

CCE de l'AFPA - 16 novembre 2011

Droit d'alerte de mars 2011

**Saisine du Conseil d'administration et du
Conseil d'orientation**

→ Le contexte de cette saisine

- ▶ Cette saisine des instances de la nouvelle gouvernance de l'Afpa, au moment où celle-ci doit définir les orientations pour l'association, est l'expression du personnel, par ses représentants élus. Elle vise à communiquer leur point de vue sur le diagnostic de la situation actuelle de l'Afpa et les enjeux pour le court et surtout le moyen terme.
- ▶ Nous rappelons que les élus du CCE unanimes avaient fait part de leur opposition au plan stratégique 2009-2014, identifié comme un plan de sortie du service public. Aujourd'hui, l'ampleur, le rythme et l'accompagnement du changement nous semblent inconséquents, avec des effets désastreux sur le personnel, et par suite les performances de l'Afpa.
- ▶ Nous relevons par ailleurs des distorsions dommageables entre les priorités affichées et les moyens mis en place, en particulier en matière de développement du chiffre d'affaires et d'alimentation du dispositif.
- ▶ Cette saisine s'appuie sur le rapport que nous avons demandé au cabinet Syndex, et qui figure en annexe (« Rapport de l'expert comptable auprès du CCE – Droit d'alerte – Novembre 2011 ») et dont chaque membre du Conseil d'administration et du Conseil d'orientation a reçu une copie à notre demande.

→ Les thèmes abordés par cette saisine

- ▶ **Rappel de notre avis sur le projet stratégique 2009-2014**
- ▶ Le risque économique porte essentiellement sur les investissements
- ▶ Les risques sur l'activité avec les Conseils régionaux
- ▶ Une nouvelle donne pour l'alimentation du dispositif
- ▶ Une question cruciale et peu abordée : les formations inter régionales
- ▶ Les enjeux commerciaux pour 2012
- ▶ Les difficultés de mise en œuvre de la transformation de l'Afpa
- ▶ Les questions en suspens relatives à la nouvelle organisation
- ▶ Le travail à l'Afpa en perte de sens
- ▶ L'analyse de « l'empreinte au sol » avant les fermetures de sites ou de surfaces
- ▶ Paralysie de décision pour l'hébergement et statu quo pour la restauration
- ▶ Les limites à la politique de non remplacement des départs
- ▶ Une gouvernance nouvelle, mais qui reste à faire vivre
- ▶ Les conseils régionaux dans la gouvernance de l'Afpa
- ▶ **Que faire ?**

→ Rappel de notre avis sur le projet stratégique

Nous écrivions en mars 2010, dans notre avis sur le projet 2009-2014 :

- ▶ « le projet était flou sur la conduite du changement radical et sur ce que sera le « travail dans la nouvelle Afpa »
- ▶ « la gouvernance doit définir ce que sera l'Afpa de demain et porter un projet stratégique ; elle doit donner à l'Association les moyens de réussir la transformation souhaitée »
- ▶ « L'État doit accompagner la dévolution du patrimoine de l'Association, nécessaire à son autonomisation : quelle entreprise privée serait en capacité de faire face d'un coup à une augmentation de ses charges de près de 8% de son chiffre d'affaires, en ayant, en plus, une baisse de ses prix ? »
- ▶ L'État doit accompagner la mise en œuvre du projet pour en sécuriser la bonne application
 - Les difficultés de trésorerie actuelles de l'Afpa sont essentiellement la résultante des désengagements de l'État et du non-respect de certaines de ses obligations
- ▶ Chaque région doit déterminer si elle souhaite faire de l'Afpa un partenaire lui permettant d'assurer sa mission de service public de formation des demandeurs d'emploi et publics fragilisés, ou bien un simple fournisseur en concurrence avec d'autres opérateurs
 - Avec le risque (à anticiper) d'évolutions différenciées des 22 régions de l'Afpa suivant le positionnement de chaque conseil régional

