

Comité Social Economique Central des 24 et 25 mars 2021

Direction : Pascale d'Artois (PdA)- Philippe LE BLON BOITIER (PLBB) - Florence MENU(FM) – Roger MOREAU (RM) – Dominique BISSUEL (DB) – Vincent CRISTIA (VC) – Aurélien GAUCHERAND (AG) – Fabrice YEGHIAYAN (FY)

CFDT : Brigitte BESQUENT - Patricia DABERE - Armelle LEROUX - Chantal LOPES - Jean Christophe DROUET - Didier GUENOUX - Thierry WESCHLER – Alain TAILLEFER

Représentant Syndical CFDT : Brahim KHALIL

Représentant CFDT des salariés au Conseil d'Administration : Thierry CHEYPE

ODJ :

1. **Approbation des PV des CSEC du 24/6/20, du 30/9/20, du 21/10/20, du 4/11/20, du 18/11/20 des 9 et 10/12/20 et du 7/1/20 (tous seront adoptés à l'unanimité)**
2. **Information -consultation sur la situation économique et financière de l'Afpa : 1^{ère} réunion**
 - **Vote des élus sur le recours à expertise**
 - **Vote sur la mission d'assistance au CSEC en cas de recours à expertise**
3. **Information- consultation sur le projet de transformation des restaurants de l'Afpa : 2eme réunion d'information**
4. **Information -consultation sur la mise en œuvre de la campagne des entretiens professionnels sur l'outil Afpa Talent : recueil d'avis**
5. **Présentation des chantiers de la transformation :**
 - **Ambition Développement**
 - **Ambition Villages**
6. **Information sur « territoire digital » (suite du CSEC du 7 janvier 2021)**
7. **Présentation des éléments de pilotage 2021 des contrats d'objectifs DG/DR**
8. **Présentation des mesures de sécurité applicables à l'Afpa**
9. **Modifications apportées au règlement intérieur du CSEC : adoption**
10. **Remplacement de membres des commissions « égalité professionnelle entre les femmes et les Hommes » et « Formation professionnelle et Emploi » : vote**

En préambule

En début de séance, les membres du CSEC marquent une minute de silence en mémoire du collègue de la Direction Régionale des Hauts de France et du stagiaire du centre d'Amiens qui viennent de décéder.

A l'ouverture des travaux du CSEC, les élus font la déclaration suivante :

« Les élus n'ont pas reçu les documents pour le CSEC des 24 et 25 mars dans le délai légal concernant le point 3 (information consultation sur le projet de transformation des restaurant de l'Afpa), contrairement à vos engagements pris en séance.

Ils n'ont pas reçu non plus les documents concernant les point 5, 7 et 8 pour la préparatoire.

De fait, la direction nous empêche d'exercer pleinement nos prérogatives et cela constitue une entrave.

Cette information est portée à la connaissance de l'inspection du travail et du Conseil d'Administration. »

PLBB

La direction rappelle que l'obligation de transmettre les documents en amont des séances concerne seulement les points relevant d'un recueil d'avis.

Information -consultation sur la situation économique et financière de l'Afpa : 1ère réunion

- **Vote des élus sur le recours à expertise**
- **Vote sur la mission d'assistance au CSEC en cas de recours à expertise**

Les élus votent positivement pour le recours au cabinet d'expert SECAFI qui devra permettre aux élus d'avoir un éclairage technique sur la situation économique et financière de l'Afpa.

Les élus mandatent la commission économique pour préciser le cahier des charges de la mission de l'expert.

Information- consultation sur le projet de transformation des restaurants de l'Afpa : 2^{ème} réunion d'information.

Présentation du projet :

PLBB et RM :

La direction nous présente en séance un document qui vient compléter et préciser le document présenté le 3 mars :

Quoi de neuf ou de plus précis ?

Modalité de transfert des salariés et garanties prévues (dixit la direction) :

- Le transfert automatique des contrats de travail maintiendra l'ensemble des conditions de travail préexistantes.
- Maintient de la même qualification. Le salarié repris ne pourra pas percevoir un revenu annuel inférieur au revenu qu'il aurait perçu à l'Afpa incluant tous les éléments de rémunération (salaire minimum mensuel, primes permanentes ou non, 13^{ème} mois, PRU, prime d'ancienneté et valorisation d'avantages (par exemple la gratuité des repas) et au revenu minimum de sa qualification chez le nouvel employeur.
- La direction étudiera la possibilité d'intégrer une clause dans le cahier des charges concernant le maintien des salariés sur site.
- L'ancienneté sera reprise et l'emploi est garanti au minimum pour la durée du marché qui est de 3 ans.
- Le CET et les CP non pris seront monétisés.
- Les personnels transférés bénéficieront des couvertures santé et prévoyance de leur nouvel employeur ainsi que des autres éléments résultants d'accords collectifs d'entreprise (intéressement, épargne salariale, congés, ...)
- Pour les personnes ne souhaitant pas être transférées, une étude approfondie des possibilités de mobilité interne au sein de l'AFPA sera menée, en fonction des postes disponibles et de la faisabilité des projets. Des actions de formation pourront être envisagées de manière prioritaire afin d'accompagner certains projets de mobilité.

