaux techniques, de groupes de référence nationaux de formation (GRN), de dispositifs de formation et de services associés, décisions qui pouvaient être contestables mais qui étaient le plus souvent argumentées autour de l'absence ou de la trop faible activité, de prix trop bas ne permettant plus d'atteindre un équilibre financier.

Ces décisions auront permis, avec l'aide de la mobilisation des salariés concernés et de leurs collègues, avec l'appui des organisations syndicales de l'Afpa, mais aussi territoriales et interprofessionnelles, de sensibiliser suffisamment certains élus, tant locaux que régionaux, pour préserver 4 des 38 centres prévus à la fermeture.

En appelant tous les salariés en capacité de partir, soit pour fin de carrière (retraite ou retraite anticipée), soit pour un projet professionnel externe, à concrétiser leur départ, c'est une véritable hémorragie de compétences et d'expertises qui se profile. En effet, tous les salariés en CDI de l'Afpa ne sont pas employables à l'externe, ne serait-ce, déjà, que par leur âge et leur ancienneté, ainsi que par la spécificité de certains de nos métiers. En revanche, d'autres ont développé des niveaux d'expertise recherchés sur le marché de l'emploi et ont accumulé des expériences, des références précieuses pour l'Afpa et convoitées par la concurrence.

Par exemple, à la Direction de l'ingénierie, nous avons déjà pu identifier un afflux de candidats au départ, non concernés par les suppressions de postes et ayant des compétences rares et spécifiques dans des domaines qui relèvent des transformations à venir, notamment de l'ingénierie pédagogique.

Beaucoup de ces départs sont des retraites anticipées, des "transitions de fin de carrière", et certains ont déjà convenu avec leur hiérarchie de pouvoir revenir en autoentrepreneur ou en indépendant, prenant "la valise" au passage ! On pourra alors s'interroger sur l'efficacité économique pour l'Afpa de telles situations.

On ne peut donc pas éviter de craindre que cette phase 1 du volontariat soit fortement plébiscitée et victime de son succès, par effet de perte de sens, de lassitude ou de vénéralité. Certes, en offrant des conditions sensiblement plus avantageuses à celles et ceux dont le poste est supprimé et qui se déclareraient volontaires pour partir plutôt que d'attendre d'être licenciés, l'Afpa pourra masquer certains départs contraints ; mais on ne peut exclure que la plupart des départs volontaires se concentrent sur des salariés dont les postes ne sont pas supprimés. Cela libérera des postes à pourvoir en interne, mais dans quelle mesure cela concernera-t-il celles et ceux dont les postes sont supprimés ? Il faudra alors pourvoir ces postes indispensables mais vacants ; comment ? En recrutant à l'externe ? Comment serait-il possible de licencier et de recruter en même temps pour remplacer les départs volontaires ?

Il faudra malgré tout, dans la logique de ce projet, procéder au licenciement de celles et ceux dont le poste est supprimé, qui sont démunis de projet réaliste ou qui n'auront pu être éligibles au départ volontaire. La conséquence serait une désorganisation encore plus grave et délétère, dans un contexte de troubles psychosociaux avérés, révélés par les expertises du Comité central d'entreprise et de l'instance de coordination des CHSCT. Comment pourra-t-on relever ce défi de la réorganisation des moyens humains après cette fuite de compétences nécessaires et indispensables, puisque non ciblées par les suppressions de postes ?

En introduisant un plan de départs volontaires ouvert en amont de la mise en œuvre du projet initial, la Direction prend manifestement le risque d'ouvrir la boîte de Pandore. Merci. »

13 octobre 2020

M. Christian Filliot remercie M. le représentant des salariés CFDT pour son intervention, qu'il soutient.

Il ajoute qu'au-delà de l'augmentation de la partie de la rémunération répartie uniformément de 70 € demandée par les organisations syndicales, il y a aussi quelque chose qui, pour une partie du personnel, relève d'une injustice profonde : la discrimination entérinée par un accord sur l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes, qui entend ne consacrer qu'une somme limitée à 200 000 € par an, alors qu'il en faudrait presque dix fois plus, environ 1,5 M€, pour mettre à peu près à niveau l'ensemble des écarts qui ont pu être identifiés.

Dans le même temps, c'est plus de cent fois cette somme qui est consacrée pour faire partir entre 1 200 et 1 400 personnes et pour mettre en place ce PSE, qui vient complètement à contretemps

des annonces faites pendant l'été d'une réactivation d'une activité d'accompagnement des jeunes de 16 à 18 ans. Cette compétence était en partie détenue par les personnes qui sont parties, qui ont exercé une activité de formateurs dans des actions de formation appelées « PIOP » ou « 3EP », qui correspondaient à ces activités.

C'est cette injustice qui est consacrée dans cet accord signé majoritairement, qui entend entériner le fait qu'à l'Afpa, établissement public, il est normal, voire légitime puisque les accords supplantent désormais la loi, de continuer à cultiver cette discrimination.

Annulation par le Tribunal administratif de Montreuil de la décision d'homologation de la DIRECCTE du plan de sauvegarde de l'emploi de l'Afpa

M. le représentant des salariés CFTD demande confirmation que l'appel a bien été porté par l'État et l'Afpa.

Mme la DG le confirme : l'État et l'Afpa ont fait appel tous les deux.

M. Christian Filliot souhaite faire un autre commentaire.

Il rappelle que si la situation en est arrivée là, c'est quand même parce que les organisations syndicales, qui étaient unies à l'époque, avaient rejeté ce PSE et avaient attiré l'attention sur le fait qu'il y avait des manques caractérisés. Ce qui a été jugé dans cette décision du tribunal administratif, ce sont les conséquences de la non-prise en compte d'un certain nombre de remarques qui avaient pu être faites par certaines organisations syndicales.

C'est en particulier le cas pour les catégories professionnelles, où le découpage qui a été proposé, ne correspondait pas à la réalité de l'activité de l'organisation projetée, et pour la prise en compte des risques psychosociaux dans le PSE. Ce sont ces deux éléments qui ont bien été identifiés par le tribunal administratif pour annuler la décision d'homologation de la DIRECCTE. M. Christian Filliot s'interroge d'ailleurs sur le parti pris de la DIRECCTE d'homologuer ce PSE sans aller vérifier la technicité mise en œuvre sur ces points. Certains pourraient imaginer que la présence d'un ancien administrateur de l'Afpa au sein même de la DIRECCTE d'Île-de-France, en responsabilité, n'est pas étrangère à cette décision.

