

CCE extraordinaire du 3 mai 2017

Président du CCE : Christian Mettot
Directeur Stratégie : Christophe Donon
Directrice Juridique : Karine Balducci

DRH : Françoise Tirilly
DRH : Florence Menu

Début de la séance : mercredi 3 mai 9h10

Le Président : Bonjour à tous, j'excuse Mme D'Artois qui a été appelée dans un Ministère pour ce matin.

La secrétaire : Nous saluons aussi Mme Djamilia Sadouni qui intègre la délégation CDFT.

Le Président : Nous sommes à l'écoute des questions préliminaires au recueil d'avis.

Délégations : Il y a un ensemble d'annexes propres au traité d'apport que nous n'avons pas.

CD : Nous non plus. Tant que les traités d'apport ne seront pas définitivement validés selon la procédure en cours (validation, signature, traité). Nous n'avons à l'heure actuelle qu'un accord de principe. Il n'y a pas de retour en arrière possible, du fait qu'il y a une lettre de confort sur les valeurs engagées.

Délégations : Nous n'avons pas la liste des personnels transférés.

CD : Vous ne l'aurez pas nominativement, mais vous avez la liste des emplois dans le dossier de l'expertise ISAST. 408 étant le chiffre maximum conformément à nos annonces antérieures.

Délégations : Que deviennent les mandats des salariés transférés.

CD : Il doit y avoir 33 personnes concernées sur la filiale AAE « Afpa Accès à l'Emploi » et 7 ou 8 sur la filiale AE « Afpa Entreprises ». Nous avons deux semaines pour saisir l'Inspection du Travail au 15 mai pour un transfert possible au 1^{er} juin.

Nous sommes en contact avec la DIRECCTE pour savoir si nous pouvons saisir de manière centralisée et non pas en région pour avoir un seul avis, une fois l'avis rendu le mandat tombe automatiquement. L'IT a deux mois pour répondre positivement ou négativement. Ceci donne une date autour du 30 juillet. Il y aura donc une forme de vide entre le 31 juillet et les Elections Professionnelles. On pourrait donc avoir une saisine de report de mise en place entre le 31 juillet et les EP afin de poursuivre le dialogue social pendant cette période. D'où l'intérêt d'avoir une demande centrale au niveau de la DIRECCTE.

Délégations : Comment avez-vous calculé le montant de la dette sociale si vous n'avez pas de liste exacte des personnels transférés ?

CD : Nous avons procédé par moyenne des salaires sur les emplois engagés sur le projet des deux filiales. Ce n'est pas dans le périmètre du CCE de vérifier la cohérence de ces chiffres. Ce n'est qu'une estimation, par typologie d'emploi sur les personnels transférés.

Délégations : Vous ne parlez que de variation à la marge, comment nos avis vont-ils être pris en compte dans ce processus ?

CD : Nous travaillons depuis longtemps sur ce sujet, il nous appartiendra de prendre en compte tout ou partie de vos remarques formulées dans vos avis. Les salariés ne seront informés qu'à l'issue de cette consultation donc qu'après le Conseil d'Administration.

CFDT : C'est un dialogue de sourd. Vous nous dites que vous tiendrez compte de nos avis, or nos avis sont calés sur la teneur du projet. Soit vous nous dites franchement que vous n'avez aucune marge de manœuvre ou alors dites-nous s'il peut y avoir encore des ajustements. Arrêtons de tourner autour du pot.

CD : Le projet n'a que peu changé depuis novembre. Mais nous tiendrons compte de vos avis, sans revenir sur la globalité de ce projet.

CFDT : Est-ce que cet avis vous permet d'avoir des arguments à défendre devant le CA ?

CD : Les différents avis seront portés à la connaissance du CA. Ce projet que nous défendons est celui que nous vous présentons aujourd'hui.

CFDT : Nous voyons des Comptes de résultats sur les filiales sur 3 ans avec des croissances étonnantes. Comment les expliquez-vous ? Quelle est la consistance dans ces chiffres ?

CD : En ce qui concerne le budget prévisionnel du groupe AFPA, nous avons un budget 2017 qui est stagnant, et qui est lié au COP « Contrat d'Objectifs et de Performances », dont vous connaissez les attentes de mise en place. Ces chiffres ne valent pas un accord de notre tutelle sur l'évolution des charges. À propos de cette croissance, c'est en rapport avec les projets stratégiques régionaux. De plus les chiffres sont présentés sur des périodes différentes (7 ou 12 mois).

Délégations : Il manque un document sur les process internes du groupe AFPA.

KB : Vous l'avez, car ceci signifie que les renvois à ces process font référence aux process actuels.

CD : Les membres du groupement de moyen sont l'EPIC et des deux Filiales, avec comme DG unique Mme D'Artois.

Délégations : Nous demandons une suspension de séance.

Suspension de séance de 9h50 à 10h10.

La secrétaire : Les élus souhaitent que la Direction explique de manière synthétique les conditions de création de cette filiale avec le transfert des personnels et des compétences.

CD : La mise en place de cette filiale a été actée dans l'ordonnance du 10 novembre de 2016, qui précise que la formation des personnes en situation d'emploi ainsi que l'accompagnement des personnes demandeuses d'emploi se font au moyen de filiales. La mise en place de cette filiale, tel que le projet vous a été présenté, concerne un périmètre d'activité qui est celui des demandeurs d'emploi dans un cadre concurrentiel. Ceci ne comprend pas en termes d'affectation de Chiffre d'Affaires, les activités relevant de subventions ou d'un SIEG ou bien encore d'apprentissage. L'activité principale de cette filiale est alimentée par les commandes des Conseils Régionaux au travers des marchés publics de Pôle Emploi notamment sur les accès individuels, ainsi que l'accompagnement à l'emploi des CSP, des domiens et des TH financés par l'AGEFIPH, pour le titre principal. Les prestations hébergement et restauration de ces stagiaires ne seront pas traitées par les filiales car les conventions sont signées entre les CR et l'EPIC.

Sont concernés par l'activité de cette filiale un certain nombre d'emplois qui ont été identifiés, au regard qu'il portait, pour l'essentiel de leur activité en lien avec ces publics :

- La direction nationale des Services Publics (Rémy Bordet).
- Les Directeurs SP en régions et leurs collaborateurs (19 emplois)
- Les Directeurs de Conseil en Formation (13 emplois)
- 44 managers de Conseil en Formation, ce nombre a diminué.
- Les équipes de Chargés de Recrutement pour 264 emplois.
- Les plateformes Nationales et Régionales d'Appels d'Offres pour environ 30 emplois.
- Les Conseillers à Distance pour environ 12 emplois.

Les 278 Assistant(e)s Sourcing et Assistant(e) Commercial(es)aux ne sont pas transférées dans cette filiale, elles resteront sous l'autorité des Directeurs des Centres.

Je tiens à préciser que le transfert des emplois ne donnera pas lieu à avenant ni à aucune modification de contrat de travail, seul le nom de l'employeur changera avec une information individuelle qui sera faite suite à l'approbation de la commission des apports courant juin. Tous les accords passés jusqu'au 31 mai 2017 s'appliqueront à l'identique dans les 3 entités. Les accords passés après le 1^{er} juin seront applicables à l'identique sur les 3 entités avec la reconnaissance d'une UES.

Dès le mois d'octobre 2016, je vous avais fait un courrier qui stipulait que la mobilité entre les 3 entités serait totale.

Je rappelle que la création de cette filiale qui nous a été imposée par l'État, permet d'établir, moyennant des comptes sociaux différents, vis-à-vis des observateurs extérieurs, une transparence au regard des financements nationaux de SP de l'Agence.

Au-delà de la séparation physique comptable et fiscale qui va régir la vie de ce groupe, il s'agit bien d'un groupe AFPA, qui lie les entités à un destin commun dans une même communauté d'intérêts et une même communauté de travail. Ne donnant lieu à aucun déménagement ou autre séparation de service.

Ceci constitue un nouveau socle de travail sur lequel, sous le regard de l'État, nous allons bâtir l'avenir de l'AFPA pour les années qui viennent en fonction des évolutions à venir. Tout cela pour permettre à l'AFPA de retrouver un modèle social et économique viable.

CFDT : Comment la direction compte-t-elle informer les salariés de l'AFPA concernés par la filialisation ?

CD : L'information sera donnée par les managers dans les collectifs existants, puis par courrier et par mail. L'idée de filialisation a fait émerger des idées étonnantes sur la séparation des services. Il va falloir réguler tous ces écarts. Concernant par exemple les études, il faudra bien intégrer tous les coûts pour que les équipes de centres puissent imputer ces derniers pour permettre de valoriser l'ensemble des actions.

CFDT : Vous affirmez qu'il n'y aura pas d'avenant sur les contrats de travail, or les collègues posent une question simple. Pas d'avenant mais nous changeons d'employeur vers un employeur de droit privé, plus risqué que de rester dans l'EPIC. Ils se posent la question de leur contrat de travail si la filiale rencontre des difficultés.