Compléments sur le volet économique

- La direction nous présente un tableau qui détaille l'évolution des recettes et charges constatées pour la restauration de 2015 à 2019.
- A taux de captation et volumes inchangés, le résultat est identique, que la restauration soit externalisée ou pas.

La Cfdt souligne qu'il n'y a pas de gain structurel à externaliser. Le problème à résoudre est bien d'augmenter la fréquentation des restaurants.

- Les gains attendus correspondent, selon les hypothèses (hautes ou basses), à :
 - Une augmentation du taux de captation (taux de stagiaires et salariés ayant recours au restaurant)
 - Une augmentation du nombre de repas de tiers (personnes extérieures à l'Afpa)
- Pour cette nouvelle cible, l'Afpa bénéficiera d'une redevance par repas.

Concernant ce volet économique, la CFDT regrette de ne pas avoir de visibilité sur la situation économique comparée entre les restaurants sous traités et les restaurants en gestion propre.

Nous continuons à penser qu'il n'y a pas de plus value démontrée à avoir déjà externalisé près de la moitié de nos restaurants.

La CFDT propose d'expérimenter ce projet uniquement avec les restaurants déjà externalisés.

Compte-tenu de leur nombre (47) important, les résultats seront forcément significatifs.

Bilan satisfaction des restaurants sous-traités

Le document nous présente des statistiques de satisfaction concernant les restaurants issus d'enquêtes réalisées par les prestataires eux même. Ce bilan statistique fait ressortir un niveau de satisfaction très satisfaisant.

La Cfdt s'interroge fortement sur la réalité de ce bilan idyllique.

Cartographie des sites concernés

La liste des restaurants concernés par ce projet est fournie. Ce document différencie les restaurants gérés en propre de ceux qui sont déjà externalisés.

La direction nous fournira ultérieurement la liste des restaurants qui seront mis sur le marché à destination des ESS (Entreprises Sociales et Solidaires) et ceux mis sur le marché national.

En effet, ce dernier élément est important. La perspective pour un salarié n'est pas la même d'intégrer un groupe national de restauration collective ou une entreprise ESS de taille locale ou régionale.



Questions Cfdt transmises à la direction

En complément de la tribune unanime des syndicats de l'Afpa sur ce sujet (diffusée à l'ensemble des salariés), la Cfdt réaffirme son opposition à l'externalisation de la restauration et complète son questionnement :
(Quelques éléments de réponses sont donnés en séance)

- **-Lors du CSEC du 3 mars 2021 la direction a promis de fournir un document synthétique reprenant les points clés du projet diffusable aux salariés. Qu'en est-il ?**

Un power point nous est transmis en séance.

- **-Pouvez-vous faire le lien entre le livre II actant votre engagement de conserver 213 emplois à l'AFPA dans l'activité Restauration et votre projet de transfert ?**

PLBB : le transfert d'emplois ne correspond pas à des suppressions de poste.

A l'époque, il n'y avait pas de projet d'arrêter la restauration. Il n'y a pas de licenciements mais transfert d'emploi. La sous-traitance existe déjà sur certains Centres avec d'anciens salariés de l'Afpa qui prouvent qu'il existe une pérennité de l'emploi sur l'activité restauration.

- **-Alors qu'un accord RPS ambitieux vient d'être signé unanimement, comment devons-nous comprendre de telles annonces violentes et contradictoires menées à la hâte ? Doit-on voir un lien entre votre volonté d'aboutir à la signature de cet accord et ce projet, alors qu'il y a, pour la CFDT, d'autres options déjà déployées ? Quelles mesures avez-vous mises en place pour prévenir et éviter les RPS avec votre projet ?**

PLBB : J'entends ce que vous dites. L'accord RPS n'est pas lié. La situation anxiogène est légitime et nous allons prendre les mesures nécessaires pour rassurer, tout en étant clair sur les conséquences avec des éléments factuels. Au niveau des directions de centre ou locales, des réunions ont eu lieu pour apporter des réponses aux salariés inquiets ; des mesures supplémentaires seront prises en cas de RPS.

- **-Pourrons obtenir un type de contrat de prestation avec ses limites ?**
- **-Quels sont les éléments comptables qui vous permettent d'envisager un gain de l'EBE de 3 à 4 M€ ?**
(Éléments développés en amont)

- **-Quelle comptabilité analytique pouvez-vous développer concernant la perte d'EBE entre 2015 et 2019 ? (Données autre que la pauvreté de la diapo 10)**

RM : les documents que nous venons de vous présenter aujourd'hui viennent compléter l'information et sont issus de la comptabilité analytique.

