

RCS : BOBIGNY  
Code greffe : 9301

Actes des sociétés, ordonnances rendues en matière de société, actes des personnes physiques

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

**Le greffier du tribunal de commerce de BOBIGNY atteste l'exactitude des informations transmises ci-après**

Nature du document : Actes des sociétés (A)

Numéro de gestion : 2016 B 10798  
Numéro SIREN : 824 228 142  
Nom ou dénomination : AGENCE NATIONALE POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
DES ADULTES

Ce dépôt a été enregistré le 09/11/2021 sous le numéro de dépôt 31988

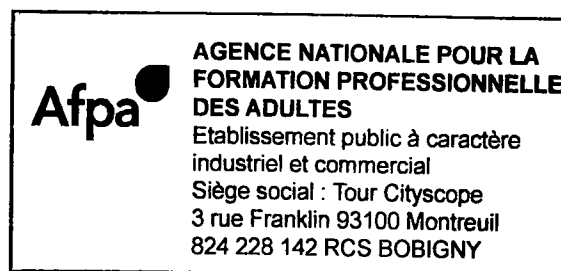
**AGENCE NATIONALE POUR  
LA FORMATION PROFESSIONNELLE DES ADULTES**

31988  
08/11/21

**PROCES-VERBAL DU  
CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**Jeudi 8 juillet 2021**

*Ce conseil d'administration est organisé en présentiel et est également ouvert à distance en raison de la situation de la crise sanitaire*



**Pascale d'ARTOIS**

**Directrice Générale**

## **Membres du Conseil d'administration présents à l'ouverture de la séance à 9 h 16**

### **Personnalités qualifiées**

- M. Jean-Pierre Geneslay – Président du Conseil d'administration
- M. Jean Agulhon – DRH du groupe RATP
- Mme Pascale Carey – Administratrice Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC)

### **Représentants de l'État**

- M. Sébastien Begey – Chef du bureau des lycées professionnels – Éducation nationale – DGESCO
- M. Ulric de la Batut – Adjoint à la cheffe du bureau de l'emploi et de la formation professionnelle – Direction du Budget
- M. Henri Havard – Inspecteur général des finances
- M. Romain Johais – Chef de la mission des politiques de certification professionnelle – DGEFP
- M. Bruno Lucas – Délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle – **représenté par M. Boris Supiot**
- Mme Véronique Roussin – Direction générale de la cohésion sociale
- Mme Nathalie Vaysse – Cheffe de service adjointe au délégué général – DGEFP – **représentée par M. Boris Supiot**
- Mme Amélie Verdier – Directrice du Budget – **représentée par M. John Houldsworth**

### **Représentants des Régions**

#### **Représentants des Confédérations syndicales**

- Mme Patricia Ferrand – CFDT
- M. Thierry Nelson – CFE-CGC

#### **Représentants des organisations d'employeurs**

- Mme Catherine Marchand – CPME

#### **Représentants du personnel**

- M. Christian Filliot – CGT Afpa
- M. Thierry Cheype – CFDT Afpa

#### **Personnes associées avec voix consultative**

- Mme Pascale d'Artois – Directrice générale de l'Afpa
- Mme Florence Sevin-Davies – Contrôle général économique et financier
- Mme Élisabeth Goddaert – Secrétaire CSEC

#### **Personnes associées de l'Afpa**

- M. Stéphane Desaintfuscien – Directeur informatique
- M. Michel Hermosa – Chargé de mission DG
- M. François Laverdure – Directeur immobilier
- M. Philippe Le Blon-Boitier – Directeur des ressources humaines
- M. Florent Longuépée – Médiateur national
- M. Guillaume Rauffet – Directeur général délégué
- M. Pierre Simon – Directeur de la communication

### **Membres excusés**

- Mme Christiane Demontès – ex directrice de CIO
- M. François Bonneau – Président de la région Centre – Val de Loire
- Mme Marie Buisson – CGT
- M. Maxime Dumont – CFTC
- M. Jean-Claude Dupraz – MEDEF
- Mme Nathalie Homand – FO
- Mme Véronique Marchet – Conseillère régionale de la région Grand Est
- M. Maxime Picard – Conseiller régional de Bretagne
- M. Gérard Polo – U2P

Nota : Mme Isabelle Dorliat-Pouzet – DGCL- ministère de l'intérieur et M. David Margueritte – conseil régional de Normandie ont définitivement quitté le conseil d'administration de l'Afpa

## **Ordre du jour**

1. Approbation du procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 29 avril 2021 (délibération)
2. Approbation du contrat d'objectifs et de performance – COP 2020-2023 (délibération)
3. Proposition de réponse du Conseil d'administration à la motion adoptée par le CSEC de l'AFPA sur le projet de COP (délibération)
4. Information/Bilan de la première année d'exécution du COP (support remis en séance)
5. Présentation du rapport du médiateur 2020
6. Approbation du rapport d'activité 2020 (délibération)
7. Approbation du rapport social 2020 (délibération)
8. Partenariat AFPA/CDC Habitat-ADOMA relatif à l'activité d'hébergement (délibération)
9. Autorisation de lancer un AO relatif à la Tierce maintenance multi applicative [SIGF, SIRH, SIRIUS, SID] (délibération)
10. Autorisation de lancer un AO relatif au Datacenter (délibération)
11. Autorisation d'acceptation d'un don des laboratoires Servier (délibération)
12. Autorisation de cession d'une parcelle du site de Saint-Germain Laprade (délibération)

**La séance est ouverte à 9 h 16.**

**M. Michel Hermosa** souhaite la bienvenue à deux nouveaux membres du Conseil d'administration :

- Mme Pascale Carey, qui succède à Mme Christine de Villeneuve dans le collège des personnalités qualifiées ;
- Mme Florence Sevin-Davies, qui succède à M. Bernard Colonna d'Istria pour le contrôle général économique et financier.

**Mme Pascale d'Artois** propose aux deux nouveaux membres de se présenter succinctement.

**Mme Florence Sevin-Davies**, avant de rejoindre l'Afpa pour le contrôle général économique et financier, a fait beaucoup de gestion des ressources humaines au ministère de l'Intérieur. Elle a ensuite travaillé sur la masse salariale et les emplois à la direction du Budget, sur les statuts à la direction générale de la Fonction publique puis, dans une troisième partie de carrière, elle a fait du contrôle budgétaire en région Bretagne. Elle a également travaillé au ministère de la Culture, où elle a contrôlé des opérateurs (musées et théâtres). Elle a ensuite été cheffe des départements ministériels budgétaires au ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, au ministère de l'Agriculture et au ministère de l'Intérieur.

Elle a récemment rejoint le CGFI, où elle assure le contrôle économique et financier de l'Afpa, de deux OPCO et de l'AFT. Elle est ravie de travailler sur l'Afpa, qui est vraiment un organisme particulièrement passionnant.

**Mme Pascale Carey** rejoint le Conseil d'administration au titre de SNC, qui est l'association « Solidarités Nouvelles face au Chômage », dont elle est membre bénévole depuis 5 ans et administratrice depuis 2 ans. C'est une association qui accompagne bénévolement des chercheurs d'emploi, avec un principe d'accompagnement en binôme. Les bénévoles sont de jeunes retraités ou des salariés actifs. Pour sa part, elle est basée dans les Hauts de France, où elle est chargée d'assurer l'animation régionale pour SNC.

Professionnellement, elle est issue du monde de la formation professionnelle en tant qu'ingénieure pédagogique et consultante emploi-formation.

**M. Michel Hermosa** constate que le quorum est atteint, avec 14 personnes présentes ou représentées.

**M. Guillaume Rauffet** précise que l'appel sera refait au moment des votes afin de vérifier le quorum.

**Mme Pascale d'Artois** rapporte que le Président vient de la prévenir qu'en raison de problèmes de connexion, il aura un peu de retard. Son arrivée est attendue pour démarrer l'ordre du jour.

**M. Michel Hermosa** dresse la liste des personnes physiquement présentes, en plus de lui-même : Mme Florence Sevin-Davies, Mme Élisabeth Goddaert, Mme Pascale d'Artois et M. Guillaume Rauffet.

**Mme Pascale d'Artois** déclare qu'elle a hâte que tout le monde puisse se retrouver en présentiel.

Le **Président** parvient à se connecter à la séance à 9 h 26, en présentant ses excuses pour ce retard.

### **1) Approbation du procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 29 avril 2021 (délibération)**

**M. Michel Hermosa** signale qu'il a reçu d'un administrateur quelques points à modifier ; modifications qu'il a effectuées. La version disponible sur le site de la gouvernance en tient compte.

Il s'enquiert auprès des membres du Conseil d'administration de leurs éventuelles remarques.

Aucune observation n'étant formulée, il considère que le procès-verbal de la séance du 29 avril 2021 est adopté.

#### **Résultat des votes :**

*23 voix pour, 0 voix contre, 0 abstention*

**La délibération est adoptée à l'unanimité**

**M. Thierry Cheype** souhaite faire une déclaration préalable, si le Président l'y autorise.

**Le Président** l'y autorise.

**M. Thierry Cheype** lit la déclaration suivante :

« Monsieur le Président, Madame la Directrice Générale, mesdames et messieurs les Administrateurs. Je voulais, en ce début de Conseil émettre une alerte concernant les salariés de notre UES. Rassurez-vous, je ne vais pas parler augmentations salariales car aujourd'hui, le malaise des salariés va bien au-delà de la reconnaissance dont ils sont privés depuis plus de dix ans à cause des échecs des différentes réorganisations qui se sont succédées. Je voudrais ici vous faire part du très mauvais état de santé physique et psychique des salariés de l'AFPA que je représente dans cette instance. Ces derniers mois, une multitude de fiches alertes individuelles sont émises dans toutes les régions. Ces dernières semaines cela devient des fiches alertes collectives représentant à minima des pôles de travail et allant jusqu'à des centres dans leur quasi-entièreté. Dernièrement, l'ensemble des salariés du Centre de Limoges Romanet a dû débrayer pour attirer l'attention du Directeur Régional sur la situation qu'ils subissent collectivement. Un nouveau phénomène se fait jour du côté des managers qui, selon l'expression consacrée, tombent comme des mouches. Ce sont ainsi des managers de formation, de gestion ou encore des directeurs de centres qui se retrouvent en arrêt maladie, voire démissionnent. Des centres sont en difficulté de fonctionnement du fait de l'absence de membres de l'équipe de direction. Le PSE a complètement désorganisé l'Agence, il manque des centaines de postes, la précarité se développe comme jamais. Personnellement, je suis à l'AFPA depuis 24 ans et je n'ai jamais connu une situation aussi inquiétante pour l'intégrité même de l'ensemble des salariés, en souhaitant ne pas avoir à déplorer des situations dramatiques. Il est grand temps que tout le monde prenne conscience de la gravité de la situation, Direction Générale, Conseil d'Administration et Tutelle de l'Etat. Oui, la formation professionnelle a profondément changé et nos prédécesseurs n'ont sans doute pas suffisamment compris et anticipé les enjeux. Oui l'AFPA doit faire sa révolution. Mais cela ne peut pas se faire sans tenir compte des femmes et des hommes qui remplissent à l'AFPA une mission de service public pour la République. Les salariés n'en peuvent plus de subir ces changements qui ne leur ont jamais été ni expliqués, ni justifiés, au-delà du sempiternel « l'AFPA ne peut pas continuer à perdre de l'argent » et qui, jusqu'alors ne leur permettent pas de voir la lumière au bout du tunnel. En tant qu'administrateurs, nous nous engageons et nous devons assumer nos responsabilités quant aux décisions prises et leurs conséquences. Quelle que soit l'impérieuse nécessité d'un retour rapide à l'équilibre, il ne se fera pas sans les salariés. »

**Le Président** remercie M. Thierry Cheype, dont il pense que la déclaration ne mérite aucun commentaire pour l'instant. Il propose d'en prendre note et de passer au point suivant de l'ordre du jour.

**M. Christian Filliot** s'associe complètement à cette alerte. 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.

**Le Président** remercie M. Christian Filliot, à qui il répond la même chose qu'à M. Thierry Cheype.

**Mme Patricia Ferrand** a bien entendu la déclaration et l'alerte des administrateurs représentant des salariés. Le Président a dit qu'à ce stade, il n'y avait aucune réponse, y compris de la direction générale. Elle rappelle qu'elle a averti qu'elle devrait quitter la séance à partir de 11 h 00. Puisqu'elle a commencé avec une demi-heure de retard, elle pense qu'elle ne sera pas là au moment du rapport sur le bilan social. Quoi qu'il en soit, elle trouverait assez pertinent, au moins sur ce point, qu'une réponse soit apportée.

Si elle a bien compris, les fiches alertes sont tout à fait officielles. Ce n'est pas quelque chose qui serait « sorti de nulle part », avec des déclarations « par-ci par-là ». Ces éléments peuvent être totalement objectivés et le Conseil d'administration a besoin d'avoir un éclairage à ce sujet. Si ce n'est pas au moment de l'ordre du jour sur le bilan social, cela mériterait au minimum un point à l'ordre du jour de la prochaine séance. Il est en effet nécessaire d'avoir des indications sur ce qui se passe concrètement au sein de l'Afpa, notamment en termes de RH.

C'est un commentaire qu'elle fera ultérieurement sur le Contrat d'objectifs et de performance. La qualité de vie au travail ne fait pas partie des indicateurs de performances qui sont intégrés dans le COP, aussi

est-il nécessaire d'apporter des éléments complémentaires au Conseil d'administration. La déclaration faite ne peut rester sans suite.

**Le Président** précise son propos. Il ne s'agit pas de ne pas vouloir y répondre, mais de bien prendre en compte ce qui vient d'être dit. Une réponse rapide peut être faite sans tarder, mais il lui semble tout à fait pertinent d'inscrire ce point à l'ordre du jour du prochain Conseil d'administration. Il invite Mme Pascale d'Artois à apporter une réponse.

**Mme Pascale d'Artois** remercie le Président de lui laisser la parole pour préciser un peu les choses. Elle entend évidemment ce qui vient d'être exposé. Comme le savent les membres du Conseil d'administration, l'Afpa a vécu des périodes très troublées et difficiles, avec un PSE et une réorganisation qui prend un peu de temps à se mettre en place, notamment parce que, juste après le lancement de ce PSE, la crise sanitaire a empêché d'agir sur le terrain pour accompagner la transformation.