CD : Dans tous les cas, ce sont des Contrats de Travail de droit privé sans garantie d'emploi ni dans l'EPIC ni dans les filiales. Le risque peut s'apprécier différemment entre les filiales et l'EPIC mais les relations entre les 3 entités sont fondées sur le fait que les ressources générées par les deux filiales seront absorbées globalement par l'EPIC afin de les garantir dans leur exercice. De même, le passif a été supporté uniquement par l'EPIC. Il n'y a pas d'enfer ni de paradis entre l'EPIC et les filiales.

CFDT : Comment va-t-on pouvoir s'approprier le document de formalisation des processus ?

CD : Le document de formalisation des processus ne sera à prendre en compte qu'à partir du 1^{er} juin, ce ne sont pas des règles de gestion, c'est un outil de référence permettant de voir les interactions entre collègues. Ce document sera à l'usage des salariés et des managers des services concernés.

CFDT : Comment va-t-on remettre la pédagogie au centre de nos préoccupations ?

CD : Je vous ai dit que le socle d'aujourd'hui permettra d'appuyer les travaux sur la pédagogie et l'accompagnement dans l'avenir de notre développement. Le projet actuel ne traite pas de cette dimension. Le CCE quittera les questions comptables et juridiques pour aller sur les cœurs de nos métiers.

CM : Dans la négociation actuelle sur les RPS, nous espérons aussi avoir des moments d'échanges sur les sujets de ce type au niveau national au lieu d'être cristallisé au niveau local.

CM : En cas de litige le salarié, à partir du 30 juin, assignera l'employeur figurant sur sa feuille de paye. Le seul trou se situera entre 1^{er} et le 30 juin 2017.

Intervention du Président de la Commission des Conditions de Travail du CCE Hervé Flamand :

En l'état, la demande d'éclairage du CCE, reprise pour l'essentiel par l'ICCHSCT qui s'est adressé au cabinet ISAST, concernant le projet de transfert de 400 salariés dans une seconde filiale Accès à l'emploi n'a été que partiellement honorée. Les points suivants en particulier n'ont pas été spécialement travaillés :

- . " Apprécier la cohérence du projet de transfert de personnels " Producteurs " qui ne sont pas des " Fonctions Support ", dans la 2^{ème} filiale. "
- . " Travailler dans une filiale dite de " commercialisation " pour exercer des missions relevant du Service Public : quelles conséquences sur les métiers et le sens du travail ? "
- . " Conséquences de la mise en place de la filiale " accès à l'emploi " sur les métiers des salariés qui seraient dans l'EPIC, sur les métiers suivants :
Managers de Formation,
Formateurs,
Assistants Techniques,
Métiers de l'accompagnement. "
- . " Analyse du décalage déjà existant et qui risque de s'intensifier, entre les tâches affectées aux salariés et leurs référentiels emplois. "
- . " Analyse de l'impact actuel de la confusion des métiers. "
- . " Cette expertise a pour but d'évaluer les évolutions des métiers et du travail, des conditions de travail et leurs conséquences sur la santé physique et mentale des salarié(e)s. "

Du point de vue de l'analyse : pas d'analyse du travail réel et pas d'analyse suffisante par rapport aux référentiels emploi ; pratiquement pas d'exemples et de verbatims sur lesquels s'appuyer, une confusion des actes professionnels faute d'aller au réel du travail (il n'est pas tenu compte des spécificités propres au métier, or une tâche similaire n'est certainement pas réalisée de la même manière si l'on est ASR ou si l'on est CRA par exemple).

Par contre, ISAST a eu une approche qu'on pourrait qualifier d'" institutionnelle ", sur la prescription du travail, qui permet de constater que sur ce projet de transfert de personnel dans la deuxième filiale, il n'y a finalement ni logique économique ni logique métier.

Nous allons donc citer ISAST avant d'approcher plus concrètement le travail et les conditions de travail et de poser quelques problèmes.

Mais avant, un rappel succinct de quelques éléments de contexte de la dégradation du travail et des conditions de travail à l'AFPA.

- Le système de concurrence mis en place nous tire vers le bas dans toutes les régions et lorsque l'AFPA accepte ce qui ne devrait pas l'être, en termes de non-recrutements, d'objectifs, de formations inadaptées, de moyens et modalités de formations inappropriées, elle le paie souvent ensuite par la perte de marchés compte-tenu des résultats.

- Les " trous dans la raquette " de notre organisation du travail vont se multiplier, avec encore au moins 300 emplois CDI supprimés chaque année ces prochaines années.

- " Open centre " avec l'ouverture de plus en plus à tous publics, sauf que, malgré les discours, souvent le " client " est oublié (nous parlons ici du " client qui ne paie pas ", le bénéficiaire).

- Le temps de travail administratif de saisie/rendu-compte/intendance est de plus en plus important, ainsi pour les formateurs autour d'un quart temps maintenant. En suivant cette pente, d'une certaine manière, dans l'AFPA de demain, tous les métiers feront partis des " fonctions supports ".

- Du point de vue des métiers, ces dernières années, ce sont surtout les dimensions " interpersonnelle " (collectif de travail) et " Transpersonnelle " (transmission du métier) de l'activité professionnelle qui s'estompent, voire disparaissent pour les professionnels de certains métiers. Ainsi une idée fréquemment présente dans le management et chez certains collègues : toute référence à ce qui fonctionnait bien il y a quelques années et à un background technique est assimilée à du " vieux combat ". Ainsi, en matière de " gestion des ressources humaines ", la direction ne raisonne plus en " postes ", mais en termes de " missions " (et si au bout de la dérégulation, les missions elles-mêmes viennent à disparaître, alors il n'y a plus rien sur quoi le personnel puisse s'appuyer). Par exemple, l'accompagnement, se faisant maintenant avec les moyens du bord, devient diffus – avec des coordonnateurs, des intervenants pour le suivi social, des intervenants emploi, des intervenants sur les apprentissages, qui ont des " missions " et pas un " métier ", ni même toujours " du métier " (salariés en sous-activité, pas forcément formés, etc.).

I. CITATIONS TIREES DU RAPPORT ISAST :

1°

“ Le projet 2016 : à partir d'un découpage des activités commerciales en direction du marché privé ” - “ Les formateurs, les fonctions de production, les locaux,... étaient conservés au sein de l'EPIC ”.

“ La position de la direction AFPA ” - “ Elle indique qu'elle appliquera à cette nouvelle filiale les grands principes qui ont présidé pour la constitution de la première ” - “ Avec 80% des salariés potentiellement transférables, la ligne du Conseil en Formation constitue la partie la plus importante de ce projet ” - “ Configuration du projet 2017 version initiale... La note de présentation aux IRP précise que les 278 gestionnaires, conseillers à distance, assistants sourcing ne seraient pas transférés et resteraient affectés à l'EPIC, au motif que ces collaborateurs sont plus considérés comme producteurs que comme commerciaux ” - “ Les fonctions sourcing et assistants commerciaux sont orientées vers des demandeurs quels que soient leur besoin ”.

“ Structure catégorielle des emplois transférables ” - “ On constate une forte proportion de managers : près du quart de l'effectif ” - “ Dans la filière du CF... Forte diversité de la répartition des fonctions de la ligne du CF entre les diverses régions... Cette dispersion qui peut répondre à des problématiques spécifiques des régions indique néanmoins un manque d'homogénéité dans la déclinaison du “ modèle ” national ” - “ Lors de la première partie de mission, un flou dans la détermination des effectifs potentiellement transférables... Exemples : les fonctions PNAO/PRAO qui regroupent des libellés d'emploi divers, idem pour les chargés de recrutement où l'addition des fonctions identifiables est assez éloignée du total de 264 chargés de recrutement envisagé pour le transfert dans la filiale ”.

“ Sur les orientations du projet ” - “ A l'examen du contenu des activités potentiellement transférables, celles-ci ne répondent que très imparfaitement au critère annoncé, à savoir une distinction entre activités relevant du marché public de celles relevant du marché privé ” - “ Il a par ailleurs été annoncé en séance du CCE que cela serait la nature de l'emploi tel que ressortant du contrat de travail qui serait le critère pour le transfert vers la filiale... Entrée par “ le contrat de travail ” mise en avant lors du CCE de janvier et lors de la réunion de lancement de notre mission... entrée par “ l'activité ” ou par “ blocs homogènes ” lors de nos entretiens avec les membres de la direction Afpa ”.

“ La position des élus ” - “ Le découpage proposé est plus dépendant d'injonctions réglementaires que porté par une logique de développement des métiers ” - “ Selon les régions, des entités très hétérogènes en termes de qualification, d'activité, d'ancienneté, de collectif de travail ”.

2°

“ PNAO/PRAO ” - “ Réponses aux AO relevant du marché privé et relevant du secteur public ” - “ Il ne s'agit pas d'un métier commercial par nature mais d'un métier technico-commercial par destination ”.