Le Président préfère être extrêmement prudent par rapport aux propos de M. Christian Filliot. Tant que les choses ne sont pas jugées, et à partir du moment où il y a appel, nous avons un devoir de réserve. L'interprétation de M. Christian Filliot est peut-être la bonne mais, en tout état de cause, le Président invite à s'en tenir aux faits pour l'instant.

Le Conseil d'administration aura l'occasion d'en discuter et d'en débattre quand les résultats de l'appel seront connus. En attendant, il faut laisser aux juridictions le soin de trancher ce différend qui, de toute évidence, oppose la Direction générale et M. Christian Filliot. Les interprétations pourront être débattues un peu plus tard mais pour le moment, il convient d'en rester aux faits.

M. Christian Filliot en convient ; c'est pour cela qu'il a dit que « certains pourraient imaginer... »

Le Président déclare avoir lui aussi une imagination très fertile ; il ne voudrait pas que cela devienne une « bataille d'imagination ». Il a bien pris note de l'intervention de M. Christian Filliot mais répète qu'il est préférable de s'en tenir aux faits.

Nouveau programme confié par l'État à l'Afpa, visant à concrétiser pour les jeunes décrocheurs l'obligation de formation des 16-18 ans

M. Christian Filliot insiste sur un aspect dont il croit ne pas avoir entendu parler : la difficulté pédagogique pour aborder ces publics. D'aucuns sont en rejet du modèle scolaire et certains ont d'autres difficultés. Il est donc essentiel de pouvoir travailler sur la satisfaction des « besoins premiers » dans le cadre de la « pyramide de Maslow », c'est-à-dire s'assurer que ces éléments sont confortés pour leur permettre d'accéder à une ouverture sur un travail personnel. Ce sont des situations que

l'Afpa a déjà rencontrées. De l'expérience et des ressources ont donc existé dans ce domaine. Il est très important de pouvoir leur proposer autre chose qu'une approche qui pourrait s'apparenter à celle qu'ils ont pu connaître dans le circuit scolaire, parce que cela peut leur provoquer des rejets presque allergiques.

Le Président remercie M. Christian Filliot pour cet éclairage qui enrichit le parcours.

M. Christian Filliot se réjouit de cette activité, qui redonne une légitimité à des actions qui ont pu être menées sur d'autres publics par l'Afpa par le passé. C'est aussi une réponse à ce qu'une grande majorité de salariés et une partie des organisations syndicales demandaient depuis longtemps : davantage d'activités pour vraiment faire tourner l'outil qu'est l'Afpa au service de la Nation. Tous saluent donc ce programme, qui vient peut-être même à contretemps par rapport à d'autres décisions prises deux ans auparavant...

Il y a cependant un sujet : le modèle économique derrière ce dispositif, qui est aussi à rapprocher des objectifs qui sont ceux des orientations stratégiques et du COP en termes de retour à une production d'excédent brut d'exploitation suffisamment important pour pouvoir au moins couvrir les investissements nécessaires. Or, M. Christian Filliot a cru comprendre que ce programme se ferait avec un excédent brut nul, dans la mesure où il s'agit d'un programme à marge zéro pour un service rendu à l'État. C'est peut-être une modalité à vérifier ou à moduler, pour voir ce que l'Afpa pourrait en retirer de bénéfique d'un point de vue strictement économique. Ce n'est certes pas sa préoccupation première, mais c'est celle des orientations prises par le Conseil d'administration. Il faut savoir que ce niveau d'activité pourrait représenter entre un tiers et la moitié du niveau d'activité de l'Afpa, en 2021. C'est important, car cela voudrait dire qu'au moins un tiers du chiffre d'affaires ne permettrait pas de dégager d'excédent brut d'exploitation. Il faudra le trouver ailleurs, en connaissant toutes les difficultés que l'Afpa peut avoir à en dégager avec les Conseils régionaux.

Le Président invite M. Christian Filliot à rester prudent quant aux chiffres qu'il vient de donner, qui lui paraissent hors cadre...

17 décembre 2020

Prévision d'atterrissage 2020 (information)

M. le directeur financier indique que la prévision d'atterrissage 2020 fait apparaître des résultats significativement dégradés, compte tenu de la crise sanitaire de la COVID-19, par rapport à 2019 et à ce qui était prévu dans le cadre du budget initial 2020 :

M. Christian Filliot suppose que la Direction a quand même une idée assez précise de la part qui correspond à ce qui était prévu au niveau du PSE et en dehors du PSE, pour « boucher le trou ».

Le Président pense que si la Direction avait une connaissance précise de ces chiffres, elle les communiquerait aux administrateurs.

À défaut d'un montant précis, **M. Christian Filliot** demande un ordre de grandeur.

Approbation du budget prévisionnel 2021

M. Christian Filliot revient également sur l'ordre du jour. Il avait cru comprendre, lors de la séance du mois d'avril 2020, que le SPSI devait être validé par le Conseil d'administration à la fin de l'année 2020. Or, il sait qu'il y avait un certain nombre d'étapes antérieures, avec les Préfets de Région et les Ministères de tutelle. Cela signifie-t-il que le SPSI est bloqué quelque part ? Ce calendrier était-il finalement purement indicatif et non engageant ?

M. Christian Filliot se réjouit de cette « Promo 16-18 ». S'il a bien compris, l'enveloppe initiale d'environ 5 000 entrées pour 2020 est décalée en 2021.

Deuxièmement, cette activité est-elle amenée à être pérenne ? Le fait d'avoir des jeunes de 16 à 18 ans en décrochage scolaire, est une situation récurrente. Ce n'est pas conjoncturel mais structurel. Ces difficultés sont connues depuis longtemps déjà et ont tendance à s'accroître. S'agira-t-il d'une activité tout aussi pérenne pour l'Afpa ? Cette activité lui a été confiée, mais les projets de l'État sont-ils, à terme, d'en faire un marché qui sera mis à la concurrence, comme il sait bien le faire ?

En conséquence de cela, M. Christian Filliot s'interroge sur la politique de ressources humaines mise en œuvre, particulièrement concernant les recrutements des personnes qui accompagnent ces jeunes. Ils se font actuellement presque uniquement en CDD. Il y a très peu de mobilités internes vers ces fonctions, alors qu'il y a des candidatures. Par ailleurs, il n'y a pas de recrutement en CDI. Quelle en est la raison ? Quelle est la politique de RH, de ce point de vue ?