*Arrivée de M. Sébastien Begey à 9 h 36.*

Mme Pascale d'Artois entend aussi les exemples pris par M. Thierry Cheype, qu'elle connaît et qu'elle maîtrise. Elle a même eu le directeur régional concerné en ligne durant la semaine. Il a reçu les salariés qui, effectivement, se sont arrêtés de travailler pendant une demi-heure à Limoges. L'échange a duré 4 heures et les choses vont dans le bon sens.

Il faut prendre en compte le fait que le travail de transformation, d'une ampleur sans précédent à l'Afpa, nécessite de revoir tous les processus pour redevenir une entreprise normale. Cela signifie qu'il faut aussi travailler sur la structuration du suivi de ce genre de situation.

Depuis 2020, une équipe dédiée de 13 postes a été mise en place. Ce sont des pilotes de la diversité et de la qualité au travail. Cette structuration a permis de reposer les bases et de réexpliquer aux centres, aux managers et aux salariés, ce qui était mis en place, y compris de faire connaître la fiche alerte. Cela explique peut-être aussi son succès. À partir du moment où la fiche alerte est mise en avant comme un outil absolument nécessaire pour faire remonter les difficultés, il y en a évidemment plus que l'année précédente. Un pilotage mensuel est effectué par tous les pilotes, afin que la direction soit au courant des situations les plus critiques.

Une difficulté associée, c'est la reprise d'activité. Sans nier la problématique de la précarisation, Mme Pascale d'Artois rappelle qu'une négociation est en cours sur ce point. Par ailleurs, l'Afpa connaît aussi une activité supplémentaire à cette période, ce qu'elle ne va évidemment pas critiquer. Au regard du nombre de CDD qu'il y a toujours eu à l'Afpa, ce n'est pas quelque chose de nouveau. Il y a toujours eu un panel de contrats précaires qui lui permettent justement de faire face à des commandes ponctuelles, qui ne sont pas pérennes.

Ce qui a été mis en place mais qui est encore en cours, c'est un travail sur la qualité du recrutement des personnels en CDD. Ils peuvent être recrutés en CDI à partir du moment où il y a une activité pérenne et une polyvalence sur plusieurs activités, soit d'un centre, soit d'une région, afin de ne pas revivre la situation antérieure, avec des personnes n'ayant qu'une seule activité, donc plus aucune activité quand un bon de commande n'arrive plus. C'est un travail de fond qui interroge.

M. Thierry Cheype a dit que la direction n'avait jamais expliqué ni ses orientations stratégiques ni ce qu'elle était en train de faire. Le COP va peut-être démontrer l'inverse. Le cap n'est peut-être pas encore très clair pour tous mais en tout cas, il est partagé. Il a du sens et il y a une vision derrière le travail mené par la direction. Il n'a pas dévié de trajectoire depuis 2017. La stratégie est restée absolument identique à celle posée en 2018. Elle n'évolue pas mais elle demande des efforts, puisqu'il y a plus de 60 chantiers de transformation, avec un pilotage fin de tout ce qui se passe.

Comme M. Thierry Cheype et M. Christian Filliot, la direction est très attentive à l'évolution de la santé physique et psychique des collaborateurs.

**M. Thierry Cheype** revient sur les propos de la Directrice générale qui dit que la direction a correctement informé : c'est vrai. Dans son ensemble, la direction générale a très correctement informé sur son plan, ses tenants et ses aboutissants. En revanche, très honnêtement, M. Thierry Cheype se considère comme un privilégié parce qu'il est très informé de la situation et qu'il comprend parfaitement ce qui arrive à l'Afpa, ainsi que tout ce qui l'attend encore.

Dans sa déclaration, il parle du terrain, parce que ce n'est pas arrivé jusqu'aux salariés. Ils ne maîtrisent pas ce qu'il maîtrise et ils ne comprennent pas ce qu'il comprend. C'est ce sur quoi il voulait avertir. Certes, la direction générale a fait son travail. Il ne dit pas non plus que sur le terrain, les directeurs régionaux et les directeurs de centres ne le font pas, mais il n'empêche que cela ne descend pas jusqu'aux salariés.

**Le Président** répète que le Conseil d'administration tient compte de la déclaration de M. Thierry Cheype et entend ce qu'il dit. Il pense que tous les administrateurs doivent se sentir concernés, et qu'ils ont compris ce message « *urbi et orbi* ». Comme l'a demandé Mme Patricia Ferrand, il s'engage à ce que ce point soit représenté lors du prochain Conseil d'administration puisque, compte tenu du retard et du faible nombre de participants, il est peu probable de pouvoir traiter ce le sujet en séance du jour. Il remercie M. Thierry Cheype d'avoir souligné que le travail était fait, au moins en partie, selon lui. Cela sera décortiqué et factuelisé davantage.

**M. Michel Hermosa** revient sur le quorum en déclarant qu'il y a désormais 15 administrateurs présents et représentés, pour un quorum à 14.

Aucune autre observation préliminaire n'étant formulée, **le Président** propose d'engager le point suivant de l'ordre du jour.

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

**Mme Pascale d'Artois** reconnaît que l'élaboration du COP a été longue. C'est un document absolument structurant, au-delà même de l'objet contractuel qu'il représente entre l'Afpa et ses tutelles, pour retrouver un équilibre financier.

Cela ressort d'ailleurs dans ce que viennent de dire M. Thierry Cheype et M. Christian Filliot : c'est un élément très structurant du dialogue en interne et en externe. Approuver ce jour, 3 ans après la validation des orientations stratégiques, un COP qui reprend lesdites orientations, c'est démontrer que le cap n'a pas changé et que tous les efforts de l'Afpa depuis 4 ans n'ont pas dévié de leur trajectoire et ils portent leurs fruits. Pour en avoir parlé avec des élus dans une région, puisqu'elle fait actuellement la tournée de toutes les régions pour aller à la rencontre des salariés, Mme Pascale d'Artois rapporte que ce qui remonte du terrain, c'est une question : pourquoi ce plan réussirait-il là où les autres ont échoué ?

M. Thierry Cheype a raison : cette vision partagée, au moins sur certains aspects, au sein du Conseil d'administration, revient vraiment à l'ADN de l'Afpa. Cela mérite sans doute, puisque cette vision est complexe à expliquer, de redescendre dans les territoires et auprès des partenaires de l'Afpa.

Auprès des salariés, des projets de centres ont été mis en place, appelés « Ambition territoire ». Ils permettent de faire participer les salariés au projet que construit la direction générale. La stratégie qui a été posée, qui est à la fois une ouverture et une réponse aux besoins des territoires, commence à porter ses fruits et à avoir un véritable succès, notamment en termes de développement de marchés privés, mais aussi en termes de reconquête de la confiance des collectivités qui financent la formation professionnelle.

Mme Pascale d'Artois cite des exemples récents, datant du mois de juin 2021. Il est en effet important de dire que, chaque mois, il se passe des choses positives à l'Afpa.

Le groupe Siemens vient de s'installer au centre du Havre, après 2 ans de travail et de partenariat dans le territoire, avec l'UIMM, l'Afpa répond à un besoin de territoire qui permet à Siemens d'installer le premier centre de formation en France de fabrication d'éoliennes. Cela ouvre une offre de formation dont la France ne disposait pas et qu'il fallait aller chercher en Allemagne. Dans ce bassin d'emploi, cela représente la création de 750 emplois et la formation de 1 500 personnes en professionnalisation. Un autre exemple très factuel, qui date de la fin du mois de juin, c'est le gain d'un marché auprès d'un établissement public, de 10 M€ pour le CléA Numérique de ses salariés. Ce sont 10 M€ d'actions de formations qui vont être délivrées par l'entité qui a été créée juste après le début de l'épidémie de COVID-19, en avril 2020, qui s'appelle « Territoire digital ». Il démontre que l'Afpa peut aussi gagner des marchés en 100 % à distance. Ce n'est pas son but de forcément se développer « à tous crins » sur ce volet, mais c'est aussi une possibilité de gagner des marchés et d'être compétitif.

Le mardi précédent, Mme Pascale d'Artois a eu la chance de signer la convention de partenariat avec la collectivité de Corse et son président nouvellement réélu. Là où les relations ont pu être compliquées par le passé, elles se sont totalement apaisées et elles vont dans un sens très important d'accompagnement de l'Afpa à la structuration des nouvelles compétences dans un territoire, d'autant plus insulaire donc très impacté par la souveraineté de certaines activités. Le président de la collectivité de Corse a souligné tout l'intérêt de cette stratégie pour un territoire, qu'il soit insulaire ou sur le continent. La confiance de cette collectivité va, comme d'habitude, au financement des actions de formation et d'orientation vers les métiers qui concernent les besoins des entreprises de l'île, mais la collectivité de Corse a aussi validé le fait qu'elle utiliserait la plateforme « Métis » de l'Afpa en marque blanche, pour accompagner toute l'offre de formation de l'île, pour hybrider les formations et les

digitaliser. L'Afpa est très heureuse de devenir l'ingénierie de la collectivité de Corse en termes d'ingénierie de formation, pour répondre à ses besoins.

Au mois de juillet, il y a la signature d'une convention de partenariat avec l'Agence nationale de la cohésion des territoires, qui a trouvé en l'Afpa un acteur clé en appui des politiques publiques qu'elle porte notamment dans le cadre de programmes qui relèvent des territoires et de la ruralité, de la politique de la ville et de l'inclusion numérique.

Tout cela n'efface évidemment pas ce qui vient d'être dit par les représentants des salariés. C'est un élément très structurant, mais qui est questionné parce que la transformation ne se fait pas sans difficulté. Il y a eu des réorganisations, des modifications de certains emplois. Les personnes dans les centres voient arriver des partenaires. Tout cela doit se concrétiser, se mettre en place et se travailler finement.

La direction générale a évidemment demandé à tous les directeurs de centre d'être proches de l'explication. La veille, à Troyes, Mme Pascale d'Artois a constaté que le directeur de centre et l'équipe des formateurs étaient très en phase par rapport au projet qu'ils portaient. Il y a aussi des salariés qui comprennent ce qui est en train de se passer. Elle a pu discuter avec eux pendant 1 heure et demie, et il était vraiment important de « prendre le pouls » de cette façon.

C'est moins facile dans certains territoires parce que l'impact de la perte de marché a été vécu de façon plus brutale, plus difficile pour les salariés. Malgré tout, il y a des éléments très structurants et très positifs, même s'ils sont questionnants.

Tout document qui a été élaboré à une date et qui est validé plus tard, est déjà imparfait au moment de la signature. La direction générale souhaite continuer le dialogue social sur ce COP. Il est très important et représente un élément de partage au niveau de l'ensemble des salariés. Ce travail va donc continuer. Le CSEC, par la voix de sa Secrétaire, va proposer une motion au Conseil d'administration durant la séance, après une information – consultation qui a donné lieu à de nombreux débats sur ce sujet. Il faut aussi entendre les inquiétudes et les questionnements qui sont posés dans le cadre de cette motion, et il est extrêmement important d'y répondre, de donner de la visibilité et de la clarté sur ce que la direction générale est en train de faire, vers où va l'Afpa et comment elle y va.

Mme Pascale d'Artois est très heureuse d'arriver à cette validation du COP lors de cette séance, pour accompagner aussi la direction générale en interne à porter cette transformation, qui est d'une ampleur importante et très profonde. Elle travaille sur tous les aspects qualitatifs, même si elle n'a pas encore réussi à travailler sur tous les points avec la profondeur nécessaire. Les enjeux sont énormes.

En tout cas, avec M. Guillaume Rauffet, Mme Pascale d'Artois peut dire que c'est une inquiétude du quotidien d'apporter de la visibilité et de l'amélioration aux collaborateurs de l'Afpa dans le cadre de cette transformation.

**M. Guillaume Rauffet** fait observer que ce document est déjà connu par les membres du Conseil d'administration. C'est l'aboutissement d'un long processus engagé en 2018. Les orientations ont déjà été présentées, ainsi que les indicateurs. Plusieurs échanges ont eu lieu en Comité stratégique. Ce point était inscrit à l'ordre du jour du précédent Conseil d'administration mais, malheureusement, faute de temps, le Président avait décidé de le reporter.

Les précédentes étapes du COP ont été rappelées dans les documents remis aux administrateurs.

Le point suivant de l'ordre du jour propose au Conseil d'administration une motion adoptée en CSE, avec des déclarations faites à l'époque par différentes organisations représentatives. Cette motion a été adoptée à l'unanimité. Cela témoigne des échanges qui ont entouré ce document, avec de longs travaux en Comité social et économique sur le sujet.

La présentation a été faite à l'ensemble des salariés. M. Guillaume Rauffet a bien entendu le sujet d'information au plus près du terrain, auprès de tous les salariés, mais la période de confinement n'a pas vraiment aidé à ce déploiement dans les centres. La Direction générale s'attache désormais à rattraper le temps ainsi perdu.

Au niveau du Conseil d'administration, de ses instances et de la gouvernance, ainsi que dans les échanges qui ont eu lieu en amont avec la tutelle et le CSE, c'est un document qui est désormais connu de tous, même si la motion votée en CSE est une motion de rejet. Les orientations peuvent faire l'objet d'un débat avec les instances, mais elles sont connues et stables.

Les cinq orientations stratégiques adoptées par le Conseil d'administration en avril 2018 ont servi à structurer le plan et les axes de la transformation, dans un suivi partagé au maximum avec les salariés. Ce sont les mêmes qui sont les axes stratégiques du COP. C'est un changement ambitieux, exigeant pour tout le monde à tous les niveaux, qui commence à porter des résultats sur le terrain, mais il y a une continuité dans ce changement. Il est en effet absolument nécessaire, comme le disait Mme Pascale d'Artois, d'avoir un cap. Ce cap est clair, posé et stable depuis 3 ans, et il le restera jusqu'en 2023.

Les différentes étapes ayant déjà fait l'objet de discussions lors du précédent Conseil d'administration et des précédentes présentations du document, M. Guillaume Rauffet ne les rappelle pas, mais il peut répondre aux éventuelles questions.