“ L'activité PNAO/PRAO au travers des salariés interviewés ” - “ Une forte expression sur un management encore trop scindé, trop compartimenté ” - “ Le mélange dans l'activité des AO privés et publics ne les choque pas car ils estiment que c'est globalement la même technicité et qu'il y a besoin d'un dimensionnement suffisant pour maintenir les compétences et faire face aux fluctuations ” - “ Les salariés rencontrés décrivent une activité avec des tensions permanentes sur les délais de réponse, ainsi que de fortes variations dans la charge de travail : cf les gros appels d'offres publics avec de multiples lots nécessitant des équipes en mode projet en fréquente reconfiguration avec une entraide et un soutien entre national et régions et régions entre elles ” - “ Ils décrivent les enjeux de la fonction qu'ils estiment pour la plupart ni bien comprise ni reconnue : “ sinon nous ne serions pas en sous-effectif permanent ” selon un salarié ” - “ La fonction semble connaître un fort taux de rotation : des salariés nous ont évoqué un phénomène “ d'usure ” lié à la tension permanente et amplifié par le défaut de reconnaissance ”.

“ PNAO/PRAO : l'organisation résultant du projet ” - “ Nous avons perçu des tensions déjà présentes qui ne peuvent que s'aggraver par un positionnement plus distant dans une fonction insuffisamment valorisée ” - “ Par ailleurs... le sujet de la refacturation que pose le transfert des plateformes à la filiale Accès à l'emploi ” - “ La très forte technicité nécessaire, les liens indispensables avec l'ensemble des acteurs (DIIP, Afpa Entreprises,...), la mixité Entreprises et Secteur Public de l'activité ne peuvent justifier d'un transfert dans la nouvelle filiale ” - “ Cela pose en creux le problème du rattachement de cette activité à une filiale dédiée alors qu'elle pourrait aussi bien être logée au sein de l'EPIC (une proximité avec la DIIP paraissant une piste à explorer) ” - “ Par ailleurs, une réflexion paraît nécessaire pour que les métiers exercés soient mieux reconnus et que la fonction AO soit valorisée notamment en termes d'outils ”.

3°

“ Les conseillers clientèle à distance ” - **“ Cette fonction contribue à la qualité de la relation avec les stagiaires et à l’objectif Afpa de “ saturation ” des stages ”** - “ A noter que l’information de la direction aux IRP indique que cette fonction resterait dans l’Epic, mais que les données communiquées à l’expert indiquent un transfert vers la filiale 2...13 conseillers à distance figurent dans le fichier qui nous a été transmis ” - **“ La mission est de contribuer à la “ saturation ” des stages tous financements confondus... Le pluri-financement (public vs privé) devenant fréquent ”.**

“ Conclusion ” - **“ Pour les conseillers clientèle à distance de la PNCF : la nature mixte (public, privé) de leurs interlocuteurs et une activité plutôt support au commercial que commercial proprement dit font qu’à partir des propres critères exposés par la direction, l’option serait plutôt de les loger dans l’Epic ”** - “ Si le fait de rester dans l’Epic ne soulève pas d’inquiétude particulière, la perspective d’être dans une organisation qui les sépare du reste de l’activité du CF est porteuse d’appréhension, notamment car l’activité demande de fréquents et rapides arbitrages ” - “ Le dispositif de séparation du CF entre Epic et filiale interroge fortement notamment au regard des difficultés déjà actuellement constatées du fait d’une double ligne de décisions et d’arbitrage entre hiérarchique et fonctionnel de ligne ”.

4°

“ La ligne du Conseil en Formation ”.

a/ “ Les tâches des CRA ” - **“ Vérifier la cohérence du projet professionnel avec celle du projet de formation ”** - **“ Activité commerciale : non ”** - **“ Si le volume d’activité est dominé par le marché à destination des demandeurs d’emploi du fait de la proportion générale des activités Afpa, un volume non négligeable d’activité concerne les salariés du privé ”** - “ Des dispositifs de suivi des stagiaires qui entravent l’activité... Des temps importants sont consacrés à une activité administrative essentielle par son résultat mais chronophage par ses dysfonctionnements ”.

b/ “ Des évolutions potentielles ”.

- “ En mai 2016, dans le cadre du Plan 500 000, une note de cadrage relative aux modalités d’entrée en formation a précisé “ les pratiques de recrutement pour faciliter l’entrée en formation du plus grand nombre ”... Cette note prévoit : “ La durée moyenne d’un entretien de co-construction de parcours ne doit pas excéder 20 mn, y compris la réservation en formation ”... “ Les équipes du conseil en formation, 1ers interlocuteurs des publics à l’Afpa, doivent faire évoluer leurs pratiques de recrutement pour faciliter l’entrée en formation du plus grand nombre ”... “ Toute personne doit pouvoir entrer en formation : l’Afpa ne recrute pas et ne sélectionne pas, elle élabore le parcours ”... Il ressort des entretiens et de l’enquête que si cette note n’est en théorie applicable qu’au dispositif Plan 500 000, elle est parfois imposée plus généralement ”.

- **“ Leur activité les conduit à avoir de multiples relations fonctionnelles avec les salariés dont il est prévu qu’ils restent attachés à l’Epic, mais aussi avec des salariés de la filiale 1 Entreprises... Les relations fonctionnelles sont autant de sources de consignes, de besoins de reporting et donc d’injonctions paradoxales nécessitant pour les CRA des arbitrages pour lesquels des N+1 et N+2 relèvent certes de la filiale “ Accès à l’Emploi ”, mais le N+3 relève de l’Epic, mais l’essentiel des relations quotidiennes relèverait de l’Epic et possiblement de l’autre filiale ”.**

c/ “ L’activité des CRA se différencie selon leurs formations initiales et leurs compétences spécifiques ”.

d/ “ Les psychologues du travail ”.

- “ Le nombre de psychologues du travail est très inégal selon les régions ”.

- **“ Multiplication des entretiens et réduction de leur durée au détriment d’une écoute active suffisante ne permettent plus d’estimer les profils et/ou difficultés des stagiaires pouvant être préjudiciables lors de la formation... Perte du sens de la spécificité de leur travail... Remise en cause de leur déontologie ”** - **“ L’affectation dans la filiale renforce le sentiment des psychologues de n’être affectés qu’à des tâches de sourcing, de saturation et non plus d’accompagnement ”** - “ Sur les exigences émotionnelles... Les psychologues du travail, dans les cas où ils indiquent ce facteur de risque, le mettent en relation avec le principe de saturation ” - “ Sur la qualité empêchée... En ce qui concerne plus spécifiquement les psychologues du travail, la dimension de souffrance éthique a pour origine : des injonctions paradoxales qui sont exprimées comme ayant aussi un impact négatif sur la qualité des rapports sociaux... La note de 2016 est interprétée comme un empêchement à l’exercice de leur professionnalité ” - “ Le projet de séparation, un facteur de TPS accru... Les psychologues voient leur rôle de plus en plus dissocié de leurs compétences professionnelles... **Les psychologues ne pourront plus jouer leur rôle d’accompagnement des stagiaires et de pré-sélection des candidats pour le stage de formation ”.**

e/ "Les managers conseil en formation" - " Ces managers organisent les plannings des CRA et des psychologues pour les différents publics... **Contrôler et veiller à la planification des informations collectives, dans les délais convenus pour permettre de pallier les difficultés de saturation de certaines formations... Détecter les situations problématiques sur la capacité à répondre, voire faire remonter l'incapacité à compléter, saturer l'offre... En plus du pilotage managérial opérationnel et fonctionnel des équipes, en vue de les mener à " saturer les offres de formation ", ces managers doivent être en capacité d'anticiper et de repérer les éventuels besoins et pallier les difficultés** " - " **Il apparaît que cette fonction en principe tournée vers le management est aussi largement mobilisée sur d'autres activités plutôt de nature commerciale mais là aussi avec une mixité des publics** " .

f/ "Les ASR" - " **L'objectif principal assigné est l'alimentation et l'optimisation maximale du dispositif de formation, c'est-à-dire la saturation des formations** " - " Il y a de fortes disparités régionales sur ces charges en raison notamment du nombre d'ASR par rapport au périmètre à couvrir (distances géographiques ou nombre de CRA/Psy) " - " **Comme pour les CRA, les ASR sont en lien avec le public du marché privé** " - " Un binôme entre ASR et recrutement (CRA et Psy)... La séparation du collectif ASR/CRA-psychologue n'est pas comprise par les ASR et leur semble préjudiciable : modification des rôles et responsabilités ?... L'animation sera rendue plus difficile si ASR et CRA/Psy ne sont pas sous la même hiérarchie... **Un regroupement des CRA et Psy dans l'Epic avec les ASR semble à privilégier** " .

e/ "Les assistants commerciaux" - " **Leurs relations fonctionnelles sont avec : les MCF, les CRA pour le processus d'évaluation du demandeur de formation, la direction commerciale régionale, les conseillers clientèle à distance de la plateforme régionale, les formateurs dans certains cas, les directeurs de centre... Situation qui conduit quelques assistants commerciaux à estimer que leur travail alimente les 2 filiales** " - " L'appréhension réside dans la séparation dans des unités distinctes... Cette situation a déjà été vécue, voir revenir ce dispositif à double commande par la séparation Epic filiale est redouté " .

5°

" La complexification des relations hiérarchiques et fonctionnelles " - " Les salariés des métiers prévus de rester dans l'Epic (ASR, Aco...) seront également impactés par la double hiérarchie " - " Les salariés qui seront dans un réseau d'injonctions parfois contradictoires entre les deux lignes hiérarchiques verront aussi une charge de travail croître par l'alimentation permanente de reporting nécessaires aux suivis de multiples indicateurs " .