- **-Votre projet parle de développement de qualité et on constate que l'offre sur les petits centres serait à la baisse, comment comptez-vous gérer cette contradiction ?**

RM : On peut répondre avec un modèle différent de celui du self, tout en restant sur de la qualité avec un mode de distribution différent, type snacking. L'objectif étant d'améliorer la qualité des repas avec une approche différenciée selon les attentes des différents sites.

- **-Les restaurants seraient trop grands, pourtant leur surface est nécessaire actuellement au vue de la crise sanitaire...Votre analyse page 11 vaut certainement pour une restauration commerciale mais semble peu pertinente pour une restauration d'entreprise. Que prévoyez-vous si la crise devenait récurrente ?**

RM : notre démarche ne vise pas tant à réduire les surfaces que de s'interroger sur une meilleure exploitation de ceux-ci en diversifiant notre offre. Il n'est pas question de vendre des locaux, le transfert de la restauration n'est pas lié au SPSI (Schéma pluriannuel de stratégie immobilière)

- **-Quelle démonstration factuelle pouvez-vous nous présenter sur l'évolution possible de notre offre de restauration à l'interne et la plus-value envisagée en cas d'externalisation ?**

- **Vous donnez des pistes d'amélioration, pourquoi celles-ci ne sont pas proposées en interne ?**

RM : Il n'y a pas de plus value particulière à externaliser, si ce n'est que les prestataires de services, dont c'est le cœur de métier, ont des capacités (moyens et équipes) qui permettent de déployer ces nouvelles organisations qui nécessitent de l'innovation et de la recherche.

Nous avons la volonté de travailler avec des structures de l'Economie Sociale et Solidaire. Nous sommes sur 40% de captation alors que les standards sont à 65%. L'offre doit se développer tant sur l'amplitude d'ouverture que sur la captation de la clientèle avec des repas pouvant être livrés en liaison froide et une ouverture à des tiers

- **-Les restaurants déjà tenus par les sociétés de restauration sont-ils à l'équilibre ? Si oui combien et lesquels ?**

- **La rentabilité des restaurants tenus par les sociétés de restauration est-elle meilleure, si oui comment l'évaluez-vous ?**

PLBB : Des enquêtes de satisfaction sont réalisées sur les restaurants sous traités. 90% des réponses sont positives sur la qualité globale. Les données sont en ligne sur AGORA.

- **-Les charges récurrentes telles que présentées dans la diapo 31 seront supportées par l'AFPA. Qu'est-ce qui explique ce choix ? De combien sera la participation de ces prestataires ?**

- **-Quelles garanties pour les salariés de pouvoir prendre leurs repas en 45 mn, comme indiqué dans l'accord de 1996 ?**

PLBB : il n'y a pas de raisons que cette possibilité soit remise en cause avec notre projet.

- **-Comment comptez-vous persuader les futurs prestataires que l'activité sera rentable ?**

- **- Vous donnez des pistes d'amélioration, pourquoi celles-ci ne sont pas proposées en interne ?**

La restauration n'est pas notre cœur de métier, il nous faut capter une nouvelle clientèle, améliorer notre offre. On ne voit que 2 possibilités d'améliorer la restauration : La captation et la redevance aux tiers. Nous souhaitons une ouverture plus globale vers une clientèle extérieure, il faut des commerciaux et ce n'est pas notre business. Travailler sur les nouvelles façons de se restaurer, sur de nouvelles tendances n'est pas

dans nos compétences, voici pourquoi le choix de la direction s'oriente ainsi aujourd'hui ; de plus, nous souhaitons nous rapprocher de structures de l'ESS pour tisser des liens.

- **-Qu'est ce qui nous empêche de généraliser en interne la lutte contre le gaspillage alimentaire, le traitement et recyclage des déchets, l'ouverture aux publics extérieurs hors AFPA ?**

Nous ne sommes pas en capacité, en termes de moyen et d'équipe, de proposer les services complémentaires à mettre en place, des choses comme des Food corners, de la diversité de services et tout ce qui permet de déployer une offre de service telle qu'attendue....

- **-Comment et combien de temps pensez-vous garantir les emplois et tous les acquis (ancienneté, 13i^{ème} mois, CFA, mutuelle, prévoyance, etc...) des collègues qui accepteraient les transferts ?**

PLBB : La garantie est de 3 ans, puisque le marché est de trois ans. A l'issue de cette période, nous lancerons un nouveau marché qui sera également porteur de clauses sociales que nous pourrions inclure avec une garantie de transférabilité des emplois à ISO.

- **-Quelles solutions alternatives proposez-vous pour les salariés qui ne souhaiteraient pas être transférés ?**

Voir modalités de transfert.

- **-Vous vous êtes engagé à proposer des solutions aux collègues qui ne souhaiteraient pas le transfert, que se passe-t-il si un salarié refuse un poste éloigné de son domicile qui lui serait proposé par l'AFPA ?**

PLBB : Nous ne créons pas de nouveaux emplois et ne maintiendrons pas des emplois artificiellement. Nous explorerons les possibilités de mobilité professionnelle si le salarié le souhaite.