M. Christian Filliot souligne qu'il y a là une conjonction de positions relativement incohérente.

M. Christian Filliot a conscience qu'il faut des recrutements externes pour pouvoir répondre aux besoins de ce dispositif. Cependant, la question qu'il se pose, c'est de savoir pourquoi ce sont des contrats précaires alors que, pour cette nouvelle activité, il va falloir investir dans la formation et l'accompagnement des intervenants auprès de ces publics. Qui dit contrats précaires, dit personnes qui ne sont pas nécessairement destinées à rester à l'Afpa ; d'où son interrogation sur cette question de politique. Si ces personnes sont formées, il peut être intéressant de leur proposer des contrats qui les fidélisent. S'il a été décidé de ne pas les former, ce sont des précaires qui sont recrutés. C'est cela que M. Christian Filliot n'arrive pas à comprendre : quelle est la logique dans cette politique de ressources humaines ?

D'autre part, concernant la volumétrie, M. Christian Filliot constate que cela va constituer, pour l'année 2021 – comme il l'avait d'ailleurs indiqué lors du précédent Conseil d'administration, même si le Président avait contesté ses évaluations – un volume d'activité qui va correspondre à près de la moitié du chiffre d'affaires annuel de 2020. C'est donc de nature à représenter pratiquement un tiers de l'activité de l'Afpa en 2021. Cette restructuration de l'activité de l'Afpa l'interroge aussi au regard des considérations de ressources humaines.

Projet de cession du site de Berck

De plus, le site gardera sa vocation de formation professionnelle puisqu'il s'agit, pour la Région et pour la Commune, de créer un site qui hébergera différents organismes de formation. Il sera d'ailleurs peut-être envisageable, plus tard, si l'activité l'exige, d'avoir une antenne ou une position de l'Afpa dans ce site.

M. Christian Filliot conclut qu'il s'agit de fermer un centre pour pouvoir le vendre puis s'y réinstaller...

M. Christian Filliot relève qu'il y avait de l'activité pertinente dans ces endroits, en termes de formation en restauration, en tourisme, etc. Il n'est pas sûr que ces formations soient assurées par un autre organisme au niveau de la Côte d'Opale.

29 avril 2021

Approbation du Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière 2020-2024 après avis rendu de la DIE (délibération)

M. Christian Filliot s'interroge sur la mise en œuvre de ce SPSI, qui vaut principalement par rapport aux volumes, aux masses et aux objectifs de cessions affichés. En revanche, comment cela se

décline-t-il au niveau des opérations centre par centre ? Certaines opérations prévues peuvent-elles être annulées ? D'autres, non prévues, peuvent-elles être entreprises ?

Par exemple, en Bretagne, un projet de cession d'une partie des terrains de Rennes était envisagé, avec transmission de l'hébergement à ADOMA. Cette opération semble plus ou moins compromise par une préemption de la mairie pour une construction d'une voie routière, etc. En revanche, dans la suite, deux centres seraient concernés par des cessions, toujours dans la même région, à Brest et à Morlaix. Cela fluctue donc en fonction des opportunités.

Ce que M. Christian Filliot ne comprend pas, c'est le lien entre ce SPSI et la mise en œuvre, qui a d'ailleurs commencé avant même qu'il ne soit approuvé par la DIE. Que ce serait-il passé s'il n'avait pas été approuvé ? Tout cela semble un peu « particulier ».

D'autre part, il faudra aussi intégrer l'impact du développement ou de la récession de certaines activités, par exemple la « Promo 16-18 », qui suscite des besoins en termes de locaux.

M. Christian Filliot pose une deuxième question : comment seront prises en considération les recommandations de la DIE ? La délibération ne prévoit rien à ce sujet.

Projet de cession partielle du site de Reims

M. Christian Filliot a calculé que le prix était de l'ordre de 50 € par mètre carré. Dans l'agglomération de Reims, même si c'est une parcelle agricole, cette évaluation n'est-elle pas un peu sous-estimée ?

M. Christian Filliot revient aussi sur la mention qui évoque la faculté d'accepter une variation de ce prix pour un montant maximum de 10 % alors que, d'après ce qu'il a compris, le prix est convenu et ferme.

M. Christian Filliot insiste sur ce sujet. La délibération présente un projet ferme, qui vient d'être décrit, concernant la transformation de cette parcelle, mais dans le même temps, elle intègre le fait qu'il pourrait s'agir d'autre chose, avec une préemption de la mairie. S'il y avait une telle préemption, il pense qu'il faudrait repasser devant le Conseil d'administration. Il s'agit en effet de valider un projet, qui est la vente à 1,5 M€ à la société AUBADE, avec un prix ferme. Même si c'est une habitude d'insérer cette clause, M. Christian Filliot ne voit pas ce qu'elle vient faire spécifiquement dans ce cadre précis.

Autorisation de notification de marché d'infogérance informatique

M. Christian Filliot se félicite de constater le retour du centre d'appels en France. Il lui semble que cette relocalisation est une bonne chose, pour de multiples raisons : la qualité du service, qui n'était pas toujours à la hauteur, et le travail disponible pour les gens du territoire.

Il apprécierait d'avoir, à un moment donné, une présentation globale de l'économie du dispositif. À l'heure actuelle, il est en effet difficile de chiffrer les économies qui pourraient être obtenues par la réduction des sollicitations d'usage. Par rapport au marché initialement prévu, le nouveau propose une augmentation d'environ 5 M€, en comptant l'année de plus. Il serait intéressant également de savoir ce qui a déjà été consommé en 2020, où le budget semble être de 3,8 M€ au lieu de 3,5 M€. Une vue globale permettrait de mieux identifier l'économie de la solution proposée.

Concernant le recours au *cloud*, M. Christian Filliot rappelle que l'Afpa a déjà été confrontée à des problématiques de piratage par un *ransom*, etc. Cela a posé un certain nombre de problèmes. Elle détient aussi des données personnelles, qui sont des données sensibles relevant des problématiques de la CNIL. Qu'en pense le délégué à la protection des données de l'Afpa ? Il serait intéressant de connaître son avis sur l'impact de ces solutions. M. Christian Filliot n'est pas sûr que les données soient plus exposées si elles sont ailleurs qu'à l'Afpa, mais cela peut être le cas, d'autant plus que les GAFAM sont les cibles privilégiées des *hackers*.

Point d'information sur le projet d'externalisation de la restauration à des partenaires de l'ESS

Mme [...Régions] insiste sur la nécessité de sécuriser les personnels de l'Afpa. Entre les réponses qui peuvent être faites dans un appel d'offres et la réalité, il faut rester vigilant.