6°

" Synthèse des entités/métiers observés " - " **Il ressort que les critères annoncés pour loger les salariés vers la filiale ou vers l'Epic ne sont pas pertinents dans une large mesure** " - " Une alternative aurait été de s'appuyer sur un développement de l'activité tel que l'offrent les anciennes ou nouvelles missions de l'Afpa indiquées dans l'ordonnance de novembre 2016... Le terme " les plus éloignés " même s'il est imprécis implique une forte exigence d'accompagnement " .

7°

" Les actuels facteurs de RPS selon l'enquête " - " Le facteur de RPS qui ressort le plus fortement de ce panorama est celui de la " souffrance éthique et qualité empêchée " pour tous les types d'emplois transférables, même s'il touche moins fortement les MCF... La charge de travail (exigences du travail)... L'insécurité de la situation de travail " - " Focus sur l'absentéisme... Les catégories " Accompagnement " et " Orientation " connaissent un taux d'absentéisme supérieur à la moyenne de l'Afpa... Cet indicateur converge avec notre propre évaluation des RPS confortant ainsi le diagnostic d'un " mal-être au travail "... Soulignons que ce taux aux environs de 7,5% à l'Afpa est assez nettement supérieur au taux d'absentéisme tel qu'il ressort des statistiques publiées par le Ministère du travail qui oscille entre 2,6 et 3,7% selon les secteurs d'activité proche de l'Afpa... La relation conditions de travail/absentéisme n'est pas systématique mais néanmoins un taux d'absentéisme fort comme celui que présente l'Afpa est un marqueur fort de dysfonctionnements dans l'entreprise " - " Sources de RPS déjà identifiés en interne... Lors de nos échanges avec les salariés, la question de l'évolution du public recruté (objectif général de saturation) a été souvent évoquée comme posant des difficultés pour les formateurs qui doivent faire face de manière plus fréquente et plus intense à des problèmes comportementaux, psychiques... " .

II. PREMIERES ANALYSES

• *Faute d'une analyse du travail, une approche métier, en retenant quelques notions du rapport, serait utile. L'analyse de différents métiers transférables à partir des notions introduites au gré des présentations, métier à haute teneur technique, métier de production, métier commercial (par nature ou par destination), mixité des publics, permet de dégager quatre blocs métier :*

- PNAO/PRAO : haute teneur technique, commercial par destination,
- conseillers clientèle à distance et MCF : commercial (par destination),
- CRA non psychologues : production/non commercial,
- psychologues et CRA psychologues : haute teneur technique, production/non commercial.

Le critère de mixité des publics/des marchés n'étant pas discriminant ici.

• *Un questionnaire institutionnel sur la problématique du recrutement : ne plus considérer l'activité technique du recrutement comme relevant des "compétences en facteur commun des activités" paraît très inquiétant pour l'avenir de l'AFPA, de ses salariés, des usagers. Positionner des métiers de production dans une filiale de commercialisation nous semble révélateur de ce qui se passe plus largement à l'AFPA et de ce qui risque d'arriver demain aux formateurs. Par ailleurs, le recrutement tel qu'il se pratique, ou plutôt tel qu'il se fait de moins en moins, a des conséquences sur l'ensemble des salariés : la relation dégradée au public est déjà l'un des principaux facteurs de RPS (pour rappel, ISAST, dans son premier rapport avait fait un travail de quelques pages sur le problème de l'accroissement de l'accueil du public éloigné du marché du travail).*

Pour la direction, les chargés de recrutement et d'accompagnement et les psychologues "ont toute leur place dans le pôle Accès à l'emploi, dont l'activité est nécessaire pour saturer les dispositifs de l'AFPA". Est-ce à dire que l'objectif du travail des psychologues et des CRA est désormais exclusivement ou quasi-exclusivement la saturation des dispositifs, sachant que cet objectif apparente l'activité à un travail administratif-commercial, à une fonction support ? (déjà pour le Plan 500 000, il s'agit de saturer les dispositifs, en "vendant" par exemple aux demandeurs d'emploi de la formation "qualifiante", alors que la durée de 4 mois ne permet pas à des stagiaires sans des prérequis et acquis spécifiques d'obtenir le titre...). Si l'objet d'une filiale commerciale Accès à l'Emploi n'est plus que de "remplir", il est évidemment néfaste d'y transférer des spécialistes du recrutement car leur fonction technique, c'est l'alimentation des dispositifs avec un ciblage du public, conformément à la pratique du recrutement à l'AFPA. Sans ce ciblage, leur métier est dénaturé, voire déqualifié, et ils n'ont plus les moyens d'atteindre leurs objectifs dans des conditions propres à leur métier. Plus que d'empêchement de la qualité du travail, il faudrait parler ici d'empêchement du travail.

Demain, de manière plus massive encore qu'aujourd'hui, les CRA et les psychologues seront en pression entre des formateurs leur reprochant que le public ne correspond pas et des managers poussant au remplissage coûte que coûte – seulement comme les CRA et les psychologues seront en filiale avec les nombreux managers dont la mission de type "commercial" est la saturation et comme ils vont être présentés comme les "donneurs d'ordre" (ainsi qu'ils le sont déjà par des managers du conseil en formation), les demandes des formateurs pèseront de moins en moins. C'est un moyen pour contraindre les formateurs à accepter le défaut de ciblage et l'hétérogénéité de plus en plus grande des publics.

Par l'évolution du recrutement vers la saturation, les chargés de recrutement et d'accompagnement et les psychologues sont de plus en plus déresponsabilisés, ce qui entraîne de fait une décharge de leurs responsabilités aux formateurs qui doivent se débrouiller pour gérer les stagiaires qui leur arrivent, avec de faibles moyens d'action pour répondre de manière adaptée aux diverses problématiques des stagiaires. Les chiffres de l'abandon des stagiaires, particulièrement dans certaines régions et certains centres, particulièrement pour certaines spécialités (gros œuvre par exemple) en disent assez sur la désorganisation du recrutement. Et la façon de recruter des stagiaires, entre régions et même au sein d'une même région, est tellement inégalitaire que des stagiaires peuvent maintenant se retrouver sur le même dispositif de formation sans avoir été recrutés du tout de la même manière : cela va d'évaluations qui demeurent encore, même si elles sont allégées, à plus aucune évaluation de quoi que ce soit. Il faut entendre le refus de recruteurs de faire un travail qui va contribuer à la pénibilité au travail des formateurs. Alors demain, s'ils sont dans des structures différentes... ?!

III. ANALYSE SUCCINCTE DES EXPRESSIONS DE 74 COLLÈGUES TRANSFÉRABLES INTERVIEWÉS SUR LA BASE D'UN QUESTIONNAIRE PAR LES ÉLUS CHSCT DES DIFFÉRENTES RÉGIONS ET COLLECTÉES PAR ISAST

Pour l'illustration, nous ne reprendrons pour chaque élément de l'analyse de contenu que quelques verbatims.

- Des conflits éthiques massifs :

- Liés au sentiment d'être réduit à une fonction de remplissage :

" L'injonction de remplissage des sessions de formation actuelle, mon manager m'a demandé hier de "prouver la rentabilité de mon activité" au regard du taux de remplissage de l'offre de formation " - "être cantonné au rôle de remplissage des formations : pas assez entendu " - "si on n'alimente pas les formations, il n'y a pas de travail pour les autres ! ", etc.

- Liés au fait de ne pas respecter la demande du candidat :

" Injonctions paradoxales : respecter la demande du candidat sans remettre en cause la prescription " - " le recrutement n'est plus basé sur un projet du candidat mais sur un objectif de saturation, pas d'accompagnement ", etc.

- Liés au fait de devoir inscrire en formation des personnes qui ne correspondent pas aux objectifs et moyens de la formation :

" conflit de valeur entre la probabilité de réussite du stagiaire et la pression économique " - " difficulté à saturer les dispositifs avec un public de plus en plus difficile " - " décision de faire entrer en formation des candidats dont le niveau est insuffisant pour aller au titre et ayant un avis défavorable pour entrer en formation " - " inadéquation entre les profils des candidatures et les prérequis en formation et l'injonction de les recruter malgré un avis déconseillé ", etc.

- En lien :

" violences verbales, menaces de candidats et stagiaires ", etc.

- Une organisation du travail très pathogène en particulier pour le Conseil en Formation :

" Tableaux de saturation du dispositif... " - " surcharge de travail et difficulté d'organisation " - " ma charge de travail est en permanence trop élevée " - " il y a souvent des périodes de débordement " - " manque d'anticipation " - " difficultés d'obtenir des réponses aux messages faits, manque de fiabilité des planifications " - " mes collègues ne connaissent pas nos missions et on nous utilise au coup par coup sans stratégie globale " - " perte de temps, source de frustration et d'énerverment " - " perte de temps, production non tracée car pas visible, défaut de qualité, conséquences sur les autres services (accueil, exploitation) " - " matériel qui beugue + consignes aberrantes + sollicitations incessantes du public = il faut être solide psychologiquement ! " - " de plus en plus d'injonctions pour standardiser notre travail, sans tenir compte de la diversité du public " - " traitement industriel des candidats, où est l'humain ? " - " incitation à faire évoluer la pratique des chargés de recrutement vers le bien nommé conseil en formation, il n'est en fait rien d'autre qu'un forçage des besoins du DE en vue d'alimenter les dispositifs de formation déficitaires, la preuve : aucun temps alloué, aucune ressource, aucune organisation du travail pensée, pas de communication à l'extérieur ", etc.