- **Tout en restant résolument opposé à votre projet, surtout quand l'enjeu est de se séparer de plus de 180 personnes, s'il devait néanmoins aboutir, la CFDT demande à ce que les collègues impactés et ne souhaitant pas être transférés puissent bénéficier, a minima, des mêmes avantages financiers et/ou mesures que les collègues partis en 2020.**

PLBB : ce n'est pas d'actualité et je ne sais comment juridiquement on pourrait faire cela.

Dans l'hypothèse où il s'agit de salariés très proche de la retraite, nous pourrions rechercher des solutions.

- **Pouvons nous expérimenter votre projet uniquement sur les restaurants déjà externalisés et tirer le bilan avant d'externaliser nos restaurants avant d'être sûr que le modèle que vous proposez fonctionne ?**

PLBB : J'entends votre proposition mais notre projet est global et non expérimental. Il s'agit d'externaliser l'ensemble de la restauration.

Pour la Cfdt, le sentiment qui se dégage est que les décisions sont prises et que notre questionnement, nos propositions et nos interventions ne permettront pas de faire bouger les lignes. Si le CSEC est une simple chambre d'enregistrement, c'est bien dommage...

Après une interruption de séance, les élus votent pour le recours au cabinet d'expert SECAFI qui permettra aux élus d'avoir un éclairage sur le projet de transformations et d'externalisation de la restauration. Les élus mandatent l'expert sur les motivations du projet, les conditions de transfert des personnels telles qu'elles sont envisagées, les conséquences pour les salariés et les impacts économiques et sociaux.

Information -consultation sur la mise en œuvre de la campagne des entretiens professionnels sur l'outil Afpa Talent : recueil d'avis

Déclaration Cfdt

Tout d'abord la CFDT Afpa veut souligner que cette consultation a perdu tout son sens en raison du décalage de calendrier. En effet, comment donner un avis sur une procédure et des outils qui sont déjà en œuvre depuis 3 mois, alors qu'un principe d'amélioration permanente n'est pas énoncé dans la présentation de l'outil ? Pour la CFDT, ce point est l'occasion faire quelques rappels à la loi notamment concernant l'éventuel abondement des CPF devant être fait lorsque les conditions en sont réunies.

L'AFPA, comme d'autres entreprises, sera-t-elle sauvée par le gong !

Une ordonnance du Ministère du Travail du 2 décembre reporte le délai pour réaliser les bilans à 6 ans des entretiens professionnels. Mesure reportée déjà de septembre à fin décembre et maintenant au **30 juin 2021**. L'entretien professionnel doit être conduit auprès de tous les salariés qui ont plus de 2 ans d'ancienneté. Il est l'occasion de discuter des perspectives d'évolution professionnelle (promotion, changement de poste, nouvelles responsabilités, etc.). Tous les 6 ans il doit donner lieu à un bilan approfondi. Dispositif mis en place en 2014, ce bilan était prévu courant 2020 pour les salariés en poste en 2014.

La CFDT AFPA craint que nous soyons très en retard à l'AFPA avec comme conséquence directe au 1 juillet 2021 un abondement de 3 000€ sur le CPF de chaque agent qui n'est pas dans les crous.

La CFDT ne se place pas sur le registre de la sanction, mais sur celui de la mise en œuvre effective de cette obligation qui incombe à l'employeur. L'objectif de ce dispositif, prévu par le législateur, est bien l'évolution professionnelle et le développement des compétences. Aussi nous ne pouvons qu'encourager la Direction des Ressources Humaines à profiter de ce nouveau report pour mener tous les entretiens avec la réelle ambition du développement professionnel de chaque agent.

L'addition peut être salée !!!, si le niveau de réalisation n'est pas atteint suivant les critères définis dans la loi :

Soit :

- des **entretiens professionnels** récurrents (tous les 2 ans et en cas de retour d'absences) ;
- et d'au moins **une formation** autre qu'une formation obligatoire (prévue par la loi, un règlement ou une convention internationale).

Ou, mesure dérogatoire prolongée jusqu'au 31 juin 2021 :

- des entretiens professionnels tous les 2 ans et après les périodes d'absences
- et avoir bénéficié d'au moins 2 des 3 mesures qui devaient être mises en œuvre (1 : suivre au moins une action de formation ; 2 : acquérir des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de l'expérience (VAE) ; 3 : obtenir une progression de salaire ou professionnelle)."

Lors du premier semestre 2021 nous devrions être tous sollicités par nos hiérarchiques pour cet entretien qui **doit obligatoirement être découplé de l'entretien annuel**, les objectifs étant différents. Un compte-rendu est remis à la fin de chaque entretien. C'est l'occasion à saisir pour exprimer **nos** souhaits d'évolution professionnelle et d'en définir le parcours.