- ▶ « ...nécessiter de gérer des objectifs contradictoires de développement d'activité, diversification de clients et de l'offre et d'amélioration de la rentabilisation du dispositif de formation »
- ▶ « Les facteurs clés de réussite :
 - Une importante **coordination** RC (Relations clients) – PME (Produits – marchés – exploitation) / une autre coordination RC et PME vs DR (directions régionales)
 - La mise en œuvre du **partenariat avec Pôle emploi** et pas uniquement dans une relation client-fournisseur mais aussi en tant que membre du SPE
 - ⇒ *La signature de la convention de partenariat est, à ce titre, déterminante et devra être présentée aux IRP »*
- ▶ « Le changement de culture lié à la nouvelle posture client et au développement de l'activité sur le marché privé nécessitera un accompagnement important pour permettre l'adhésion des personnels au projet en cours »
- ▶ « Et pose la question de la relation avec les conseils régionaux qui restent le premier client de l'Afpa : comment assurer la réalisation des objectifs nationaux sur le marché privé à décliner régionalement, tout en sécurisant l'activité des DR auprès des conseils régionaux ?
 - Les commerciaux managés nationalement pourront-ils proposer une offre adaptée localement ?
 - Le plan n'est pas volontariste sur l'activité générée avec les conseils régionaux, ni les publics spécifiques, ancien cœur de cible de l'Afpa »

→ Le risque économique porte essentiellement sur les investissements

- ▶ L'inquiétude fondamentale sur le plan économique provient de la capacité d'investissement de l'Afpa, correspondant à peu de chose près à son EBE : il est aujourd'hui trop faible pour couvrir le besoin d'investissement.
- ▶ Auparavant, les investissements étaient financés par l'Etat par l'intermédiaire d'une subvention renouvelable.
- ▶ Aujourd'hui, l'Afpa doit les autofinancer. Mais, n'ayant pas encore le niveau de la trésorerie suffisante pour ce faire, elle limite le renouvellement de ses actifs :
 - Pour ne pas trop dégrader sa situation financière
 - Parce qu'elle ne dispose pas de suffisamment d'actifs en propre pour obtenir des lignes de crédits suffisantes au regard de ses besoins
 - Aux investissements matériels s'ajoutent les investissements immatériels : ingénierie et ressources humaines, véritable capital de l'AFPA. A défaut, il y aura perte de substance compromettant l'avenir, très rapidement,
 - Cette situation ne peut perdurer. Chaque investissement, matériel ou immatériel, que l'Afpa diffère, devra être engagé un jour où l'autre avec le risque d'un cumul d'investissements à réaliser sur une même période

→ Les risques sur l'activité avec les Conseils régionaux

- ▶ Le risque maximum pourrait être que les Conseils régionaux, considérant que la formation professionnelle des demandeurs d'emploi leur a été transférée par l'Etat sans l'ensemble des moyens nécessaires, estiment que l'Afpa, antérieurement outil n° 1 de la politique de l'Etat en la matière, doit se plier le plus rapidement possible à l'addition des politiques régionales, **quitte à devoir passer par un démantèlement. Ce risque n'est pas aujourd'hui écarté.**
- ▶ Sans aller jusque là, si les Conseils régionaux ne sécurisent pas mieux l'activité de formation qualifiante des demandeurs d'emploi confiée à l'Afpa, les risques encourus par l'Afpa sont de plusieurs ordres :
 - Risque d'éloignement par rapport à la mission : si l'Afpa est poussée à investir largement dans la formation des salariés
 - Risque de réduction des capacités : la réduction des charges à court terme souhaitée par le Conseil d'administration ne peut que porter en grande part sur la réduction des effectifs et des implantations, limitant ainsi la capacité de réponse de l'Afpa aux besoins à court et moyen terme en quantité et en type de formation
 - Risque évident d'exploitation à très court terme
 - Risque financier que l'Afpa n'a pas la capacité de supporter longtemps
 - Risque politique enfin, si les collectivités publiques ne sont plus en mesure d'assurer le service public régional de la formation des demandeurs d'emploi.