Concernant la loi EGALIM, elle est assez compliquée à mettre en place et en bout de chaîne, elle engendre l'augmentation du coût du repas. Le bio est factuellement plus cher. Au niveau local, il faut voir aussi si les filières sont structurées pour répondre. C'est un sujet qui est un peu « survolé » par cette loi. Il sera donc compliqué de la mettre en place à partir de janvier 2022, même si cette démarche est déjà en cours.

M. Christian Filliot soutient tout à fait les remarques de Mme [...Régions]. Il ajoute que, pour le personnel, certaines personnes qui étaient concernées par des suppressions de postes dans le cadre du PSE, se sont justement orientées vers la restauration parce que ce domaine n'était pas concerné par le PSE. Elles ne comprennent plus ce qui se passe et elles se voient mal aller dans une autre entreprise, etc. Ce n'était pas du tout leur projet, et c'est très mal vécu sur le terrain par ces personnes.

C'est aussi mal vécu par les autres salariés, qui ne comprennent pas pourquoi une société extérieure ferait mieux qu'eux. En ce qui concerne, en particulier, l'activité qui serait faite dans le cadre de marchés d'entreprises privées, l'objectif reste malgré tout de dégager du profit. Ce n'est pas tout à fait la même chose pour les structures issues de l'ESS.

Ce qui a été assez mal compris aussi, ce sont les procédures d'achats, avec des centrales d'achats, alors que ces salariés avaient souvent des affinités avec des marchés plus locaux qui leur permettaient de s'inscrire déjà dans des logiques de circuits courts et de produits locaux.

Il reste une autre question importante : préserver la mission éducative que l'Afpa peut avoir, en particulier auprès des jeunes publics reçus dans le cadre de la « Promo 16-18 », sur le rôle éducatif de l'alimentation. Or, dans l'offre proposée, il est question de *snacking*, etc. C'est aussi dans le rôle éducatif de l'Afpa d'apprendre à mieux se nourrir, à se nourrir autrement que de façon un peu détournée. D'ailleurs, les publics délaissent un peu les restaurants de l'Afpa à cause aussi de l'alignement sur cette offre. Certes, il y a une demande, mais est-il suffisant de s'aligner et de faire du *snacking* ? M. Christian Filliot pense en effet « qu'on apprend bien que lorsqu'on a le ventre bien plein ».

Pour avoir vécu, en dehors de l'Afpa, des transferts de personnel de la restauration, M. [...] (MEDEF) témoigne que les conventions collectives font que ces reprises se font à des niveaux équivalents à ceux de l'ancien emploi. De plus, l'Afpa n'est pas réellement un restaurateur au sens pur du terme. Elle n'a donc pas tous les éléments pour gérer au mieux une restauration qui sert environ 2,8 millions de repas par an.

Il existe des professionnels de la restauration, même s'il faut effectivement regarder les conventions qui seront passées avec les personnels. Malgré tout, la convention collective dans les transferts de restauration est assez claire. Les gens n'ont pas à perdre ni de salaire, ni d'ancienneté, ni d'avantage en nature, puisque tout est repris par rapport à un prix de repas facturé à l'Afpa et repayé en partie par les stagiaires.

L'Afpa est là pour former des gens, pas pour les héberger. Le groupe Accor sait héberger. Il sait ce qu'est une blanchisserie, etc. L'Afpa n'est pas là non plus pour restaurer des gens, même s'il y a des restaurants d'application, car ce n'est que de la formation de base. Elle n'est pas non plus une chocolaterie, même si elle pourrait faire du chocolat !

La base du métier de l'Afpa, c'est la formation des gens. Le reste peut donc être externalisé, avec évidemment un regard sur le devenir des anciens employés. En tout cas, l'Agence doit bouger parce que sinon, elle « s'enterre ». M. [...] (MEDEF) insiste sur le fait que l'hébergement et la restauration ne sont pas le rôle essentiel de l'Afpa et que, si elle ne s'occupe pas de son rôle essentiel, elle va « se planter ».

M. Christian Filliot souhaiterait intervenir à la suite des propos de M. [...] (MEDEF). L'Afpa a quand même des missions nationales de service public, qui sont de proposer des services associés qui permettent l'accès à la formation des publics les plus démunis. La restauration et l'hébergement en font évidemment partie. La transformation de l'Afpa consiste-t-elle à dire qu'il ne faut plus faire que de la formation, ou à continuer à accueillir des publics relativement éloignés de la formation, qui ont besoin d'accompagnement pour pouvoir y accéder ?

Deuxièmement, dans *Le Point* du 22 avril, il y avait un « spécial formation » avec une cotation des meilleurs instituts de formation. Pour la formation professionnelle, douze items étaient pris en compte, dont l'un consacré à la formation professionnelle pour l'hôtellerie et la restauration. L'institut de formation, pour reprendre les termes du journal, arrivant en tête, c'est précisément l'Afpa. Cela veut dire qu'elle est capable de former, et de bien former, des gens qui vont intervenir dans l'hôtellerie et la restauration. Il serait imaginable qu'une partie puisse aussi trouver de l'activité au sein de l'Afpa, mettant ainsi la qualité de la formation qu'ils ont reçue au service de personnes qui sont dans les mêmes processus de formation. M. Christian Filliot encourage les membres du Conseil d'administration à regarder cette enquête, qui positionne l'Afpa à des niveaux qu'il ne soupçonnait pas lui-même en termes de rang.

Arrêté des comptes 2020 (4 délibérations)

M. Christian Filliot demande un éclairage sur l'évolution de la structure de la masse salariale entre CDI et CDD, voire en équivalents temps plein.

Le Directeur financier explique qu'en 2020, les effectifs ont connu une baisse globale de 716 ETPT par rapport à 2019. Cette diminution a porté avant tout sur les CDI, avec -695 ETPT, contre -22 en CDD. Par rapport au budget initial, les départs prévus dans le cadre du PSE sont intervenus plus tardivement. Le rythme des recrutements a également été moins dynamique.

Concernant l'évolution des CDD en cours d'exercice, on retrouve la tendance observée au niveau de l'activité de l'établissement, avec une diminution assez marquée en avril et mai, au-delà du creux traditionnel du mois d'août, durant lequel l'activité est plus faible que durant le reste de l'année.

L'effectif global de 2020 s'établit à 6 350 ETP annuels, dont un peu moins de 4 900 CDI et un peu moins de 1 500 CDD.