La CFDT Afpa demande qu'un état des lieux récapitulatif soit présenté au CSE-C de juin 2021, ainsi que dans les CSE-E :

=> Bilan sur le nombre de salariés ayant :

1. Au moins 6 ans d'ancienneté :
2. Bénéficié de 3 entretiens professionnels depuis 2014 :
3. Suivi au moins une action de formation non obligatoire sur cette même période :
4. Bénéficié d'au moins 2 des 3 mesures suivantes qui devaient être mises en œuvre :

- Suivi au moins une action de formation non obligatoire,
- Acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de l'expérience (VAE),
- Obtenu une progression de salaire ou professionnelle.

=> Bilan financier sur,

1. Nombre d'abondements réalisés :
2. L'enveloppe financière affectée :

L'outil AfpA Talents ne permettant pas la rédaction de ce bilan à 6 ans prévu dans la loi, et ne permettant pas à l'AfpA de respecter l'obligation légale, la mise en œuvre de cette nouvelle procédure et des outils associés n'ayant pas bénéficié d'un accompagnement suffisant tant côté management que pour l'ensemble des salariés, la perspective d'une amélioration des outils après la vague d'entretien 2021 n'étant présentée ;

La CFDT donnera un avis défavorable.

<https://www.capital.fr/votre-carriere/entretien-professionnel-un-nouveau-delai-supplementaire-pour-realiser-le-bilan-a-6-ans-1387553>

<https://www.juritravail.com/Actualite/plan-formation-employeur/ld/231121>

<https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000042605090/>

PLBB :

Pour la direction, il n'y a pas d'obligation de consultation à réaliser sur les entretiens professionnels.

La direction a consenti à procéder à cette consultation afin de sortir d'un débat sans fin sur le sujet.

L'entretien de suivi professionnel donne une obligation et une orientation pour permettre aux salariés de se projeter. A date, nous estimons que ce document suffit à remplir les obligations par rapport au support d'entretien. Il nous faut ensuite regarder sur les 6 ans si l'objectif est rempli ou pas. Si nous estimons qu'elle est remplie, il n'y aura pas d'abondement CPF.

La signature du salarié atteste que l'entretien a bien eu lieu et n'induit pas l'accord du salarié sur le contenu.

Les entretiens sont réalisés pour 80% des salariés.

La dématérialisation facilite le suivi de tous les entretiens.

Présentation des chantiers de la transformation :

- **Ambition Village**
- **Ambition Développement**

Ambition Villages

AG :

Rappel des objectifs et des finalités :

- Inscrire l'AFPA dans une nouvelle dynamique territoriale comme acteur utile et incontournable de l'innovation sociale.
- Saturer l'existant et développer de nouvelles missions.
- Reconquérir des marchés publics et privés.
- Doter l'AFPA d'une capacité d'investissement pour transformer et améliorer ses infrastructures.

- Investir des zones d'emplois et des bassins de vie nouveaux.

Nouvelles activités en proximité sur les champs de :

- L'apprenance.
- L'émancipation et de la citoyenneté.
- L'entrepreneuriat pour tous.
- Les tiers-lieux.
- L'accompagnement des parcours de vie.
- L'insertion professionnelle.

L'objectif est d'intensifier la coopération des partenaires sur le volet social et économique au travers des différentes activités souhaitées dans nos villages, avec une collaboration en réseau.

Une première vague de 6 centres est mise en place à titre expérimental dont : Le Puy en Velay, Romans, Nevers, Istres, Gap et Le Mans.

Une seconde vague de 15 sites supplémentaires est prévue sur 2021/2022.

CFDT : Il est regrettable que la direction n'ait pas mis en place cette approche projet très pertinente pour le projet restauration, cela aurait permis d'aboutir à plusieurs solutions possibles et non à une solution de facilité qui consiste au transfert du personnel pure et simple.

Ambition Développement (FY) :

Enjeux du développement

2 marchés qui nécessitent des actions différentes et de plus en plus imbriqués :

- Le marché public représente 82%
- Le marché privé avec 18% du CA.

Une plus grande porosité et complémentarité est constatée entre ces marchés
Leur temporalité est différente : Public, temps long ; Privé, temps plus court.

Conseils régionaux, l'objectif :

- Honorer les marchés acquis (saturer, optimiser la mise en œuvre, communiquer sur nos réussites)
- Reconquérir les marchés perdus ou nouveaux (répondre territorialement, animer les réseaux, rencontrer les élus et prescripteurs)

Les Marchés Publics

Des consultations structurantes :

- AO 100% distance de Pôle Emploi (potentiel annuel 10M€)
- Formation de 4 000 conseillers numériques France service (3.5M€)
- AO Marché de services d'insertion professionnelle auprès des licenciés économiques

L'Alternance

3 segments : Contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage, Pro A dont les objectifs sont :

- Augmenter notre CA de 100%,
- Développer l'apprentissage et affirmer notre positionnement en tant que CFA,
- Gagner de nouvelles parts de marché et de nouveaux secteurs

Le CPF

Une ambition avec :

- De + 2 500 % d'ici 2023 (une dynamique de résultats positifs)
- Une stratégie de programmation
- Un processus de relation client repensé

Les OPCO

- Une forte veille sur les OPCO notamment ceux qui publient le plus : Opco EP (service à la personne), Opco Atlas (numérique), OPCO Mobilité....

