

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires sociales

- Audition de Mme Pascale d'Artois, directrice générale de l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)..... 2
- Présences en réunion 24

Mercredi
3 juillet 2019
Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 79

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2018-2019

Présidence de
Mme Brigitte Bourguignon,
Présidente,



COMMISSION DES AFFAIRES SOCIALES

Mercredi 3 juillet 2019

La séance est ouverte à neuf heures trente.

(Présidence de Mme Brigitte Bourguignon, présidente)

La commission procède à l'audition de Mme Pascale d'Artois, directrice générale de l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA).

Mme la présidente Brigitte Bourguignon. Mes chers collègues, notre ordre du jour appelle ce matin l'audition de Mme Pascale d'Artois, directrice générale de l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), à qui je souhaite la bienvenue. Ce n'est pas la première fois que notre commission s'intéresse spécifiquement à l'AFPA, mais c'est la première fois qu'elle procède à une audition de sa direction depuis le changement de statut de 2017.

Madame la directrice générale, comme j'ai eu l'occasion de vous le dire lorsque je vous ai reçue, les attentes de nos commissaires sont grandes et portent notamment sur la stratégie de l'AFPA, son positionnement, mais aussi son organisation territoriale. Je vais vous donner la parole pour une intervention liminaire d'une vingtaine de minutes, avant que nous ne passions à une phase d'échanges, que je souhaite riche de questions et de réponses.

Mme Pascale d'Artois, directrice générale de l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA). Madame la présidente, mesdames et messieurs les députés, je vous remercie de m'accueillir pour faire le point sur la situation de l'AFPA, son plan de transformation et me permettre de répondre à toutes vos questions.

L'AFPA est un acteur historique de la formation professionnelle en France. Fondée en 1949 dans le contexte de la reconstruction de l'après-guerre, elle a conservé son statut associatif pendant plus de soixante ans avant de se transformer en établissement public industriel et commercial (EPIC) le 1^{er} janvier 2017. L'AFPA a vu son fonctionnement bouleversé par les deux évolutions majeures et simultanées qu'a connues le paysage de la formation professionnelle au cours de ces dix dernières années : la décentralisation de la formation professionnelle et l'ouverture du secteur à la concurrence.

La décentralisation de la formation professionnelle a conduit l'AFPA à exercer ses missions dans le cadre d'une commande régionalisée, alors qu'elle œuvrait jusque-là dans le cadre d'un quasi-monopole public. La régionalisation de la commande publique s'accompagne désormais de financements plus aléatoires que les recettes anciennes de l'État, qui étaient stables, prévisibles et conséquentes – de l'ordre de 1 milliard d'euros en 2009.

L'ouverture du secteur de la formation professionnelle à la concurrence, qui constitue une transformation majeure des modalités d'achat de la formation, a placé l'AFPA face à de nouvelles exigences entrepreneuriales et concurrentielles, étrangères à son histoire et

à son organisation. Depuis 2009, l'AFPA a été contrainte de puiser dans sa trésorerie pour assurer son fonctionnement et a nourri un déficit d'exploitation devenu chronique et régulier ; il en est résulté un déséquilibre financier structurel au point de menacer, depuis quelques années déjà, son existence.

Les années 2015 et 2016 ont clarifié la situation de l'AFPA en prévoyant dans la loi du 5 mars 2014 le transfert des biens immobiliers à l'AFPA puis, dans la loi Rebsamen, la création par ordonnance du nouvel EPIC, né le 1^{er} janvier 2017. Ce dispositif a été validé par la Commission européenne au prix de la création de deux filiales garantissant la réalisation de l'activité concurrentielle, tandis que le portage des missions de service public est assuré par l'EPIC.

Si la création de l'EPIC a créé les conditions d'un renforcement juridique et organisationnel de l'AFPA, cette seule création n'a pas pu constituer en soi une garantie suffisante pour assurer son avenir économique. Deux rapports récents, d'une part celui de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) et de l'inspection générale des finances (IGF) en 2018, d'autre part celui de la Cour des comptes début 2019, ont mis en évidence une situation financière catastrophique et plusieurs fragilités importantes : un manque d'agilité et de capacité à réformer son organisation pour s'adapter aux évolutions du marché ; une difficulté à se saisir des opportunités fournies par les différentes réformes depuis 2004 afin de conserver sa compétitivité et adapter son offre aux besoins de compétences des territoires ; une réelle difficulté à atteindre les objectifs fixés par les trois précédents plans stratégiques, notamment sur le volet de la réduction des charges ; et, enfin, un résultat cumulé négatif sur les cinq dernières années atteignant plus de 720 millions d'euros.

L'AFPA dispose cependant de formidables atouts, à savoir une ingénierie et une pédagogie qui reposent depuis plus de soixante-dix ans sur la mise en situation réelle de travail, l'expérience et l'autonomie. Les plateaux techniques de formation permettent aux stagiaires de s'approprier les gestes et les comportements professionnels en situation de travail reconstituée ou simulée ; le droit à l'essai, le droit à l'erreur, l'expérimentation et l'évaluation sont autant de leviers d'apprentissage dont l'AFPA a déjà une parfaite maîtrise.

Les stagiaires ont accès à plus de 200 000 ressources pédagogiques grâce à une plateforme numérique et à de nouveaux outils digitaux qui s'intègrent au fur et à mesure dans les progressions pédagogiques. L'offre de l'AFPA a ainsi gagné en souplesse et en adaptabilité pour personnaliser les parcours et acquérir progressivement des blocs de compétences.

L'AFPA est aussi au cœur des politiques publiques de l'emploi et de la formation. Elle a pour mission de contribuer à l'insertion sociale et professionnelle des personnes les plus éloignées de l'emploi, à la mixité des métiers et à l'égalité d'accès à la formation sur les territoires. Elle se positionne comme un outil de sécurisation des parcours professionnels et de vie au service des politiques publiques nationales et régionales de formation.

Devenue EPIC en 2017, l'AFPA s'est vu confier quatre missions de service public, pour lesquelles elle reçoit une subvention de 110 millions d'euros par an.

La première mission, que vous connaissez certainement, est l'ingénierie de certification des titres professionnels délivrés par le ministère du travail et par d'autres ministères certificateurs, et la certification de candidats formés par d'autres organismes de formation.

La deuxième mission consiste à accompagner l'émergence et la structuration des métiers et des compétences de demain. Si la maturité du marché, par exemple, ne paraît pas suffisante, l'AFPA met en place des incubateurs pour calibrer les compétences nécessaires attendues par les entreprises. Cette mobilisation portant sur l'émergence des compétences nouvelles se double d'une action spécifique pour les métiers en tension, pour lesquels les entreprises peinent à recruter. Elle intègre également l'adaptation de l'offre aux nouveaux métiers de la transition énergétique et de la transition numérique.

La troisième mission concerne l'anticipation de l'évolution des métiers, des compétences et des filières sur le territoire, en appui technique des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), avec une offre de conseil et d'accompagnement des projets de territoire.

Enfin, la quatrième mission, extrêmement importante, est celle consistant pour l'AFPA à venir en appui des opérateurs du conseil en évolution professionnelle (CEP), en proposant notamment une offre de découverte des métiers et de maturation des projets professionnels sur ses plateaux techniques. On peut citer le dispositif « Déclat pour l'action », qui cible les jeunes de 18 à 25 ans, avec une large gamme de prestations qui vont de l'hébergement au développement des compétences transverses en passant par l'appui social et l'accès à la citoyenneté.

À la faveur de ses missions auprès des publics les plus éloignés et les plus vulnérables vis-à-vis de l'emploi, l'AFPA s'est vu confier en 2017 un programme d'accompagnement global d'insertion des réfugiés sur des métiers en tension : en partenariat avec l'État, Pôle emploi, les onze opérateurs de compétences (OPCO) et désormais plus de 250 entreprises, le programme « Hébergement orientation parcours vers l'emploi » (HOPE) vise à ramener vers l'autonomie et l'emploi 1 500 réfugiés par an sur l'ensemble du territoire, en partant des besoins de compétences des entreprises.

Quelques chiffres : l'AFPA dispose de 8 millions de mètres carrés de foncier, de 2 millions de mètres carrés de bâti, d'un fort maillage territorial composé de 116 centres et plus de 200 implantations. Elle comptait 6 483 salariés en CDI au 31 mai 2018 et elle a formé 150 000 personnes en 2018, dont 60 000 salariés. Un actif sur huit en France est formé à l'AFPA, avec un taux moyen de réussite de 82 % d'accès à l'emploi tous secteurs confondus, et un taux d'accès à l'emploi de 66 % dans les six mois suivant la fin de la formation. L'AFPA déploie sur tout le territoire plus de 900 modules de formation, dont 230 titres professionnels décernés par le ministère du travail, et met à disposition de ses stagiaires des services d'hébergement et de restauration.

En 2017, lors de mon arrivée à l'AFPA, nous avons souhaité engager une réflexion stratégique autour de l'analyse du positionnement de l'agence sur le marché de la formation, qui connaît évidemment une profonde mutation depuis déjà une décennie. Nous avons également lancé des travaux, menés avec l'ensemble de nos équipes régionales, dans une vision prospective issue du terrain, afin d'analyser l'adéquation de notre offre aux besoins de compétences des territoires. Je vais vous en livrer une brève synthèse.

Le secteur de la formation professionnelle est confronté à des bouleversements profonds devant amener les organismes de formation à remettre en cause leurs pratiques et leur offre de services. Du côté des individus, l'individualisation des parcours et la désintermédiation initiée en 2014 s'accroissent et ouvrent le champ pour que les actifs s'emparent davantage du sujet du développement de leurs compétences. Ils attendent de la

formation qu'elle s'enrichisse de toutes les évolutions pédagogiques, notamment celles rendues possibles par le digital.