Il avait été demandé, lors de la précédente séance, dans la mesure où l'adoption de ce document tardait un peu, de faire un premier bilan de ce COP 2020-2023. C'est une sorte de paradoxe au moment de son adoption, à cause du retard malheureusement accumulé. Il y a en effet déjà une année d'exécution complète en 2020. Un premier bilan est donc proposé sur les indicateurs quantitatifs de l'année 2020 (point n° 4 de l'ordre du jour). Il permettra aux membres du Conseil d'administration de se remémorer les indicateurs du COP, s'il en était besoin.

**Le Président** confirme que pour sa part, il n'a pas besoin d'une nouvelle présentation.

**Mme Patricia Ferrand** rappelle que la CFDT avait voté les orientations présentées en 2018, qui se retrouvent dans le COP. Sur le fond, la vision et les orientations restent effectivement stables. Elles ne posent donc pas de problème particulier à la CFDT. Toutefois, elle souhaite faire différentes remarques assez structurelles, sur le COP lui-même.

M. Guillaume Rauffet a annoncé que dans un point ultérieur, les indicateurs et le bilan de 2020 vont être présentés. Cela pose à Mme Patricia Ferrand un vrai problème quant au positionnement de ce document. Si le CA vote, c'est sur des indicateurs et des cibles. Qu'ils ne soient pas présentés dans le débat sur le COP, c'est donc un premier problème, même s'il y a eu beaucoup de retard, etc.

Le deuxième problème, c'est qu'il n'y a pas une structure clé positionnée au sein de ce COP, à savoir un Comité de suivi de transformation de l'Afpa. Sa composition n'est pas connue. Or, elle doit faire un retour au Conseil d'administration. Elle décide de tout : les cibles, etc., avant même que le CA de l'Afpa n'ait voté le COP. Mme Patricia Ferrand ne comprend donc pas cette gouvernance, qui lui semble assez nébuleuse et l'interroge beaucoup. Elle signale qu'il ne s'agit pas de soupçons mais d'un besoin de savoir comment tout cela fonctionne et quelle est la place réelle du Conseil d'administration dans cette gouvernance.

Il s'agit du premier contrat d'objectifs et de performance depuis la définition des nouvelles orientations et du nouveau cap de l'Afpa, en 2018. Ce premier mandat étant déjà bien entamé, il est compréhensible que la vision soit extrêmement économique, d'autant plus que l'Afpa est dans une situation économique très compliquée. Cependant, une grande partie du COP, qui porte sur les trajectoires économiques pluriannuelles, ne dit absolument rien de précis. Mme Patricia Ferrand ne comprend donc pas ce point, sur lequel elle a besoin d'explications, même si elle entend bien que ces objectifs économiques sont extrêmement importants. Il faudrait au minimum que tout cela soit un peu plus explicite.

Par rapport aux indicateurs, qui décide de leur niveau ? Qui les pilote ? Comment tout cela se passe-t-il ? Tel qu'elle comprend ce premier COP, il définit des indicateurs qui pourraient être totalement repris pour le prochain COP, qui viendra assez rapidement. À la suite de l'alerte des administrateurs représentant des salariés, il serait sans doute pertinent de poser d'autres indicateurs. L'orientation extrêmement économique, même si elle est nécessaire, qui structure ce COP, devra à terme – si les objectifs économiques sont bien atteints – intégrer des indicateurs autour de l'activité elle-même, du fait que l'Afpa remplit ses missions de service public et de la dimension RH, pas simplement sur la mobilité comme c'est le cas durant cette première phase. Il ne sera en effet pas possible de ne privilégier que la mobilité pendant des années. Mme Patricia Ferrand pense donc qu'il y aura besoin d'une révision des indicateurs. En tout cas, ceux-ci ne peuvent pas être totalement stables et définitifs pour les 10 ou 15 années à venir.

À ce stade, dans l'attente des réponses qui vont être faites et sans remettre en cause les orientations stratégiques portées, la CFDT s'abstiendra donc, notamment en raison du malaise qu'elle éprouve par rapport à la gouvernance.

**M. Thierry Cheype** relève que dans l'ordre du jour, le COP est inscrit dans les points n° 2, 3 et 4. Il souhaiterait, après le déroulement normal de ces points, que le vote sur le COP proprement dit se fasse après le point n° 4. Cela permettrait d'échanger d'abord sur la réponse que les administrateurs vont apporter aux élus du CSEC et le bilan de la première année.

**Le Président** déclare que M. Thierry Cheype lui enlève les mots de la bouche ; c'est justement ce qu'il allait proposer à l'ensemble du Conseil d'administration, en réponse aux interrogations qui viennent d'être émises. Il serait en effet intéressant de présenter les points n° 3 et 4 avant de revenir sur le vote du point n° 2.

**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 1<sup>er</sup> 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, comme l'a souligné Mme Patricia Ferrand, 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, comme l'a souligné l'intervention de M. Thierry Cheype en ouverture de séance : comment faire ? 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.

**Le Président** prend note des différentes interventions, du toilettage proposé et des opinions exprimées. Il s'agit effectivement d'un COP et pas d'un COM ; il y a une grande différence entre les deux.

Pour essayer de respecter à peu près le temps de parole de tout le monde, et surtout le temps imparti par rapport aux points importants de l'ordre du jour, il propose de passer au point n° 3.

**Mme Patricia Ferrand** signale que la présentation des points n° 3 et 4 avant le vote du point n° 2 ne lui pose pas de difficultés. En revanche, elle aimerait avoir une réponse à ses questions !

**Le Président** pense que les points n° 3 et 4 vont permettre d'apporter une réponse à bon nombre de ses questions. Il donne cependant la parole à la Directrice générale pour d'éventuelles réponses préalables.

**Mme Pascale d'Artois** suggère d'entendre d'abord la Secrétaire du CSE s'exprimer sur la motion et les points qui y sont inscrits. Cela devrait apporter une réponse à la question concernant les indicateurs. Les autres réponses seront apportées juste après.

**Mme Patricia Ferrand** souligne que ses questions portent particulièrement sur la gouvernance et le fameux Comité de suivi évoqué.

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

**Mme Elisabeth Goddaert** explique que le CSE central, réuni le 7 janvier 2021 lors de la consultation sur le COP, a émis un avis qui a été transmis au Conseil d'administration. Cet avis est en quatre points, dont elle fait une présentation synthétique :

- Les élus du CSE central auraient aimé que la totalité des missions nationales de service public qui apparaissent dans les ordonnances de création de l'EPIC Afpa, soit reprise dans l'un ou l'autre des indicateurs du COP, ce qui n'est pas le cas puisqu'il en manque beaucoup ;
- De nouvelles activités sont apparues après la définition initiale de ce COP, dont l'élaboration a pris du temps et qui est un peu en décalage avec la réalité. Or, du point de vue des élus du CSE central, toutes ces nouvelles activités, qui commencent pourtant à représenter une part importante de l'activité de l'Afpa, sont complètement absentes de ce COP, ce qui leur pose problème. Il s'agit par exemple des missions nationales comme « Promo 16-18 », « Prépa compétences », etc. ;
- L'aspect économique est le premier indicateur de ce COP, avec un EBE à l'équilibre. Pour autant, les membres du CSE central considèrent qu'ils ne sont pas suffisamment informés de la trajectoire pour l'atteinte de cet objectif. D'ailleurs, lors de la dernière consultation de l'instance sur la situation économique et financière, un nouvel avis a été émis par le CSE central, qui sera aussi communiqué au Conseil d'administration. Il y demande précisément ce qui était déjà demandé dans cette motion, à savoir que les élus soient régulièrement informés des indicateurs financiers pour toutes les activités de l'Afpa ;
- L'EBE positif repose pour beaucoup sur le développement privé du marché avec les entreprises. Or, du point de vue des élus du CSE central, les équipes commerciales sont sous-dimensionnées. Cette ambition ne leur semble donc pas réaliste.

Mme Elisabeth Goddaert ajoute que l'expert consulté par le CSE central a indiqué qu'il était possible qu'il y ait une révision du COP, ou un avenant au COP, qui permette de reprendre tout ou partie des demandes.

**Mme Pascale d'Artois** déclare que la Direction générale est aussi très preneuse d'une continuité de l'échange au niveau du dialogue interne. Un avenant au COP pourrait effectivement intervenir, notamment au sujet des indicateurs qualitatifs qui reprennent la mission d'utilité sociale de l'Afpa, qui ne sont sans doute pas suffisamment présents. La situation économique de l'EPIC explique que le COP soit très porté sur le retour à l'équilibre, mais il faut aussi redonner du sens à l'ensemble des salariés par des indicateurs qualitatifs. C'est cela qui fait qu'ils se lèvent tous les matins et qu'ils s'engagent au quotidien à accompagner des publics, notamment ceux éloignés de l'emploi. Ces indicateurs qualitatifs redonneraient ainsi plus de sens aux orientations stratégiques et au COP, et ils clarifieraient les objectifs au-delà de l'équilibre financier.

**Le Président** relève que c'est un exercice un peu particulier : « les pendules ont été arrêtées » en 2019 pour écrire un COP 2020-2023, qui est discuté au milieu de l'année 2021. Il comprend très bien toutes les demandes, qui sont à la fois pertinentes et entendables, mais cela exige d'avoir une discussion au niveau du Conseil d'administration, ainsi qu'avec les tutelles, pour pouvoir amender ce qui a été la base de la réflexion menée en 2019. Le COP est en effet préalable à une période et non à l'intérieur de ladite période. Ce sont les circonstances qui ont fait que ce COP 2020-2023 n'est validé qu'en 2021, alors qu'il devrait déjà y avoir un bilan de mi-parcours.

Il ne faut pas oublier qu'en 2019, le Conseil d'administration dans son entièreté était en train de réfléchir à ce retour à l'équilibre. C'est probablement ce qui explique la présence d'une surpondération des indicateurs financiers au détriment des indicateurs qualitatifs. Le Président veut bien prendre la responsabilité d'aller négocier avec les tutelles le fait d'insérer ces derniers dans le COP.

En attendant une éventuelle expression des tutelles à ce sujet, **M. Guillaume Rauffet** indique qu'une réponse est proposée à la motion du CSE.

Par rapport aux indicateurs, certains éléments demandés font l'objet d'un suivi. Il y a en effet déjà un certain nombre d'indicateurs qualitatifs dans le COP, mais il y avait aussi un souhait des tutelles de restreindre le nombre d'indicateurs qui font l'objet de ce suivi. Cette réflexion devra donc être menée pour l'avenir de ce COP.

**M. Romain Johais** 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 selon M. Romain Johais 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 ; M. Romain Johais peut sans doute le comprendre.

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. Thierry Cheype** rappelle que, comme M. Christian Filliot, il a fait partie de l'ancienne instance du CCE. À la place des élus du CSE central, il aurait l'impression que ce qui est appelé « proposition de réponse du Conseil d'administration », c'est plutôt une proposition de non-réponse ! Le Conseil d'administration prend acte de la motion mais il n'y apporte aucune réponse. De plus, il y a une espèce de paradoxe dans le document transmis aux administrateurs : d'un côté, il est dit que les propositions des élus sont sans objet et de l'autre, il est conclu qu'elles pourraient être intégrées dans un avenant lors d'un prochain COP. Il faudrait savoir si elles ont un objet ou non ! Ce qui pourrait être fait dans un avenant ou dans un prochain COP, pourrait très bien être fait dès aujourd'hui.

M. Thierry Cheype trouve très honnêtement que les demandes des élus du CSE central sont totalement légitimes. Elles ne coûtent rien, sinon de les inscrire dans le COP rapidement, sans les reporter « aux calendes grecques », surtout par rapport au temps qu'il a fallu pour écrire le premier COP ! Il s'étonne donc à nouveau de la réponse proposée, qui est plutôt au niveau d'une non-réponse.

**Mme Pascale d'Artois** estime que ce n'est pas une non-réponse. C'est justement le problème de la temporalité liée à la signature du COP : s'il fallait retravailler sur des indicateurs qualitatifs et sur les points évoqués dans la motion du CSEC, cela prendrait encore du temps, avec les allers-retours itératifs entre toutes les parties. Or, il ne faudrait surtout pas reporter encore de 6 mois la validation d'un COP que tout le monde attend et qui est très structurant, aussi bien en interne qu'en externe.

Cela ne veut pas dire que la discussion s'arrête. Ce que propose la Direction générale, c'est de continuer à progresser sur l'explication de ce qu'elle est en train de faire, et de travailler sur les indicateurs pour en améliorer certains au regard des missions de service public de l'Afpa, qui ne sont pas forcément inscrites telles qu'elles devraient l'être pour représenter l'activité actuelle des salariés. Elle est tout à fait d'accord avec cela. Le principe d'un avenant n'est pas remis en cause.

Pour les salariés qui, comme cela a été rappelé, n'ont pas tous le niveau d'information des membres du Conseil d'administration, c'est un document attendu. Mme Pascale d'Artois connaît les questions qui ont été posées après le Conseil d'administration d'avril 2021, ainsi que les questions posées par le CSEC. Beaucoup se demandent pourquoi le COP n'est pas encore signé et ce qui a bloqué sa signature. Il vaut mieux apporter des réponses plutôt que de nouveaux questionnements, quitte à prendre un engagement avec un calendrier sur le travail d'amélioration de ce COP.

Il ne s'agit donc pas d'une non-réponse mais d'une proposition de valider d'abord ce COP, document très important pour tous, puis de travailler à son amélioration.

**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.

**Le Président** a bien entendu ce qui remontait du CSEC, ainsi que ce qu'a répondu la Direction générale. Il souligne qu'il s'agit d'un Conseil d'administration et pas d'une relation entre les instances représentatives du personnel et la Direction générale.

**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.

**Mme Élisabeth Goddaert** a compris que la Direction générale était tout à fait d'accord pour faire un avenant. En revanche, a priori, M. Romain Johais n'est pas du tout d'accord. Cela ne semble donc pas gagné. Après l'intervention du Président, elle vient de comprendre que rien n'était acquis sur ce sujet. Elle est un peu étonnée, par rapport à la motion du CSEC du 7 janvier 2021, que ces discussions n'aient pas encore démarré... Elle aimerait avoir des explications sur le processus qui amènera ou non à un avenant, avec un calendrier concret. Pour l'instant en effet, elle trouve que la réponse est assez énigmatique...