→ Une nouvelle donne pour l'alimentation du dispositif

- ▶ Auparavant, un psychologue Afpa de n'importe quelle région de France construisait un parcours adapté pour un stagiaire, incluant dans la majorité des cas une formation au sein du dispositif de l'Afpa, quelle que soit la région, et avec suffisamment de visibilité pour remplir correctement les plannings de production .
- ▶ Aujourd'hui, la construction du parcours n'est plus faite à l'Afpa, et la connaissance par Pôle emploi de l'offre Afpa est loin d'être suffisante. L'Afpa n'a plus la main sur son recrutement
- ▶ S'il devient nécessaire pour l'Afpa de s'adapter à cette nouvelle donne, il ne demeure pas moins que cette situation explique en grande partie les très grandes difficultés rencontrées par l'Association en terme d'alimentation du dispositif
- ▶ Il est toutefois surprenant qu'une grande partie des difficultés rencontrées en 2010 soit encore présente en 2011 (rodage Cerise, structuration RCS - Relations clients, stagiaires - première salve d'appels d'offres passée). Ainsi, il semble prioritaire de :
 - Choisir les bons outils pour travailler avec les régions et Pôle Emploi
 - Homogénéiser les outils sur tous le territoire
 - Consolider le travail en amont avec les Conseils Régionaux, et Pôle Emploi pour améliorer la prescription

→ Une question cruciale et peu abordée : les formations inter régionales

- ▶ Les difficultés de l'alimentation du dispositif de l'Afpa ont été accentuées pour certaines régions qui sont dépendantes, pour leur alimentation de l'arrivée de stagiaires extérieurs à leur région en raison du caractère national d'une partie significative de leur dispositif
 - Par exemple, en 2009, 39 % des stagiaires d'Afpa Limousin provenaient d'autres régions que le Limousin. Le nombre total de stagiaires formés dans cette région a diminué de près de 15 % en 2010, mais on constate
 - ⇒ *Que la baisse du nombre de stagiaires n'est que de 7 % pour les stagiaires originaires du Limousin*
 - ⇒ *... et de près de 27 % pour les stagiaires hors Limousin*
- ▶ L'enjeu est double
 - la « posture » des Conseils régionaux vis-à-vis de l'origine des stagiaires. L'Afpa doit inciter l'ensemble des Conseils régionaux, via des conventions, à accepter des stagiaires hors région
 - la question de la capacité de l'Afpa a faire connaître son offre nationale et non pas uniquement régionale à ses prescripteurs et à favoriser la mobilité des stagiaires

→ Les enjeux commerciaux pour 2012

- ▶ Dans le contexte de passage aux appels d'offre et de désengagement brutal de l'Etat, **la création de la ligne commerciale aurait dû être traitée comme un objectif largement prioritaire** par rapport à la réorganisation de l'ensemble de l'Association
- ▶ Par ailleurs, le contexte économique difficile dans lequel la France plonge en 2012 va impacter la masse salariale des entreprises privées qui vont soit diminuer leurs budgets de formation, soit repousser le déroulement de formations. Dans ce contexte « défensif », où même les opérateurs privés de formation professionnelle sont impactés, l'Afpa se retrouve dans une situation où elle doit se développer sur un marché en récession. **L'association devra donc « prendre » des parts de marché à ses concurrents**
- ▶ La direction nationale va intégrer cette situation dans les objectifs qui seront fixés aux lignes commerciales en 2012. Le risque est de vouloir à tout prix favoriser la réalisation d'un chiffre d'affaires
 - Sans toujours se préoccuper de la capacité à faire, de la « rentabilité » des produits vendus
 - Et au risque de ne pas répondre aux attentes
- ▶ Des plans d'actions avec des moyens devraient être alloués aux commerciaux et à la ligne commerciale pour améliorer leur efficacité auprès des entreprises
 - Pour construire des projets avec les entreprises pour les stagiaires de l'alternance
 - Pour mieux coordonner commercial, recrutement, production et conception de produits
- ▶ Il y a nécessité à concentrer les forces sur les contacts avec les branches et les grands comptes permettant de diffuser de l'activité sur toutes les régions
 - ... avec le soutien de sa gouvernance
- ▶ ... et favoriser le rôle de prescripteurs locaux dans les Campus (en particulier des formateurs)