Les entreprises, quant à elles, attendent de leurs prestataires la prise en compte globale de leurs problématiques RH et souhaitent que les organismes de formation leur proposent des solutions optimisées, notamment grâce à des solutions liées au recrutement, à la fidélisation des compétences et au développement de services complémentaires.

Dans ce contexte, l'AFPA doit renforcer sa relation commerciale aux personnes et aux entreprises, améliorer la gestion de la relation client et développer son marketing direct. Elle doit disposer d'une organisation agile pour profiter des opportunités, notamment celles liées aux nouvelles missions des futurs OPCO, et répondre aux nouveaux enjeux du marché. En s'appuyant sur les possibilités offertes par le numérique, elle doit aussi développer des partenariats pour mieux répondre au marché des individus, introduire des modalités de formation hybrides dans son offre et enrichir la dimension communautaire de son offre pour répondre aux attentes des publics qui ont besoin qu'on prenne en compte leurs contraintes individuelles, notamment en termes de mobilité et de garde d'enfants.

Les besoins évoluent aussi sur le marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi et des personnes très éloignées de l'emploi. Le marché de l'accompagnement et de la formation des demandeurs d'emploi, relevant essentiellement des conseils régionaux, est historiquement orienté à la hausse, en cohérence avec l'évolution du taux de chômage, mais les durées de formation se réduisent et la demande se fragmente sur le plan géographique. Le plan d'investissement dans les compétences devrait accroître encore ce niveau de financement, mais incitera la mise en place de dispositifs de formation et d'achat de formation innovants. Ces évolutions vont de pair avec une demande de transparence accrue sur les indicateurs de performance et de qualité des formations réalisées.

Ces changements ne sont pas tous favorables à l'AFPA, qui a été construite historiquement pour gérer de manière industrielle une commande stable et pérenne de l'État. Or, le marché est désormais bien plus divers et complexe, en fragmentation du point de vue de ses commanditaires et sur le plan géographique, avec des appels d'offres qui constituent un outil au niveau des bassins d'emploi. Le modèle de l'AFPA doit donc évoluer pour répondre à cette demande complexe et fluctuante. Il importe de souligner que l'AFPA a souffert de la transformation du marché, mais pas de son effritement. Elle doit donc impérativement se transformer à son tour pour en saisir les opportunités.

Les besoins évoluent sur un marché en croissance, mais celle-ci profite principalement aux acteurs privés de la formation. Sur un marché en croissance, ce sont les organismes de formation privée qui connaissent la plus forte hausse – plus 6 % –, tandis que les organismes publics et parapublics voient leur part de marché s'effriter régulièrement, celle-ci étant passée de 23 % en 2005 à 21 % en 2014. Les organismes privés bénéficient d'un positionnement orienté de longue date vers les salariés et sont donc déjà organisés pour répondre à la désintermédiation du marché. Ils proposent par ailleurs des formations plus courtes que les organismes publics et parapublics – en moyenne 30 heures, contre 300 heures pour les organismes publics –, avec des modèles économiques évidemment aussi plus flexibles.

Le secteur de la formation est particulièrement fragmenté, avec près de 80 000 acteurs – chiffre en augmentation continue. Cette fragmentation concerne en particulier les formations tertiaires, délivrées par une myriade d'organismes allant du *pure player* numérique

à l'université ou à la grande école, en passant par la petite structure privée s'appuyant essentiellement sur des contrats à durée déterminée ou des vacataires. La démarche qualité initiée par les pouvoirs publics a vocation à professionnaliser le secteur, voire à inciter à une certaine consolidation des acteurs, et ses effets ne seront pas immédiats. Sur le marché privé, très majoritairement tertiaire, l'AFPA affronte une concurrence multiple et protéiforme, y compris de la part d'acteurs travaillant à coût marginal dans des conditions économiques très différentes, avec des acteurs numériques (*pure players*) et des acteurs présentiels ou hybrides fonctionnant sur des modèles évidemment plus flexibles.

Les évolutions réglementaires récentes visent à accompagner les publics les moins qualifiés vers la formation professionnelle. Elles ont pour objectif d'apporter des solutions aux faiblesses structurelles du marché de la formation, en cherchant à diminuer le niveau de complexité, à supprimer les intermédiaires entre les stagiaires et les organismes et, *in fine*, à augmenter le taux d'insertion. Elles invitent donc tous les organismes de formation à revoir leur axe de développement et à renouveler leur offre avec des temps d'adaptation qui peuvent se révéler critiques au regard de difficultés économiques déjà prégnantes – je pense notamment à notre activité sur le congé individuel de formation, ou à la mise en place du dispositif Pro-A, qui prend forcément un peu de temps mais qui pourrait présenter un grand intérêt pour l'activité de l'AFPA.

Dans le contexte de cette profonde mutation, la situation économique de l'AFPA reste fortement déficitaire. L'agence n'a pas su partir à la reconquête des financeurs dans une vision locale des besoins et est restée un organisme très centralisé et centralisateur, assez éloigné des besoins territorialisés, à la maille du bassin d'emploi désormais.

Essentiellement du fait de l'effondrement de son activité, l'AFPA cumule un résultat négatif de plus de 720 millions d'euros sur les cinq dernières années. Face à cette baisse d'activité, l'agence a vu ses effectifs diminuer aussi bien en formateurs qu'en personnels d'appui. L'AFPA a été en mesure de contenir ses frais de fonctionnement par un pilotage serré en dépit de leur rigidité à la baisse et d'augmentations structurelles liées notamment au coût de l'énergie et des fluides, ainsi qu'aux impôts et taxes. Cependant, l'AFPA n'a pas ajusté ses effectifs aussi rapidement que son chiffre d'affaires évoluait, et a par ailleurs globalement préservé sa structure industrielle. En conséquence, le poids des charges fixes a crû mécaniquement à un niveau désormais supérieur à celui de ses concurrents – les charges représentent 110 % de son chiffre d'affaires – et certaines implantations territoriales sont devenues structurellement déficitaires. La structure des coûts de l'AFPA est rigide : pour un chiffre d'affaires en baisse de 17 % sur la période 2011-2016, les coûts n'ont décliné que de 10 %.

Le marché de la formation professionnelle est aussi dépendant de mécanismes de financement complexes, financés par de nombreux acteurs publics ou paritaires – l'État, les régions, les OPCO – dans une logique d'achat et de prescription d'actions pour des publics cibles. Ainsi, le chiffre d'affaires d'une partie du secteur est déterminé par la façon dont les dispositifs de financement évoluent. Le passage à un système basé sur des appels d'offres au sein de la sphère publique a renforcé l'intensité concurrentielle et exercé une forte pression sur les prix.

L'AFPA a donc souffert d'une double évolution : premièrement, un positionnement lié à une compétitivité-prix moindre que celle de certains concurrents publics ou privés ayant, eux, bénéficié de l'ouverture du marché progressive depuis 2004 ; deuxièmement, une inadéquation croissante entre, d'une part, l'implantation et le contenu de l'offre de l'AFPA et, d'autre part, les besoins du marché, à mesure que celui-ci se

territorialisait suite à l'évolution de la commande régionale, résultant elle-même de la décentralisation de la formation.

Ces tendances sont encore pour partie à l'œuvre en 2017-2018. Ainsi, en 2018, le chiffre d'affaires a atteint 629 millions d'euros, ce qui représente une chute de 108 millions d'euros, soit près de 15 % par rapport à 2017. L'AFPA a en effet constaté la perte de plusieurs marchés pluriannuels importants des différentes régions ; en conséquence, le niveau d'activité qui sera réalisé auprès des conseils régionaux dans les prochaines années devrait subir une forte baisse, comparable à celles des appels d'offres pluriannuels, même si l'impact devrait se trouver amorti du fait du PIC.

En parallèle, grevés par une incapacité à dégager des capacités d'investissement suffisantes sur les dernières années, nous ne sommes pas en mesure, à ce jour, de nous donner toutes les chances de développer les différents nouveaux marchés par l'acquisition de technologies, par la mise en place de partenariats, ou par le recrutement de ressources humaines additionnelles.

La masse salariale de l'AFPA a évolué à la baisse depuis 2011, en lien avec le recul de l'activité, mais à un rythme inférieur à celui du chiffre d'affaires, ce qui reste insuffisant pour redresser le bilan économique déficitaire de son activité. Sans action de transformation spécifique, l'AFPA ne peut donc être en mesure de procéder aux nécessaires ajustements de ses charges, compte tenu de la dynamique observée et attendue sur le chiffre d'affaires.

L'AFPA a entamé des chantiers nationaux de rationalisation de ses frais de fonctionnement sur la période récente ; globalement, la baisse de charges résultant de l'ensemble des mesures déjà engagées, ainsi que de la baisse d'activité prévue entre 2016 et 2021, s'élèverait à 8 % et ne serait pas suffisante à redresser la situation.

En conséquence, en l'absence d'autres mesures, le total des charges resterait largement supérieur au chiffre d'affaires. Le résultat brut d'exploitation s'est effondré entre 2016 et 2018 : déjà négatif de 41 millions en 2016, il est passé à -63 millions en 2017, ce qui représente une augmentation du déficit de 54 % en seulement deux ans. À l'horizon 2021, le résultat brut d'exploitation se maintiendrait à un niveau fortement déficitaire et, en l'absence de projet de réorganisation, l'équilibre d'exploitation resterait structurellement hors de portée, ce qui menacerait directement la pérennité de l'agence.

La capacité de l'autofinancement de l'AFPA serait divisée par deux, passant de - 37 millions d'euros à - 99 millions d'euros. Cette situation entraîne une incapacité à investir tout à la fois dans son appareil productif et dans la nécessaire évolution des compétences des collaborateurs pour accompagner les nouveaux besoins du marché. Le montant d'investissement minimum pour maintenir le dispositif en condition opérationnelle à court terme est estimé à 25 millions d'euros, étant précisé que même ce niveau minimum ne serait pas soutenable et risquerait d'engendrer une dégradation supplémentaire de la trésorerie de l'AFPA.