**Le Président** proteste qu'elle n'est pas énigmatique. Chacun a pu entendre la position des autres : celle des représentants des salariés, celle de la Direction générale et celle de la DGEFP. Il y a encore du travail à faire pour pouvoir répondre de façon très précise, d'où son engagement à répondre pour le prochain Conseil d'administration sur la capacité à intégrer immédiatement un avenant.

**Mme Patricia Ferrand** remarque que les questions que le CSEC a soulevées, rejoignent une partie de celles formulées par les administrateurs. Elle entend bien qu'il faut une signature, mais c'est le Conseil d'administration qui vote des indicateurs, des cibles, etc. Pour sa part, elle ne pense pas que ce soit à la Direction générale de répondre ce jour. C'est un positionnement du Conseil d'administration. Elle l'invite donc à se positionner, ce qui permettra au moins à l'État de répondre.

Le Président propose que le Conseil d'administration lui donne mandat, pour aller discuter ailleurs, sans savoir où, avec les tutelles, alors qu'elles sont présentes dans le Conseil d'administration...

Mme Patricia Ferrand trouve que ce n'est pas clair du tout, en termes de décision. Qui décide de quoi, comment et où ? Alors que le COP n'a même pas été voté, il est déjà question d'un avenant ! Elle considère que c'est franchement ubuesque.

Si le Conseil d'administration en est d'accord, elle propose de noter les points d'évolution qui devraient arriver, comme un mandat du Conseil d'administration au Président pour discuter – même si elle ne sait toujours pas où – et voir comment travailler, soit sur le prochain COP, soit sur un avenant. Si ce document structurant doit changer quelques mois avant son achèvement, elle ne voit plus à quoi il sert ;

il y a là aussi une espèce d'incohérence sur la place dudit document. Dans tous les cas, il s'agirait de formaliser une position du Conseil d'administration.

Il ne s'agit pas d'un CSE et ce n'est pas à la Direction de dire qu'elle s'engage à quoi que ce soit ; il s'agit de voter un COP. S'il n'y a pas de rôle du Conseil d'administration, ce n'est pas la peine de le faire voter sur ce document !

**M. Thierry Cheype** rebondit sur les propos de la Directrice générale. Il est tout à fait d'accord avec ce qu'elle a dit sur le fait qu'à cette date, il est grand temps de valider et de signer le COP auprès des tutelles. Cela lui paraît d'une grande évidence et cela rejoint sa déclaration de départ. Cela fait effectivement partie de l'angoisse du personnel. Cela fait des mois, voire des années, que l'Afpa fonctionne sans COP, sans ligne de conduite ni feuille de route, sans savoir où elle va.

Toutefois, il tient à faire un rappel historique. À cet instant, il n'est plus temps de discuter autour du COP, parce qu'une réécriture ferait perdre 6 mois de plus pour intégrer éventuellement les remarques des élus du CSEC. Or, leur motion est issue d'une séance extraordinaire qui a eu lieu au début du mois de janvier. Le Conseil d'administration en a tout de suite été destinataire. À cette époque-là, un Conseil d'administration extraordinaire était prévu, environ 15 jours plus tard, mais il a été annulé au dernier moment. M. Thierry Cheype se souvient très bien du message du Président, qui disait qu'il souhaitait – ce qu'il pouvait entendre – vu l'importance du sujet, que celui-ci soit longuement débattu en présentiel, etc. À l'époque, il avait fait une réponse, mais elle n'a pas eu de suite.

Finalement, le Conseil d'administration se retrouve au mois de juillet, plus de 6 mois plus tard, avec le même sujet à l'ordre du jour, mais avec « le couteau sous la gorge » par rapport à une signature absolument indispensable. M. Thierry Cheype considère qu'il avait toute latitude de le faire au mois de janvier, même si la grande majorité des administrateurs était à distance, comme c'est le cas ce jour. Finalement, le Conseil d'administration est pris par le temps et la « grande discussion autour du COP » n'aura duré que 10 minutes !

**M. Romain Johais** apporte des précisions sur le sens de son intervention précédente : il lui semble que certains des points soulevés par le CSE sont contenus dans le COP. En aucun cas, la DGEFP ne s'est prononcée contre la possibilité de rediscuter de certains indicateurs ou de s'orienter vers un avenant. Elle est ouverte dans ce domaine.

En tant que représentante de la CPME, **Mme Catherine Marchand** souscrit à tout ce qui a pu être dit par les organisations syndicales de salariés. Elle avait eu l'occasion de le dire, lors du Conseil d'administration du 9 juillet 2020 : il y avait des manques, et il y en a encore, sur un certain nombre d'indicateurs, notamment sur le plan qualitatif.

Comme l'a dit le Président, elle croit qu'il est quand même important que ce COP soit signé, puisqu'il en est déjà à mi-parcours. Il est assez ennuyeux que l'Afpa fonctionne avec ce document qui, à l'époque déjà, lui paraissait extrêmement important. Elle avait d'ailleurs regretté que ce sujet n'ait pas été inscrit à l'ordre du jour. Il est vrai que la COVID-19 et le confinement n'ont pas aidé, et il est toujours assez fatigant de tenir ces Conseils d'administration à distance.

Mme Catherine Marchand en revient à la proposition du Président : il faut que, avant la fin de l'été, le COP soit signé avec les tutelles, puis qu'un avenant puisse être négocié et conclu assez rapidement, à l'automne 2021.

**M. Boris Supiot** tient à rappeler le soutien de l'État envers l'opérateur et l'ensemble de ses salariés. Les éléments qui ont été introduits par le représentant en propos liminaire sur les discussions autour du COP, feront évidemment l'objet, de la part de la Direction générale et de l'État, d'un suivi attentif. L'État est un acteur et un soutien important de l'Afpa dans son plan de transformation et de retour à l'équilibre. Il continuera à soutenir cet opérateur dans cette transformation, y compris sur le plan financier, comme il a eu occasion de le faire les années précédentes. Il soutiendra également l'activité de l'Afpa à travers le lancement de différents dispositifs, notamment financés à travers le PIC. L'État reste donc un acteur essentiel et ne se démet pas de ses responsabilités en la matière.

**M. John Houldsworth** soutient les propos de ses collègues de la DGEFP. Dans leurs différentes interventions, il note qu'il n'y a pas de remise en cause du contenu du COP tel qu'il est présenté au niveau des missions de service public et des différents éléments sur le projet stratégique de l'Afpa, pas plus que sur ses objectifs de trajectoire financière, qui figurent en annexe. L'objet est bien d'adopter ce document stratégique. Il est important de signer ce contrat entre l'État et l'opérateur.

La Direction du budget reste ouverte aux propositions visant à enrichir ce document en travaillant sur tel ou tel indicateur, même si le choix a été fait jusqu'à présent d'avoir un champ restreint d'indicateurs pour garantir leur bon suivi.

**Le Président** essaye de se faire l'écho de l'ensemble du Conseil d'administration, par rapport aux derniers propos tenus. La vraie question, c'est de savoir comment, le lendemain matin, à la demande du Conseil d'administration dans son entièreté, il sera possible de s'engager vers une discussion structurée sur un avenant qualitatif. La Direction générale et les organisations représentatives sont prêtes à proposer des éléments ; il s'agit d'apporter des réponses entre le Conseil d'administration d'un côté et l'État de l'autre.

Pour Mme Patricia Ferrand, il reprend le sens de sa proposition. Les discussions existent avec l'État. Le calendrier n'est pas encore structuré mais, comme c'est un contrat entre l'État et l'Afpa représentée par son Conseil d'administration, il faut avoir un engagement ferme sur le fait de pouvoir apporter une réponse sur ces points pour la prochaine séance. Personne ne remet en cause le COP, bien au contraire, mais tout le monde demande qu'il soit enrichi, voire amendé sur certains points, compte tenu des dernières données présentées par la Direction générale.

S'il ne peut répondre à la place de l'État, le Président peut dire, au nom du Conseil d'administration, qu'il est prêt à prendre cet engagement, d'autant plus qu'il y a une unanimité pour rediscuter du COP. Les modalités sont relativement simples, puisqu'elles sont déjà en cours pour l'établissement dudit COP. Elles ont été mises en place de façon très claire. Ce que les différentes parties de l'État viennent de dire, c'est qu'elles n'étaient pas du tout opposées. La structuration consistant à avoir déjà un COP est relativement importante, puisqu'il n'y a pas de remise en cause.

Le Président demande à l'État de confirmer qu'il a bien compris.

**M. Boris Supiot** confirme qu'il est bien ouvert à la discussion pour un avenant ultérieur, en soulignant la nécessité d'adopter le COP dans un premier temps. Comme l'a rappelé la Directrice générale, c'est un texte structurant, qui constitue un excellent point de départ pour l'affiner ultérieurement si nécessaire.

**Le Président** déclare que ce que demandent les administrateurs, dont il fait partie, c'est de bien s'inscrire dans cette démarche afin que des réponses formelles soient apportées. Pour des raisons objectives, il a fallu plus de 2 ans pour écrire ce COP, qui était complexe et qui nécessitait beaucoup d'allers et retours. Par rapport aux demandes qui sont à peu près unanimes ce jour, il faut donc apporter une réponse positive.

Sous le contrôle de ses collègues, **M. Boris Supiot** répète que l'État ne voit pas de difficultés pour améliorer le COP, mais que le préalable qui semble nécessaire, c'est d'adopter cette première version, qui est importante pour l'opérateur et qui marque une étape décisive pour son redressement.

**Le Président** explique que le sens qu'il entend, c'est que tout le monde est unanimement d'accord sur le fait que c'est une première étape obligatoire et positive, à laquelle il fallait arriver. Elle semble désormais acquise. Ce que les administrateurs attendent, ce sont des réponses formelles au besoin d'actualisation et de dimension humaine qu'il faut peut-être remettre dans le COP. Il considère que la réponse de M. Boris Supiot est très positive et qu'elle va peut-être nécessiter un calendrier très rapproché afin de pouvoir apporter des réponses lors du prochain Conseil d'administration. Il ne s'agirait pas de mettre encore un an et demi à traiter ce qui a été remonté par les représentants du personnel et le Conseil d'administration !

**M. Boris Supiot** déclare qu'il n'y a de richesse que l'Homme et qu'il n'y aura pas de réussite du plan de transformation de l'Afpa sans la pleine adhésion de l'ensemble des acteurs. Il pense qu'il faut tenir compte des propos tenus et enrichir le COP dans une seconde version, sous réserve de ce que pourront dire ses collègues.

**Mme Patricia Ferrand** annonce qu'elle va devoir quitter la séance dans 5 minutes. Elle n'est pas certaine que le vote aura lieu avant son départ, mais elle espère que son vote pourra être pris en compte, même si c'est un peu dérogatoire. Elle peut essayer de rester connectée, au moins officiellement...

Elle entend ce qui est dit sur cette première étape obligatoire et positive qui doit être votée par le Conseil d'administration, ou plus exactement par la moitié de celui-ci, composée aux trois quarts par des représentants de l'État. Elle est très satisfaite que la discussion permette d'entendre un certain nombre de demandes, auxquelles des réponses seront apportées lors de la prochaine séance.

Cela dit, le Conseil d'administration est censé voter sur un document qui fixe le niveau de cible mais qui ne définit pas de trajectoire financière pluriannuelle, notamment les engagements de l'État. Même s'ils sont soumis au projet de loi de finances, il n'y a en effet aucun pré-engagement de l'État sur son investissement. Il a été indiqué qu'il continuerait à soutenir l'Afpa, mais pas à quelle hauteur, etc.

Mme Patricia Ferrand le redit encore : en termes de gouvernance, le COP comporte des éléments qui ne sont absolument pas précis. Par exemple, elle ne sait pas qui va le signer. À sa connaissance, cela

doit être le Président du Conseil d'administration de l'Afpa, mais ce n'est pas précisé. Cela donne ensuite mandat à la Direction générale de décliner sa feuille de route, mais elle ne sait toujours pas qui compose le Comité de suivi du COP...

Elle entend bien qu'il y aura des discussions, etc., mais elle s'interroge. Si les choses ne se discutent pas en Conseil d'administration, comment cela se passe-t-il ailleurs, et où cela se décide-t-il ? Elle a besoin d'une réponse à ce sujet, et elle pense que ce doit être inscrit dans le COP. Mme Patricia Ferrand considère qu'il est trop « faiblard » de simplement dire qu'il y a un Comité de suivi qui décide de tout, du niveau de révision, etc.

**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 repères qualitatifs 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...

**Mme Catherine Marchand** avait noté, au Conseil d'administration de juillet 2020, que le vote du COP interviendrait à partir du moment où il y aurait des éléments sur le plan financier.

Pour répondre à Mme Patricia Ferrand, elle avait noté aussi – sauf erreur de sa part – que le Comité de suivi devait comporter à la fois des membres du Conseil d'administration, sans en identifier le nombre, et des membres du Comité stratégique. Est-ce toujours d'actualité ?

**M. Guillaume Rauffet** indique que le rôle du Conseil d'administration dans les textes qui mettent en place l'Afpa, est de ratifier les conventions négociées par la Direction générale de l'Afpa, sur la base d'un mandat qui lui est donné par le Conseil d'administration. Cette négociation se fait en dehors de ce dernier, à qui elle rend des comptes et qui adopte une délibération.

La possibilité qui avait été ouverte au moment de la création du Comité stratégique, et qui a été renforcée dans la rédaction, c'était l'idée d'avoir un compte rendu chaque année en CSE. L'exécution du COP est en effet un moment important, qui doit être fait dans la transparence et le dialogue. Chaque année, il y a une discussion obligatoire en CSE sur les orientations stratégiques ; il s'agissait d'utiliser ce moment pour faire un compte rendu de l'exécution du COP. Par ailleurs, ce compte rendu devait être dupliqué dans le cadre du Comité stratégique, qui doit lui-même préparer un élément de bilan au Conseil d'administration. Ces deux niveaux de compte rendu sont bien prévus dans le COP proposé ce jour.