- En rapport avec le management :

" Le manque d'un hiérarchique impliqué dans mon activité " - " problèmes relationnels avec Pôle Emploi, pas de soutien " - " suppression de l'autonomie dans l'accomplissement des tâches, tentatives de mises au pas, dévalorisation de ma pratique professionnelle ", etc.

- En rapport avec la charge administrative :

" Lourdeur des outils informatiques " - " pas d'appui administratif " - " la charge administrative et la saisie informatique au détriment de mon cœur de métier " - " saisie dans les différents systèmes d'information internes et externes très chronophage au détriment de la durée des entretiens de conseil ", etc.

- Des collectifs de travail inexistantes :

" Manque de synergie et de collaboration : absence de collectif de travail " - " manque de temps de parole " - " isolement ", etc.

- Insatisfaction dans le travail et non reconnaissance en particulier pour le Conseil en Formation :

- " frustration dans son travail et sentiment de mal le faire " - " grande fatigue morale, mauvaise qualité de notre intervention, tensions entre les personnes en interne " - " lassitude, aucune valorisation du travail et de la fonction, perte de sens et perte de valeur, démotivation et désengagement " - " niveau d'information et d'expertise sous utilisé, travail moins efficace " - " sclérose intellectuelle " - " mono-tâche : recruter ", etc.

- " les managers de formation ne reconnaissent pas notre travail à sa juste valeur, le service conseil en formation semble accessoire alors qu'il est la porte d'entrée, exemple : on oublie de nous transmettre les infos ou les modifications de programmation " - " les collègues proches reconnaissent le travail que l'on fait, la direction suit les effectifs comme indicateur de réussite, dès que l'on s'éloigne de l'administratif notre travail est moins reconnu " - " la plupart des candidats doivent entrer en formation donc il y a des conséquences sur la physionomie des groupes (les problématiques se multiplient) et l'insatisfaction des formateurs se retourne vers nous " - " le service recrutement ne sert à rien ! ", etc.

- *Peur de l'avenir :*

- " ce projet me fait peur ! " - " pour ma part, cette perspective ne me plaît pas du tout et est très anxiogène " - " je trouve insécurisant de m'entendre dire par un directeur que je dépends d'une autre ligne, que c'est pas son problème ou qu'il n'a rien à voir là-dedans ", etc.

- " je ne veux pas être une commerciale ! " - " de quoi vivra cette filiale ? à moyen et long terme quel est son avenir ? je ne souhaite pas me transformer en commerciale, ce que l'on me demande de faire de plus en plus ! ", etc.

- " projet convenu sans concertation, informations quasi inexistantes au personnel concerné : quel est l'avenir à long terme des CRA à l'AFPA ? " - " quelle mission à venir pour les CRA/psychos ? " - " à l'heure actuelle, nous maintenons du temps pour les entretiens avec les candidats/testing-projet-motivation, mais jusqu'à quand pourrons-nous le faire ? ", etc.

- Plus précisément, sur la base des questionnaires d'enquête renseignés, le profil de qualification des recruteurs va du BEP comptable au Master 2 en psychologie. Il y a une très grande hétérogénéité parmi les chargés de recrutement et d'accompagnement dont une partie sont psychologues, une partie des ex-formateurs ou venant de l'extérieur occupait des fonctions liées à la formation et l'insertion et une partie occupait une fonction support de type AC par exemple. Un tiers des CRA serait des psychologues, dont certains, à l'occasion d'un changement de région par exemple, ont été déclassés alors qu'ils étaient antérieurement " psychologues du travail " classe 11.

- *Expressions de psychologues du travail :*

" Aujourd'hui je suis psychologue du travail, je n'ai aucune information sur une mutation éventuelle sur la filiale, peut-être que le fait qu'on me demande de remplir ce questionnaire indique que la décision est déjà prise ? " - " mon travail d'accompagnement social, psychologique auprès des stagiaires est reconnu par les formateurs et la direction du centre, par contre, après 8 ans à l'AFPA en qualité de psychologue, je constate une ambiguïté malsaine de la part des direction régionale et nationale, je sens que ma fonction encombre " - " nous avons été intégrés aux réunions de conseil en formation pour les fonctions de recrutement, en qualité de psychologue aucune réunion, le DRH régional à une époque avait peur " - " ce projet est très anxiogène à différents niveaux : . collectif de travail EPIC/filiale, par exemple les assistantes sourcing avec lesquelles on est en étroite collaboration seront dans l'EPIC, perte du sentiment d'appartenance, . perte du sens de nos missions et de notre identité professionnelle, il s'agira de faire du chiffre d'affaires au détriment de la prise en compte des besoins réels des candidats, ce qui est en contradiction avec le code de déontologie, . perte de notre mission de service public et d'utilité sociale vers une logique commerciale inhérente au statut de cette filiale " - " quelle place pour les psychos du travail ? ", etc.

" S3 suivi psycho-pédagogique ? " - " évolution observée dans le comportement du stagiaire par le formateur suite à un suivi psycho-pédagogique : taux d'absentéisme et d'abandon en régression, investissement en formation ", etc.

IV. POUR RÉALISER UNE ANALYSE MÉTIER ET DU RÉEL DU TRAVAIL LA COMMISSION DES CONDITIONS DE TRAVAIL A RECUEILLI DEPUIS PLUSIEURS MOIS UNE QUINZAINE DE TÉMOIGNAGES INDIVIDUELS ET COLLECTIFS DE PROFESSIONNELS DONT NOUS VOUS LIVRONS QUELQUES-UNS

Le trait commun à tous ces témoignages de professionnels : le processus à l'œuvre de dénaturation de l'activité professionnelle ou de déqualification, qui d'ailleurs touche de plus en plus de professionnels à l'AFPA, notamment chez les formateurs.

A / PNAO/PRAO

- *Premier témoignage :*

" Tâches sans intérêt... des discours pas forcément raccord... plus d'esprit d'équipe... réunions de service sans grand intérêt, on y répète très souvent la même chose... "

Sur le management : " replace systématiquement sur des positions d'exécutante/en restant professionnelle quelles que soient les circonstances... des remontrances des collaborateurs en public... choses pas dites clairement : responsabilités... "

• Deuxième témoignage :

“ Concernant le cautionnement du sarcasme comme mode de communication “ normal ” au sein d’une équipe. (...) ce qui me heurte le plus dans cette situation réside dans le déni de reconnaissance d’un mode de communication inapproprié au prétexte qu’on ne sait pas comment gérer une situation de malaise profond au sein du service. (...) ce mode de communication, utilisé de façon récurrente à la PNAO depuis quelques temps est non seulement irrespectueux des individus mais aussi totalement contreproductif car il n’apporte rien de positif au collectif.

(...) Depuis de nombreux mois, le service subit des pressions diverses qui se traduisent simultanément par l’injonction d’être créatif et dans le même temps une totale dépossession du processus d’écriture et/ou de conception des réponses. Sous couvert de répondre à un maximum d’AO, nous sommes globalement très souvent réduits à des copier-coller de réponses antérieures ou de productions “ hors-sol ” fournies par d’autres services. Le cas échéant, nous faisons face à une autre injonction, celle d’inventer ce que notre direction est elle-même incapable de définir. (...). Chacune des lignes que nous écrivons est systématiquement relue et modifiée, “ aseptisée ” et “ industrialisée ”, réduisant à néant toute marge de manœuvre. Au final, on peut résumer les pressions par une obligation de résultat en même temps qu’une impossibilité d’action.

Concernant la méthode de la direction, à savoir une centration sur la “ tâche ” uniquement. Dans la continuité du processus d’industrialisation des réponses mis en place par la direction du service, nous assistons à une déshumanisation programmée du travail qui s’exprime au travers d’une centration exclusive sur la tâche et le résultat, au détriment des hommes/femmes qui la réalisent. (...) nous assistons dans ce service à un véritable retour en arrière au travers d’une taylorisation du travail, d’un isolement et d’un étouffement des personnalités (pourtant très complémentaires), avec pour résultat final un appauvrissement des compétences individuelles et collectives.