En conséquence, la situation économique et financière prévisionnelle de l'AFPA ne marque aucune amélioration. Cette situation de grande difficulté ne peut perdurer longtemps, puisqu'elle obère nos capacités à maintenir notre activité à moyen terme et à sécuriser les marchés existants, ainsi qu'à assurer notre développement.

Afin d'assurer notre pérennité et de sauvegarder notre compétitivité, l'AFPA s'est trouvée dans l'obligation d'envisager la mise en œuvre de mesures de transformation sur l'ensemble de sa structure, impliquant une profonde révision de son modèle organisationnel. Nous avons donc présenté à nos élus en comité central d'entreprise, le 18 octobre 2018, un plan de transformation et un plan de sauvegarde de l'emploi, ayant pour objet de réinventer le modèle de l'AFPA à partir de son ADN. Dans ce contexte contraint, l'AFPA considère qu'elle a un rôle à jouer, au-delà de son rôle socle sur la formation professionnelle, dans l'aménagement du territoire au profit de la sécurisation des parcours.

Pour répondre à ces enjeux et se recentrer sur son ADN d'inclusion professionnelle et de promotion sociale, l'AFPA doit conduire une double transformation. D'une part, elle doit proposer des solutions innovantes, à la fois aux individus, aux entreprises et aux territoires. D'autre part, elle doit revoir son modèle organisationnel pour trouver le chemin de la performance économique : c'est le sens donné aux nouvelles orientations présentées à notre conseil d'administration en avril 2018, dans lesquelles ce projet transformation s'inscrit, et qui se déclinent en cinq axes.

Le premier axe consiste à adapter notre outil de production aux besoins de compétences d'aujourd'hui et de demain, au service des politiques publiques et des branches professionnelles.

Le deuxième axe consiste à passer de l'offre-catalogue à la solution adaptée aux réalités du territoire, de l'entreprise et de la personne dans le cadre de nouveaux partenariats public-privé.

Le troisième axe, très important, consiste à ouvrir nos centres pour créer des plateformes non virtuelles où s'inventent de nouvelles solutions inclusives pour l'emploi. Cette stratégie, appelée « le village de l'AFPA », a pour ambition d'accueillir en résidence sur le bâti qui n'est pas utilisé par l'AFPA des opérateurs de l'emploi et de la formation qui concourent à sécuriser le parcours professionnel et de vie de l'ensemble de nos bénéficiaires mais également, au-delà des stagiaires, des publics qui sont sur le bassin d'emploi et qui peuvent venir chercher des informations et réfléchir à leurs parcours professionnels dans un centre ouvert constituant un tiers lieu de l'insertion professionnelle.

Le quatrième axe consiste à renouveler notre contrat social pour redonner un sens individuel et collectif à nos missions.

Enfin, le cinquième axe vise la performance organisationnelle et l'optimisation des fonctions support du siège et des régions.

Après avoir retravaillé sur l'ensemble de nos sites, nous avons proposé en octobre 2018 un plan de transformation qui permet de remettre l'AFPA au cœur des missions de service public au profit de l'ensemble des financeurs, mais aussi des individus, bien entendu, puisqu'il s'agit aujourd'hui de répondre à leur capacité à utiliser leur propre budget de formation avec le compte personnel de formation (CPF). Nous avons déposé un projet qui consistait en octobre dernier – je vous expliquerai en quoi il a un peu évolué depuis – en la fermeture de 38 centres sur 116, et en la suppression de 1 541 postes, accompagnée de la création de 603 postes.

Nous nous sommes efforcés de mener des négociations dans le cadre du dialogue social et avons signé, au mois de février 2019, un accord de méthode resté minoritaire faute

d'avoir obtenu l'adhésion de l'ensemble des organisations syndicales. Le 6 mars, nous avons finalisé notre procédure sociale et proposé de façon unilatérale de continuer à travailler sur l'amélioration de ce plan, ayant rencontré depuis octobre l'ensemble des régions et un certain nombre de branches professionnelles, et ayant participé à de multiples réunions sur les territoires avec les collectivités territoriales et l'ensemble des partenaires opérateurs – Pôle emploi, missions locales – afin de réfléchir à ce qu'on a depuis appelé des « projets alternatifs à la fermeture » de certains centres. Nous avons à la fois travaillé sur cet objet et œuvré à améliorer les conditions d'accompagnement et les mesures sociales, pour la mobilité interne et pour la mobilité externe.

Nous avons à nouveau réuni le comité central d'entreprise le 18 juin dernier, et nous avons actuellement un projet qui permet de sauvegarder quatre sites qui étaient sur la liste des sites à fermer : Nevers, Le Puy-en-Velay, Thionville et Gap. Nous avons évidemment proposé de nouvelles mesures d'accompagnement social, qui ont été largement améliorées.

Aujourd'hui, nous devrions être dans la phase de mise en œuvre, mais celle-ci s'est trouvée interrompue par une décision de justice suspensive la semaine dernière. Alors que nous avons proposé une stratégie d'évaluation *in situ* et en continu des risques psychosociaux centre par centre à l'aide d'une *task force* venant en appui de chaque directeur de centre jusqu'à la mise en œuvre qui doit avoir lieu en mars 2020, la justice nous a demandé de travailler à ces impacts en amont de la mise en œuvre ; nous allons évidemment nous conformer à cette décision. Pour ce qui est des 34 autres sites, nous avons engagé d'autres réflexions, mais des engagements pluriannuels en termes de pérennité seront nécessaires pour que nous puissions éventuellement décider de conserver certains de ces sites.

Mme la présidente Brigitte Bourguignon. Je donne maintenant la parole à Thierry Michels, référent pour le groupe La République en Marche, et qui à ce titre peut s'exprimer durant cinq minutes – je rappelle que la règle de deux minutes s'applique à tous les autres intervenants, comme c'est l'habitude.

M. Thierry Michels. Madame la directrice générale, nous vous remercions pour votre exposé et nous nous félicitons de votre présence parmi nous : un an après le vote de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, notre pays n'a jamais autant eu besoin de formation. Nous sommes donc très heureux d'avoir cet échange avec vous sur le bilan et les perspectives de l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes.

Comme vous nous l'avez expliqué, l'AFPA est dans la tourmente, et ses difficultés structurelles, qui ne font que croître depuis 2004 en raison du transfert aux régions de la commande publique de formation des chômeurs, et se sont encore aggravées en 2009 du fait de la libération du marché de la formation professionnelle, ont nécessité un changement de statut en 2017 afin de garantir la pérennité économique de votre établissement. Un plan social est en cours et la fermeture de plusieurs sites a été annoncée en octobre 2018, avec des prévisions cependant largement revues à la baisse ce mois-ci grâce à un dialogue resserré avec les syndicats.

L'AFPA et vous-même, madame la directrice générale, avez donc de nombreux défis à relever, et nous sommes heureux de vous voir mobilisés, menant ces combats tout en tenant un cap ambitieux. Pour relever ces défis, l'AFPA doit pouvoir s'appuyer sur ses soixante-dix ans d'expérience et ses atouts – qui sont nombreux, comme j'ai pu le constater lors de ma visite à votre établissement de Strasbourg-Illkirch.

L'agence est un acteur essentiel de la formation professionnelle des adultes, en particulier pour l'insertion professionnelle des plus éloignés de l'emploi. L'AFPA accorde environ la moitié des 160 000 titres professionnels délivrés chaque année au nom du ministère du travail, et accompagne les moins qualifiés dans la formation : en 2017, 66 % de ses stagiaires ont accédé à une formation correspondant à un premier niveau de qualification et 31 % des stagiaires de moins de 26 ans sont entrés en formation à l'AFPA sans détenir de qualification préalable.

Votre agence, soucieuse de répondre aux besoins de ces publics vulnérables, mais aussi d'innover pour mieux les accompagner, a développé de nouvelles offres de services, notamment en direction des jeunes en quête de projets professionnels, mais aussi des réfugiés. On peut citer le programme HOPE, qui instaure des *hubs* de services au cœur des quartiers prioritaires de la politique de la ville. Ces programmes sont en cours d'expérimentation et des déploiements progressifs sont évidemment attendus sur la base des résultats qui seront obtenus.

Pour conclure, je souhaite insister sur la mobilisation de l'AFPA en faveur de deux publics de citoyens qui me tiennent à cœur – comme, j'en suis sûr, à tous les commissaires des affaires sociales : les actifs handicapés et les apprentis. En ce qui concerne les premiers, nous avons encore beaucoup à faire pour leur permettre d'intégrer pleinement le marché du travail : un adulte handicapé sur cinq est au chômage, et ni le secteur privé ni le secteur public ne respectent l'obligation légale d'intégrer 6 % de travailleurs handicapés dans leurs effectifs – les taux ne sont que de 4,65 % pour le secteur public et de 3,4 % dans le secteur privé.

Les efforts sont évidemment très importants pour les employeurs, et l'embauche des personnes handicapées s'est trouvée facilitée, l'année dernière, par l'adoption de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, mais la formation reste l'outil majeur de l'intégration professionnelle. Il faut donc saluer l'action de l'AFPA puisqu'en 2017, vous avez accueilli 3 500 actifs en situation de handicap, qu'ils soient demandeurs d'emploi ou salariés. On peut toujours penser que ce chiffre, qui ne représente que 2,5 % de vos stagiaires, est insuffisant, de même que le taux de retour à l'emploi de ces personnes, limité à 49 %, donc inférieur au taux du public général, mais il convient cependant de saluer l'effort réalisé et d'encourager votre action dans ce domaine.