Les grands comptes

Exemples de réussites : CFA des Chefs (500K€), Elior (1M€), Grandes enseignes de la distribution (3,4M€), La poste (2M€)....

3 chantiers structurants

Les plans de développement régionaux dont les objectifs sont :

- Anticiper les plans d'actions commerciaux
- Co-construire les objectifs et les plans d'action de ventes
- Piloter mensuellement les objectifs de vente
- Fiabiliser et sécuriser les remontées budgétaires

Avec 3 outils pour les équipes : le plan de développement régional, le plan d'action du développement régional et le tableau de pilotage du suivi des objectifs

Les Plans de Marché

Le but est d'organiser et animer des stratégies nationales par grands secteurs d'activités.

- Les objectifs :
 - Partager des objectifs communs entre plusieurs régions, plusieurs centres
 - Favoriser les interactions et les mutualisations
 - Faciliter l'accès à l'information et gagner du temps
 - Définir des stratégies de développement, les animer et les piloter
- Mise en œuvre :
 - 16 secteurs concernés
 - 1 semestre 2021 : orientations stratégiques pour chaque plan de marché
 - 2eme semestres 2021 : orientations stratégiques 2022

Le développement des compétences

Le but est de se perfectionner ensemble avec les mêmes outils pour gagner en performance.

- Objectifs
 - Fédérer les équipes autour d'une méthode de vente partagée
 - Donner un nouveau dynamisme à la force de vente
 - Outiller les commerciaux de terrain
 - Harmoniser les pratiques
 - Améliorer la performance du management commercial
- Des programmes de formation spécifiques à destination :
 - Des chargés de clientèle, des responsables d'affaires et des responsables de marchés
 - Des directeurs du développement régional et responsables pôle entreprises
 - De la direction siège

Animation du Développement.

- Objectifs :
 - Accompagner les directeurs régionaux du développement
 - Donner aux DRD les moyens de piloter l'activité développement
 - Partager et capitaliser les bonnes pratiques
- L'organisation et les rituels de communication en vue de favoriser la transversalité et le travail collaboratif pour :
 - Piloter le développement avec les régions
 - Piloter le développement avec les directions nationales
- Mise en place prochaine d'un nouveau CRM plus complet (janvier 2022).

Quelques réponses suite au questionnaire des élus :

PDA :

- Notre ambition est d'apporter un appui aux commerciaux.
- Le dimensionnement des équipes (environ 300 personnes) est le bon, nous souhaitons leur permettre de se recentrer sur leur mission première qui est le développement.

- Pour faire face aux fluctuations d'activités liées aux AO des conseils régionaux nous devons développer l'activité avec les entreprises et être en capacité de solliciter les conseils régionaux en vue d'obtenir des marchés plus conjoncturels.
- Notre positionnement vis-à-vis des conseils régionaux n'est pas de s'aligner sur les prix mais d'argumenter sur la qualité et notre capacité à délivrer des services associés.

FY :

- Une adaptation de SIRC pour pouvoir saisir les conventions « apprentissage » est prévue pour avril 2021.
- Nous devons redynamiser notre coopération avec les acteurs internes du "sourcing" pour ne pas perdre notre potentiel alternant
- Pour améliorer notre visibilité sur l'application CPF, la solution est d'afficher un plus grand volume de programmation dans l'application "mon compte formation".

CFDT : Nous ne pouvons qu'être en accord avec l'idée d'améliorer le « travailler ensemble », néanmoins comment vous assurez-vous que nous ayons les moyens de réaliser les marchés décrochés par les commerciaux ?

PDA : Nous avons encore des formateurs qui n'ont pas d'activité toute l'année. Faute d'avoir la ressource disponible, nous recrutons à l'externe.

CFDT : D'une manière macro, comment se positionne l'Afpa sur le marché de la formation professionnelle. Quels sont nos potentiels, comment nous situons nous vis-à-vis de la concurrence ?

FY :

Notre positionnement est d'être le 1^{er} organisme de formation professionnel de France.

Cela nous permet d'être l'interlocuteur privilégié des donneurs d'ordre nationaux.

Le marché privé, l'apprentissage et le CPF sont de nouveaux marchés. Face à ceux-ci, nous sommes en position de force grâce à notre capacité à proposer de la formation en présentiel.

Nous restons vigilants face aux éventuelles attaques que pourraient mener des groupes de formation concurrents très capitalistiques.