M. Romain Johais a fait référence au cadrage général des COP. Ce sont des documents qui sont passés entre l'État et ses opérateurs, et qui répondent à une sorte de mode d'emploi générique.

**Mme Patricia Ferrand** s'exclame que cette réponse est tout à fait inadmissible. Elle en est outrée ! Il y a un Conseil d'administration à l'Afpa. Si c'est la Direction générale qui négocie avec sa tutelle puis qui signe, il n'y a pas besoin d'un vote en CA. Elle répète qu'elle trouve cela tout à fait inadmissible et que c'est un vrai problème de gouvernance. Pour siéger dans d'autres instances et d'autres opérateurs publics, elle rapporte que les choses ne s'y passent pas du tout de cette manière. En tout cas, il n'y a pas de réponse du type : « C'est traditionnel que l'État discute avec ses opérateurs et fasse valider par le Conseil d'administration quelque chose d'acquis ». Si c'est le Président du Conseil d'administration qui signe, c'est ce dernier qui lui donne mandat. Effectivement, le Conseil d'administration de l'Afpa est composé un peu bizarrement, puisque la moitié de ses membres vient des tutelles. En tout cas, Mme Patricia Ferrand considère que c'est un dysfonctionnement majeur. Elle « tombe des nues » quand elle entend ce type de réponse, même si elle sait bien que c'est la pratique. Il faudrait au moins un minimum de formalisme !

Tout comme Mme Catherine Marchand, elle avait noté la réponse qui lui avait été faite par le Président en juillet 2020 : « On veillera bien évidemment à ce que le Conseil d'administration soit partie prenante du Comité de suivi ». Elle revient sur la décision sur les cibles : ce n'est pas qu'une « petite discussion entre amis » ! D'ailleurs, elle n'est pas facile parce qu'elle n'est sans doute même pas « entre amis », mais Mme Patricia Ferrand ne trouve franchement pas possible d'entendre cela !

**Le Président** pense que M. Guillaume Rauffet a fait un raccourci. Il affirme qu'il est parfaitement informé de tout ce qui se fait, de tout ce qui a été mis en place et négocié sur les indicateurs. Le Comité stratégique a été associé. Ce qui se pose comme question, par rapport à l'engagement qu'il avait pris, dont il se souvient très bien et qui reste d'actualité, c'est la composition du Comité de suivi avec les tutelles et l'Afpa. Cette dernière doit y être représentée par sa Direction générale mais surtout par son Conseil d'administration. Le Président va en rediscuter assez rapidement pour vérifier que le Comité de suivi est bien composé de cette façon, afin qu'il n'y ait pas de dysfonctionnement et que Mme Patricia Ferrand puisse être tout à fait rassurée sur le fait que le Conseil d'administration est bien partie prenante. Il ne faut pas faire de raccourci en pensant que, puisque l'État est quasiment majoritaire dans le Conseil d'administration, il n'y aurait pas besoin de ce dernier.

Pour éviter un dysfonctionnement majeur qui serait dû au départ de Mme Patricia Ferrand, le Président souligne qu'il est important de procéder à la ratification des différentes réponses et, surtout, du COP. Le compte rendu reprendra bien les engagements qui ont été pris conjointement par les tutelles et par le Président de l'Afpa, qui représente le Conseil d'administration, pour apporter un certain nombre de réponses. Elles ne seront peut-être pas élaborées mais elles devront au moins être extrêmement claires, à la fois sur le Comité de suivi et sur un avenant qui pourrait être envisagé, notamment pour mettre en place des indicateurs qualitatifs. Il s'agira aussi d'apporter des réponses plus précises au CSEC.

Le Président demande à M. Michel Hermosa de vérifier le quorum.

**M. Michel Hermosa** annonce qu'il reprend le projet de délibération n° 2021/15, qui porte sur l'adoption du contrat d'objectifs et de performance. Il procède à l'appel afin de recueillir les votes des membres du Conseil d'administration.

Il constate le départ de M. Thierry Nelson.

**Résultat des votes de la délibération n° 2021/15 :**

*19 voix pour, 2 voix contre (CGT Afpa, CFDT Afpa), 1 abstention (CFDT)*

***La délibération est adoptée à la majorité***

M. Michel Hermosa procède ensuite à un nouvel appel afin de recueillir les votes des membres du Conseil d'administration sur le projet de délibération n° 2021/16.

**Résultat des votes de la délibération n° 2021/16 :**

*19 voix pour, 2 voix contre (CGT Afpa, CFDT Afpa), 1 abstention (CFDT)*

***La délibération est adoptée à la majorité***

**Mme Patricia Ferrand** annonce qu'elle doit quitter la séance.

**M. Michel Hermosa** relève que dans ce cas, le quorum n'est plus atteint.

Il va essayer de recontacter M. Thierry Nelson, qui était présent au début de la séance.

**Mme Patricia Ferrand** regrette ce départ totalement indépendant de sa volonté, en raison d'une autre réunion concomitante. Elle propose cependant, en cas de besoin, de la contacter afin qu'elle essaye de se reconnecter pour les votes.

**Mme Pascale d'Artols** la remercie beaucoup de sa proposition.

*Départ de Mme Patricia Ferrand à 11 h 10.*

Pendant que M. Michel Hermosa essaye de recontacter les deux administrateurs qui étaient présents au début de la séance, **M. Guillaume Rauffet** propose de traiter les deux points suivants de l'ordre du jour, qui sont des points d'information et ne nécessitent pas de vote.

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

**M. Guillaume Rauffet** se félicite de l'adoption du COP durant cette séance. Il prévoit des modalités de suivi, que le Conseil d'administration avait demandé d'anticiper, avec la présentation de différents

indicateurs. Concernant les comptes financiers, l'année 2020 a évidemment été compliquée du fait de la crise sanitaire, qui avait été anticipée sur certains des indicateurs mais pas tous. Certains indicateurs sont assez en ligne avec le COP mais d'autres présentent un écart plus ou moins important :

- L'excédent brut d'exploitation est un peu moins dégradé que prévu au moment de la finalisation du COP à la fin de l'année 2020. Ce débat a déjà eu lieu lors de la présentation des comptes financiers, lors du précédent Conseil d'administration ;
- L'indicateur de l'immobilier est un peu en retrait mais il ne tient pas compte des promesses de vente. Un point a récemment été fait sur ce sujet en Comité stratégique, qui est associé à chacune des décisions. Des promesses de vente ont été autorisées par le Conseil d'administration. Elles sont en cours de conclusion. L'acte authentique de la vente du Plessis avait fait l'objet d'un débat en Conseil d'administration sur une clause d'intéressement ; elle a pu être obtenue de la part de la commune du Plessis. Cet acte authentique a été signé l'avant-veille. En tenant compte de ces encours immobiliers, l'indicateur est au-dessus de 6 %, précisément à 8,6 % ;
- Le chiffre d'affaires d'Afpa Entreprises avait fait l'objet d'une anticipation insuffisante de la contraction liée à la crise sanitaire. Il est donc en dessous de la cible mais avec une capacité de rebond en 2021, qui a été présentée dans le cadre du budget lors du précédent Conseil d'administration ;
- Les effets de la crise sanitaire ont été assez bien anticipés sur le nombre de candidats aux titres, qui s'est stabilisé à un niveau proche de celui de 2019 ;
- Pour le taux d'accès à l'emploi, une baisse avait été anticipée (63 % de taux de sortie), qui se ressent dès 2019. Finalement, pour 2020, le résultat est légèrement meilleur que prévu ;
- Au niveau des indicateurs de ressources humaines, les mobilités géographiques et professionnelles ont été largement dépassées, avec plus de 1 100 mobilités professionnelles accompagnées en 2020 ;
- Concernant le taux de professionnalisation, des revues de personnel sont encore en cours ;
- Par rapport à « Métis », l'accélérateur de la crise sanitaire fait que 100 % des parcours sont désormais accessibles via la plateforme pédagogique en ligne ;
- La crise sanitaire a provoqué un effondrement, avec une division quasiment par deux, de l'objectif fixé en matière d'accompagnement en 2020 ;
- Le taux de satisfaction est une synthèse. C'est peut-être un biais par lequel les indicateurs qualitatifs pourront être enrichis, et qui montre qu'il en existe déjà dans le COP. Ce taux est en ligne mais certains sous-indicateurs de la satisfaction des stagiaires appellent à la vigilance. Un point détaillé pourra être fait lors du prochain Conseil d'administration, ainsi que dans le rapport du médiateur. Certains stagiaires ont en effet fait des réclamations, notamment sur certains formateurs en CDD. Un travail est en cours à ce sujet.

**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 de M. Thierry Cheype 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.

**M. Guillaume Rauffet** précise que le taux d'accès à l'emploi est mesuré à 6 mois. Les sorties de formation de fin 2019, ce sont donc des personnes qui sont rentrées sur le marché du travail au début de l'année 2020. Cet indicateur n'a été consolidé que récemment pour inclure des effets sur la fin du premier trimestre et le début du deuxième trimestre 2020, au moment de la crise sanitaire. Cela provoque une sorte d'effet rétroactif sur les sorties de 2019, puisqu'elles ont été mesurées jusqu'à la fin du premier semestre 2020. Cela n'enlève cependant rien à la remarque de M. Christian Filliot par ailleurs.

Aucune autre observation n'étant formulée, le **Président** propose de passer au point suivant de l'ordre du jour.

## 5) Présentation du rapport du médiateur 2020

**M. Michel Hermosa** annonce l'arrivée de M. Florent Longuépée, le médiateur, pour présenter les conclusions de son rapport sur l'exercice 2020, notamment les préconisations principales qui en résultent.

**M. Florent Longuépée** indique que les dossiers de réclamation traités en médiation représentent le plus souvent les sujets les plus sérieux et les plus épineux, qui n'ont pas trouvé de solution satisfaisante pour les réclamants, qui sont des stagiaires ou de futurs stagiaires. Après avoir doublé entre 2018 et 2019, les saisines se sont stabilisées en 2020, avec 458 saisines traitées contre 442 en 2019.

Le médiateur propose de se focaliser sur les principaux motifs de litige et sur les 7 recommandations qui en découlent :

- Le problème n° 1 reste la qualité de la formation et des formateurs, avec plus de la moitié des réclamations en 2020 (52 %, soit 237 dossiers). 156 dossiers portent spécifiquement sur la qualité du ou des formateurs, soit plus de 1 dossier sur 3. Comme en 2019, le fait marquant est que, sur ces 156 réclamations portant sur le professionnalisme des formateurs, 126 visent des formateurs en CDD, ou tout autre statut impliquant une activité ponctuelle. Ce constat laisse supposer des difficultés à recruter des formateurs dans certains cas, quand ils doivent intervenir sur des missions ponctuelles tout en répondant aux critères de qualité de l'Afpa. La recommandation n° 1 est donc, comme en 2019, de mieux recruter les formateurs en CDD. Une amélioration notable peut être espérée en 2021, puisque la Direction générale a engagé un projet spécifique pour y répondre, en créant le dispositif « Talents formateurs », et plus particulièrement le parcours « Start formateurs ». Ce projet vise à mieux recruter les formateurs en CDD via un outil de présélection des candidats, mais aussi à mieux les accueillir et à accompagner l'ensemble des nouveaux formateurs.
- Le problème n° 2 est celui des réclamations collectives comme symptôme d'un problème. En 2020, il y a eu 19 réclamations collectives, contre 16 en 2019. Il s'agit de groupes entiers de stagiaires qui sont insatisfaits. Ce sont généralement les réclamations les plus sérieuses, et souvent les plus fondées. Ce mode de réclamation de groupe est un phénomène sociétal qui ne concerne pas que l'Afpa. Dès sa première expression, il doit constituer une alerte immédiate pour toutes les équipes des centres. Le schéma de ces réclamations de groupe est souvent le même : c'est un formateur peu expérimenté, généralement en CDD, recruté en urgence. Les stagiaires jugent son niveau insuffisant. Ils alertent la direction du centre, qui ne mesure pas toujours l'ampleur du problème. Ils s'adressent ensuite de façon beaucoup plus virulente au financeur, qu'ils saisissent. La recommandation n° 2 s'adresse spécifiquement aux directeurs de centre, qui doivent traiter les réclamations de groupe au plus tôt et avec une grande attention pour éviter d'envenimer inutilement les relations entre le centre et le groupe de stagiaires, donc de créer un conflit ;
- La recommandation n° 3 vise à ce que l'Afpa se dote d'un processus de réclamation national, unique et décliné à tous les échelons. La Direction générale de l'Afpa a justement engagé ce chantier à marche forcée, dans le cadre de la démarche de certification « Qualiopi ». Il est en cours de déploiement. M. Florent Longuépée considère que c'est une avancée considérable. La traçabilité de ces réclamations de premier niveau doit permettre de les analyser et d'en tirer les informations, qui seront autant de leviers d'amélioration de la performance. Cela faisait 70 ans que l'Afpa attendait cette mesure ; c'est désormais fait et ce sera vraiment précieux ;
- 65 saisines en médiation concernent des contestations de sanctions disciplinaires (30 avertissements et 35 exclusions définitives de stagiaires). Elles poursuivent une légère décline. La recommandation n° 4, visant à créer un vade-mecum pratique des sanctions disciplinaires à l'usage des managers, est maintenue pour éviter que de trop nombreuses erreurs de procédure continuent à être commises. À cet effet, la Direction concernée a pris l'engagement de réaliser ce document dans le courant de l'année 2021 ;
- Le sujet des discriminations a émergé en 2019 et s'est confirmé en 2020, avec 76 dossiers traités. Il présente des causes diverses de réclamation : discriminations entre femmes et hommes (30 dossiers), par rapport à l'origine (22 dossiers), par rapport au handicap (16 dossiers) et par rapport à l'âge (8 dossiers). Il a été décidé de mesurer ce phénomène, parce qu'il revenait très souvent au sein des échanges avec les requérants, même s'il n'était pas toujours le motif principal affiché. Les réclamations visent des salariés de l'Afpa, essentiellement des formateurs, mais aussi des stagiaires (1 dossier sur 3). La recommandation n° 5 est donc de sensibiliser les salariés et les stagiaires à la question des discriminations. M. Florent Longuépée note que la Direction générale a décidé d'afficher une ambition

importante dans ce domaine et de la décliner sur la durée par un plan d'action (page 45 du rapport).