L'autre avancée majeure de la réforme de la formation professionnelle réside dans l'attribution de nouvelles prérogatives permettant aux organismes de formation continue d'ouvrir des sections d'apprentissage. L'AFPA n'a pas manqué ce rendez-vous en intégrant l'apprentissage à ses missions et en proposant, dès septembre 2018, un catalogue de 230 formations diplômantes accessibles en alternance – contrats professionnels et apprentissage confondus. Gageons qu'avec l'enrichissement de votre offre, les résultats et l'attractivité de votre établissement ne seront que meilleurs.

Une de vos missions, avez-vous dit, consiste à accompagner l'émergence et la structuration des nouveaux métiers : la transition écologique et énergétique devrait vous donner l'occasion de déployer vos compétences dans ce domaine.

Soyez assurée, madame la directrice générale, que nous sommes à vos côtés dans l'action que vous menez, car votre succès sera évidemment celui des nombreux bénéficiaires de vos formations, qui trouveront leur place dans le marché du travail de façon pérenne.

M. Gérard Cherpion. Vous connaissez mon attachement, qui est ancien, à l'AFPA, et je continuerai de la soutenir. Cela étant, la démonstration que vous venez de nous faire n'est pas celle d'un plan de sauvegarde de l'emploi, mais bien d'un dépôt de bilan. Depuis plus de dix ans, nous appelons l'attention sur la situation de l'AFPA et sa nécessaire restructuration. Le rapport de la Cour des comptes est cruel : « *Le plan dit de refondation, mis en œuvre à la fin de 2012 par la direction de l'association, constituait une dernière chance pour l'AFPA [...]* ». Cela signifie très clairement qu'il n'y a pas d'avenir pour cette agence, ce que j'ai du mal à accepter. « *Les difficultés de l'AFPA résultent de l'absence de pilotage stratégique et d'une gestion défailante, révélatrice d'une incapacité à réformer cette structure* ». C'est terrible ! Est-ce à dire que l'AFPA n'a pas su passer un cap ? Certes, les régions ont diminué leurs commandes. Mais pourquoi l'ont-elles fait ? Le marché s'est ouvert, soit, mais peut-être les réponses de l'Agence ne correspondaient-elles pas à leurs besoins.

L'AFPA joue un rôle extraordinaire auprès des personnes en difficulté et forme des gens très éloignés de l'emploi, notamment des réfugiés. Elle a un rôle non seulement social, mais également économique. Je regrette que la sanction soit aussi terrible. Couper les branches territoriales, qui offrent justement une solution de proximité à des gens souvent dépourvus de mobilité, ne me semble pas une bonne idée. Le problème à résoudre est national et structurel. Je suis d'ailleurs intimement persuadé que l'AFPA devrait être bien plus régionalisée et laisser plus de liberté aux différents directeurs régionaux...

Mme la présidente Brigitte Bourguignon. Votre temps de parole est largement dépassé, monsieur Cherpion.

M. Gérard Cherpion. Mais cela ne fait que deux minutes cinquante-cinq !

Mme la présidente Brigitte Bourguignon. Je n'ai pas changé de règle : les interventions sont prévues pour deux minutes, et je viens même de le rappeler...

Mme Justine Benin. Madame la directrice générale, je vous remercie pour votre présence au sein de notre commission. À la suite de l'adoption de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, vous avez intégré l'apprentissage à vos missions. Comment le déploiement de votre offre de contrats d'apprentissage se fera-t-il ? Disposez-vous, à ce stade, de premières estimations sur le volume de l'offre dans les principaux secteurs concernés ?

Par ailleurs, s'agissant de l'impact territorial de l'AFPA, l'une de vos prérogatives est de participer à l'équilibre territorial de l'emploi, en assurant une continuité de l'accès à la formation professionnelle, grâce à un maillage ciblé et adapté aux besoins des territoires. Or l'AFPA connaît, depuis une dizaine d'années, de nombreuses difficultés. Un plan de restructuration est en cours, lequel prévoit une réduction conséquente du personnel, avec la suppression de plus de 794 postes, ainsi que la fermeture de plusieurs sites. Dès lors, l'AFPA pourra-t-elle continuer à assurer un maillage territorial efficient ? Quelles sont les dispositions envisagées pour maintenir une implantation régionale suffisamment dense ?

Enfin, le dernier rapport de la Cour des comptes précise la nécessité de redéfinir une stratégie de pilotage nationale, à l'aune des attentes de l'État. Pouvez-vous d'ores et déjà nous indiquer les objectifs stratégiques et opérationnels qui seront déployés pour assurer la pérennité de l'activité de l'AFPA, essentielle dans la politique de la formation professionnelle et du retour à l'emploi ?

M. Paul Christophe. Je vous remercie, madame d'Artois, pour votre présence devant notre commission. L'AFPA qui est, historiquement, un des principaux organismes de formation professionnelle traverse depuis quelques années une période un peu tourmentée. Les reproches qu'on lui fait sont multiples : difficulté à s'adapter à l'ouverture à la concurrence, en raison d'une structure de coûts trop élevée par rapport aux organismes privés ; manque de compétitivité des prestations ; rigidité d'organisation trop forte. L'AFPA souffre ainsi d'un déficit d'exploitation depuis l'ouverture du marché de la formation professionnelle à la concurrence, il y a dix ans. Le contrôle réalisé par la Cour des comptes en 2018 montre d'ailleurs que l'aggravation de ses difficultés financières aurait mis l'AFPA en cessation de paiement à plusieurs reprises s'il n'y avait eu le soutien de l'État.

Pour autant, l'AFPA ne manque pas d'atouts : son maillage dense et son ancrage territorial ; un savoir-faire reconnu en matière d'ingénierie de formation ; un taux de retour à l'emploi des stagiaires supérieur à ceux de la concurrence. On a le sentiment que l'AFPA fait les frais d'un manque ou d'une défaillance de pilotage stratégique et qu'elle n'a pas su tirer toutes les conclusions de l'ouverture du marché à la concurrence.

L'AFPA se caractérise enfin par sa connaissance fine des publics les plus éloignés de l'emploi et par sa capacité à les accompagner dans leur reprise d'emploi, soit des compétences dont nous aurions bien tort de nous priver. Votre analyse nous éclaire sur les perspectives et les orientations envisagées pour réinventer l'AFPA. Vous avez évoqué plusieurs freins contrariant votre réorganisation ; pourriez-vous revenir plus explicitement sur ces obstacles ?

Mme Jeanine Dubié. Je vous remercie, madame d'Artois, pour votre présence ce matin. Comme Gérard Cherpion, je suis très surprise par votre présentation, qui est sûrement d'une parfaite lucidité. Un plan de restructuration, qui prévoyait la suppression de 1 541 postes en CDI, a été annoncé, avant d'être ramené à quelque 800 postes ; il prévoit également la fermeture de trente-quatre centres. À vous écouter, j'ai eu l'impression que toutes ces mesures ne servaient finalement à rien, qu'elles n'amélioreraient pas la situation, puisque votre déficit a encore augmenté depuis l'année dernière. Au-delà du diagnostic que vous posez, qui conforte celui de la Cour des comptes, et alors que nous sommes persuadés que l'AFPA a un rôle à jouer dans nos territoires, notamment ruraux, quelle réforme structurelle allez-vous proposer, sachant que ce qui a été envisagé est insuffisant ? Allez-vous réinvestir les territoires ou vous réorganiser par rapport à la concurrence ? La question se pose également pour les prestataires auxquels vous avez recours.

M. Pierre Dharréville. Je vous remercie, madame la présidente, d'avoir organisé cette audition importante.

Madame la directrice générale, vous avez bien décrit l'aggravation de la situation de l'AFPA et de la formation professionnelle depuis l'adoption de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Lorsqu'à l'occasion de son débat, j'avais interrogé à plusieurs reprises le Gouvernement sur son ambition pour l'AFPA, j'avais été bien en peine d'obtenir une réponse ; elle est finalement tombée quelque temps plus tard, avec ce plan de réorganisation qui vous a été demandé le 18 octobre et dont vous avez souligné la difficulté de mise en œuvre. Bien des mois ont passé, et le plan a été suspendu pour défaut de prise en compte des risques psychosociaux. Cela est d'autant plus inquiétant que ce risque s'accroît avec le temps.

Vous avez rappelé les qualités de l'AFPA. L'Agence joue un rôle irremplaçable et ses atouts sont nombreux : un taux de retour à l'emploi de 66 %, le plus élevé de tous les

organismes, des formations qualifiantes, une vraie ingénierie, un maillage territorial, une capacité d'hébergement qu'elle est la seule à pouvoir proposer, pour n'en citer que quelques-uns. Je ne voudrais pas que votre plan de restructuration fasse office d'extrême-onction. Nous avons beaucoup de mal à voir comment ce plan pourrait ouvrir un horizon, sans réduire l'AFPA à un rôle de promoteur immobilier, en renonçant à des marchés. Par exemple, le centre d'Istres a commencé à renoncer à de nombreux marchés. Un plan régional de formation à 1,9 million d'euros par an ; 3 millions d'euros par an qui viennent d'être gagnés à Pôle emploi ; des marchés privés de 1,5 à 2 millions d'euros par an : dans ces conditions, la fermeture de ce centre est inexplicable, et symbolique de l'abandon d'un certain nombre de territoires et de marchés. L'État a une responsabilité dans cette situation. Chers collègues de la majorité, vous avez affirmé votre soutien à l'AFPA, mais avec un tel soutien, nous n'irons pas bien loin ! Il faut beaucoup plus que cela. On ne peut pas s'en tenir à cette situation : il faut conserver un acteur public fort de la formation professionnelle doté d'une véritable ambition.

