

Présentation des Orientations Stratégiques : Allo maman Bobo...

Après une longue **période de gestation**, ce jour nous assistons à une double **“opération à cœur ouvert”** :

- Le cabinet Roland Berger nous livre son **diagnostic sur la santé** de l'AFPA et sur les **menaces pour sa viabilité**.
- La Directrice Générale nous présente enfin la **posologie** des Orientations Stratégiques qui préfigurent nos plans d'action et leurs lots de **“remèdes”**.

1. Radioscopie du diagnostic AFPA

“Je suis d'une santé précaire, je souffre de tous les côtés !”

J'ai les reins bien trop fins :

Une situation financière critique avec une baisse du chiffre d'affaire bien plus grande que celle de nos coûts sur les cinq dernières années, en dépit des plans de refondation successifs.

Une impasse de trésorerie qui se tend de plus en plus et qui s'inscrit durablement dans le projet présenté sur les 4 prochaines années.

J'ai les côtes bien trop hautes :

Un positionnement de prix trop élevé par rapport à la concurrence, qui s'explique notamment par une offre de stages longs de plus de 300 heures et difficilement rentable (par les abandons, pas de remplissage de tous les stages,...).

J'ai les artères trop pépères :

Un manque de flexibilité, de mobilité et de polyvalence des Ressources Humaines.

Une pyramide des âges élevés, pas de remplacement des départs, pas d'évolution salariale depuis neuf ans,...

J'ai les mollets trop épais :

Une infrastructure vieillissante et une organisation à améliorer par une meilleure articulation entre l'Ingénierie et le Développement.

Un patrimoine immobilier pléthorique et parfois inoccupé.

J'ai l'estomac bien trop bas :

Une diminution persistante de nos parts de marché sur les Appel d'Offre des Conseils Régionaux, alors que ces derniers mettent de plus en plus d'argent dans la formation professionnelle.

J'ai le thorax se qui désaxe :

Une faiblesse de notre offre digitale et hybride.

Un recul du subventionnement hébergement/restauration.

***"A bon dieu que s'est embêtant d'être toujours patraque.
Mais, attention, j'ai des atouts pour devenir bien portant !"***

J'ai l'abdomen qui se démène :

Une performance reconnue sur le retour à l'emploi durable, avec +10% par rapport aux autres Organismes de Formation

Une reconnaissance particulière des branches professionnelles sur les formations du bâtiment et de l'industrie.

Une expertise de l'appareil formation et de l'ingénierie

Une marque et un réseau à valoriser dans le cadre de la marchandisation de la Formation Professionnelle.

Un maillage territorial important et unique.

J'ai le palais qu'est pas laid :

Un marché attendu en croissance sur la formation professionnelle à court et moyen terme.

Un développement de marchés possibles sur les actifs fragiles via de nouveaux financements.

Une possibilité de financement de l'accompagnement périphérique.

J'ai les cuisses qui se raidissent :

Une vague de départ à la retraite importante qui peut faciliter les réorganisations.

Une mutualisation de nos plateaux techniques envisageable.

***"Vous l'aurez compris, je me fais un mauvais sang fou, mais ON fait tout pour me remonter et pour que je m'en sorte...
Découvrez au chapitre suivant, les orientations stratégiques de la DG pour prendre mon problème à bras le corps."***

2. Un accouchement de quintuplés

"Forts de ce diagnostic, Le 3 avril à 11h45, sont sortis de leur couveuse sous l'œil attendri de leur maman (la DG) cinq rejetons stratégiques. Leurs parrain et marraine (Bercy et DGEFP), présents pour vivre ce grand moment, leur promettent déjà un grand avenir !"

Numéro 1 devra adapter notre outil de production aux besoins de compétences de l'instant et de demain au service des politiques publiques et des branches professionnelles.

Opérer une frappe chirurgicale GRN par GRN, territoire par territoire pour adapter notre outil aux compétences de demain.

Fermer les sites inadaptés aux besoins économiques et à la demande sociale.

Rationaliser le parc immobilier, avec ou sans cession de foncier.

Réfléchir sur la gestion de nos hébergements et de notre restauration pour qu'ils redeviennent des espaces décents avec en hypothèse : donner leur gestion à des prestataires dont c'est le métier.