- La recommandation n° 6 porte sur la professionnalisation de la démarche de médiation, en formant les correspondants régionaux à la médiation, c'est-à-dire les responsables qualité régionaux ;
- La recommandation n° 7 vise à sécuriser le processus de réparation des véhicules privés à usage pédagogique. Ce sujet peut paraître annexe, avec seulement 5 réclamations en 2 ans, mais l'enjeu est de taille en termes de sécurité. Au sein de ces formations qui ont trait à la réparation, à l'entretien ou au diagnostic de véhicules, d'engins et de bateaux, l'Afpa peut proposer, dans un but pédagogique, à ses salariés et à ses stagiaires, voire à des particuliers ou à des entreprises, des travaux gratuits réalisés par les stagiaires concernés, qui sont en formation et sous le contrôle de leur formateur. Cependant, compte tenu des enjeux de sécurité, et parce que c'est la première condition pour que l'assurance de l'Afpa puisse s'appliquer, il est indispensable que toutes ces réparations de véhicules privés soient encadrées par la signature d'un formulaire contractuel appelé « Ordre de réparation ». Cette règle, qui existe, n'est malheureusement pas toujours appliquée. Elle devrait être rappelée et strictement mise en œuvre dans chaque centre concerné par ce type de formation.

**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.

**Mme Pascale d'Artois** s'inscrit en faux contre ce dernier propos, puisqu'un nouveau parcours et une nouvelle stratégie de recrutement ont été présentés au CSE en décembre 2020 et en janvier 2021, notamment avec un nouveau parcours d'intégration des formateurs : « Talent formateurs » et « Start formateurs ». Ils comportent des essais professionnels qui ne sont plus les 13 semaines qu'a pu connaître M. Christian Filliot, mais une autre façon de mettre en place un accompagnement du formateur.

**M. Christian Filliot** demande si c'est aussi appliqué pour les recrutements en CDD.

**Mme Pascale d'Artois** 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 » ...

**Mme Pascale d'Artois** 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.

**Le Président** propose de donner la parole à M. Thierry Cheype.

**M. Thierry Cheype** souhaitait intervenir exactement sur le même point. Parmi les 7 recommandations, il considère qu'il y en a vraiment une qui sort du lot ; les autres sont plutôt du calage à peu près de même niveau.

Le rapport confirme une dégradation de la qualité des formations et des formateurs de l'Afpa dans la perception des stagiaires et, probablement, dans celle des financeurs, les Conseils régionaux, puisqu'ils sont interpellés par les stagiaires. Il est d'ailleurs dommage qu'aucun représentant des Régions n'ait pu se libérer ce jour, car ils avaient sans doute des informations à donner à ce sujet.

M. Thierry Cheype remarque que la plupart des salariés concernés par des litiges sont des CDD, souvent recrutés en urgence et peu expérimentés. Le rapport signale que ce point avait déjà été repéré l'année précédente et que la Direction s'est emparée du problème. M. Thierry Cheype se posait une question, désormais obsolète : quelles sont les remédiations à apporter pour que les salariés qui, déjà, subissent la précarité, ne se retrouvent plus dans de telles situations, qui ne sont pas à l'honneur de l'Afpa, qui sont désagréables pour les stagiaires et anxiogènes pour les salariés concernés ? La Directrice générale vient d'y répondre en parlant de « Talent formateurs » et de « Start formateurs ».

M. Thierry Cheype se permet cependant de réintervenir à ce sujet, en faisant le lien avec la déclaration liminaire de la séance. C'est un bon exemple de ce qu'il disait : il y a vraiment « l'Afpa du haut » et « l'Afpa du bas », sans y adjoindre de valeur. « L'Afpa du haut », c'est la Direction générale, le Conseil d'administration et les tutelles, qui ont des informations. Dans le cas présent, ces informations ont aussi été données en CSEC, qui est une autre instance « d'en haut ». En revanche, personnellement et sur le terrain, M. Thierry Cheype n'a pas entendu parler de CDD contactés pour avoir un suivi « Start formateurs ». Ces éléments mis en place vont dans le bon sens, mais ils ne vont pas jusque sur le terrain pour une raison simple : comment les CDD pourraient-ils avoir du temps pour participer à de la formation, alors qu'ils sont eux-mêmes surchargés de travail ? La priorité est donnée à la production, comme d'habitude. Il faudrait d'ailleurs aussi former régulièrement les CDI. Là où il faudrait former et aider les CDD, malheureusement, ce n'est plus possible sur le terrain en raison de la surcharge de travail.

**Mme Pascale d'Artois** apportera les chiffres en CSEC, par rapport aux inscriptions à « Start formateurs » et à « Talent formateurs », qui sont recensées tous les mois dans les régions.

**M. Thierry Cheype** se pose également une autre question, beaucoup plus anodine et basique. Dans le document, apparaît la liste des membres du « Club des médiateurs de service public ». Or, il n'y voit pas le médiateur de l'Afpa ; en fait-il partie et, si ce n'est pas le cas, pourquoi l'Afpa n'y est pas représentée ?

**M. Florent Longuépée** explique que sa candidature a bien été envoyée, mais que c'est un processus extrêmement long. Il faut « montrer patte blanche », produire un certain nombre de rapports, etc.

**M. Thierry Cheype** remarque en plaisantant que c'est un « processus COP » ! (*Rires*)

Aucune autre observation n'étant formulée, **le Président** propose de passer au point suivant de l'ordre du jour, avant lequel il demande un point sur le quorum.

**M. Michel Hermosa** indique qu'à sa connaissance, les membres votants présents ou représentés ne sont qu'au nombre de 13. Il a tenté de recontacter Mme Patricia Ferrand, au cas où elle pourrait se reconnecter.

**M. Guillaume Rauffet** propose de libérer M. Florent Longuépée, en le remerciant pour la présentation de son rapport.

Il suggère de passer aux points n° 9 et 10 de l'ordre du jour, si Mme Patricia Ferrand peut se reconnecter, parce que ces points ne pourront attendre le prochain Conseil d'administration.

**Le Président** est parfaitement au courant de ce sujet, raison pour laquelle il a demandé ce point sur le quorum. Sitôt que le quorum sera atteint, il faudra traiter ces points en priorité.

**Mme Pascale d'Artois** signale que le responsable du service informatique est arrivé en présentiel ; cela lui permettra d'intervenir dès que Mme Patricia Ferrand sera présente. Cela permet de ne pas perdre de temps pour traiter les autres points.

**Le Président** préfère attendre que l'une des trois personnes présentes au début de la séance puisse se reconnecter avant d'aborder les points suivants à l'ordre du jour, étant donné qu'ils font tous l'objet d'un vote.

**Mme Catherine Marchand** annonce qu'elle sera obligée de quitter la séance vers 12 h 45.

**M. Sébastien Begey** suggère de recompter le nombre de votants, puisqu'il avait brièvement été déconnecté et qu'il n'a donc peut-être pas été comptabilisé.

**M. Guillaume Rauffet** confirme qu'il a été tenu compte de la présence de M. Sébastien Begey. Les différents membres qui ont quitté la séance, ont été recontactés, notamment Mme Patricia Ferrand qui en avait fait la proposition, même si ce n'est sans doute pas évident pour elle puisqu'elle est en parallèle dans une autre réunion.

**Mme Pascale d'Artois** fait part de la reconnexion imminente de Mme Patricia Ferrand, qui permettra de voter au moins les délibérations informatiques.

**M. Guillaume Rauffet** apporte une précision sur la participation des Régions : c'est la première fois depuis la création de l'EPIC en 2017 qu'il y a des élections régionales. Certains membres n'ont pas été réélus ou ne se sont pas représentés. Cela explique aussi l'impact sur le quorum. Même les membres du Conseil d'administration qui ont été réélus, n'ont pas forcément toujours été confirmés dans leurs fonctions. C'est donc aussi une difficulté conjoncturelle.

**M. Michel Hermosa** souhaite que soit porté au PV du Conseil d'administration, le départ effectif (en date du 02/09/2019) de M. David Margueritte, qui représentait précédemment la Région Normandie et non encore remplacé, ainsi que celui de Mme Isabelle Dorliat-Pouzet (en date du 25/02/2021) qui représentait la DGCL du ministère de l'intérieur, non encore remplacée.

**Le Président** partage une bonne nouvelle : dans 5 minutes, le quorum sera atteint grâce à l'arrivée de M. Jean Agulhon, qu'il a pu contacter et qui vient de quitter Matignon. Il propose de commencer la présentation du point n° 9 et du point 10, tous deux relatifs à des appels d'offres en informatique.

**9) Autorisation de lancer un AO relatif à la Tierce maintenance multi applicative [SIGF, SIRH, SIRIUS, SID] (délibération)**

**10) Autorisation de lancer un AO relatif au Datacenter (délibération)**

**M. Stéphane Desaintfuscién** indique que deux marchés arrivent à échéance le 31 mai 2022 ; il s'agit donc de les renouveler.

Le premier marché concerne la tierce maintenance applicative pour une trentaine d'applications du système d'information de l'Afpa, c'est-à-dire la maintenance externalisée des applications afin de les maintenir en condition opérationnelle et d'en assurer les évolutions fonctionnelles et techniques.

Le périmètre de cette TMA est réparti sur 6 lots. L'allotissement a été fait de manière à optimiser les moyens et les équipes, dans une logique de mutualisation technologique et de cohérence fonctionnelle :

- Lot n° 1 : maintien des applications concernées par la refonte et la mise en place de l'ERP voté en octobre 2020. L'idée est de massifier ces applications afin de rendre le lot intéressant pour un répondant. Sinon, comme les applications ont vocation à disparaître, le lot pourrait être peu attractif. Ce seront des activités assez spécifiques, comme des reprises de données ou d'interfaces ;
- Lot n° 2 : référentiels pédagogiques ;
- Lot n° 3 : plateforme d'*e-learning* « Métis » et applications connexes de stockage, notamment des contenus pédagogiques ;
- Lot n° 4 : gestion du portail du site « afpa.fr » ;
- Lot n° 5 : maintien et évolution du progiciel SIRH « HR Access » ;

- Lot n° 6 : expertises ponctuelles sur des technologies de l'Afpa, notamment autour de l'offre Microsoft : « Power BI », « Power Apps », etc. Ce sont des éléments applicatifs déjà implémentés au sein de l'Afpa.

Il s'agit d'un appel d'offres ouvert avec un marché à conclure pour 2 ans renouvelables une fois, pour une durée maximale de 4 ans. Il est estimé à 12 M€.

Mécaniquement, le lot n° 1 va diminuer fortement puisque ce sont des applications qui vont être décommissionnées dans le cadre de la refonte applicative. Les montants sont en cohérence avec ce qui avait été présenté lors du Conseil d'administration d'octobre 2020, lorsque le projet d'ERP avait été validé.

Concernant le portail « afpa.fr », le montant de la TMA va aussi diminuer puisqu'une partie du périmètre de ce domaine sera couverte par le SI client, qui est en phase de mise en œuvre.

**M. Guillaume Rauffet** précise que tout cela s'inscrit dans le cadre du Schéma directeur des systèmes d'information de l'Afpa. Il n'y a pas de surprise en matière de montant ou de stratégie : c'est conforme à la présentation qui avait été faite en Comité stratégique et en Conseil d'administration.

**M. Stéphane Desaintfuscién** présente ensuite le second marché, qui est un marché d'infogérance pour le Datacenter. Il arrive donc à échéance à la même date, le 31 mai 2022. Il couvre :

- L'hébergement des infrastructures applicatives, avec la mise à disposition de locaux sécurisés au niveau de l'électricité et des réseaux qui supportent les serveurs applicatifs de l'Afpa ;
- L'exploitation et la supervision des applications (systèmes, bases de données, applications au niveau des *batches* et des interfaces, éléments d'exploitation d'infrastructures mutualisées mis à disposition).

Le renouvellement de ce marché doit être anticipé parce qu'il y a une possibilité de réversibilité, c'est-à-dire d'une relocalisation physique des infrastructures dans un nouveau Datacenter. C'est une opération assez complexe et un peu à risque, qui prend du temps pour être faite dans de bonnes conditions.

Ce marché a été divisé en deux lots :

- Lot n° 1 : infogérance Datacenter en continuité ;
- Lot n° 2 : dans un contexte de transformation et d'utilisation de plus en plus importante de solutions de *cloud* privé et SAAS (sans infrastructures à gérer), services complémentaires permettant de garantir la gestion de la sécurité et de l'exploitation dans des environnements qui ne seront plus dans le Datacenter privé de l'Afpa. M. Stéphane Desaintfuscién projette un schéma en séance afin d'explicitier l'évolution progressive de la localisation des applications. Historiquement, elle se faisait beaucoup dans des infrastructures en propre à l'Afpa, qui ont ensuite été mises dans des Datacenter privés et qui seront de plus en plus dans des Datacenter mutualisés.

Il faut noter que les salariés eux-mêmes qui, historiquement, utilisaient les applications depuis les locaux et les bureaux de l'Agence, sont progressivement amenés à utiliser les SI d'autres lieux, ce qui change beaucoup l'architecture globale de fonctionnement. Cela explique aussi le lot n° 2, qui vise à accompagner cette transformation.

La durée du marché a volontairement été décalée d'un an afin d'éviter de se retrouver dans la même situation, avec ces deux marchés qui se terminent au même moment : c'est donc un marché de 2 ans avec 3 ans de renouvellement possible.

Il s'agit d'un appel d'offres ouvert dont les montants ont été simulés dans le document projeté aux administrateurs. Cela montre bien que la part des coûts consacrés à l'infrastructure diminue. C'est une bonne nouvelle, puisque cela permettra de consacrer davantage de moyens aux fonctionnalités. Ces montants sont cohérents par rapport à la présentation des deux principaux projets du SDSI, qui embarquent les coûts d'infrastructure dans les coûts de location des solutions.

**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 ?

**M. Stéphane Desaintfuscién** 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 ?

**M. Stéphane Desaintfuscién** 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 ?

**M. Stéphane Desaintfuscién** 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...

**M. Stéphane Desaintfuscién** affirme qu'il y a des différences. Il cite l'exemple du *cloud* privé, où plusieurs solutions existent. Il y a des critères techniques et financiers, et il y a bien de la concurrence.

