

L'Afpa devient L'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes

L'Afpa devient l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes.

- **L'Afpa vit une nouvelle étape de son histoire.** Sa transformation en Epic ¹ marque la volonté des pouvoirs publics de l'ancrer dans le service public de l'emploi, comme opérateur de la mise en œuvre des politiques publiques d'emploi, de formation et de développement économique des Régions, Pôle emploi et les services de l'Etat, tout en étant un instrument au service de la croissance et de la compétitivité des entreprises.
- **Quatre missions de service public sont ainsi confiées par l'Etat à l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes**
 - l'ingénierie de certification pour le compte du ministère du Travail et d'autres ministères certificateurs. Ainsi que la certification de candidats formés par d'autres organismes de formation.
 - le repérage des compétences émergentes et la conception et l'expérimentation de formations anticipatrices.
 - le développement d'une expertise prospective de l'évolution des compétences sur le marché de l'emploi.
 - l'appui aux opérateurs chargés des activités de conseil en évolution professionnelle.
- **Membre du service public de l'emploi, l'Afpa participe également à**
 - l'intégration sociale et professionnelle des personnes vulnérables
 - la promotion de l'égalité d'accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle et de la mixité des métiers
 - la continuité territoriale d'accès à la formation par un maillage territorial adapté aux besoins des personnes et des bassins d'emploi
- **La transformation statutaire a permis de régler un certain nombre de questions** dont la clarification des missions de service public et l'immobilier. Néanmoins la transformation de nos métiers doit être accélérée pour être encore plus compétitifs et attractifs.
- **C'est pour cette raison que l'Afpa est organisée en différents pôles dont l'un, qui est l'ossature de l'Epic**, sera constitué de tous les centres Afpa, l'immobilier, les plateaux de formation, les formateurs et les personnels d'appui, l'hébergement et la restauration.
L'Epic regroupe ainsi :
 - Les centres Afpa qui ont pour rôle de réaliser les commandes émanant des équipes dédiées au développement de l'Afpa (équipes des pôles « Entreprises et Salariés », « Accès à l'Emploi » et « Insertion Sociale ») ;
 - Le pôle Ingénierie, formation et qualité qui a pour responsabilité la mise en œuvre des missions nationales, en particulier la certification et l'incubation des nouvelles compétences, l'expertise des compétences métiers ;
 - Le pôle transitions professionnelles qui est un pôle de ressources avec des compétences qui confortent l'action des autres pôles sur le conseil en transition, l'accompagnement des personnes, le conseil aux entreprises et la GPEC territoriale ;

¹ Un **EPIC** ou (**établissement public à caractère industriel et commercial**) est un établissement public, ayant pour but la gestion d'une activité de service public. Il répond à un besoin qui, ne pourrait pas être correctement effectué par une entreprise commerciale privée soumise à la concurrence. Les EPIC sont rattachés à l'Etat ou à une collectivité territoriale qui en a la tutelle. Les EPIC sont soumis au principe de la **spécialité** qui limite leurs activités aux seuls services publics qu'ils ont pour mission d'assurer. Ils disposent d'un **budget autonome**, séparé du budget général de l'Etat ou de la collectivité territoriale dont ils dépendent. Ils sont **contrôlés** par des commissaires du gouvernement et des contrôleurs d'Etat présents dans les conseils d'administration, ainsi que par la Cour des comptes ou les Chambres régionales des comptes.

- Les fonctions support : Ressources Humaines, Finances, Services et Moyens Généraux, Communication et Qualité ;
 - Le développement est assuré par un pôle Entreprises et salariés, un pôle Accès à l'emploi pour les activités concurrentielles de la formation des demandeurs d'emploi et un pôle Insertion sociale pour l'accompagnement des publics fragiles et vulnérables, dont les migrants et les réfugiés.
- **La nouvelle Afpa, c'est aussi l'innovation pédagogique et numérique.** Aujourd'hui, nous avons revu toute notre offre pour accompagner la révolution numérique et énergétique. Nous sommes convaincus que la pédagogie de demain sera le *social mix learning* ou la pédagogie multimodale, qui mêle du présentiel, du e-learning, des *serious games*, du travail en individuel et en collectif. La plateforme de formation numérique Métis que nous avons développée, permet d'accéder à plus de 200 000 ressources numériques mises à disposition par les formateurs et aux travaux en collectif. Le numérique amplifie nos fondamentaux pédagogiques que sont le geste professionnel, le parcours progressif et le collectif de travail.
 - **C'est enfin, une structuration des centres de formation** en centres stratégiques nationaux, centres de référence régionaux et centres de formation de proximité. Chaque catégorie a vocation à porter une offre adaptée à son rayonnement. S'y ajoutent des centres associés ou conjoncturels dont le nombre est variable en fonction des besoins, souvent exprimés, dans les marchés gagnés.