La masse salariale a baissé de l'ordre de 40 M€ par rapport à 2019, en lien avec l'évolution des effectifs. En revanche, une progression très marquée des provisions au titre des congés payés, CET et RTT, est constatée (+11 M€ par rapport à 2019). Dans le contexte particulier de l'exercice 2020, la prise de congés a été moindre que les années antérieures, ce qui a fait fortement progresser cette provision qui vient contrebalancer une partie des économies générées au niveau de la masse salariale par la baisse des effectifs.

M. Christian Filliot relève que la baisse de 7 % de la masse salariale porte essentiellement sur les CDI. Le paradoxe, c'est qu'il y a une baisse de l'activité pratiquement sans baisse des effectifs des contrats à durée déterminée par rapport à 2019, alors qu'il y a un fort impact sur les CDI. Cela témoigne de la fragilité de la structure des emplois en CDI par rapport à l'activité et mérite d'être éclairci. M. Christian Filliot répète que, quand l'activité baisse, les effectifs de CDD sont les mêmes. C'est le paradoxe qu'il soulevait

M. Christian Filliot redit que, s'il comprend bien, ce sont les CDI qui sont la variable d'ajustement en termes de masse salariale, ce qui lui semble pour le moins surprenant dans une entreprise comme l'Afpa.

M. [...] (MEDEF) rétorque qu'il va y avoir une augmentation des CDI, comme les chiffres le prouvent.

Le Président pense que chaque membre du Conseil d'administration a eu le temps de regarder les chiffres et que toute opinion est respectable. Elle doit être exprimée normalement et sans aucun problème.

M. Christian Filliot souhaite également poser une question aux Commissaires aux comptes. Outre le groupe Afpa, il y a également une comptabilité analytique qui permet de faire fonctionner, d'un point de vue comptable et financier, les structures des filiales avec l'EPIC. D'après lui, cette comptabilité analytique mériterait d'être revisitée au regard du développement d'un certain nombre d'activités, dont le modèle économique est très différent d'une des clés de répartition secondaires qui avait été privilégiée, à savoir l'heure travaillée stagiaire. Il s'agit des « Villages » de l'Afpa, dont le modèle économique n'est d'ailleurs pas véritablement connu, mais aussi de la « Promo 16-18 », dont il aimerait aussi comprendre le fonctionnement. Il a cru comprendre que c'était à coût constant et non à prix coûtant. Ces différents éléments font qu'il a du mal à saisir quel est l'impact de ces activités sur les résultats de l'Afpa.

De plus, lors de la mise en place de cette comptabilité analytique en 2017, le Président du Comité d'audit avait précisé que cela méritait d'être revisité dans un délai relativement court, peut-être six mois. Or, M. Christian Filliot n'a pas connaissance de la réalisation de cette démarche.

Approbation du budget prévisionnel 2021 (délibération)

M. Christian Filliot revient sur une question qu'il a déjà évoquée : il serait quand même pertinent et intéressant d'avoir le modèle économique attaché à la « Promo 16-18 ». À un moment donné, il avait été dit que c'était à marge zéro. Par rapport à cela, il avait cru comprendre que c'était la couverture des moyens qui étaient mobilisés pour cette opération. Cela voudrait dire que ce serait neutre au niveau de la production d'EBE, ni plus ni moins. C'est du moins ce qu'il avait cru comprendre, mais peut-être n'en est-il pas ainsi. Cela pourrait aussi expliquer une certaine fragilité du modèle, quand les groupes ainsi constitués sont peu nombreux puisqu'en face, à chaque fois, ce sont les mêmes équipes qui sont mobilisées, car elles sont nécessaires pour chaque groupe.

Deuxièmement, en cette fin du mois d'avril, M. Christian Filliot suppose que l'Afpa a une visibilité sur le réalisé du premier trimestre 2021. Peut-être que la confrontation de celui-ci pourrait mettre en perspective le réalisme du budget. Normalement, lors du premier trimestre, l'Afpa devrait réaliser 28 ou 29 % de son budget annuel, compte tenu des périodes plus creuses de l'été.

Troisièmement, concernant les recrutements prévus en CDI, quels sont les profils visés ? Il est question du PSE, mais il ne faut pas oublier qu'il n'a pas été homologué. Il s'agit donc plutôt du plan de transformation de l'Afpa. Le PSE a failli être là mais l'Agence en paye aussi les déboires...

Quatrièmement, concernant les bornes électriques, pratiquement chaque centre va en être équipé. À quels véhicules électriques sont-elles destinées ? Ceux des stagiaires ? Il n'y en a pas beaucoup qui viennent en « Tesla » ! Y aura-t-il de nouveaux véhicules équipés dans les centres ? Autrement dit, l'Afpa va-t-elle renouveler son parc avec des véhicules électriques ? S'agit-il du véhicule électrique du directeur du centre ? Était-ce une priorité à l'heure actuelle, dans l'utilisation des maigres budgets d'investissement dont dispose l'Agence ? M. Christian Filliot rappelle qu'ils sont ciblés, d'après ce qu'il a cru comprendre, sur des économies d'énergie des bâtiments, pas des véhicules.

M. Christian Filliot intervient à propos du premier trimestre 2021 et de la structure de la masse salariale présentée dans le budget. Il n'est pas sûr que l'Afpa s'inscrive dans cette ligne, en particulier pour les effectifs en CDD, qui ne lui semblent pas avoir diminué. 39

Le Président avoue qu'il n'est pas capable de répondre sur ce point. Il est capable de le faire sur le chiffre d'affaires, parce qu'il a des éléments qui lui permettent de voir à peu près ce qu'il en est. En revanche, sur le détail des coûts, rien n'a encore été arrêté. Il note donc ce point, auquel la Direction essaiera de répondre

M. Christian Filliot s'associe complètement à cette alerte [alerte sur les RPS dans un centre]. Il y voit aussi l'une des conséquences de ce qu'a été le lancement du PSE en octobre 2018, dont les suites interminables ont contribué à dégrader à la fois la santé physique et psychique des salariés, avec une désorganisation qui reste problématique et un recours massif à des contrats de travail précaires. Il pense en particulier à des CDD, qui amènent de la confusion et de la difficulté quant à la mobilisation des moyens, en particulier au niveau des formateurs, et à la coordination des équipes.

C'est aussi pour cela qu'il était primordial qu'une alerte soit lancée au moment du lancement du PSE, sur les mesures qui étaient prises concernant les risques psychosociaux du personnel.

Approbation du contrat d'objectifs et de performance – COP 2020-2023 (délibération)

M. Christian Filliot revient sur quelques points de détail. Il pense en effet que la rédaction du COP a besoin d'un petit toilettage.