→ Les difficultés de mise en œuvre de la transformation de l'Afpa

- ▶ Elles trouvent leur origine dans le rythme et l'ampleur de la transformation visée et...
- ▶ ... dans la conjonction de nombreux objectifs imposés à l'Afpa, comme autant d'obstacles à une mutation sans heurts
 - Nouveaux modes de gestion des relations avec les Conseils régionaux
 - Objectifs (trop) ambitieux sur le marché privé
 - Nouveau report de la solution attendue sur le patrimoine`
 - Réponse à apporter au trou d'air causé par le départ des psychos, avec un effet retard non anticipé bien que violent
 - Faible coopération naturelle de la part de Pôle emploi, ou des branches professionnelles...
- ▶ ... dans les nombreux changements dans l'état major
- ▶ ... dans le choix de transformer l'Afpa en profondeur pour s'adapter à son nouveau contexte opérationnel, qui était celui du plan de restructuration, et qui porte ses premières conséquences négatives
 - La transformation en profondeur touchant tous les métiers, toutes les fonctions, toutes les personnes, aucun élément de stabilité, aucun repère n'est resté à l'Afpa. Même les managers chargés de porter le plan se sont trouvés en situation de perte de repères individuels. L'ampleur des changements organisationnels, très coûteux, n'était pas indispensable à l'atteinte des objectifs du Plan stratégique.
- ▶ La transformation visée passe par une « révolution culturelle » imposée dans les centres : le passage de la polyvalence (maîtrise des processus) à des fonctions spécialisées
 - Si en théorie cette rationalisation technocratique ne peut qu'avoir des effets positifs, en particulier en termes économiques, la réalité risque de mettre en lumière l'échec de cette théorie organisationnelle
 - D'autant plus que les résultats constatés paraissent aux antipodes de ceux qui étaient attendus : spécialisation vs polyvalence

→ Les questions en suspens relatives à la nouvelle organisation

- ▶ Un organigramme pas encore validé par le DG mi septembre 2011
- ▶ Le niveau Inter régional : réelle coordination ou distance supplémentaire ?
 - Si l'option de l'Afpa est de « sécuriser » voire reconquérir des marchés de la formation des demandeurs d'emploi, principalement avec les collectivités territoriales donneuses d'ordres, alors seul l'échelon régional a du sens et l'inter région n'apporte rien
 - L'option des inter régions telle qu'elle est prise nous semble favoriser en priorité les grandes régions et le marché des entreprises : en effet, dans chaque inter région, existe une région ayant un tissu industriel (donc une demande potentielle) plus développé, susceptible de « tirer » l'inter région vers les entreprises
 - Le niveau inter régional, dont l'intérêt nous paraît peu justifié, n'existe sur la papier que pour 3 fonctions supports
- ▶ La nouvelle organisation ne facilite pas la résolution des problèmes au quotidien :
 - la spécialisation des fonctions complexifie les circuits de résolution des problèmes, puisque en général les problèmes (et leur solution) impliquent plusieurs fonctions
 - trop éloignée de la précédente et trop complexe, elle sera très difficilement comprise et vécue, d'autant plus difficilement que les indicateurs économiques s'enfoncent dans le rouge et que des mesures draconiennes d'économies sont présentées comme inévitables, malgré les efforts fournis par chacun pour intégrer ces nouvelles organisations.
 - La nouvelle organisation génère nombre d'injonctions contradictoires et engendre des coûts supplémentaires (ex : la T9 dans le cadre du projet Ile de France)