Concernant le mode de management et l’organisation du service. (...) Sous couvert de restructuration et de performance économique-financière, se dévoile peu à peu un nouveau type de manager “ humanoïde ”, dépourvu de la moindre compassion pour son prochain, agissant sur la base de calculs et d’algorithmes purement mathématiques et ordonnant la mise au rebus de tout “ objet utilitaire ” considéré comme défectueux ; entendons par là, tout membre de l’équipe qui n’aurait pas agi conformément à la norme définie par la direction du service pour servir ses propres intérêts. Nul ne peut nier par ailleurs, les tensions qui existent et se développent insidieusement dans le service ; tensions exacerbées par la cohabitation contrainte sur un plateau ouvert. En effet, comment ne pas considérer comme paradoxal la généralisation du port d’oreillettes, devenue une façon de s’isoler au sein d’un lieu à l’origine “ conçu ” pour favoriser la communication entre les personnes et le travail collaboratif ? ”

C’est une expression récente de troubles psychosociaux du personnel du Siège. Plusieurs situations de ce type ces dernières années. A chaque fois, un arrêt de travail de plusieurs semaines à plusieurs mois, un traitement médical, un soutien psychologique et la direction des ressources humaines qui découvre les dossiers tardivement. Le constat : un malaise important témoigné par divers collègues de la direction des grands comptes institutionnels/PNAO concernant l’organisation, le mode de management problématique, la chaîne de décision, la taylorisation, etc. La direction a été alertée à plusieurs reprises par les instances représentatives du Siège, de l’inadéquation de l’organisation face aux enjeux de l’AFPA et de la souffrance du personnel qui en découlait. Est évoquée à chaque fois par la direction l’activité stressante de réponse aux appels d’offres pour justifier la situation ; elle convient qu’après deux ans d’activité, constatant une usure forte du personnel, il faudrait prévoir un dispositif d’accompagnement vers une autre activité. Mais peut-être aussi qu’il faudrait envisager un niveau de recrutement moindre pour générer moins de frustration ?! Est-ce la préfiguration du fonctionnement de la filiale ? Pour l’AFPA dans sa globalité, il est vital qu’un modèle adapté aux enjeux de développement et respectueux des professionnels soit enfin défini.

B/ Conseil en Formation

Force est de constater qu’en particulier sur la ligne Conseil en Formation, il y a généralement un décalage entre les tâches affectées aux salariés et leurs référentiels emploi, ainsi qu’une confusion des métiers sans prise en compte de la qualification.

Progressivement s’est mise en œuvre une dérégulation des activités de recrutement et d’accompagnement des stagiaires, en fonction des régions et au sein des régions, du fait des particularités des commandes des conseils régionaux : autant de commandes que de régions, ou presque (du point de vue de la commande plus ou moins stricte de qualification, de la captation du public via un sourcing direct ou non ou encore de la commande ou pas d’accompagnement...).

En face, la création d’une “ ligne ”, dont l’intitulé a changé à un rythme quasi-annuel au gré d’un glissement sensible des missions : “ sécurisation des parcours ”, devenue “ Relation Clients Stagiaires ”, devenue “ Relation Stagiaires ”, devenue “ Conseil en Formation ” - maintenant filiale commerciale “ Accès à l’Emploi ” ? La mise en place de directions qui, singulièrement, semblent ignorer ou souhaitent ignorer la réalité institutionnelle consistant dans une activité de recrutement des stagiaires depuis des décennies. Et l’évolution progressive vers l’activité de “ remplissage ”, qui répond strictement à un objectif quantitatif.

Les psychologues et les CRA – l'effectif transférable en filiale 2 le plus nombreux, plus de 200 – dans cette évolution ? Ils interviennent pour le marché public et le marché privé et participent dans leurs fonctions à la production. " La réalité du terrain nous amène à conseiller toutes les personnes se présentant dans nos services ". Or, travailler à l'avenir dans une filiale de commercialisation – mais pour exercer des missions relevant du Service Public – ne sera pas sans conséquences sur les métiers et le sens du travail. Qui plus est, la direction de l'AFPA, qui est maintenant incapable de reconnaître la richesse du professionnalisme du personnel, n'interroge pas la cohérence du projet de transfert de personnels " Producteurs ", qui ne sont pas des " Fonctions Support "; dans la deuxième filiale.

- Quelques éléments tirés d'une réunion de chargés de recrutement et d'accompagnement concernant des MCF :
 - . Deux charges au téléphone, d'abord par un chargé de clientèle puis par un MCF : ayant reçu un bénéficiaire du CSP de 58 ans à qui il ne restait que quelques trimestres à faire, un chargé de recrutement s'est rendu compte que la personne n'avait pas été totalement informée sur ses droits (la personne pensait que la formation comptait pour ses trimestres), que le projet validé d'un stage bâtiment n'était pas indiqué du point de vue médical (contre-indications du port de charges et des contorsions), qu'en conséquence une autre piste devait être travaillée. Mal lui en a pris, il s'est vu reprocher son manque de sens commercial et qu'il faisait perdre de l'argent à l'AFPA.

- . Pour eux, les managers ne sont pas une ressource.
- . Des mails adressés par le MCF qui n'est pas basé sur place et qui se décharge de sa responsabilité liée à la saturation sur les CRA.

- Le témoignage d'un élu CHSCT lors de l'enquête :

" X, psycho, et Y, chargé de recrutement. Lundi, X se fait questionner par son N+1 sur sa " rentabilité ". Y s'était fait questionner sur ce sujet par ce même N. Les collègues ne comprennent pas. Mais qu'est-ce qui se trame ? Je rencontre la directrice du centre. Elle " entend/écoute " mes dires, mais me susurre aussi que la mission de X aujourd'hui n'est pas ce que l'AFPA attend d'elle " .

- Situation d'une CRA qui fait du sourcing commercial, en amont du commercial :

Il s'agit d'une mission qui lui a été confiée pour assurer le sourcing en vue du recrutement d'un groupe de contrats de professionnalisation pour le compte d'une enseigne de magasins de bricolage. Elle a envoyé des mails à tous les CRA de la région, aux agences Pôle Emploi, aux Missions Locales, des mails d'information à des candidats potentiels et fait des informations par téléphone. Sur la base de CV transmis par l'enseigne, elle a pris contact avec les candidats. Elle a programmé des rendez-vous physiques ou téléphoniques avec le commercial de l'AFPA et préparé les dossiers. On constate une confusion des fonctions, mais la pression est forte, ce qui justifie ce travail. Cette fonction " support " correspond à l'objectif de la première ou de la deuxième filiale de commercialisation. Il faut poser les problèmes du référentiel emploi en même temps que du réel du travail, différent selon les régions et selon les catégories professionnelles, pour comprendre que le transfert en filiale commerciale sera vécu de manière très différente en fonction de son expérience professionnelle actuelle et pourra être source de troubles psychosociaux.

- Témoignage sur le fait que les mêmes tâches attribuées à des professionnels de métiers différents, psychologues et CRA, ne sont pas réalisées de la même manière :

" Comment rattraper ce qui aurait dû être mis en œuvre depuis 7 ans par l'AFPA, du collectif de travail entre professionnels, ce qu'on n'a plus connu depuis 2010 dans ma région. Entre collègues psychologues et CRA, on peut discuter de la procédure. Mais dès qu'on veut parler métier, ça devient compliqué. On pourrait se mettre d'accord sur les conditions de travail, mais on ne pourrait pas s'entendre si on parlait du travail. Ce qui est entretenu par l'employeur. En filigrane, la question de la qualification lorsque dans une entreprise, les mêmes tâches sont attribuées à des travailleurs qualifiés et moins qualifiés pour réaliser ces tâches. Au-delà, il y a un problème de légitimité. Légitimité technique démonétisée versus légitimité institutionnelle (saturer). Tout devient possible. Des collègues qui font du recrutement porte ouverte, qui utilisent des tests sans savoir ce qu'est un test, qui restituent tout à PE, qui disent que faire des entretiens c'est pas bien compliqué, faire du suivi alors que ce suivi se réduit à une présentation devant le groupe en début de formation " .

- Malgré les attaques répétées du métier de psychologue du travail à l'AFPA depuis 2010, la direction a commencé en affichant son " légalisme " dans les avenants aux contrats de travail, précisant que " le contenu de l'emploi ", " la classification " demeureraient en l'état, " ainsi que les missions et activités, dans le périmètre professionnel " .

- Éléments tirés du dossier technique et juridique d'une psychologue du travail licenciée pour " insuffisance professionnelle " et qui relate sa déqualification dès fin 2010 :

" Abusés "

" En effet, voici la description des objectifs transmise par la communication nationale de l'AFPA : " La ligne sécurisation des parcours des bénéficiaires va sécuriser le recrutement des stagiaires, les entrées en formation et le suivi des stagiaires ". "

→ " Ce n'est pas la fonction de recruteur qu'on attend de moi, telle qu'elle est définie sur le descriptif de poste sur lequel j'ai postulé mais la fonction de remplissage. "

“ Arrêt de travail ”

“ En traversant la destruction de cette organisation du travail, j’ai connu des sensations de perte, d’écœurement face à ce gaspillage, de révolte face au mépris affiché envers le passé de l’AFPA et le métier de psychologue du travail. ”

“ Assimilation de la fonction de psychologue du travail à celle de chargée de recrutement ”

“ Or il n’y a eu aucun avenant à mon contrat de travail concernant cette modification de qualification, ni information officielle (nationale ou régionale). ”

“ Du coup, un recrutement ne peut excéder 20 minutes par candidat. ”

“ Ce positionnement est non conforme à la description du poste sur lequel j’ai postulé et qui précise, outre l’évaluation des pré-requis, les missions suivantes :

- . vérification de la bonne représentation des conditions d’exercice du métier,
- . validation de la motivation et du comportement (entretien),
- . prise de décision. ”

Il s’agit de cœur de métier, qui est à la fois l’analyse des comportements humains et l’accompagnement des processus psychologiques (comment la formation s’inscrit dans le parcours personnel et professionnel du candidat ? – représente-t-elle une continuité ou une rupture ? – quelles sont ses attentes ? sont-elles réalistes, réalisables ?).