Dans l'introduction, dans la présentation générale de l'Afpa, il est dit que son rôle historique est la formation des demandeurs d'emploi. Or, ce n'est pas vraiment le cas : le rôle historique de l'Afpa, c'est la formation professionnelle des adultes, plus précisément la formation qualifiante reconnue par diplôme d'État sous forme de titres du ministère du Travail, quel que soit le statut de l'adulte actif. La formation des demandeurs d'emploi ne s'est posée en tant que telle à l'Afpa que lorsque le chômage est devenu une composante structurelle majeure de l'économie française. Il est évident qu'à l'heure actuelle, c'est ce qui structure en très grande partie l'offre de l'Afpa.

De même, son rôle dans l'accompagnement des actifs aurait pu être signifié plus fortement. Il faut rappeler ce que fut l'orientation professionnelle à l'Afpa, et l'impact du corps des psychologues du travail sur certains aspects pédagogiques et la sécurisation des parcours de formation professionnelle. Ces questions sont toujours d'actualité. M. Christian Filliot reste persuadé qu'une part des problématiques de l'efficacité des dispositifs français d'orientation et de formation professionnelle, tient à cet éclatement entre orientation et formation professionnelle des adultes, qui a préexisté pendant de nombreuses années.

Il faut aussi ne plus parler de DIRECCTE puisque, depuis le 1er avril 2021, ce sont des DREETS.

M. Christian Filliot voit une forme d'ironie quand il est rappelé, dans les missions de service public visant à l'égal accès à l'emploi des personnes les plus éloignées de l'emploi, que l'Afpa propose une offre de services visant à favoriser un accompagnement renforcé permettant une sécurisation des parcours d'insertion. Les ordres du jour du Conseil d'administration sont suffisamment éloquents : entre l'externalisation de la restauration, les délibérations portant sur l'hébergement et les cessions de parcelles où se trouvent des bâtiments affectés, il faut assurément honorer complètement cette mission de service public. Or, la réduction du maillage territorial de l'Afpa en cours, avec des cessions de centres, des fermetures d'hébergement et l'externalisation de la restauration, ne va pas dans ce sens, surtout au regard des publics bénéficiaires cités, qui sont généralement d'abord demandeurs de trouver des réponses à leurs besoins premiers pour pouvoir véritablement s'engager dans un parcours d'accès à l'emploi avec succès, en passant par de la formation.

M. Christian Filliot est également très dubitatif quant à l'antinomie affichée entre l'obsession comptable et financière qui, [...] est extrêmement lisible dans la formulation du COP, et la mission essentielle de service public d'un organisme public. C'est une forme de « quadrature du cercle ». Ce qui est posé, c'est la question de l'ambition et des moyens pour y parvenir. D'ailleurs, lors de la genèse de ce document, dès les années 2015, 2016 et 2017, les instances représentatives du personnel et les organisations syndicales avaient été conviées par la Direction générale pour échanger et débattre du

contenu et de la forme de ce qui devait alors être un contrat d'objectifs et de moyens. Or, le COP proposé ne comporte pas la question des moyens. C'est une difficulté. La CGT ne partage pas cette obsession économique, pas plus que les orientations stratégiques qu'elle n'avait pas votées à l'époque.

La question de la façon d'arriver à ces objectifs est fondamentale. C'est un point de fragilité important [...] M. Christian Filliot entend bien les satisfécits de la Directrice générale, avec toutes ces bonnes nouvelles, mais la question, c'est de faire bien. Pour cela, l'élément fondamental, c'est le personnel. Avec quelles ressources humaines atteindre les objectifs ? Avec quelle capitalisation, quelle valorisation et quelle optimisation de ce qui constitue l'ensemble du « capital humain » de l'Afpa, pour employer un terme qui parle sans doute à beaucoup de membres du Conseil d'administration même si M. Christian Filliot ne l'apprécie guère ? C'est cette question qui se pose, mais elle n'est pas du tout présente dans ce contrat d'objectifs et de performance. Il y manque la question des moyens qui permettent de savoir comment faire pour atteindre les objectifs dans de bonnes conditions, sans exposer le personnel qui semble actuellement être dans une situation critique.

Proposition de réponse du Conseil d'administration à la motion adoptée par le CSEC de l'AFPA sur le projet de COP (délibération)

M. [...] (DGEFP) apporte une réponse aux observations du CSE.

De son point de vue, le COP intègre pleinement les missions de service public de l'Afpa, en consacrant une partie spécifique aux quatre piliers du plan d'action notifié chaque année à l'Agence. En revanche, il est vrai que le choix a été fait de resserrer le nombre d'indicateurs d'activité, de résultat, d'efficience et de qualité, dans le respect des préconisations du guide méthodologique pour la construction des COP.

Concernant la deuxième question soulevée par le CSE central, à propos des programmes inclusifs à destination des publics les plus éloignés de l'emploi, comme « Prépa compétences », le COP les intègre également dans sa stratégie, malgré leur statut non pérenne, afin de mettre en lien l'importance de l'activité socialement utile de l'Agence au service de la promotion sociale et de la formation professionnelle des publics les plus éloignés de l'emploi.

Concernant le troisième point, à savoir la trajectoire économique, celle-ci apparaît prudente et réaliste malgré la crise sanitaire. Elle demeure conforme à l'objectif de retour structurel à l'équilibre.

Concernant le dernier point, c'est-à-dire l'ambition de développer une offre concurrentielle fiable sur les marchés du CPF ou de l'apprentissage, elle passe [...] par la redéfinition d'une offre d'avenir, tout au moins autant que par l'augmentation des ressources humaines, qui paraissent suffisantes à ce stade, en tout cas à court terme.

M. Christian Filliot est assez navré de cette réponse très « technocratique » de la part de la tutelle. Ce qui est dit par de multiples voix, c'est que ce dont l'Afpa a besoin, ce n'est pas tant d'un contrat de contrôle que d'un contrat permettant de définir ensemble les moyens et les objectifs. C'est peut-être la forme de ce que doit être un COP qui oblige, mais c'est une réponse qui ne le satisfait absolument pas.

Quand cette démarche a été présentée au personnel depuis plus de 5 ans, la question était bien de savoir aussi comment faire pour atteindre les objectifs. Il n'est pas satisfaisant de dire : « Il faudra arriver là quoi qu'il arrive ». Cela ne peut pas convenir à la représentation du personnel.