Information sur « territoire digital » (suite du CSEC du 7 janvier 2021)

Présentation du dispositif :

Territoire digital se matérialise par un service dédié à la mise en œuvre de prestations à distance mis en place en mars 2020. Ce service est piloté nationalement. Il a été créé pour réaliser la commande de Pôle Emploi "100% à distance".

Une équipe dédiée :

- Une équipe socle de 80 personnes : composée d'un responsable, de responsables de formation, d'assistants de formation, de conseillers en recrutement.
- Une équipe complémentaire qui s'appuie sur notre réseau national de formateurs, d'accompagnateurs, chargés de recrutement (...) qui opèrent à distance.

Quelles formations :

Il s'agit de 27 formations, majoritairement du domaine tertiaire représentant 1 643 places en formation pour 2020. Les plus demandées sont : conseiller en insertion professionnelle, comptable assistant, et développeur web.

Résultats quantitatifs et qualitatifs :

- 1643 places commandées (période mars 2020 à mars 2021) dont 1007 entrées réalisées au 31/12/2020.
- L'indice de satisfaction globale est à 8 sur 10, avec une pointe à 9 sur 10 pour la qualité de l'animation.
- Le taux d'abandon des formations est très faible : 3%.

L'appel d'offres Pole Emploi 100% à distance

Financement et pilotage

- Financé par l'Etat via le PIC
- Piloté par Pôle Emploi

Public

- Demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi
- Jeunes éligibles au PIC, non-inscrits à Pôle Emploi et accompagnés par les missions locales.

Périmètre

- National
- DOM TOM compris

- Formation à distance
- Stage en entreprise
- Evaluation ou certification
- Accompagnement

2 types de parcours

- Temps plein
- Temps partiel

Formations
entièrement à distance
pour les DE

L'Afpa retenue sur :

- 8 lots
- 46 produits

4 objectifs

- Accroître l'accessibilité à la formation
- Développer des méthodes participatives et actives,
- Proposer des pédagogies attractives et interactives
- Elargir l'offre de formation habituellement proposée

Le Hub de l'Afpa

- E-information
- Entretien individuel à distance
- E-positionnement
- Plan Individualisé de Formation (PIF)

Informations complémentaires :

DB:

- La commande sera renouvelée avec des bons de commandes Pôle Emploi, ajustés trimestriellement en fonction du flux des candidatures.
- Nous avons en parallèle 2 nouvelles commandes : une concerne un bilan sur du positionnement professionnel pour le compte d'Aésio ; l'autre, les DIRECCTES à destination de la formation des élèves inspecteurs du travail.
- Nous expérimentons de proposer nos formations au CPF et CPF de transition.
- Pour les stagiaires qui le souhaitent ou ne disposent pas des moyens matériels, nous réfléchissons pour leur proposer rapidement un accès aux équipements des centres AFFA.

Présentation des éléments de pilotage 2021 des contrats d'objectifs DG/DR

PDA :

Présentation de cette nouvelle étape, les contrats sont déclinés du directeur national vers le directeur de centre. Le système change beaucoup, nous sommes en réflexion sur une manière de pilotage plus proche du terrain afin de laisser plus de pouvoirs de décisions aux directions locales.

Rituels de Pilotage

- Pilotage mensuel DR/DRA avec la DG.
- Pilotage qui associe les directeurs nationaux et régionaux concernés sur chaque thématique.

Nous sortons du pilotage par chiffres pour aborder d'autres champs :

- La capitalisation de ce qui marche.
- L'installation du "réseau Transfo" porté par la Direction de la Transformation et les DRA.
- Des priorités identifiées, arbitrées, partagées et suivies qui ont déterminé les thématiques prioritaires du pilotage l'année 2021

1. **Budget et Activités :**

- Suivi budgétaire (produits & charges),
- Suivi du plan d'action de développement régional
- Plan de communication & stratégie marketing
- Mesure de la satisfaction clients & gestion des réclamations
- Suivi de l'activité MNSP
- Exploitation & gestion de la production

2. **Stratégies RH**

- Pilotage ETP CDI / CDD : anticipation des besoins RH
- Organisation cible : postes vacants & recrutements
- Suivi de la campagne des entretiens annuels et des revues de personnel
- Suivi des plans de développement personnalisés et du plan de formation
- Déprécarisation
- Absentéisme
- Mesure satisfaction salariés

3. Plan de prévention des RPS & QVT.

- Feuille de route du Pilote régional diversité & qualité du travail
- Mise en place de l'accord relatif à la prévention des risques et à la qualité du travail

4. Ingénierie.

- Déploiement de MPM (Modalités Pédagogiques Multimodales)
- Innovations pédagogiques nationales & régionales
- Accompagnement des équipes à la multimodalité
- Identification des besoins de plateaux mobiles et/ou éphémères