M. Boris Vallaud. La présentation très désenchantée que vous avez faite de la situation, madame d'Artois, ne nous laisse guère entrevoir votre projet pour sauver l'AFPA... Je crois savoir que la justice a suspendu le plan de restructuration de l'AFPA. Pour quels motifs l'a-t-elle fait ? Par ailleurs, qu'est-ce que l'État attend de vous ? Avez-vous une lettre de mission ? Entend-il prendre sa part de responsabilité pour sauver cet opérateur historique, important dans les territoires ?

Mme Pascale d'Artois. Mesdames, messieurs les députés, je vous répondrai de façon thématique.

Pour ce qui est du plan de rebond de l'AFPA, la situation est en effet catastrophique, monsieur Cherpion, et je n'ai pas souhaité la minimiser. L'état de nos finances et de notre trésorerie nous empêche d'investir dans le développement et le rebond de la structure. En dix ans, trois plans se sont succédé, avec des stratégies totalement différentes, allant de l'extension vers le marché privé au développement du *statu quo*, c'est-à-dire la préservation de notre position historique et de notre organisation centralisatrice. Nous avons proposé une stratégie un peu différente, en mettant l'accent sur ce qui relève de l'ADN de l'AFPA. J'en profite pour saluer tous les salariés de l'AFPA qui se lèvent tous les matins, sans avoir été augmentés depuis sept ans : il n'y en a pas un qui ne sait pas pourquoi il se lève chaque jour : sa mission est d'accompagner des personnes très éloignées de l'emploi.

Notre stratégie est partie du foncier, mais elle ne peut se réduire à cela. Nous nous sommes dit qu'en tant que propriétaires de 8 millions de mètres carrés de foncier et de 2 millions de mètres carrés de bâti, qui sont pratiquement vides, nous pouvions jouer un rôle d'aménagement du territoire, en proposant aux acteurs et aux opérateurs de l'emploi bien plus qu'une simple stratégie foncière, une co-construction autour de la sécurisation des parcours professionnels et de vie. Nous proposons à des acteurs du logement, de la mobilité ou encore de la santé de s'installer à l'AFPA en résidence. Ils ont des bureaux au sein de nos centres, pour valoriser leur offre, dans la même temporalité d'action que le projet des stagiaires – c'est important.

Nous avons également proposé de devenir des tiers lieux de l'insertion professionnelle, afin d'accueillir non seulement des bénéficiaires de la formation, mais également les publics que l'on dit invisibles, ainsi que des personnes potentiellement éloignées de l'emploi, qui n'osent pas venir dans un centre de formation pour poser des questions. Nous avons prévu de mettre en place des actions d'insertion par le sport et par la

culture, ce qui permettra aux centres AFPA de ne plus être des centres fermés, mais des centres ouverts. Je reprends avec plaisir les mots du directeur du programme du Village de l'AFPA, qui me répète pratiquement chaque semaine que nous aurons gagné le jour où les publics viendront boire un café à l'AFPA. Nous allons organiser des espaces de *coworking* et d'apprentissage par les pairs ; tout en poursuivant notre activité sociale sur la formation professionnelle, nous allons également proposer à des opérateurs qui concourent à la sécurisation des parcours de se rassembler pour travailler ensemble, au lieu de rester éparpillés sur le territoire, sachant qu'un centre AFPA peut accueillir quotidiennement entre 150 et 500 stagiaires.

Par exemple, la Varappe, installée à Marseille, qui récupère des containers du port pour les transformer en hébergements d'urgence, nous a proposé, après qu'on lui a parlé de la stratégie du Village de l'AFPA, d'installer ses unités de production dans le centre AFPA. Les containers arrivent au centre, où les stagiaires apprennent le métier – c'est l'idée particulièrement ingénieuse de la Varappe –, de sorte qu'ils peuvent être ensuite accompagnés par des entreprises d'insertion pour prendre un emploi ailleurs. C'est un projet énorme pour l'AFPA, pour peu que notre statut nous le permette. Nous avons, dans d'autres centres et d'autres régions, accueilli des entreprises d'insertion et des acteurs du logement, qui peuvent s'installer chez nous ou venir en résidence ponctuelle valoriser leur offre de services, quand les stagiaires en ont besoin.

Nous avons proposé à des fédérations professionnelles et à des entreprises, dont les métiers souffrent d'un manque d'attractivité, de venir, grâce à des parcours organisés en amont de la qualification, au sein des centres AFPA multiplier les rencontres avec des bénéficiaires certes éloignés de la qualification et de l'emploi mais qui pourraient être attirés par certains métiers, dès lors qu'un chef d'entreprise vient les leur proposer directement dans le bassin d'emploi. Cette stratégie concourt à proposer à nos financeurs historiques – les conseils régionaux et les nouveaux opérateurs de compétences (OPCO) – d'être à nouveau conquis par ce que l'AFPA peut faire, aussi bien sur le terrain – la formation qualifiante – qu'en faveur de l'accompagnement des publics et l'attractivité des métiers. C'est une stratégie assez payante.

Je vous ai parlé de quatre projets alternatifs sur lesquels nous travaillons avec tous les acteurs, financeurs et collectivités territoriales depuis le mois d'octobre 2018. L'un d'eux consiste à créer une manufacture collaborative d'artisans dans un territoire rural, où il est très difficile de trouver un emploi salarié. L'idée est de proposer à des artisans de créer leur propre activité, en mutualisant le plateau technique de l'AFPA, et d'être accompagnés dans leur projet. Cette capacité à devenir un objet différent selon les territoires permet à nos financeurs historiques de porter un regard nouveau sur la manière dont nous accompagnons les projets et la sécurisation des parcours professionnels et de mener des expérimentations grâce aux financements du plan d'investissement dans les compétences. Montrer comment accompagner les publics les plus éloignés vers des métiers jusqu'alors peu attractifs, comment travailler avec les fédérations professionnelles sur cette attractivité au moment de la rencontre avec les publics, c'est une solution parmi d'autres, qui fonctionne aujourd'hui et qui permet d'assurer une activité nouvelle que nous n'aurions pas pu avoir sans ce projet. Cette stratégie est désormais mise en œuvre dans tous les centres AFPA de France.

Pour ce qui est de la présence territoriale, notre problème économique est notamment lié à la rigidité de nos charges de structure. Il y a plusieurs façons d'être présents sur le territoire. D'autres organismes de formation sont très mobiles : nos concurrents sont un jour à tel endroit et six semaines plus tard ailleurs, au gré d'une nouvelle action. Nous voulons

continuer à être présents dans les territoires, mais pas seulement en tant que centres AFPA, mais potentiellement en partenariat avec d'autres organismes de formation, puisque l'un des grands leviers de notre stratégie est de ne plus agir seuls. Pour co-construire, pour co-innover, pour trouver des compétences que nous n'avons pas, il faut répondre aux appels d'offres en partenariat, mais aussi être en partenariat de façon plus générale, et sans cesse s'interroger sur les pédagogies mises en œuvre et les innovations à créer ensemble. La compétence de l'organisme de formation concurrent qui est en face de l'AFPA ne sera pas celle du formateur ou du personnel de l'AFPA. Le fait de travailler ensemble favorise l'innovation. Dans certains territoires, où nous souhaitons fermer les centres, nous avons élaboré des partenariats pour nous installer dans les plateaux techniques de nos actuels concurrents ou partenaires. Par exemple, nous sommes allés voir un gros CFA, qui jusqu'alors était un concurrent, pour lui proposer de mettre en place des actions sur son plateau technique. Grâce à ce partenariat, nous resterons présents dans le territoire, même si nous fermons notre site.

Nous entendons également rester présents dans les territoires par le biais d'offres mobiles. Cela nous donnera un avantage concurrentiel certain, puisqu'il est rare d'être mobile avec des plateaux lourds, industriels et des bâtiments qui coûtent très cher. Or nous avons, par exemple, des plateaux techniques sur la fibre optique ou pour former des techniciens de maintenance en chaîne automatisée. Se déplacer là où sont les personnes, pour des petits groupes, dans des bassins d'emploi, pour répondre au besoin d'une entreprise, c'est une autre façon d'être agile. Dans l'Ain, par exemple, des entreprises avaient des difficultés de recrutement. Nous avons lancé six actions sur une offre mobile : au lieu de rester dans notre centre de Bourg-en-Bresse, nous avons loué des locaux et installé des plateaux techniques. Une fois l'action terminée, nous irons les transporter ailleurs, en fonction des besoins. La présence territoriale peut être agile et souple et répondre aux besoins des entreprises, sans ces millions de mètres carrés de foncier et de bâti qui coûtent très cher à l'AFPA et représentent un de ses principaux problèmes.

Mme Catherine Fabre. Madame la directrice générale, c'est avec un grand intérêt que nous vous entendons aujourd'hui exposer votre stratégie que l'on sait être celle de la dernière chance. Vous avez souligné les atouts incontestables de l'AFPA : ses plateaux techniques ; sa pédagogie fondée sur l'expérimentation ; ses ressources, notamment le foncier et le bâti. Vous avez également rappelé l'implication et les résultats de l'AFPA en matière de politique de l'emploi et d'insertion professionnelle. Votre présentation lucide sur la situation financière et la stratégie de l'AFPA montre l'ampleur du travail à fournir. Vous travaillez depuis plus d'un an pour définir un projet de transformation qui ait du sens et remettre financièrement l'AFPA sur les rails. Nous soutenons bien sûr fortement votre démarche pour sauver cet opérateur historique. Vous avez déjà répondu à mes interrogations sur les partenariats et votre implantation territoriale. À ce stade, dans quelle mesure pouvez-vous nous dessiner une trajectoire de retour à une situation financière assainie ?