M. Christian Filliot indique que la question des indicateurs a été débattue en Comité stratégique, plus d'un an auparavant. Cette question n'est donc pas nouvelle, mais le document présenté ne convient toujours pas.

Il n'est pas possible de se contenter de répondre : « Circulez, il n'y a rien à voir, demain on rase gratis ! » Il est question d'un avenant, mais quand ? Sous sa forme actuelle, M. Christian Filliot ne pourra pas voter pour ce COP, car il pense que l'Afpa a absolument besoin d'un COP qui prend en compte ses problématiques, pas seulement de la seule obsession du retour à l'équilibre économique.

M. Christian Filliot précise qu'il ne s'adresse pas spécifiquement à la Direction générale mais au Conseil d'administration. Il est question d'un avenant, mais quand ?

Il semble très important au **Président** d'arrêter le débat de la signature. Il faut que ce COP soit signé. Il renouvelle sa proposition de prendre la responsabilité et l'engagement de faire avancer ce qui est demandé par les uns et les autres en s'adressant à l'ensemble des parties, afin de voir quand il sera possible de le faire. Répondre maintenant, ce serait prendre un engagement de dupes. Il faut d'abord une discussion avec l'État et les tutelles, mais le Président s'engage à donner une réponse lors du prochain Conseil d'administration.

La période du COP a déjà commencé depuis un an et demi, et il ne reste plus qu'une année. Il ne faudrait pas que cela remette en cause une signature qui, certes, n'est pas parfaite, d'après les différentes interventions, mais qui, en tout état de cause, est suffisamment structurante pour l'Afpa. Cela permet d'avoir une base sérieuse pour pouvoir le faire évoluer et l'amender. S'il faut l'amender avant de le signer, quand le COP se terminera en 2023, il n'aura toujours pas été signé !

Le Président pense que toutes les parties ont été solidaires et unies pour demander à regarder comment, soit sous forme d'un avenant, soit sous forme d'une pré-discussion pour le COP suivant, intégrer un certain nombre d'indicateurs, qui pourraient d'ailleurs être testés assez rapidement sans être dans le COP.

M. Christian Filliot pense que l'évolution du COP est indispensable. Il faudra qu'elle permette aux personnels de s'identifier quelque part. Les indicateurs présents pour le moment, et qui sont repris dans le bilan de la première année d'exécution, n'offrent rien qui parle vraiment aux salariés. Ils ne peuvent pas en déduire quel peut être leur rôle. Ils sont vraiment dans une situation où ils subissent les choses.

M. Christian Filliot fait référence à l'ancien contrat d'objectifs et de résultats. Dans tous les centres, il était affiché, avec les indicateurs à atteindre. Il y avait des choses qualitatives qui permettaient de se rendre compte de ce qui avait pu être fait, de l'évolution année après année de la réalisation de ce contrat. C'était le temps où l'Afpa fonctionnait avec une subvention contractualisée avec la DGEFP, et cela avait du sens pour le personnel. En revanche, dans le texte du COP, il est difficile pour les personnels, notamment les formateurs, de s'identifier. Cela ne rend que partiellement compte de la qualité de leurs travaux. Concernant la mobilité professionnelle, elle ne peut être définie comme un objectif pour les salariés, car ce n'est pas suffisamment opérationnel. Or, si quelque chose n'est pas opérationnel, ce ne sera pas pris en compte et ce sera mal vécu...

Information/Bilan de la première année d'exécution du COP (support remis en séance)

M. Christian Filliot attire l'attention sur le taux d'accès à l'emploi. En 2019, il n'y avait pas de crise sanitaire, aussi faut-il trouver d'autres explications à la baisse du réalisé par rapport à l'objectif. Il se propose d'en avancer une, en liaison avec l'intervention du représentant des salariés en ouverture de la séance. L'Afpa est dans une situation compliquée au niveau du personnel, avec un recours accru aux CDD en raison de l'impact de la mise en œuvre de ce qui a failli être un PSE et qui est finalement autre chose. Le ratio des CDD par rapport aux CDI, en particulier au sein des personnels en contact avec le public, est beaucoup plus important. Cela pourrait être à l'origine d'une dégradation qualitative des prestations de l'Afpa. M. Christian Filliot pense que ce sont des éléments sur lesquels il va falloir œuvrer, et qui pourraient faire l'objet de repères dans le COP.

Il souligne le fait que tous les indicateurs montrent que le personnel a du mal à identifier ce qu'il pourrait faire, à titre individuel ou collectif, pour que cela s'améliore. Il est difficile de s'identifier à ces objectifs.

Présentation du rapport du médiateur 2020

M. Christian Filliot revient sur la recommandation n° 1 concernant les formateurs en CDD. C'est un sujet important, qu'il a d'ailleurs été évoqué durant la séance. La question de la compétence des formateurs est davantage une problématique d'ordre pédagogique que technique, même si des problématiques techniques peuvent également se poser. La difficulté est que, quand les formateurs en CDD sont recrutés, c'est souvent dans des situations d'urgence. Il faut trouver quelqu'un, et on trouve quelqu'un. Parfois même, ce sont des CDD de remplacement d'un CDD absent ou non satisfaisant, compte tenu de la formation sur laquelle il faut intervenir. Ces périodes sont extrêmement mal vécues par les stagiaires. Il est important pour l'Afpa d'avoir un processus permettant de sécuriser la situation au plus vite. M. Christian Filliot souscrit donc complètement à la démarche proposée par le médiateur. Ce sujet peut aussi être abordé dans le cadre du collectif métier, qui peut permettre de résoudre cette question.

C'est évidemment la conséquence de l'accroissement du taux de précarisation des formateurs. Il ne faut pas oublier que les formateurs en CDI, quand ils étaient recrutés quelques années auparavant – M. Christian Filliot avoue ne pas savoir comment cela se passe à l'heure actuelle – c'étaient d'abord des professionnels reconnus pour leur compétence et leur expertise dans le métier sur lequel ils allaient former. Leur capacité pédagogique était également identifiée et, avant de rentrer dans un face-à-face pédagogique, ils étaient formés pendant des durées importantes, parfois jusqu'à 3 mois, sous forme d'alternance entre formations pures et périodes en immersion dans des centres proposant des formations similaires à celles qu'ils allaient animer. Cela permettait de garantir la qualité pédagogique des formateurs de l'Afpa. C'est peut-être désormais un point faible de l'Agence, qui pourrait nuire à la qualité de ses prestations de façon durable si elle n'y prenait garde.