5. Programmes nationaux et régionaux.

- Promo 16.18
- Prépa Compétences
- Déclic pour l'Action
- PEC VAE
- Hope
- Agir dans les Quartiers
- VAE Primo arrivants
- Programmes régionaux

6. Stratégie Villages.

- Suivi des mises en œuvre
- Villages à suivre en priorité
- Identification des besoins d'appui projet par projet

7. Stratégie Immobilière et Investissement.

- Suivi de la mise en œuvre du SPSO et des grands projets immobiliers
- Suivi des besoins et des engagements d'investissement

8. Change

- Déploiement d'Ambition Territoires & évaluation par centre
- Nouvelle organisation & accompagnement au changement

- Management de la Qualité & mise en place des macro-processus

CFDT : alors que vous déclarez madame la direction que les investissements sont mieux pris en compte et voir que nous avons du mal à dépenser le budget, nous constatons dans les centres que malgré les procédures en place pour répondre aux demandes d'investissements, une réticence à mettre en œuvre les actions.

- **est-ce lié à la lassitude des managers de centre voire les demandes refusées ?**
- **à un budgets d'investissement encore insuffisant ?**

Déclaration de CSEC Grand Est

Motion du CSEE Grand Est au CSEC AFPA du 25 mars 2021

Le CSEE Grand Est tient à rendre compte du sentiment de déconsidération de la part de la direction éprouvé par ses membres. Les mêmes sujets sont régulièrement ré-abordés par les élus, sans qu'ils puissent obtenir de réponses instruites et précises (déclaration du CSE de février 2021).

Un premier exemple, la situation de formateurs devenus conseillers en transition courant 2020, par simple notification, sans aucune explication ni concertation. De multiples raisons ont été évoquées depuis juin par la présidence du CSEE, par la DRH et par la DR : la référence à la dernière mouture du Livre II (qui a d'ailleurs donné raison aux représentants qui portaient la question), le fait de faire partie de l'équipe « accompagnement » d'un centre et de « ne plus avoir de face à face pédagogique » (alors qu'une bonne partie de l'accompagnement est constituée de face à face pédagogique), la décision locale du directeur de centre (quand en réalité il n'y est pour rien dans la décision)... **Et il est dorénavant urgent d'attendre l'avis de la DRH nationale**, qui a normalement dû être sollicitée par la DRH régionale depuis deux mois...

A aucun moment, alors que le sujet a été ré-évoqué pour la cinquième fois, le refus du changement de statut pour raisons d'identité professionnelle et surtout l'incohérence du « deux poids-deux mesures » (deux agents sur les mêmes activités d'accompagnement dans deux centres, voire sur un même centre, dont l'un est resté formateur et l'autre est devenu arbitrairement conseiller en transition) ne semblent poser problème à la direction.

Deuxième exemple : les élus s'interrogent et interrogent régulièrement sur le nombre de postes toujours en recrutements ou suspendus. En effet, post réorganisation sur le Grand Est, il reste à recruter sur les centres 23 postes de formateurs et 7 postes sont suspendus. En DR, 10 postes sont toujours en recrutement, dont 5 postes sur le service développement, 2 postes de directeur, comme celui de la finance et exécutive service, depuis 1 an !

Comment expliquez-vous ces difficultés de recrutement ? Est-ce propre à notre région ? **La direction générale prévoit-elle ou envisage-t-elle des plans d'actions avec ou en appui à la direction régionale pour pourvoir aux recrutements ?**

Troisième exemple : les élus, représentants du personnel de la région Grand Est, demandent de manière régulière une lisibilité sur les affectations des salariés CDI et CDD de la région. Depuis 1 an, les organigrammes par centres, présentés et corrigés à chaque CSEE, ont eu de multiples versions et comportent toujours des erreurs. Après avoir entendu la Direction expliquer qu'il s'agissait d'une question de moyens, RH et matériel, les élus s'interrogent sur les moyens attribués au service des Ressources humaines et à la direction régionale pour gérer les 810 salariés de la région.

Nous demandons à ce que les moyens et consignes soient donnés à la DR Grand Est afin que nous disposions rapidement d'une liste fiable et complète du personnel, afin d'assurer les accompagnements de salariés, de la communiquer aux RP et de pouvoir équitablement agir auprès de chacun pour les ASC, surtout dans le contexte actuel de crise sanitaire ou nous devons préserver le lien social.

Nous attendons le positionnement de la direction nationale sur ces différents sujets

PLBB

- Engagement de travailler sur une équité de traitement.
 - Concernant les recrutements c'est difficile et ça suit son cours
 - Concernant la mise à jour des organigrammes, cela va se faire, il faut laisser du temps au temps.
-

Présentation des mesures de sécurité applicables à l'Afpa

Le point sera réinscrit au prochain ordre du jour, il concernera entre autres :

- Les fiches alerte réservées aux directions de centre
- Et les formations spécifiques de médiation sociale

La séance se clôture à 18 heures.