Mme Fadila Khattabi. Les 19 et 20 juin derniers, l'AFPA a présenté dans les différents comités régionaux d'établissement un grand plan de réorganisation, qui a été suspendu à la suite d'une décision du tribunal de grande instance de Bobigny, l'AFPA devant produire une évaluation précise des risques psychosociaux et présenter un plan de prévention de ces risques pour ses personnels après restructuration. Pourriez-vous nous en dire plus ? Par ailleurs, compte tenu de ce grand projet de transformation de l'AFPA, quelles sont les évolutions prévues en matière de méthodes de travail pour les équipes, dont je rappelle la qualité du travail et du savoir-faire ? Plus largement, comment l'AFPA, en tant que premier opérateur de formation en France, envisage-t-elle son rôle dans le nouveau système de formation professionnelle, par rapport aux plans régionaux d'investissement dans les

compétences, qui vont impliquer des moyens financiers conséquents, et aux nouveaux dispositifs, comme le compte personnel de formation (CPF) ?

M. Alain Ramadier. Dans son dernier rapport annuel, la Cour des comptes a fait passer un message clair : l'AFPA doit s'adapter ou disparaître. Deux facteurs essentiels expliqueraient vos difficultés : l'ouverture à la concurrence de la formation professionnelle et le transfert aux régions des compétences sur cette thématique. Dans ce contexte, l'avenir de l'AFPA se pose, malgré des résultats au-dessus de la moyenne en matière d'insertion professionnelle : à titre d'exemple, en 2017, les deux tiers des chômeurs y ayant effectué un stage ont décroché un emploi au cours des six mois suivants. Ne faudrait-il pas recentrer les missions de l'Agence sur le public cible des chômeurs en quête de requalification ?

M. Belkhir Belhaddad. Je vous remercie pour votre présence et votre éclairage, madame la directrice générale. Comme vous l'avez dit, le modèle de l'AFPA est en crise et doit être refondu : d'un côté, membre du service public de l'emploi et prescripteur – ou très proche des prescripteurs – et, de l'autre, prestataire soumis à la rude concurrence d'organismes plus petits et plus agiles sur le marché de la formation. Malgré votre présentation du plan de refondation, je n'en comprends toujours pas la philosophie. Pourquoi ne pas avoir fait le choix de recentrer exclusivement l'Agence sur les compétences d'État, à savoir la formation des demandeurs d'emploi et des plus fragiles ? Le maillage territorial est essentiel dans des territoires où l'offre privée est déficiente, tout comme l'appui à l'ingénierie et à la définition des besoins ainsi que la négociation avec les régions sur l'offre d'orientation. Il ne me semble pas très sain de continuer de se positionner sur l'offre concurrentielle, dans la mesure où ce modèle risque de se révéler fragile à terme et d'entraîner de nouveaux plans de transformation, au fur et à mesure que des marchés nouveaux seront gagnés ou perdus. Vous avez également évoqué, en les liant, la question foncière et celle de l'offre de formation. Avec un tel bouquet de services, une agence spécialisée pour le compte de l'État devrait avoir un rôle plus facilitateur.

M. Marc Delatte. La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a non seulement relancé la formation professionnelle tout au long de la vie, mais aussi, avec bon sens, mis les moyens à disposition pour que chacun puisse s'épanouir dans sa vie professionnelle. La formation, pour un employé, est un gage de reconnaissance, d'évolution dans son parcours, et une plus-value pour une entreprise en matière de qualité et, partant, de compétitivité. Depuis l'adoption de la loi, de quels nouveaux outils l'AFPA s'est-elle saisie, quelles innovations a-t-elle déployées pour gagner en expertise, afin d'améliorer la coopération et la synergie des différents acteurs sur le terrain, de fluidifier et d'optimiser le cheminement du demandeur d'emploi dans son parcours de formation ?

M. Bernard Perrut. Madame la directrice générale, je ne peux que partager l'inquiétude de mes collègues, quand on sait combien l'AFPA a été utile et présente sur le terrain. Créée sous un autre nom en 1949, elle a pris sa dénomination actuelle en 1966 et a été très utile sur le terrain, grâce à sa proximité, surtout en zones rurales, en s'adressant au public qui ne pouvait pas forcément aller très loin pour se former. Aujourd'hui, ces fermetures de centres nous inquiètent. Vous avez besoin d'audace, madame la directrice générale. Le TGI a ordonné à l'AFPA, par une ordonnance de référé, de suspendre son plan de réorganisation. Selon cette ordonnance, une évaluation précise des risques psychosociaux liés à une augmentation de la charge de travail des salariés, en particuliers des formateurs et des assistants, doit être réalisée. Où en êtes-vous ? Quelles sont les évolutions en cours ?

Mme Albane Gaillot. Madame la directrice générale, en 2017 les femmes représentaient seulement 31 % des personnes formées à l'AFPA. Elles se formaient majoritairement aux métiers d'assistante de vie aux familles, de secrétaire ou encore d'agente de propreté, métiers qui, semble-t-il, ne se conjuguent souvent qu'au féminin. À l'inverse, 160 femmes seulement ont choisi de se former dans l'industrie ou le bâtiment, et 25 % aux métiers d'avenir en général. L'AFPA a une mission d'insertion sociale et professionnelle des personnes les plus éloignées de l'emploi. Parmi elles, nous le savons, les femmes sont majoritaires.

Quelles mesures avez-vous prises ou comptez-vous prendre, d'une part pour accueillir davantage de femmes, d'autre part pour diversifier les formations pour inciter les femmes à se former aux métiers d'avenir, et notamment au numérique ?

Mme Isabelle Valentin. La situation financière de l'AFPA est catastrophique, car trop dépendante de l'État et des régions, tributaire du changement de la formation depuis plus de dix ans, et très certainement aussi en raison d'un problème structurel national.

La qualité des formations et celle de vos plateaux techniques sont reconnues par les stagiaires comme par les professionnels. Comme vous l'avez signalé, la fermeture du centre du Puy-en-Velay était programmée. Grâce à la mobilisation des salariés puis des élus, un projet alternatif innovant verra le jour. Ce concept novateur, ouvert sur l'extérieur, prévoit qu'en plus de la formation professionnelle, le centre AFPA mettra ses locaux à disposition de différents partenaires.

Qu'en est-il de l'engagement du Gouvernement et de l'AFPA sur ce projet de « village AFPA » ? Avez-vous les moyens financiers d'assurer l'investissement nécessaire, et à quelle échéance comptez-vous le mettre en place ?

Mme Martine Wonner. Madame la directrice générale, je vous remercie pour votre présentation.

À l'heure où nous visons le plein-emploi, avec un objectif d'inclusion des plus vulnérables dans la société, je crois que l'activité de l'AFPA est de première importance. C'est pourquoi je souhaite conserver une vision positive sur son avenir.

Ma question portera sur l'insertion et l'accès au marché de l'emploi des personnes souffrant de troubles psychiques et des usagers de soins en santé mentale – je ne visais pas les personnels de l'AFPA qui risquent d'être en souffrance et de connaître des troubles psychosociaux.

Selon l'OCDE, les personnes ayant des troubles psychiques ont deux à trois fois plus de risques d'être au chômage que les personnes en bonne santé. Or, toutes les études le prouvent, l'accès à l'emploi est l'une des conditions *sine qua non* de la réhabilitation psychosociale des usagers de soins en santé mentale, voire de rétablissement.

Je suis certaine que l'AFPA accompagne déjà aujourd'hui des personnes souffrant de problèmes psychiques dans le cadre de parcours de soins destinés à la réinsertion des individus dans la société. Pouvez-vous nous préciser dans quelles proportions et le taux effectif de retour à l'emploi ?

Enfin, les formateurs de l'AFPA sont-ils tous sensibilisés à la question du handicap psychique ?

M. Jean-Pierre Door. Madame la directrice générale, effectivement la question de l'AFPA a déjà été évoquée en 2018 lors de la discussion du texte sur la liberté de choisir son avenir professionnel. Aujourd'hui, vous évoquez la stratégie de l'AFPA, mais je suis désolée de vous dire que cela n'est pas du tout rassurant, surtout pour les régions.

Pour ma part, je me ferai l'avocat du centre AFPA de Montargis dont vous connaissez la situation puisqu'il fait partie des trente-huit sites qui seraient fermés.

La présence de cet établissement dans le Gâtinais est indispensable parce que le taux de chômage y est élevé – il est de plus de 12 % – et que ce territoire est éloigné de la préfecture, et en particulier d'Orléans. Alors que la population n'a pas les moyens de se déplacer, rien n'est prévu pour remplacer cette fermeture. C'est une véritable plaie que l'on ouvre dans ce territoire. Le maintien de ce centre a fait l'objet des revendications des gilets jaunes qui ont été très actifs sur le territoire de Montargis, au point que ce dossier a fait la une des journaux télévisés.

Je regrette qu'aucune solution n'ait été trouvée pour remplacer la fermeture de ce centre que vous proposez.

Mme Élisabeth Toutut-Picard. Madame la directrice générale, je vous remercie pour votre présentation courageusement lucide, même si elle nous laisse quelque peu pensifs et inquiets.

Peut-être pourriez-vous nous apporter quelques informations positives. Pour ce faire, je fais référence à la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel qui a refondé en profondeur la formation professionnelle. Nous savons maintenant que les Français ne restent plus dans le même travail aussi longtemps qu'auparavant, et que le changement de profession au cours d'une carrière est devenu extrêmement classique et ordinaire.

Dans le cadre de cette loi, nous avons proposé la création d'un compte personnel de formation (CPF) et assuré sa mise en place. Ce compte permet d'octroyer une somme aux actifs travaillant à plein-temps ou à mi-temps, afin de se former. Comment les salariés mobilisent-ils leur CPF afin de profiter justement des différentes formations que leur propose l'AFPA ? Cela pourrait apporter un petit élément positif au bilan que vous venez de dresser.