→ Les limites à la politique de non remplacement des départs

- ▶ Le déficit est très largement utilisé par la direction de l'Afpa pour justifier la pression sur la réduction des effectifs.
- ▶ La réduction des effectifs est pour l'instant le seul levier d'amélioration de l'EBE actionné par la gouvernance. À notre sens, il risque de ne pas être le bon s'il reste uniquement quantitatif.
- ▶ Ainsi, la contrainte sur le non remplacement des effectifs s'exerce de fait quasi exclusivement sur les effectifs de formateurs, qui étant les plus âgés sont les plus nombreux à partir en retraite, ...
- ▶ ... or il est loin d'être certain que le non remplacement de formateurs partants le soit en adéquation avec le besoin, selon les GRN. Les formateurs n'étant pas interchangeables d'un GRN à l'autre, ces départs volontaires non gérés peuvent amener à des pertes de compétence dommageables dans certains cas, alors que d'autres formateurs sur des GRN en perte de vitesse doivent être reconvertis.

→ Le travail à l'Afpa en perte de sens

- ▶ La radicalité de la restructuration laisse à penser que dans l'ancienne organisation « tout était à jeter » :
 - Alors que la direction reconnaît la spécificité et le savoir-faire historique de l'Afpa qu'elle considère comme des atouts
 - ... l'organisation semble se transformer en niant le patrimoine professionnel
- ▶ La logique gestionnaire semble prendre le pas sur la logique de finalité (mission de l'Afpa)
- ▶ La logique de gestion, tournée davantage vers la performance de l'organisation elle-même, entre en contradiction avec la représentation que les salariés se font de leur mission et de leur travail.
 - Si l'objectif du plan 2004 était : rester un acteur majeur dans le domaines de la mission historique, la formation qualifiante des personnes fragilisées face à l'emploi, aujourd'hui, le leitmotiv est : « produire mieux, vendre plus, gérer mieux ». Les transformations sémantiques indiquent symboliquement le sens du changement.
- ▶ L'identité professionnelle est constitutive de la santé mentale. Celle des salariés de l'Afpa s'est construite autour de l'idée de « service public ». Dans le cadre de l'évolution de l'Afpa, cette idée a été présentée comme un modèle obsolète (« ce que l'Afpa ne doit plus être ») sans toutefois montrer un avenir qui fasse sens et qui entraîne les salariés dans le changement

→ L'analyse de « l'empreinte au sol » avant les fermetures de sites ou de surfaces

- ▶ En réponse à l'impossible dévolution gratuite du patrimoine bâti, l'objectif est d'élaborer un **plan à moyen terme de fermeture de sites ou de réduction de surfaces** sur la base de la capacité de couverture des coûts pour chaque m² utilisé actuellement
- ▶ Le critère économique risque, une fois de plus, d'être privilégié, surtout dans une vision court terme
- ▶ La demande des Conseils régionaux, notamment en terme de réponse à des besoins de formation sur des territoires, devrait aussi guider cette analyse...alors que la dite demande est par nature évolutive
- ▶ Cette approche au cas par cas présente l'avantage de la transparence, mais risque d'oublier totalement la nécessaire mutualisation nationale au sein de l'Afpa. Elle risque également de privilégier les grandes métropoles au détriment des sites excentrés ou de taille moyenne
- ▶ Un tel processus s'appuie sur le pari d'une possible souplesse d'un dispositif, à qui il a déjà été demandé depuis 2 ans d'intégrer de la souplesse et des changements profonds
- ▶ Ce processus prendra nécessairement du temps, la fermeture d'une implantation, voire de surfaces dans un site, devant s'appuyer sur des perspectives à 3 ou 5 ans, étant coûteuse et par nature irréversible
- ▶ Encore faudrait-il que, une fois de plus, l'Afpa ne se voit pas imposer presque exclusivement une obligation de résultat à court terme