“ Faire l’économie de ces paramètres est non seulement un appauvrissement de la fonction mais un non-sens économique. ”

“ Activité de recrutement selon la direction nationale ”

“ Vérifier la faisabilité du projet de formation. ”

→ “ Nous avons été dupés, probablement dans le but que quelques-uns d’entre nous restions à l’AFPA, afin d’éviter la fuite de toutes les compétences du personnel des CROP. ”

“ Code de déontologie des psychologues ”

“ En ce qui concerne ma situation de psychologue à l’AFPA, on a tenté de réduire ma fonction à des actes techniques, par exemple :

- . faire passer les tests et restituer leurs résultats sans appréhender la personne dans sa dynamique,
- . animer des réunions d’information collective consistant à commenter une argumentation commerciale. ”

“ L’article 4 légitime ma tentative de faire reconnaître la spécificité de l’acte psychologique au travers des entretiens de recrutement en faisant respecter la centralité de la personne : “ Qu’il travaille seul ou en équipe, le psychologue fait respecter la spécificité de sa démarche (...) ”

“ Il serait intéressant de connaître le protocole d’entretien de recrutement afin de voir si les préconisations évoquées dans l’article 9 sont respectées : “ Avant toute intervention, le psychologue s’assure du consentement libre et éclairé de ceux qui le consultent ou qui participent à une évaluation (...) ”

“ L’article 17 précise les modalités à prendre lorsqu’il y a transmission d’informations de la personne à un tiers : “ Lorsque les conclusions du psychologue sont transmises à un tiers, elles répondent avec prudence à la question posée (...) ”

“ L’article 23 légitime mon engagement à faire respecter le métier de psychologue : “ La pratique du psychologue ne se réduit pas aux méthodes et aux techniques employés (...) ”. ”

“ L’article 25 confirme que les résultats des tests sont insuffisants pour la prise de décision : “ Le psychologue est averti du caractère relatif de ses évaluations et interprétations (...) ”. ”

“ Conclusion ”

“ Voici les principales causes de ma souffrance au travail. ”

“ . Non-respect de la personne dans sa dimension psychique (n’est plus au centre du dispositif). ”

“ . Empêchement d’effectuer l’activité par manque de temps. ”

“ . Irrespect de la spécificité de la démarche du psychologue. ”

“ . Perte de qualification. ”

“ . Refus de faire du “ mauvais travail ” et de contribuer à la pénibilité au travail des formateurs. ”

- Un témoignage apporté et analysé en commission : une psychologue du travail selon sa fiche emploi interdite de se prévaloir de son métier par un DR, un accident du travail s’en étant suivi : cet accident du travail, contesté par la direction, a bien été reconnu comme tel.

En quelques mots, le courrier du DR impliqué dans la situation, adressé à la CPAM, illustre bien la confusion générale sur la ligne :

“ . Une indifférenciation des fonctions de chargés de recrutement et de psychologue du travail, qui devient ici une “ compétence ”, alors que cette fonction de psychologue du travail renvoie bien à une qualification et à un référentiel emploi à l’AFPA.

“ . Une indifférenciation technique où l’on parle du “ sourcing ”, du “ recrutement ”, du “ positionnement ”, sans rien définir et comme s’il y avait antinomie entre le fait de faire du recrutement et le fait d’être psychologue du travail : confusion entre le champ d’activité et le métier, illustré par le glissement sémantique d’une approche “ métier ” à une approche “ famille métier ”.

La non prise en compte par ce directeur du problème que cet accident du travail permet de poser, pourrait être compris comme du harcèlement stratégique à l’encontre d’une catégorie professionnelle.

L’objet de la “ ligne ” n’est plus que de “ remplir ” et la problématique du ciblage du public, essentielle dans la pratique du recrutement à l’AFPA depuis l’origine est devenue tabou ”.

On voit que la méthode consiste à signifier, de manière plus ou moins brutale, à des professionnels qu'ils n'ont plus leur place dans l'institution, puis c'est à ces professionnels de gérer le problème comme ils peuvent.

- Dernier témoignage, celui d'un CRA, en fait psychologue, dupé par l'AFPA depuis 6 ans :

Ce collègue, présenté à l'interne et à l'externe comme psychologue du travail et assurant des prestations d'accompagnement financées par le conseil régional, n'est pas reconnu comme tel du point de vue du statut, du référentiel emploi et de sa rémunération.

Le titre de son CV remanié par l'AFPA pour répondre au cahier des charges : " Psychologue du travail ".

" Présentation du service : ce service, réalisé par des intervenants dédiés, permet une écoute pour chaque bénéficiaire de ses éventuelles difficultés.

Acteurs : psychologues du travail ".

Des extraits de mails du MF ou du DC :

Adressé à l'externe : " Il est psychologue... "

Adressé au collègue : " ... cette personne a besoin d'être vue par un psychologue du travail ".

Entretiens annuels, un extrait :

" Au regard des activités menées (l'investissement sur l'accompagnement psychopédagogique et la reconnaissance de ses compétences de psychologue envers les formateurs et ses collègues CRA qui le sollicitent sur des situations spécifiques), M. X est bien conscient qu'il est difficile d'avoir cette reconnaissance statutaire bien qu'il soit identifié comme tel envers ses collègues ".

Donc l'AFPA crée un désordre en ne respectant pas le principe de base du : à travail égal/salaire égal (de psychologue) et tire profit de cela.

Pour faire écho, on peut lire dans les questions/réponses d'Agora le 3 avril 2017 : " En 2014, j'ai changé de région. Le DR m'a affirmé qu'il n'y avait plus de psychologue du travail classe 11 et que tous avaient signé leur déclassement. Aujourd'hui je suis le seul de l'équipe à avoir été déclassé en classe 10. Comment justifier cette discrimination et comment obtenir mon reclassement initial ? " Réponse peu crédible de la direction : " Cette question relevant d'une situation personnelle et individuelle, nous vous conseillons de prendre attache avec votre DRH pour obtenir les informations nécessaires ".

EN SYNTHÈSE

CONCLUSIONS ORGANISATIONNELLES

ISAST dégage des pistes dans son rapport.

Outre ces pistes, il est d'évidence que les " producteurs " / " prestataires " doivent être sortis de la deuxième filiale, comme cela a été le cas pour la première filiale.

Pour la direction, " la répartition des salariés a été organisée de manière à ce que toutes les compétences en facteur commun des activités soient dans l'EPIC ". Nous avons déjà posé la problématique du recrutement. Mais de plus, alors que l'appui au conseil en évolution professionnelle est au cœur des missions de l'EPIC, les professionnels du recrutement, dont les activités touchent au conseil en évolution professionnelle, sont " repoussés " par un positionnement en filiale, de même pour l'accompagnement.

La direction veut mettre dans une filiale de commercialisation des professionnels de l'accompagnement, dont certains sont très qualifiés. N'y a-t-il pas une place plus adaptée demain pour les psychologues du travail (une soixantaine et au moins une cinquantaine de CRA qui sont psychologues) et pour les chargés de recrutement et d'accompagnement (donc une centaine) ? Considérant que les services des ERE, des animateurs socio-éducatifs, de l'hébergement... font bien partie de l'EPIC.

Nous voulons par ailleurs attirer l'attention sur le risque de dissociation de l'activité du " recrutement " en filiale et de l'activité de l'accompagnement, revalorisé dans l'EPIC. Nous avons pu constater ce qu'elle a pu générer lorsque la majorité des psychologues a été transférée à Pôle Emploi : 2 ou 3 ans après, n'ayant plus le retour qualitatif sur leurs " orientations " vers les stages AFPA – comme lorsqu'ils faisaient du suivi – la précision antérieure de leur travail de recrutement était perdue. Mais peut-être que cela n'a plus aucune importance.

Concernant précisément les psychologues du travail, nous alertons la direction sur le fait qu'ils risquent de se retrouver sur une mono-activité, qui plus est très appauvrie, de " recrutement-saturation des dispositifs ". Nous rappelons le contenu du référentiel emploi de psychologue du travail à l'AFPA, dont les activités, potentiellement, sont les suivantes : . " Orientation " (notamment : " contribution à l'alimentation du dispositif de formation de l'AFPA "), . " Accompagnement du bénéficiaire en formation en inter-relation avec les formateurs " (notamment : " diagnostic et analyse des difficultés liées aux apprentissages, à des problèmes d'adaptation et à des problématiques d'orientation "), . " Approche territoriale " (notamment : " contribution à la veille et au diagnostic partagé sur les besoins d'emploi/formation/insertion/validation "), . " Participation à l'organisation du service " (notamment : " veille professionnelle sur l'évolution des méthodes, des outils, des métiers, du contexte économique "), . " Ingénierie/Conseil " - " Recherche et développement " , . " Formation " , . " Expertise " .