M. Julien Borowczyk. Puisque nous partageons un certain tropisme pour la région Auvergne-Rhône-Alpes, je souhaite revenir sur votre stratégie d'inscription dans une démarche d'implantation rurale pour venir au contact des demandeurs d'emploi qui sollicitent une formation dans les territoires ruraux *via* le numérique. De manière plus générale, quelle est votre stratégie concernant une population fragile, celle des seniors, et sur les métiers du recyclage, de la dépollution, etc. dont j'ai vu qu'une antenne avait été créée dans le Nord ? Ce secteur qui fait l'objet de nombreuses demandes, pourrait être réparti sur l'ensemble du territoire.

Enfin, quel travail, quelle construction avez-vous pu réaliser avec la région Auvergne-Rhône-Alpes, seule région à avoir refusé la contractualisation d'un plan d'investissement dans les compétences (PIC) et 600 millions d'euros de l'État – la région aurait dû faire également 100 millions d'euros d'investissement ? Je sais bien qu'il y a un tropisme spécifique pour le Puy-en-Velay, mais je souhaiterais savoir ce qui a pu être fait ailleurs dans la région.

M. Gilles Lurton. Madame la directrice générale, beaucoup de questions ont été posées. Je crois pouvoir dire que nous sommes tous ici attachés à l'AFPA et aux formations qu'elle dispense, notamment pour les publics les plus fragiles, les handicapés, les réfugiés et plus généralement toutes les personnes en situation de rupture d'emploi qui, je pense, trouvent dans l'AFPA de bonnes solutions pour se réinsérer dans l'emploi.

Malgré toutes les propositions que vous avez énumérées, qui sont certainement de bonnes initiatives, nous demeurons très inquiets ; au-delà de toutes ces propositions qui sont bien venues, l'AFPA a besoin aujourd'hui d'une véritable réforme de structure pour pouvoir redevenir compétitive en matière de formation.

Je ne partage pas le même optimisme que certains de mes collègues en ce qui concerne la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel. Je pense même que beaucoup d'entreprises auraient des formations professionnelles à dispenser mais que les financements n'arrivent pas, qu'ils sont bloqués suivant les opérateurs de compétences (OPCO) auxquels on a affaire. Cela risque d'être un problème supplémentaire auquel vous aurez à faire face.

Quelles propositions pouvez-vous faire en matière de réforme des structures, pour sortir l'AFPA de la situation dans laquelle elle se trouve, maintenir le plus possible d'agences sur notre territoire – je pense plus particulièrement à l'AFPA de Saint-Malo qui est de qualité et qui m'est chère – et ainsi continuer à assurer cette formation professionnelle dont nous avons besoin dans notre pays ?

Mme Laurence Vanceunebrock-Mialon. Madame la directrice générale, ma question, dans la suite de celle de M. Borowczyk, concerne l'usage du compte personnel de formation pour les seniors. Afin de renforcer l'employabilité des seniors entre cinquante et cinquante-quatre ans, voire plus, les partenaires sociaux sont parvenus, à la fin du mois de mars 2019, à un accord sur la convention UNEDIC qui organise les modalités d'application du régime d'assurance chômage, avec un abondement de 500 heures sur le CPF des seniors. L'AFPA travaillant à la réinsertion ou à la reconversion des seniors, quelle utilisation en est faite au sein de cette agence ? Depuis la mise en place de cet abondement, les seniors sont-ils plus nombreux à demander une formation auprès de l'AFPA ? Toutes les formations proposées par l'AFPA sont-elles éligibles au CPF ?

Mme Fiona Lazaar. Madame la directrice générale, je souhaiterais vous interroger sur la formation des réfugiés. Dans le cadre du rapport pour avis que nous avons rédigé lors de l'examen du projet de loi pour une immigration maîtrisée, un droit d'asile effectif et une intégration réussie, l'AFPA nous avait présenté son programme Hébergement, orientation et parcours vers l'emploi (HOPE) qui vise à faciliter l'intégration des réfugiés dans la société française, notamment au travers de leur insertion dans l'emploi. Ce programme, qui comprend un apprentissage du français, des formations qualifiantes et un accompagnement vers l'intégration, avait alors pour objectif de former 1 000 réfugiés par an. Je suis convaincue que ce programme participe à une meilleure intégration des réfugiés, et je m'en félicite car nous partageons cette ambition de mieux accueillir les réfugiés qui arrivent en France ; or l'insertion par l'emploi constitue à cet égard un outil essentiel.

Un an après nos derniers échanges, où en est ce programme et quels sont ses premiers résultats ? Quelles pistes d'action sont envisagées pour permettre un meilleur accès des réfugiés à la formation et à l'emploi ?

Mme Josiane Corneloup. Madame la directrice générale, vous avez évoqué les graves difficultés financières que rencontre l'AFPA, avec des pertes cumulées importantes au cours des quatre dernières années, en raison de charges de structure élevées et du nombre de stages en forte baisse, les conseils régionaux faisant de moins en moins appel à elle.

Y a-t-il eu une réelle analyse par rapport à cette baisse ? Certes, le marché a été ouvert, autrement dit une concurrence s'est installée, faisant diminuer les coûts, très souvent d'ailleurs malheureusement au détriment de la qualité de la formation. Une fois de plus, il est dommageable de ne considérer qu'un prix, d'autant que, nous le savons, l'AFPA dispose de nombreux atouts, rappelés dans un récent audit : un maillage très serré de plateaux techniques, un savoir-faire élevé en matière d'ingénierie de formation et des performances flatteuses en ce qui concerne le retour à l'emploi de ses stagiaires, notamment dans le bâtiment et les travaux publics (BTP) et l'industrie.

Au regard de la fermeture de trente-huit sites sur les 206 existants, les conséquences seront importantes en termes d'emploi et de formation, surtout en zone rurale. Comme vous le savez, les publics visés sont rarement titulaires du permis B ou ne disposent pas nécessairement d'un véhicule. La proximité est donc essentielle, à plus forte raison pour les centres situés en zone rurale.

Vous évoquez parallèlement à la réorganisation de l'AFPA la redéfinition d'une stratégie, en proposant de nouveaux services et en renforçant la dématérialisation de son offre de formation. Pouvez-vous nous préciser quelle est cette dématérialisation ?

M. Pierre Dharréville. Madame la directrice générale, en lisant entre les lignes de votre présentation liminaire, je crois comprendre qu'on ne pourra même pas prendre à l'avenir un café dans le centre de formation d'Istres, ce qui m'ennuierait un peu... Je ne voudrais pas que l'AFPA se contente de jouer le rôle de passe-plats pour des organismes appartenant à des grandes fédérations patronales. Même si ceux-ci jouent par ailleurs un travail utile, je ne pense pas qu'ils puissent assurer les fonctions jusque-là remplies par le centre AFPA sur le territoire industriel en mutation dans lequel je vis, avec une forte demande de formation, le plus grand nombre de stagiaires de la région, une chaîne d'acteurs mobilisés autour de ce territoire, etc. Soyez sûre que je ne lâcherai pas l'affaire et que je vais continuer à me battre pour qu'il existe une alternative.

Vous êtes confrontée à la quadrature du cercle au vu des données auxquelles vous devez faire face. J'espère que l'inquiétude qui s'exprime aujourd'hui dans cette assemblée sera relayée au Gouvernement, sachant que le plan que vous avez présenté a été aussi un peu discuté entre Bercy et la rue de Grenelle. Il y a donc dans cette affaire une responsabilité politique. Il serait utile de prendre des initiatives parlementaires pour donner un véritable avenir à l'AFPA.

Mme Pascale d'Artois. Comme je vous l'ai dit tout à l'heure, nous avons délibérément choisi de nous positionner non comme un opérateur mais comme un prestataire associé au conseil en évolution professionnelle, notamment avec Pôle emploi, notre grand cousin. Il s'agit de proposer aux publics les plus éloignés de l'emploi de pouvoir réfléchir à leur parcours professionnel, de découvrir les métiers via des appuis, une prestation qui peut durer jusqu'à vingt jours au terme desquels sera élaboré un projet qui n'aurait peut-être pas pu être réfléchi ni mis en œuvre dans le cadre d'un simple entretien. Nous essayons évidemment de faire en sorte que les personnes puissent tester les métiers.

Cette évolution en termes d'accompagnement est une richesse pour nous. La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel représente une grande avancée pour un opérateur comme le nôtre qui travaille avec les publics les plus éloignés de l'emploi, dans la mesure où elle nous permet d'inclure les prestations de positionnement et d'accompagnement social dans la définition de l'action de formation professionnelle. Jusqu'alors, toutes ces prestations qui étaient mises en œuvre et qui servent la qualité à la sortie de la formation n'étaient pas financées à l'AFPA, ce qui concourait à détruire notre compétitivité-prix dans la mesure où la qualité ne pouvait pas être mise en avant dans le cadre de la seule unité d'œuvre dont nous disposions jusqu'à présent, à savoir l'heure de formation d'un stagiaire. Cette nouvelle définition de l'action de formation nous ouvre une voie extrêmement intéressante qui nous permet déjà de proposer à certaines fédérations professionnelles, à certains OPCO, de travailler à l'accompagnement de publics éloignés pour recruter des personnes dans les secteurs où la tension est forte, là où les fédérations professionnelles ont déjà tout tenté : quelle fédération professionnelle n'a pas essayé de travailler sur l'attractivité des métiers ? Il faut donc proposer des prestations d'accompagnement qui vont, à un moment ou un autre du parcours, se transformer en une orientation vers un métier. Nous croyons beaucoup à cette nouvelle stratégie : le centre AFPA devient un lieu de rencontre physique entre demandeurs et entreprises, au moment où se développe, pour les plus autonomes, une application CPF. Sachant que cette prestation d'accompagnement peut être rémunérée, ce qui nous réjouit, que le travail de nos 650 conseillers en formation peut être valorisé, ce qui n'était pas le cas auparavant, et que leur activité peut être développée.