**M. Guillaume Rauffet** rappelle qu'il s'agit d'un renouvellement de marché. Il y a donc déjà des choses qui sont réalisées par des prestataires sur ces deux segments. Il ne s'agit pas d'externaliser des choses qui sont actuellement internes.

**M. Stéphane Desaintfuscién** confirme que la TMA est déjà externalisée de fait. C'est déjà une société, en l'occurrence Sopra Steria, qui en fait la maintenance applicative. Il en va de même pour le Datacenter : ce n'est pas l'Afpa qui le gère mais aussi Sopra Steria.

**M. Thierry Cheype** revient sur le point n° 9 et le lot n° 5, qui concerne GTA : est-il prévu une amélioration de son fonctionnement ?

**M. Stéphane Desaintfuscién** explique que c'est le marché qui permettra de porter cette amélioration.

**M. Thierry Cheype** parle du fonctionnement du logiciel lui-même. Est-il possible, en particulier pour les formateurs mais pas seulement, d'y inscrire toutes leurs activités ? Ce n'est pas possible à l'heure actuelle alors que, dans la réalité de terrain, des formateurs de plus en plus nombreux se retrouvent dans la situation d'avoir des groupes en face-à-face, sur des commandes de Conseils régionaux par exemple. Ils peuvent aussi avoir, dans l'atelier, des marchés privés en habilitation, voire un jury à former. Ce sont des financements différents mais pour autant, il n'est possible d'entrer qu'une seule activité dans GTA.

**M. Stéphane Desaintfuscién** prend note de ce point et s'informerait sur ce sujet. Il ne sait pas s'il fait partie des projets en cours.

Ce que permet le marché proposé, c'est de choisir le prestataire qui portera les évolutions demandées par l'Afpa.

**Mme Pascale d'Artois** remarque que cette question porte moins sur l'informatique que sur l'usage. Ce sont les lignes métiers qui travaillent ensuite avec M. Stéphane Desaintfuscién par rapport aux marchés ouverts.

Aucune autre observation n'étant formulée, le **Président** propose de soumettre les deux délibérations au vote.

**M. Michel Hermosa** procède à l'appel afin de recueillir les votes des membres du Conseil d'administration, conjointement pour les délibérations n° 2021/20 et 2021/21, relatives aux appels d'offres informatiques du marché de TMA et du marché d'infogérance Datacenter.

Il signale que Mme Patricia Ferrand et M. Jean Agulhon ont rejoint la séance, permettant ainsi d'atteindre le quorum.

**Résultat des votes de la délibération n°2021/20 :**

22 voix pour, 0 voix contre, 1 abstention (CGT Afpa)

**La délibération est adoptée à l'unanimité**

**Résultat des votes de la délibération n°2021/21 :**

22 voix pour, 0 voix contre, 1 abstention (CGT Afpa)

**La délibération est adoptée à l'unanimité**

## **6) Approbation du rapport d'activité 2019-2020 (délibération)**

**M. Guillaume Rauffet** annonce l'arrivée de M. Pierre Simon, le Directeur de la communication, qui a coordonné ce travail.

**M. Pierre Simon** indique que le parti qui a été pris pour ce rapport d'activité, c'est d'essayer de rendre lisible et concrète la transformation de l'Afpa en opérateur de l'inclusion et de la promotion sociale par l'emploi.

Il s'agit aussi de montrer que l'Afpa est maintenant tournée vers l'avenir et que l'offre de services qu'elle déploie, est utile aux territoires, aux entreprises de ces territoires et à leurs habitants.

Pour matérialiser concrètement cette transformation, dans la première partie du rapport, trois grands axes sont présentés.

- Le premier axe, c'est l'élargissement de l'offre de services, avec :
  - o Le déploiement des « Villages » (exemples de la manufacture du Puy-en-Velay ou du « Village » du Mans) ;
  - o Le programme de création et de déploiement d'espaces de *co-working* et de *co-learning* (exemple à Lamastre en Ardèche) ;
  - o La mise en place et/ou le renforcement de programmes en soutien aux politiques publiques de l'emploi et de la formation, qui concernent en particulier les publics les plus fragiles (exemples de « Promo 16-18 », « Prépa compétences », qui s'adressent aux demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi, « Agir dans les quartiers », où l'Afpa va à la rencontre des habitants les plus vulnérables directement dans leur quartier). Le rapport essaye de présenter toute la palette des programmes en soutien aux politiques publiques de l'emploi ;
  - o Les expérimentations menées dans les territoires avec les partenaires de l'Afpa pour encourager et développer l'entrepreneuriat, notamment dans les territoires ruraux et périurbains ;
- Le deuxième axe porte sur la signature pédagogique de l'Afpa et sur la manière dont elle doit s'adapter aux profondes mutations en cours dans la formation professionnelle, avec la nécessité de co-construire les parcours avec les futurs apprenants, la prise en compte dans l'ingénierie pédagogique des compétences transversales, ainsi que les possibilités offertes par le numérique. Ces mutations ont été accélérées par la crise sanitaire, que l'Afpa a traversée de manière vraiment très positive puisqu'elle a su adapter son offre très rapidement au mois de mars 2020 aux contraintes sanitaires. Ce sont d'ailleurs cette crise et cette réflexion qui ont amené à la création de « Territoire digital », entité qui porte l'offre 100 % digitale de l'Afpa. Il est aussi question du programme des incubateurs, qui est une mission de service public de l'Afpa et qui lui permet de réfléchir aux métiers de demain et de mettre en place des titres qui

permettront de développer les compétences pour ces métiers. Le détail de ce programme assez riche figure dans le rapport. Une douzaine de nouveaux incubateurs va être développée en 2021 ;

- Le troisième axe, c'est le déploiement d'une offre de services dans les entreprises. Le rapport s'arrête en particulier sur l'apprentissage, puisque l'Afpa a des ambitions très fortes dans ce domaine pour l'année 2021 et les suivantes.

D'autres points sont également présentés dans cette première partie sur la transformation de l'Afpa, en particulier les trophées « Métiers pour elles » qui récompensent des femmes stagiaires de l'Afpa qui ont des parcours remarquables. 7 ou 8 lauréates ont reçu ce prix, qui sera renouvelé en 2022.

Les éléments de preuve passent aussi par le foisonnement d'initiatives et de projets qui se développent dans les régions. Pratiquement la moitié du rapport est consacrée à ces activités régionales. Toutes les pages de cette deuxième partie montrent la diversité de l'offre de services de l'Afpa, avec des témoignages de clients, de partenaires et de financeurs.

Dans ces pages, il est question d'habitat connecté, d'économie circulaire, de batteries embarquées, de relations très étroites avec des entreprises, comme Siemens dans le centre du Havre, etc. Le rapport parle également de la parité entre les hommes et les femmes et des partenaires de l'Afpa. Il s'agit de couvrir toute la diversité de ces actions dans les territoires.

Une dernière partie s'intéresse aux éléments de preuve sur l'impact que l'Afpa peut avoir vis-à-vis de ses bénéficiaires. Les indicateurs clés concernent l'insertion professionnelle des bénéficiaires, leur satisfaction et la manière dont ils jugent l'action de l'Afpa.

Aucune observation n'étant formulée, le **Président** propose de soumettre la délibération au vote.

**M. Michel Hermosa** procède à l'appel afin de recueillir les votes des membres du Conseil d'administration.

**Résultat des votes :**

*23 voix pour, 0 voix contre, 0 abstention*

**La délibération est adoptée à l'unanimité**

**Mme Pascale d'Artois** propose de passer au point n° 11 de l'ordre du jour, en attendant l'arrivée du DRH de l'Afpa.

**11) Autorisation d'acceptation d'un don des laboratoires Servier (délibération)**

**M. Guillaume Rauffet** rappelle que les statuts de l'Afpa prévoient que les dons doivent faire l'objet d'une acceptation par le Conseil d'administration.

Un don significatif a été fait par les laboratoires Servier, à la suite du passage d'un stagiaire dans un centre Afpa de Normandie. Cela a permis une rencontre entre l'équipe de l'entreprise Servier et l'équipe de formateurs. De bons échanges ont eu lieu. Il s'agit d'un don de matériel qui ne servait plus à l'entreprise Servier mais qui va pouvoir servir dans les plateaux pédagogiques de l'Afpa, pour un prix marchand estimé à 193 920 €, pour des châssis, des lames et des disques. Ils seront utilisés dans les centres d'Angers, de Rochefort et de Montpellier, pour des formations informatiques qui nécessitent des Datacenter.

Aucune observation n'étant formulée, le **Président** propose de soumettre la délibération au vote.

**M. Michel Hermosa** rappelle que le quorum est atteint avec 15 votants. Il procède à l'appel afin de recueillir les votes des membres du Conseil d'administration.

**Résultat des votes :**

*23 voix pour, 0 voix contre, 0 abstention*

**La délibération est adoptée à l'unanimité**

**7) Approbation du rapport social 2020 (délibération)**

**Mme Pascale d'Artois** signale l'arrivée de M. Philippe Le Blon-Boitier, DRH de l'Afpa.

**M. Philippe Le Blon-Boitier** présente brièvement les points saillants du bilan social :

- La maîtrise des effectifs en CDI ;
- Un âge important au niveau des CDI. Le plan de départ n'a pas porté particulièrement d'effets, puisque l'âge moyen reste élevé. Il n'a diminué que de 9,2 mois entre 2019 et 2020. Les effets devraient être plus importants à partir de 2021, avec les départs des salariés en fin de carrière ;
- La rémunération moyenne est stable, avec une diminution, pas encore suffisante mais qui s'inscrit dans le temps, de l'écart des rémunérations entre les femmes et les hommes. L'index d'égalité professionnelle, mis en place par le ministère, s'élève à 90 à l'Afpa en 2020. Il a donc encore gagné 1 point par rapport à l'année précédente. Un accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est en cours ;
- L'absentéisme est en baisse, avec un taux qui se rapproche de celui de 2017, malgré une pyramide des âges qui reste élevée. Les statistiques sont fournies par le cabinet Ayming. Elles doivent être revalorisées, mais les dernières données ne sont pas encore sorties. Au-delà de 55 ans, le taux d'absentéisme pour maladie est fort. C'est encore un sujet de travail, sur lequel l'Afpa a une action commune avec la CSSCT centrale, afin de voir les actions de prévention à mettre en œuvre pour améliorer encore ce taux d'absentéisme ;
- Malgré le contexte de crise sanitaire, un effort important de taux de formation a été maintenu. Il y a cependant une difficulté de suivi des statistiques qui fait que le bilan 2020 n'a pas encore été présenté au CSEC. Cette présentation devrait être faite en septembre 2021, si tout va bien. En tout cas, un effort important a été porté dans ce domaine, notamment par rapport à la loi sur les entretiens de suivi professionnel. Le taux de réalisation des actions de formation devrait être suffisant pour éviter des abondements de CPF.

**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. Philippe Le Blon-Boitier** rapporte que ces questions ont été abordées lors de la présentation du projet de bilan social en CSEC. Les mêmes questions ont été posées par les élus.

Concernant les rémunérations, que ce soit le montant global des 10 rémunérations les plus hautes ou la catégorie C3 du management stratégique, il faut intégrer le fait que ce sont des petites populations. Il suffit qu'il y ait des entrées ou des sorties pour que cela perturbe fortement les données. Il faut donc les relativiser. M. Philippe Le Blon-Boitier donne un exemple pour les 10 rémunérations les plus hautes : parmi les 10 personnes concernées en 2020, seulement 6 étaient présentes en 2009 et 4 en 2018. Il y a donc des jeux d'entrées et de sorties qui perturbent ces chiffres.

Il est sans doute préférable de se référer à l'indicateur des déciles les plus hauts et les plus bas, qui est dans le bilan social (indicateur 221) et qui semble plus pertinent. Le constat est celui d'une stabilité, puisque ce rapport des 10 % d'effectifs les plus rémunérés versus les moins rémunérés était de 2,74 en 2018, 2,73 en 2019 et 2,78 en 2020. Cet indicateur, qui est stable, traduit quand même la structure de la masse salariale.

Concernant l'absentéisme, c'est aussi une question de voir « le verre à moitié vide ou à moitié plein ». Il a été « vu à moitié vide » quand l'absentéisme a augmenté. Quand M. Philippe Le Blon-Boitier est arrivé, il a insisté sur le fait que l'indicateur de 2019 devait aussi être pris avec du recul. En effet, les statistiques montrent qu'en période de PSE, il y a toujours une augmentation de l'absentéisme. Il précise qu'il parle de l'absentéisme pour maladie et non de celui qui inclut tous les autres congés. Les élus lui avaient fait remarquer qu'il était sans doute trop optimiste, comme peut en témoigner Mme Élisabeth Goddaert. Il pense cependant qu'il faut se féliciter de cette baisse, même s'il faut effectivement regarder ce qu'il y a concrètement derrière ces chiffres. C'est le travail qui va être fait avec la CSSCT.

M. Philippe Le Blon-Boitier avoue que c'est un sujet qui le passionne. Il explique qu'il y a trois sortes d'absentéisme :

- L'absentéisme structurel, qui peut être lié à des maladies chroniques « classiques », sur lequel il est possible d'influer avec des actions de promotion de la santé au sein de l'entreprise, ce qui n'est pas assez fait à l'Afpa ;
- L'absentéisme conjoncturel, qui peut être lié à des crises épidémiques comme la grippe ou la COVID-19, sur lequel il est moins facile de faire des actions mais qui peut quand même être travaillé ;
- L'absentéisme dysfonctionnel, qui correspond à des problématiques d'accident ou d'organisation de travail. C'est un sujet qui n'est pas à négliger.

Un travail sur ces trois formes d'absentéisme va être entrepris avec la CSSCT, afin d'essayer de faire baisser l'absentéisme global, qui s'élève actuellement à 6,75. La moyenne dans les secteurs de services est un peu au-dessus de 5. L'Afpa a donc un peu plus de 1 point d'écart, ce qui est encore trop. Toutefois, la structure et l'âge de sa population font que cet absentéisme n'est pas forcément aberrant par rapport à d'autres structures, même si « comparaison n'est pas raison ».

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.