Nous alertons également la direction sur le fait qu'il leur est de plus en plus difficile d'exercer leur métier avec la déontologie qui leur est propre et sur le risque de ne plus pouvoir exercer leur métier de façon éthique, sans prise de risque pour leur santé et le maintien dans leur poste.

Enfin, pour ce métier, lorsque la direction dit " ne pas être en mesure de procéder à un renouvellement d'effectif ", nous lui suggérons qu'il suffirait de requalifier les CRA qui sont psychologues pour avoir une répartition assez homogène de psychologues sur tout le territoire.

Mais peut-être que, pour liquider un problème de RPS, la direction va le mettre " sous le tapis " en rebaptisant, quand le " moment social " sera venu, dans quelques mois, tous les CRA et psychologues comme " conseillers en formation ". Le problème sera réglé pour la direction mais pas pour les professionnels concernés. N'est-il pas temps de réfléchir intelligemment aux activités qui pourraient être proposées aux professionnels en fonction de leurs qualification et compétences et en lien avec l'évolution institutionnelle ?

CONCLUSIONS DU POINT DE VUE DE LA CLINIQUE DE L'ACTIVITÉ

- Au regard de la prescription du travail à venir, rien n'est clair :
 - Les représentants du personnel, les experts, le personnel ont été peu et mal informés. Presque un mois avant que la direction ne donne aux experts le fichier des transférables, et encore imprécis et inexact. La " doctrine " du transfert incohérente et donc pas communicable. Des membres du personnel qui ont appris à l'occasion de l'enquête qu'ils étaient dans le périmètre des transférables. Le manque d'information plonge nos collègues dans une réelle perplexité, voire dans l'angoisse.
 - Des professionnels de métiers très différents seraient positionnés dans une même structure commerciale, une filiale qui assure la formation des demandeurs d'emploi et particulièrement les relations commerciales et juridiques et contractualise avec l'agence en fonction des marchés remportés. Or comment comprendre qu'il y ait dans une telle filiale des techniciens dont l'activité n'a rien à voir avec du commercial (qu'a contrario des professionnels qui ont une fonction commerciale ne soient pas concernés) ?
 - Quel intérêt de casser des équipes ? Qui dépendra de qui ? Le bienfondé d'un quart de managers dans une filiale et pour faire quoi ?
 - Saturation ou recrutement ? Quelles conséquences pour les formateurs, les AT, les MF ? Quel accompagnement et par qui ? Appui au CEP, comment et par qui ?
 - La raison de l'affectation des postes et des effectifs concernés dans la filiale 2 n'est-elle au bout du compte que financière, relative au " lest " qu'ils représentent et à leur importance numérique qui doit être de l'ordre du double par rapport aux effectifs transférés dans la filiale 1, le marché public étant deux fois plus important que le marché privé (dixit le DG par intérim en décembre au CCE). Et à propos de " lest ", à terme, la remise en question, voire la suppression, de l'activité de recrutement ne pourrait-elle pas permettre à la nouvelle AFPA de se délester de dizaines de postes de la filiale 2 ?
 - Pour sauver le plus grand nombre qui a failli aller en filiale, le sacrifice de quelques métiers et du professionnalisme est-il requis ?
- Au regard de la possibilité d'être encore acteur dans son travail pour les métiers étudiés, la situation actuelle peut être qualifiée de grave, avant même un transfert.
 - Déjà un sentiment de ne plus avoir la main sur son travail et a fortiori l'organisation du travail.
 - Situation de conflit éthique.
- Au regard de la ressource par le collectif de travail.
 - On a vu que le collectif avec des personnes du même métier ou de la même famille métier fonctionne mal (sous réserve d'une investigation plus complète).
 - La relation au management est problématique (causes multifactorielles à approfondir).
- Au regard de la ressource que constituent l'héritage institutionnel et la transmission, la situation est dramatique.
 - Quelle transmission par rapport à une histoire AFPA de 70 ans de recrutement des stagiaires, de 50 ans d'accompagnement psychopédagogique ?
 - Quelles formations techniques suivies par les professionnels concernés... ?
 - Quelles références techniques... ?

CONCLUSIONS JURIDIQUES

La question de l'injustice due à l'organisation actuelle est posée : des niveaux de rémunération différents pour effectuer les mêmes tâches (CRA, psychologues et même parfois ASR).

L'employeur doit veiller au maintien de l'employabilité des salariés, aussi bien au maintien dans les " compétences " qu'à leur évolution professionnelle, selon l'article L 63-21-1 du code du travail – or nous avons les éléments qui permettent d'alléguer que l'AFPA organise plutôt la dénaturation du travail et la déqualification de professionnels.

La direction ne peut se dédouaner de sa responsabilité pénale : article 222-19 du code pénal qui punit de deux ans d'emprisonnement et 30 000 euros d'amende l'employeur qui par maladresse, imprudence, négligence, cause une incapacité de plus de trois mois à un de ses salariés (dans les témoignages, nous avons plusieurs cas).

Pour l'ICCHSCT dans son avis rendu le 25 avril : " La direction continue de mettre en danger des salariés, ce qui aura pour effet d'aggraver encore plus les risques psychosociaux déjà existants. Partant de ce constat, l'ICCHSCT alerte une fois de plus la direction dont la responsabilité est engagée. Les instances juridiques compétentes seraient en droit d'invoquer la faute inexcusable de l'employeur ".

Point établi de manière unilatérale par la Direction en vertu de l'article L2325-15 du code du travail.

Point 1 : Information/Consultation sur le projet de mise en place de la filiale dédiée à l'activité avec les demandeurs d'emploi "Accès à l'emploi" créé par l'Ordonnance N°2016 1519 du 10/11/16 et ses conséquences juridiques, organisationnelles et économiques (dont le transfert des contrats de travail) sur l'ensemble de l'AFPA : poursuite de l'information.

Déclarations des délégations.

Déclaration CFDT :

Pour la CFDT, le projet de transformation statutaire de l'AFPA.

Rappel du contexte :

- 2 ans de transformation juridique avec des rebondissements sous forme de 2 filiales.
- La consultation a été déclenchée suite à l'ordonnance du Conseil d'État et non pas, comme le prévoit la loi, par le lancement d'un projet de création de filiale.
- Dans le cadre de cette consultation, la direction est tenue de nous remettre tous les éléments écrits de compréhension précis et exhaustifs.
- Depuis le 26 octobre dernier, nous sommes mis, à chaque fois, devant le fait accompli de la consultation, pour raisons d'urgence.
- D'un passage initial en EPIC, nous nous retrouvons aujourd'hui avec un EPIC et 2 filiales. Si la création de la filiale Entreprises et Salariés (ES) a pu sembler répondre à une certaine logique de concurrence, les finalités de la nouvelle filiale Accès à l'Emploi (AAE) sont plus difficiles à appréhender.

La CFDT constate, qu'au moment de rendre un avis formel, la direction n'a toujours pas communiqué les éléments suivants :

- Ventilation des emplois dans l'EPIC et dans les filiales : liste des emplois transférés par catégorie et régions (même si cela figure dans le rapport ISAST).
- Organigramme fonctionnel permettant à chacun de se situer dans son activité et ses relations de travail.
- Descriptif synthétique et accessible à tous les salariés pour comprendre le fonctionnement des services en situation de production.
- Justifications ayant motivé la proposition de transfert des psychologues et des Chargés de Recrutement et d'Accompagnement Clients Stagiaires (CRACS) dans la filiale AAE.
- Place de l'Accompagnement dans le projet d'ensemble.

Rappel historique la filiale Accès à l'Emploi (AAE) :

La "Coquille vide" annoncée par le Président en décembre 2015 s'est considérablement remplie à marée haute ! Depuis elle a doublé sa contenance avec 2 filiales.

Depuis le début du projet, la gouvernance nous a toujours affirmé que "Cela ne change (rait) rien !". A ce jour, nous n'avons toujours rien pour le vérifier.

Notre interrogation porte aujourd'hui sur ce qui va impacter les conditions de travail pour l'ensemble du personnel des 3 entités :

- Risque de perte d'identité professionnelle,
- Banalisation et interchangeabilité des rôles et missions des personnels, toutes catégories professionnelles confondues.

Notre préoccupation porte également sur la projection économique de la transformation statutaire de l'AFPA, en l'absence de la Convention d'Objectifs et de Performance (COP) et du Business Plan sur 3 ans.

Enfin, le projet de budget pour 2017 qui vient d'être remodelé dans une 4^{ème} version laisse planer un doute quant à sa viabilité.

En conclusion, la CFDT alerte la direction sur sa responsabilité et ses conséquences qui ne manqueront pas d'impacter les conditions de travail, si elle persiste à mettre en œuvre ce projet.

Dans l'intérêt de l'AFPA toute entière, la délégation CFDT aurait souhaité être en capacité d'émettre un avis motivé. Faute de prise en compte de nos préconisations, en particulier le retrait des personnels positionnés dans les filiales, **la CFDT émet un avis défavorable.**

Avis :

Favorable : CFE/CGC 2 voix

Défavorable : CFDT, CGT, FO, SUD 22 voix

Abstention : 0

Circonstancié : 0

Ne se prononce pas : 0

Fin des débats à 12h45.