En quoi le passage en Épic est une bonne nouvelle ?

Après « 10 années d'errance », le cadre d'action et de moyen de l'Afpa est stabilisé

- La question de l'immobilier est réglée (pendante depuis 70 ans), par la dévolution de 113 centres de formation. Nous avons aujourd'hui la maîtrise de notre patrimoine et la responsabilité de nos investissements.
- Les solutions de financement seront facilitées, grâce à une responsabilisation accrue de l'État dans le devenir de l'Afpa.

Un engagement plus fort de l'État sur des missions de service public élargies

- L'Afpa devient organisme certificateur de l'État.
- Des objectifs renforcés de formation, de qualification et d'insertion des personnes les plus éloignées de l'emploi.
- L'Afpa, incubateur des formations aux métiers de demain : développement d'une ingénierie de compétences adaptée aux besoins.
- L'Afpa, un acteur de la GPEC territoriale : développement d'une expertise prospective sur l'évolution des compétences adaptées au marché local de l'emploi et déploiement d'actions de formation en matière de développement durable et de transition énergétique.
- Un PASP porté à 110 millions d'euros, contre 65 millions de subventions en 2016

Un Épic, deux filiales mais une Afpa « Une et indivisible »

- La constitution de deux filiales, « Accès à l'emploi » et « Entreprises et salariés » dédiées aux activités concurrentielles, répond aux exigences de la réglementation française et européenne et clarifie le fonctionnement du futur Épic.
- L'organisation en 3 structures juridiques (Épic + 2 filiales) démontre, au-delà de la comptabilité analytique de l'Épic, la transparence des comptes et l'absence de subventionnement public des activités en direction des entreprises ou des demandeurs d'emploi

Une nouvelle organisation sans incidence

- Des centres Afpa dont l'organisation reste inchangée, avec un repositionnement dans les SPE départementaux ou locaux.
- 2 filiales détenues à 100 % par l'Épic, totalement contrôlées.
- 5 pôles complémentaires et en synergie.
- Une gouvernance unique et quadripartite, en termes sociaux ou managériaux, avec une représentation unifiée des salariés par une union économique et sociale.
- Des directeurs régionaux placés sous l'autorité du directeur général. Pour les activités conduites dans le cadre du SPE, ils rendront compte au directeur général mais aussi au préfet de région et au Crefop (Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles).
- Les contrats sont de droit privé et restent de droit privé.
- Un transfert des contrats de travail vers l'Épic ou les filiales sans aucune modification de contenu (seul le nom de l'employeur change).

- Depuis le 1^{er} janvier 2017, la création d'une UES (unité économique et sociale), garantit l'application aux salariés des mêmes règles sociales, quel que soit leur pôle ou entité d'appartenance.
- Les accords d'entreprise s'appliquent indifféremment dans l'Épic ou les filiales.
- Une mobilité totale est assurée d'une structure à l'autre, selon les emplois ouverts au recrutement.

La Nouvelle Afpa



Au cœur et c'est le grand bloc : l'Afpa, c'est déjà les centres Afpa

Le pôle Ingénierie Formation et Qualité - le berceau de l'Afpa - un pôle qui irrigue en matière d'innovation, qui a la responsabilité, en synergie avec tous les formateurs, d'inventer le modèle pédagogique de demain et de répondre aux changements permanents des métiers tout en assurant les opérations d'aujourd'hui et la certification, d'assurer le pilotage et la mise en œuvre des missions nationales.

Le pôle Transitions Professionnelles qui regroupe, comme hier, les équipes nationales et régionales de conseil et d'accompagnement des CSP

Le pôle Insertion Sociale - une valeur qui s'applique à de nombreux sujets, ex actions auprès des personnes en difficulté dans les cités, l'accueil des migrants - qui porte les projets de développement de l'utilité sociale, pour lutter contre toutes les discriminations pour les demandeurs d'emploi, l'égalité femmes-hommes, le vivre-ensemble, les travailleurs handicapés : accueil des migrants et réfugiés, Déclat pour l'action, animation fonctionnelle des animateurs socio-éducatifs...