M. Thierry Cheype relève que le bilan social 2020 aura été fortement impacté par le PSE et la pandémie, qui a souvent « bon dos ». Il n'en reste pas moins que certains indicateurs demeurent identiques d'une année à l'autre, comme les écarts salariaux entre les femmes et les hommes, qui sont de 7,3 % à l'Afpa. Comme il le répète d'année en année, c'est totalement anormal, étant donné qu'il y a une importante population de formateurs et de formatrices qui font tous et toutes le même travail. Il n'y a donc pas de raison qu'il y ait des différences de salaire. Le temps partiel reste fortement féminisé également.

M. Thierry Cheype aurait pu se réjouir de voir que les promotions concernaient exceptionnellement 75 % de femmes mais en fait, il s'agit avant tout du passage des différentes assistantes sur un poste unique d'assistante de formation. Dans le cadre de la réorganisation de l'Afpa, cela consiste en la fusion de la fonction d'assistance spécialisée en un seul poste d'assistance multi-compétence. Sur le terrain, cela participe beaucoup à ce qu'il disait dans sa déclaration liminaire : de nombreuses fiches alertes d'assistantes techniques sont en effet dues à la surcharge de travail créée par ces fusions de spécialités.

Aucune autre observation n'étant formulée, le **Président** propose de soumettre la délibération au vote.

M. Michel Hermosa procède à l'appel afin de recueillir les votes des membres du Conseil d'administration.

**Résultat des votes :**

20 voix pour, 1 voix contre (CGT Afpa), 2 abstentions (CFDT, CFDT Afpa)

**La délibération est adoptée à la majorité**

**8) Partenariat AFPA/CDC Habitat-ADOMA relatif à l'activité d'hébergement (délibération)**

M. Guillaume Rauffet annonce l'arrivée de M. François Laverdure, directeur de l'immobilier.

Ce point propose une extension de l'autorisation à discuter dans le cadre d'une exclusivité avec ADOMA, qui a été présentée à la fin de l'année 2019. Un retour régulier a été fait en Comité stratégique sur ce partenariat, qui portait initialement sur quatre sites : Créteil, Stains, Saint-Herblain et Rennes. Des avancées ont eu lieu sur certains de ces sites, mais aussi des difficultés dans la discussion avec les collectivités locales à Stains et Rennes. L'expérience sur ces quatre sites sera évidemment prise en compte pour la suite du partenariat.

Il est donc proposé de continuer le partenariat avec ADOMA en l'élargissant à un plus grand nombre de sites. Cela ne signifie pas que tous ces sites feront forcément l'objet d'une promesse de vente, comme cela avait été présenté dans le cadre des quatre premiers ; il s'agit d'autoriser l'Afpa à mener des études préalables sur une vingtaine de sites.

M. François Laverdure reprend les sites dans l'ordre du document projeté en séance :

- À Créteil, le projet est conforme en tous points de vue avec ce qui avait été imaginé initialement. L'accueil de l'agglomération, de la ville de Créteil et du maire, a été favorable. Ce dernier souhaite même, avec ses services, s'impliquer davantage dans le choix du projet avec ADOMA, ce qui retarde un peu le planning. La trajectoire reste malgré tout positive, avec un permis de construire qui devrait être déposé dans le courant du troisième trimestre 2021. Il n'y a donc pas de sujet particulier à Créteil, où « les feux sont au vert » ;
- À Stains, il y a une position de veto du maire, pas sur le projet mais plutôt sur ADOMA. Il a en effet eu une précédente expérience compliquée lors d'une opération avec ADOMA. Il a fait savoir à l'Afpa qu'il n'avait pas envie de travailler avec ADOMA sur ce projet. De ce fait, le dossier a été retiré. L'Afpa a convenu avec la mairie qu'un nouveau rendez-vous serait pris avec un autre opérateur. Des discussions ont actuellement lieu avec la maison-mère d'ADOMA, CDC Habitat, de façon à pouvoir proposer un projet qui, aux yeux du maire, serait plus acceptable. Les choses s'orientent vers un projet de résidence qui comporterait à la fois des logements pour les stagiaires de l'Afpa et des logements pour des étudiants, mais tout cela est encore en réflexion. Un retour sera fait au Conseil d'administration lorsque des avancées significatives auront eu lieu ;
- À Saint-Herblain, des discussions un peu compliquées ont lieu avec la collectivité, aussi le travail n'est-il pas terminé ;
- À Rennes, les discussions sont plus simples mais un peu longues. Le projet a de bonnes chances d'aboutir.

**M. Guillaume Rauffet** déclare qu'un retour sera fait au Conseil d'administration si des modifications devaient être apportées sur les autorisations données pour les promesses de vente.

La deuxième vague présentée ce jour, intègre cette phase amont d'échanges avec les collectivités, qui est plus longue et plus complexe que prévu. Il faut clairement que l'Afpa soit aux côtés de l'ADOMA pour « déminer » les projets et réexpliquer ce que l'Agence apporte à ces territoires.

**M. Christlan Filliot** avait cru comprendre qu'à Rennes, il y avait un problème de préemption, pour des questions de construction de rocade...

**M. François Laverdure** le confirme. Deux promesses concernaient en fait le site de Rennes, avec un doute sur la deuxième. La première promesse portait sur l'un des deux bâtiments d'hébergement existants (l'autre bâtiment étant conservé par l'Afpa), tandis que la deuxième portait sur le terrain attenant. Il y a effectivement une menace de préemption sur ledit terrain, aussi le dossier a-t-il été retiré. La promesse sur le bâtiment d'hébergement subsiste en revanche et fait l'objet d'un travail avec l'agglomération.

Fort de l'expérience de cette première phase, l'Afpa a décidé de réaliser des études en deux temps sur l'ensemble des sites dont la liste est projetée en séance. Une pré-étude serait menée avec ADOMA. Il s'agirait d'une sorte d'étude de faisabilité. Dès lors qu'elle s'avérerait positive, elle permettrait d'aller rencontrer les agglomérations concernées pour travailler assez en amont avec elles sur le dossier, et l'ensemble des opérateurs. Ensuite, si ce travail aboutit de manière positive, il serait poursuivi.

Par rapport au nombre de centres affichés, certaines études de faisabilité s'avèreront sans doute négatives et ne permettront pas de poursuivre, pour des raisons techniques, financières, d'emplacement dans le centre, etc. Dans ce cas, l'Afpa conviendra avec ADOMA de ne pas poursuivre le projet. Les études de faisabilité qui auront démontré l'intérêt du projet, seront présentées aux collectivités conjointement par ADOMA et les équipes de DR et du centre, afin « d'affermir » ce projet au maximum. Trois des sites listés sont un peu particuliers au niveau de l'étude menée :

- À Bordeaux, un travail est en cours sur l'évolution des trois centres vers un seul centre, avec une phase de faisabilité globale dans laquelle ADOMA doit s'intégrer ;
- À Laval, où il s'agit d'un centre fermé, c'est l'ensemble du site qui est à céder, pas uniquement le bâtiment de l'hébergement ;
- À Metz, l'intérêt se porte sur une exclusivité avec un bailleur social local « historique », qui travaille depuis longtemps avec le centre de l'Afpa. Dans l'hypothèse où cela n'aboutirait pas avec cet opérateur, le projet serait proposé à ADOMA.

**M. Guillaume Rauffet** souligne qu'il s'agit pour l'instant de la phase de pré-étude. Il ne sera pris attache avec les collectivités qu'après cette étape, qui va donner lieu à des passages dans les centres. Une information a déjà été faite dans les CSE des établissements concernés, afin de rassurer les salariés. Cette phase de pré-étude, qui devrait intervenir durant l'été ou à la rentrée, donnera ensuite lieu à des décisions pour enclencher ou non la procédure d'information des collectivités, dans un deuxième temps.

Aucune autre observation n'étant formulée, le **Président** propose de soumettre la délibération au vote.

**M. Michel Hermosa** procède à l'appel afin de recueillir les votes des membres du Conseil d'administration.

**Résultat des votes :**

21 voix pour, 1 voix contre (CGT Afpa), 1 abstention (CFDT Afpa)

**La délibération est adoptée à la majorité**

**12) Autorisation de cession d'une parcelle du site de Saint-Germain Laprade (délibération)**

**M. Guillaume Rauffet** précise qu'il s'agit du site du Puy-en-Velay, qui se situe dans une commune attenante. Il s'agit d'un projet de cession à une entreprise locale. Une évaluation a été faite à un prix de 470 000 € pour cette parcelle composée de plusieurs types de bâtiments. L'offre de l'entreprise s'élève à 550 000 €. Cela semble tout à fait convenable et, par rapport à la doctrine désormais établie, le Conseil d'administration peut donner une autorisation de cession.

Le plan-masse projeté en séance montre que l'accès de l'Afpa se fera sur la partie droite du site. Il s'agit d'un ensemble cohérent, avec un morceau de bâtiment d'hébergement, un bâtiment administratif et du foncier disponible, pour 18 240 m<sup>2</sup> de terrain et 2 148 m<sup>2</sup> de surface bâtie. Cette parcelle avait été identifiée comme étant à céder dans le cadre du SPSI-1. Elle n'entame pas la capacité de production du centre et ne comporte pas de plateau certifiant.

**M. François Laverdure** confirme que c'est effectivement conforme au SPSI. Le bâtiment d'hébergement est vide depuis de nombreuses années, parce qu'il est en très mauvais état. Il y a également un logement de fonction inutilisé. Le seul bâtiment utilisé à ce jour dans le périmètre de la cession, c'est l'administration du centre, qui se relocalise dans un autre bâtiment conservé par l'Afpa.

**M. Guillaume Rauffet** ajoute que cela donnera lieu à une information des salariés. L'impact sur les conditions de travail sera mesuré. Un dialogue social adéquat sera mis en place au niveau du CSE de l'établissement.

**M. Christian Filliot** souhaite savoir quel est l'acquéreur et pour quelle activité.

D'autre part, le pôle administratif va devoir être transféré ; le coût de ce transfert a-t-il été chiffré ? Qu'en est-il de l'impact pour les personnels, qui vont devoir aller dans d'autres locaux ?

Quelles sont les conséquences pour le développement du site du Puy-en-Velay, qui était appelé à une certaine revitalisation avec « Afpa Villages » et d'autres projets qui ont été largement portés ?

**Mme Pascale d'Artois** explique que le projet de l'Afpa du Puy-en-Velay est en cours et qu'il a encore beaucoup de place pour se développer. C'est un organisme de formation qui souhaite racheter cette parcelle. Il travaillerait avec l'Afpa, pour continuer à créer un espace « Village ». Cela ne devrait donc pas nuire à l'activité de l'Agence, au contraire ; et sinon, il travaillerait en face de l'Afpa. C'est bien le sens de la cession du bâtiment d'hébergement, qui n'était plus du tout exploité et qui sera utilisé par cet organisme de formation. Les conventions nécessaires seront évidemment mises en place en fonction des besoins de l'un ou de l'autre.

**M. Thierry Cheype** entend les propos de la Directrice générale, avec lesquels il est d'accord dans l'absolu. Cependant, sauf erreur de sa part, parmi tous les projets qui ont été présentés depuis plus d'un an, c'est le premier projet de cession à une entreprise qui souhaite faire une activité qui sera en concurrence avec l'Afpa, ou du moins une activité de formation comme en fait l'Afpa. Ce sera peut-être complémentaire, comme l'a indiqué Mme Pascale d'Artois.

M. Thierry Cheype rappelle aux administrateurs qu'historiquement, le centre du Puy-en-Velay était un centre de référence dans le transport et la logistique. Il comptait, à l'époque, une quinzaine de formateurs. C'est l'Afpa qui a décidé d'arrêter cette activité, qui était jugée trop coûteuse. Elle n'existe donc plus désormais mais historiquement, cela a vraiment été un centre national de référence sur le sujet. De plus, l'entreprise qui va racheter, veut faire de la formation dans ce domaine. M. Thierry Cheype trouve donc très dommage qu'à un moment donné, l'Afpa ait abandonné le transport et la logistique sur ce terrain alors que visiblement, cela attire puisqu'il y a une autre entreprise qui va venir le faire sur cette parcelle.

**Mme Pascale d'Artois** s'inscrit en faux contre l'un des propos tenus : ce n'est pas l'Afpa qui a décidé d'arrêter cette activité. C'est le Conseil régional Auvergne – Rhône-Alpes qui n'a plus souhaité financer l'Afpa sur cette activité. Quand il n'y a plus de commande, il faut effectivement prendre certaines décisions. Pour cette activité, le Conseil régional ne souhaite pas faire travailler l'Afpa et fait travailler d'autres organismes de formation. C'est le jeu de la concurrence, mais il est préférable de travailler en partenariat et en complémentarité, pour montrer au financeur principal que l'Afpa sait le faire. De plus, peut-être qu'avant de s'inscrire dans cette activité, les stagiaires auront besoin de CléA Numérique ou de formation sur le socle. Cela sera alors très profitable à l'Afpa.

Mme Pascale d'Artois répète qu'il s'agit soit de construire cet écosystème à côté de l'Afpa et avec elle, soit de voir cet organisme de formation s'installer en face de l'Afpa. Or, quand un partenaire s'installe dans la même ville, au même endroit, avec le même financeur, il est préférable de trouver des moyens de collaborer en avant-phase.

Aucune autre observation n'étant formulée, **le Président** propose de soumettre la délibération au vote.

**M. Michel Hermosa** procède à l'appel afin de recueillir les votes des membres du Conseil d'administration.

**Résultat des votes :**

21 voix pour, 1 voix contre (CGT Afpa), 1 abstention (CFDT Afpa)

**La délibération est adoptée à la majorité**

**Le Président** félicite toutes les personnes qui ont participé à cette séance du Conseil d'administration, dont la tenue à distance a, encore une fois, été très compliquée pour tout le monde. Il remercie également les différents intervenants qui ont fait des présentations.

L'ordre du jour étant épuisé, le Président lève la séance en souhaitant de bonnes vacances aux membres du Conseil d'administration et bon courage aux équipes de l'Afpa, notamment celles qui travaillent en distanciel.

**La séance est levée à 13 h 02.**

**Pascale d'ARTOIS**

**Directrice Générale**