→ Paralysie de décision pour l'hébergement et statu quo pour la restauration

- ▶ Il est patent, et en effet inquiétant, de noter que la mise en suspens de la solution relative au patrimoine bâti a mis un coup d'arrêt à un processus engagé depuis déjà 2 ans par l'Afpa avec ADOMA, pour la gestion des hébergements.
- ▶ Cette paralysie sur la question des hébergements, génère une attitude de plus en plus distante des Conseils régionaux
 - Il semble que certains d'entre eux se désengagent du financement de l'hébergement, comme d'ailleurs de la restauration, ou souhaitent le faire
 - ...et que les refus de stagiaires hors région ne sont pas des cas isolés.
- ▶ La question du **maintien d'une offre globale de services au stagiaire** (formation, accompagnement, hébergement, restauration), après l'amputation de l'orientation, ne semble plus être une question stratégique pour l'Afpa.
 - La réponse de la direction à l'inquiétude du CCE relative aux fondamentaux de l'Afpa ne cite pas une seule fois cette notion de service global, ni même l'hébergement et la restauration

→ Une gouvernance nouvelle, mais qui reste à faire vivre

- ▶ Un changement de structures et d'acteurs de la gouvernance d'une entreprise en pleine tempête est un toujours un pari ; d'autant plus risqué, dans le cas de l'Afpa, que
 - les intérêts à agir des acteurs sont très hétéroclites
 - leurs niveaux de connaissance de la réalité également
 - la pression du court terme est particulièrement forte dans la période actuelle, sur une institution dont les cycles sont longs (par exemple : la décision d'ouvrir ou de fermer des centres ou des sections a des impacts en terme de développement bien au delà de la seule réduction ou accroissement des charges à court terme)
- ▶ Du fait du moment où intervient la mise en place de cette nouvelle gouvernance, **un important décalage de temporalité existe** qui nous semble comporter des risques réels
 - Entre membres à l'intérieur d'une même instance : l'urgence pouvant justifier la « sur implication » de certains, face à la méconnaissance de nouveaux arrivants. 8 membres du C.O. sur 20, 2 membres sur 9 au C.A. sont « anciens ».
 - Entre instances : fixer le cap pour plusieurs années... mais devoir abdiquer face à une contrainte gestionnaire dont l'urgence pourrait passer au dessus de toute stratégie

→ Les conseils régionaux dans la gouvernance de l'Afpa

- ▶ L'entrée des conseils régionaux dans la gouvernance de l'Afpa était depuis 2004 une nécessité.
- ▶ Leurs 4 représentants au conseil d'orientation doivent maintenant
 - Organiser leur représentativité et légitimité vis à vis de l'ensemble des régions
 - Confirmer que la mission prioritaire de l'Afpa est bien la formation des demandeurs d'emploi, relevant majoritairement de leur compétence, et que la formation des salariés n'est qu'un complément d'activité
 - Faire partager l'idée que, évidemment loin derrière l'inconséquence des décisions de désengagement de l'Etat, l'hétérogénéité des choix et des pratiques des conseils régionaux a desservi l'Afpa, avec des conséquences qui pourraient être dramatiques pour l'Afpa, ses salariés, et sa mission...et pourrait surtout assez rapidement desservir leurs objectifs de formation des demandeurs d'emploi
 - En conséquence, solvabiliser à moyen et long terme la formation de demandeurs d'emploi, dans des conditions permettant la survie économique de cette activité pour l'Afpa (et non la formation « low cost » ou « à bas coûts »)
 - Mesurer les risques que les restrictions de commandes font courir à plusieurs des implantations de l'Afpa dans leurs territoires (en particulier celles d'envergure nationale ou supra régionale, et les hébergements)
 - Etre acteurs dans l'examen au « scanner » des centres et sections Afpa, afin de faire valoir des objectifs politiques et stratégiques à moyen terme, en face de contraintes gestionnaires à très court terme, dont le respect risque de détruire trop vite un outil utile voire nécessaire.
 - Identifier les formations et les plateaux qui devront nécessairement conserver une envergure nationale ou supra régionale, afin d'en assurer conjointement la pérennisation et de préserver l'égalité d'accès des demandeurs d'emploi à la formation.

→ Que faire ?