Le pôle Entreprises et Salariés - un pôle important car il va jouer un rôle essentiel dans le retour à l'équilibre - qui assure le développement de l'activité pour les salariés ainsi que le suivi des programmes, c'est à dire les propositions acceptées par les clients pour s'assurer de la bonne mise en œuvre en liaison avec les équipes formations

Le pôle accès à l'emploi qui assure le développement des activités de service public pour les demandeurs d'emploi, la plateforme Appel d'Offres et les comptes institutionnels

**Ces 3 pôles assureront le développement de l'Afpa et confieront aux centres la réalisation des commandes gagnées*

Les cinq fonctions support : Ressources Humaines, Finances, Services et Moyens Généraux, Communication et Qualité, assurent la cohérence dans le déploiement des politiques fonctionnelles par le travail conjoint des équipes fonctionnelles nationales, des représentants dédiés à chaque pôle et à chaque région.

Le management : Dans cette structure plus que jamais nous aurons besoin de bien faire fonctionner la double hiérarchie.

Des actes structurants, notamment : un contrat d'objectif et de performance : acte majeur pour la trajectoire de l'Afpa sur les 3 prochaines années, un schéma prévisionnel de stratégie immobilière, des conventions d'utilisation des centres non dévolus...

Des travaux subséquents : refonte de la comptabilité analytique, modalités de mise en œuvre des missions nationales et du calcul des compensations de service public, mise en place des process administratifs et de gestion adaptés, intégration des responsabilités partagées entre les fonctions au niveau régional et local, sous l'effet des nouvelles organisations, de la place dans le SPE et de la fusion des régions.

Une identité renforcée, avec des valeurs fortes

- L'utilité sociale et économique comme boussole (économique, car au terme d'une formation il doit y avoir un emploi)
- Le service public comme engagement (le devoir d'être efficace, une mission très forte)
- La promotion sociale comme promesse (on accompagne le projet professionnel des personnes, tout au long de leur vie, au fil des évolutions et transitions)
- L'absence de discrimination comme combat



Changement de logo : « L'Afpa est libérée des freins qui la pénalisaient : elle sort de sa bulle et renforce son impact ». L'évolution se fera au fil de l'eau : on ne décroche rien, on adaptera au fur et à mesure. C'est une opportunité forte de pouvoir affirmer notre marque, c'est obligatoire de changer puisque d'association on passe à agence.

Les points de vigilance

- Un équilibre économique et une situation financière encore fragilisés.
- Un EBE à fort déficit.
- Des frais de fonctionnement et de personnels encore trop élevés.
- Un passif social de 280 millions d'euros toujours non traité
- Un programme « entreprises » encore jugé secondaire : notre développement est pourtant là, les budgets publics n'exploseront pas, notre avenir dépend bel et bien de l'activité du pôle entreprise.
- Un plan 500 000, qui nous apporte de l'oxygène ... mais après ?
- Une gouvernance plus formelle qui nécessitera : respect des procédures, animation et transparence auprès du CA et de ses comités, unicité de transmission des informations
- Un nouvel équilibre à construire avec les régions : un Épic au service des politiques publiques, quel qu'en soit l'initiateur, un Épic structurant de l'appareil de formation régional, une confiance à gagner par la qualité du service rendu, la contribution partenariale et le leadership pédagogique.
- Une remobilisation des équipes sur les enjeux d'utilité sociale.
- Une offre encore trop rigide : la modularisation a encore du mal à se mettre en œuvre. L'avenir est pourtant à la personnalisation ! On sait que c'est un enfer pour celui qui doit organiser cette flexibilité dans les centres. Mais la demande est là.
- Travail encore trop bureaucratique : réduire les process et le reporting, simplifier, simplifier, simplifier

Et demain donc ?

- Il nous faudra faire des économies
- Aller vers le mix et le social learning (une nouvelle façon de parler de la multimodalité) : pour que les stagiaires apprennent en synergie et que la formation soit dynamisée par des rythmes et modes d'apprentissages multiples
- Intégrer la vision de ce que pourrait être le centre du futur : des centres de proximité plus petits, mieux équipés en informatique, avec des collectifs de formateurs plus polyvalents
- Un plan social ? Il n'y a pas de réflexion sur ce type de plan : ce n'est pas adapté, ce n'est pas dans notre culture. Au moment des départs nous nous poserons la question des remplacements.

Nos 4 priorités 2017 :

- Apporter à nos clients des réponses et solutions réactives, efficaces et innovantes
- Sécuriser nos réponses aux Appels d'offres
- Optimiser nos recrutements stagiaires
- Simplifier nos processus et mieux travailler ensemble