La question de la formation préalable des formateurs, qu'ils soient recrutés en CDD ou en CDI, reste donc posée. Idéalement, il faudrait exiger qu'un formateur en CDD soit titulaire d'un titre professionnel de formateur professionnel pour adultes, ou un équivalent. Toutefois, avec de tels critères, il serait extrêmement difficile de trouver des personnes pour pouvoir intervenir dans les formations au moment où il y en a besoin. C'est un vrai problème : comment gérer un vivier de formateurs ? Cette question se pose de longue date mais n'a pas encore trouvé de réponse. **M. Christian Filliot** demande si c'est aussi appliqué pour les recrutements en CDD.

La Directrice générale confirme que le dispositif « Start formateurs » est mis en place pour les CDD. Elle ne prétend pas que la qualité d'intégration des CDD, notamment dans des conditions d'urgence, permet à tous les CDD de passer par cette formation, mais c'est au moins un début de changement de processus. Cela permet aussi, comme elle a pu le constater avec certains directeurs régionaux, d'anticiper et de recruter les CDD une semaine avant le face-à-face pédagogique.

M. Christian Filliot en conclut que « tout va bien dans le meilleur des mondes » ...

La Directrice générale proteste que ce n'est pas ce qu'elle a dit. C'est simplement par rapport aux propos de M. Christian Filliot qui disait que rien ne s'était passé depuis des années : en fait, il s'est passé des choses.

M. Christian Filliot réplique qu'il n'a pas dit que rien ne s'était passé pendant des années.

Autorisation de lancer un AO relatif au Datacenter

M. Christian Filliot demande une explication concernant le Datacenter. Dans le tableau chiffré, les dépenses de fonctionnement diminuent pratiquement de moitié entre la première et la cinquième année. Comment cela s'explique-t-il ?

Le responsable des services informatiques répète que les applications seront progressivement portées par des solutions pour lesquelles le financement recouvre surtout des coûts d'usage. Les charges d'infrastructure de ces applications disparaissent donc, puisque les serveurs n'existent plus et qu'ils sont enlevés. Le Datacenter va progressivement se vider de la plupart de ses serveurs.

Par ailleurs, les serveurs actuels sont en phase de renouvellement. S'il fallait conserver le Datacenter, il faudrait en plus réinvestir et racheter de nouveaux serveurs. Le coût de possession va être diminué puisque l'on va utiliser plus de solutions dans le *cloud* et que les serveurs que l'Agence possédait en propre, vont être arrêtés et enlevés au fur et à mesure. Il n'y aura donc plus de coûts d'hébergement associés.

M. Christian Filliot s'interroge également sur la sécurisation des données. D'après le RGPD, l'Afpa manipule des données sensibles. Jusqu'à présent, elles étaient en interne et l'Agence était responsable de la sécurisation de ces données. Comment cela se passe-t-il dans le *cloud* ? Il y a à la fois un problème juridique et un problème éthique. Par exemple, au niveau des données personnelles des stagiaires, certaines choses peuvent poser problème. Comment cela est-il réglé ?

Le responsable des services informatiques assure que dans les cahiers des charges des consultations pour les solutions acquises, figurent systématiquement des exigences de sécurité et de cryptage des données, mais aussi des exigences liées au RGPD et à toutes les obligations qui pèsent sur les solutions qui hébergent des données nominatives. Dans le cadre de la refonte, les SI de l'Afpa seront d'ailleurs beaucoup plus compatibles avec les exigences du RGPD, concernant notamment la suppression des données. Ces exigences récentes sont en effet adressées dans le cadre de la refonte. Elles sont portées par les nouveaux applicatifs en standard, ce qui n'avait pas été conçu initialement sur les applicatifs de l'Afpa. La conformité de l'Afpa dans ce domaine va donc s'améliorer.

Si **M. Christian Filliot** a bien compris, la conséquence est un transfert de l'indépendance de l'Afpa vers l'intervention des « GAFAM », que ce soit Microsoft ou Amazon...

Il pose également une question concernant le poids relatif des critères de sélection des offres. C'est tantôt 40 % pour le financier et 60 % pour le technique, tantôt l'inverse. Pourquoi y a-t-il des différences de poids ? Qui en décide ?

Le responsable des services informatiques précise que cela dépend des sujets. Par exemple, pour l'ERP, c'était 70-30. C'est l'Afpa qui le propose en fonction des enjeux et de ce qu'elle sait du marché, en fonction de là où cela a du sens de jouer sur le critère financier et de là où il vaut mieux éviter pour garder un bon niveau de service. La répartition est souvent de 60-40 ou de 50-50, plus rarement de 70-30. Quand c'est ce dernier cas, c'est systématiquement justifié, comme cela avait été fait pour l'ERP.

M. Christian Filliot relève que sur les aspects financiers, il n'y a pas tellement le choix. Microsoft, c'est Microsoft. Y a-t-il des différences de prix possibles ? Il lui semble que l'Afpa est quand même très dépendante de ses fournisseurs actuels...

Approbation du rapport social 2020 (délibération)

M. Christian Filliot s'interroge sur les rémunérations, dont il a été dit qu'elles étaient stables. Sur la catégorie du management stratégique, le constat est en revanche celui d'une augmentation de 7 % de la rémunération mensuelle moyenne, alors qu'il y a une baisse pour pratiquement toutes les autres catégories. Cela pose une question de fond : ce ne sont pas forcément ceux qui en ont le plus les moyens, qui font les efforts. Une augmentation de 7 % en une année, c'est quand même pas mal ! Il en va de même pour le montant global des 10 rémunérations les plus élevées, qui augmente d'environ 10 %. Du point de vue de M. Christian Filliot, ces éléments sont quand même relativement critiquables.

Concernant l'absentéisme, il faut prendre des précautions par rapport aux chiffres, parce que la crise sanitaire a changé les conditions d'exercice, de présence, etc. Ces chiffres ne sont donc sans doute pas tout à fait comparables avec ceux d'une année ordinaire. Il faut donc rester prudent quant à l'amélioration de ce taux, qui est attendue avec impatience en raison du niveau relativement élevé à l'Afpa par rapport à d'autres organismes de formation.

De même, le taux des accidents du travail a baissé, mais il y a eu moins de trajets. Par ailleurs, il a pu y avoir des accidents domestiques en situation de travail qui n'ont pas été traduits en accidents du travail.

M. Christian Filliot revient sur la question du management stratégique, dont le salaire moyen est près du triple de la moyenne de l'Afpa, et qui a augmenté de 7 % entre 2019 et 2020. Cela lui pose vraiment question, en période d'effort collectif affiché.