Devenir des tiers-lieux afin de favoriser une coordination des acteurs et fluidifier les parcours d'insertion.

Adapter les modalités pédagogiques à la demande sociale et aux besoins des entreprises.

Numéro 2 devra passer de l'offre catalogue à la solution adaptée aux réalités du territoire, de l'entreprise et de la personne dans le cadre de nouveaux partenariats.

Offrir la perspective de la qualification et de l'emploi.

Redevenir un acteur majeur de l'alternance.

Accompagner les opérateurs de compétences dans leur mission.

Lier des partenariats avec les branches et les entreprises dans le cadre de projets de GPEC Territoriales.

Noier des partenariats au sein et en dehors de la Formation Professionnelle, avec la mutualisation des plateaux techniques.

Poursuivre la numérisation de la formation et ouvrir les centres sur le digitale sans oublier nos savoirs faire.

Numéro 3 devra ouvrir nos centres pour créer des plateformes non virtuelles où s'inventent de nouvelles solutions inclusives pour l'emploi : AFPA Villages.

Apprendre à produire avec d'autres autour de programmes nationaux (French Impat, Action Cœur de ville,...).

Adapter notre ingénierie pédagogique et financière en lien avec la notion de l'éloignement à l'emploi.

Créer et animer des Tiers-Lieux au sein des Centres, avec un nouveau concept "AFPA Villages" : centre ouvert sur son environnement et qui regroupe les acteurs du territoire et renforce la dynamique de l'insertion.

Numéro 4 devra renouveler notre contrat social pour redonner un sens individuel et collectif à nos missions.

Valoriser nos compétences par une démarche volontariste de GPEC pour identifier et développer nos compétences.

Professionnaliser les équipes de développement vers l'ingénierie de solution.

Gérer et accompagner les mobilités professionnelles et géographiques.

Repenser nos métiers (formateur, assistant, management).

Améliorer le cadre de travail et les relations par une implication de tous dans le cadre d'un projet de centre collectif et améliorer ainsi le mieux vivre ensemble et le lien social.

Numéro 5 devra viser la performance organisationnelle et optimiser nos fonctions supports du siège et des régions.

Opérer une réorganisation :

- Le siège devra devenir support au service des régions et voir la taille de ses locaux diminuer.
- Un travail sur les organisations des DR est à entreprendre.

Engager une transformation numérique avec :

- Un Système d'Information à revoir.
- Une dématérialisation des procédures.

Renforcer le pilotage économique et le rendre plus souple avec un contrôle budgétaire plus direct.

Conclusions CFDT :

Sur le diagnostic :

La CFDT partage la plupart des constats mis en évidence par ce diagnostic, même si la vue reste parcellaire et parfois rapide. La DG s'engage à mettre en place un nouveau CCE d'une journée pour approfondir ce diagnostic. Ce travail est un socle nécessaire pour analyser et apprécier les remèdes proposés par la DG.

Sur les Orientations :

Nous avons bien conscience d'être au début d'un long processus de guérison qui devrait nous conduire d'ici 5 ans à sortir d'une survie artificielle au profit d'une nouvelle vie sans perfusion.

Donc cette première séance a été largement insuffisante pour aller dans le détail et apprécier les impacts sur les structures, les organisations et les personnels.

Nous avons préparé plus d'une trentaine de questions pour étayer ces premiers éléments, que nous n'avons pas pu poser faute de temps. La direction s'est engagée à programmer très rapidement au moins deux CCE d'une journée sur ce thème, d'ici fin mai.

La CFDT est consciente du mal qui gangrène l'AFPA et ses salariés, elle espère que ces orientations soient de réels anti dote.

Les élus CFDT souhaitent contribuer activement à l'analyse et l'élaboration des plans d'action qui en découleront. Nous ne laisserons pas réaliser des amputations sauvages de personnels, de service, de site ou de GRN, sans nous assurer, au préalable, que ces opérations ne soient pas des emplâtres sur une jambe de bois.

Soyons tous vigilants, ne nous laissons pas anesthésier.

La CFDT n'oublie pas, que les salariés se sont déjà vus administrer des placébos de type Refondation.

Rendez-vous au prochain CCE extraordinaire que nous espérons proche, pour poursuivre la dissection de ce nouveau projet.