- ▶ La majorité des acteurs concernés encense l'Afpa sur sa compétence, sa capacité de résilience dans la période houleuse qu'elle vit depuis 7 ans et surtout depuis 2 ans, et déclarent vouloir la préserver au service de la formation professionnelle qualifiante des demandeurs d'emploi
- ▶ Mais un accord sur : quelle Afpa ? au service de quelle(s) mission(s) prioritaires ? avec quels moyens ? à quelle échéance ? sur quel(s) périmètre(s) ?
 - ...est loin d'être facile à obtenir
- ▶ Tout faire pour éviter que la pression financière vienne opportunément servir d'alibi pour constater que définir une stratégie à terme est illusoire et en tous cas bien impuissante face à un risque de dépôt de bilan
 - Les partisans du pire (arrêter l'Afpa pour mieux la « détailler » ensuite) pourraient y trouver matière à confirmer leurs prédictions
- ▶ A court terme, desserrer la contrainte économique pour éviter les décisions en urgence qui ne peuvent qu'avoir des conséquences négatives
 - Sur l'emploi évidemment : le non remplacement des départs a atteint ses limites, les partants étant essentiellement des formateurs...et pas nécessairement sur les formations les moins fréquentées
- ▶ Comment desserrer la contrainte économique ? Qui peut le faire ?
 - Permettre à l'Afpa d'emprunter auprès des banques, avec une garantie de l'Etat sur des baux emphytéotiques à venir
 - Valoriser les pôles de spécialités et de compétences de l'Afpa, et considérer que l'Afpa a une offre à faire valoir et pas seulement une capacité de répondre à une demande catégorielle et locale
 - Co financer au moins pour 2012 les formations supra régionales

- Améliorer l'alimentation du dispositif par Pole emploi et ses conseillers
 - Sur le dispositif : fermer des formations supra régionales jugées surdimensionnées et trop chères car très « capitalistiques » sera malheureusement plus facile que de les rouvrir dans quelques années quand leur absence sera devenue insupportable pour assurer une formation des demandeurs d'emploi en adéquation avec la demande
 - Elargir les coopérations avec les OPCA et les branches professionnelles
- ▶ Les 4 collèges, chacun dans son champ et avec ses moyens, peuvent concourir à desserrer cet étau, au moins sur le court terme, si c'est fait de façon concertée et coopérative, avec l'objectif partagé de prendre le temps de dessiner ensemble l'avenir de l'Afpa.
 - ▶ Puisque tous les acteurs en appellent à l'autonomie de l'Afpa, même à marche forcée, il est indispensable de lui donner le temps et les moyens de construire une autonomie, qui ne se décrète pas.
 - ▶ Cette autonomie doit s'appuyer sur un accompagnement véritable de l'ensemble du personnel, capital de l'AFPA, alors qu'aujourd'hui c'est surtout le management supérieur qui est accompagné, par une armée de consultants. Les résultats actuels ne démontrent pas la pertinence de leur intervention.

→ Nos attentes vis-à-vis de la gouvernance

- ▶ A l'issue de cette saisine, nous attendons de la gouvernance une politique de développement et non de repli
- ▶ Nous attendons du Conseil d'orientation qu'il travaille dans une perspective de long terme et de mutualisation, et
 - qu'il fixe sans tarder les orientations pour l'Afpa,
 - qu'il identifie les priorités stratégiques,
 - qu'il interroge la poursuite du plan stratégique de transformation,
 - qu'il donne au Conseil d'administration les moyens de desserrer la contrainte économique et la pression du court terme, notamment pour les décisions ayant des conséquences à moyen et long terme telles que l'empreinte au sol et l'étude des GRN
 - et qu'il veille à ce que le Conseil d'administration ne soit pas phagocyté par les exigences de court terme.
- ▶ Nous attendons du Conseil d'administration qu'il s'inscrive dans ce cadrage et
 - qu'il mesure les enjeux et les conséquences des choix opérationnels, et pousse à des corrections et des rééquilibrages nécessaires
 - qu'il raisonne en EBE et non seulement en résultat net
 - qu'il se dégage d'une gestion exclusivement financière et de court terme, en prenant appui sur les collègues du Conseil d'orientation.