Nous avons aussi une stratégie de développement de l'apprentissage en accompagnement des grands groupes – nous ne l'attendions pas forcément de cette manière – qui réfléchissent, depuis l'adoption de cette loi, à monter leur propre école de formation, leur propre section d'apprentissage, mais qui trouvent un peu compliqué de le faire seuls. Ces grands groupes ont pensé – et nous les y avons aidés –, dans les quelques centres qui rencontrent encore aujourd'hui potentiellement des difficultés économiques, investir dans des plateaux techniques non achetés par les financeurs publics et qui pourraient leur permettre de faire naître leur propre école interne à proximité. Nous travaillons sur cet axe qui nous paraît très intéressant : en aidant une grande entreprise à créer son école interne, nous nous inscrivons dans notre stratégie visant à reconquérir les financeurs, en répondant par des solutions et pas uniquement avec un catalogue de formations. Les solutions aux problématiques des ressources humaines passent aussi par l'organisation de la mise en œuvre des modalités pédagogiques de développement des compétences de ses propres salariés.

Cet axe fort vise deux objectifs : d'une part accompagner les entreprises sur un nouveau volet de l'apprentissage, d'autre part leur permettre d'utiliser nos plateaux techniques qui ne sont pas achetés.

Je ne vous ai pas parlé des plus de 150 chantiers de transformation que nous avons mis en place depuis l'année dernière. Comme vous l'avez fort bien souligné, notre problème n'est pas le maillage territorial, mais l'organisation structurelle de l'AFPA. Jusqu'à présent, notre modèle était très centralisé et laissait peu de pouvoir ou de responsabilités aux régions comme aux centres de formation. Notre travail consiste dorénavant à inverser ce modèle. Comme on l'a vu tout à l'heure, les besoins de formation sont territorialisés, ils sont devenus locaux et se posent au niveau du bassin d'emploi. Notre stratégie consiste à aider chaque centre de formation, chaque directeur de centre, chaque collectif de salariés à prendre la mesure de la possibilité qui leur est offerte de devenir un outil au profit du territoire et de développer leur propre projet. Certes, il y a toujours une stratégie nationale et des axes d'accompagnement, mais l'idée est que chaque centre AFPA développe son propre projet de

territoire et réponde de façon utile à l'ensemble des financeurs publics et bien évidemment à l'ensemble des entreprises.

Cette inversion du modèle est à l'œuvre dans plus de 150 chantiers de transformation. Ainsi, l'AFPA a construit, depuis des années, un système informatique qui est devenu assez complexe et dont la technologie est assez obsolète. Devenir un opérateur capable d'accompagner les parcours discontinus de formation oblige désormais à adopter une gestion des données et du *big data* à même de permettre la mise en œuvre d'une politique de marketing adaptée à l'adresse des personnes qui ont un compte personnel de formation et qui se tourneront vers l'AFPA. Toute notre ingénierie étant découpée en blocs de compétences, l'AFPA permet à certaines personnes, notamment celles qui sont en alternance, en emploi et au chômage, de mettre en œuvre un module de qualification et de repasser d'autres modules ultérieurement, tout en ayant l'objectif d'acquérir une qualification finale. D'autres organismes de formation ont aujourd'hui cette capacité, parce qu'ils ont tout de suite travaillé sur les données. Nous devons avoir une politique de gestion de la donnée pour fidéliser, accompagner, sécuriser le parcours des personnes, ne serait-ce que pour les informer qu'une nouvelle réglementation est entrée en vigueur dans leur métier et qu'ils peuvent venir se mettre à jour grâce au CPF. Nous avons mis au point toute une stratégie pour les fidéliser, les recontacter en cas de nouveauté dans leur secteur professionnel dès lors qu'ils sont venus une fois chez nous.

Cette stratégie de développement concerne tous les dispositifs, mais elle n'est pas tous azimuts sur tous les financeurs, dans la mesure où nous sommes vraiment revenus à notre cœur de métier : accompagner les publics les plus éloignés de l'emploi et les moins qualifiés, qu'ils soient demandeurs d'emploi ou salariés. C'est ce que font nos salariés depuis soixante-dix ans, c'est ce que nous savons faire et c'est là où nous obtenons les meilleurs résultats. Encore faut-il faire reconnaître ce temps de l'accompagnement et ce qu'il représente en termes de coût. Je vous donnerai un exemple que je prends souvent : le temps de formation ne sera pas le même pour accompagner un plombier en reconversion qui a envie de créer son entreprise et un stagiaire qui veut devenir plombier mais qui était éloigné de l'emploi, en rupture sociale et qui a dû franchir plusieurs étapes avant d'arriver à l'AFPA. La nouvelle définition de l'action de formation va nous permettre de le faire.

J'en viens à la question de Mme Valentin sur le centre du Puy-en-Velay. Nous intégrons un partenaire, Make Ici, qui a son propre modèle économique et a créé des tiers lieux artisanaux à Montreuil, Nantes et Marseille. L'idée est donc de travailler avec des partenaires qui apportent une autre activité à l'AFPA et qui permettent de financer les investissements en partenariat et en consolidant évidemment l'ensemble des projets.

Je veux revenir sur la suspension du plan de réorganisation et la décision du tribunal de grande instance de jeudi dernier. Nous sommes en train d'étudier les voies judiciaires que nous pourrions évidemment prendre pour répondre à cette décision, sachant que – les mots sont importants – la décision ne concerne que de la mise en œuvre de la réorganisation de l'AFPA : ce n'est pas une suspension du plan social. On nous demande effectivement de mettre en place une étude améliorée de l'évaluation des risques psychosociaux. Un plan de prévention des risques psychosociaux existe à l'AFPA depuis juin 2018, un bilan a même été établi. Le juge considère que ce n'est pas suffisant au regard de l'ampleur de ce plan. Nous en prenons acte et nous allons nous conformer à sa décision. Mais attention aux mots que nous employons : on suspend la mise en œuvre de la réorganisation, pas le plan social d'entreprise. Il est important de faire la différence.

Vous m'avez interrogée sur le programme HOPE. Nous sommes sortis de l'expérimentation depuis la fin de 2016 puisque le programme HOPE est entré dans la politique d'insertion des réfugiés du Gouvernement. Aujourd'hui, nous avons atteint le niveau de 1 500 réfugiés accompagnés par an. Il y a tout lieu d'être satisfait de ce programme qui a connu des difficultés lors de son démarrage. Nous avons plus de 250 entreprises partenaires, l'ensemble des onze OPCO sont partenaires de l'AFPA. Effectivement, cette vision globale de l'individu et de l'appréhension de l'ensemble de ses besoins – hébergement, apprentissage de la langue française, apprentissage d'un métier – en ayant pris le parti d'identifier les besoins en emplois en fonction des territoires, est un gage de réussite. C'était un pari fou ; or nous enregistrons un taux de retour à l'emploi de ces personnes proprement exceptionnel et seulement 4 % d'abandons, souvent liés d'ailleurs à des problèmes psychologiques liés à ce qu'ils ont vécu. De nouvelles entreprises et de nouveaux territoires font appel à nous pour mettre en œuvre ce programme qui comprend aussi l'hébergement et l'accompagnement social et administratif de ces publics.

Vous m'avez posé beaucoup de questions sur les publics spécifiques et les publics effectivement éloignés de l'emploi, notamment sur notre action en direction des publics handicapés. C'est notre filiale accès à l'emploi qui développe ces activités. Nous avons un taux de retour à l'emploi de 53 %, qui est évidemment moindre que pour l'ensemble de nos bénéficiaires. Mais nous comptons bien aller plus loin. Nous avons compris que tant que nous n'avions pas de référent handicap dans les centres, il était un peu compliqué de conduire ces actions. Il faut professionnaliser nos formateurs et nos personnels d'appui à l'accompagnement de ces publics pour pouvoir aller beaucoup plus loin en termes de volumétrie d'accueil.

Mme Élisabeth Toutut-Picard. Vous n'avez pas répondu à ma question sur le CPF.

Mme Pascale d'Artois. J'ai abordé le CPF de deux façons différentes. Nous menons une politique renouvelée de marketing direct en direction des salariés qui disposent d'un CPF. Ensuite, nous avons un grand atout, celui d'avoir découpé nos titres professionnels depuis déjà quelques années en blocs de compétences qui sont évidemment éligibles par modules au CPF.

Mme la présidente Brigitte Bourguignon. Madame la directrice générale, je vous remercie.

La séance est levée à onze heures vingt

Présences en réunion

Réunion du mercredi 3 juillet 2019 à 9 heures 30

Présents. – Mme Delphine Bagarry, M. Belkhir Belhaddad, Mme Justine Benin, M. Julien Borowczyk, Mme Brigitte Bourguignon, Mme Blandine Brocard, M. Sébastien Chenu, M. Gérard Cherpion, M. Paul Christophe, Mme Christine Cloarec, Mme Josiane Corneloup, M. Marc Delatte, M. Pierre Dharréville, M. Jean-Pierre Door, Mme Jeanine Dubié, Mme Nathalie Elimas, Mme Catherine Fabre, Mme Emmanuelle Fontaine-Domeizel, Mme Albane Gaillot, M. Jean-Carles Grelier, Mme Claire Guion-Firmin, Mme Monique Iborra, M. Cyrille Isaac-Sibille, Mme Caroline Janvier, Mme Fadila Khattabi, Mme Fiona Lazaar, Mme Geneviève Levy, Mme Monique Limon, M. Gilles Lurton, M. Sylvain Maillard, M. Thierry Michels, M. Bernard Perrut, M. Alain Ramadier, Mme Nicole Sanquer, Mme Marie Tamarelle-Verhaeghe, M. Jean-Louis Touraine, Mme Élisabeth Toutut-Picard, Mme Isabelle Valentin, M. Boris Vallaud, Mme Laurence Vanceunebrock-Mialon, Mme Michèle de Vaucouleurs, M. Olivier Véran, Mme Annie Vidal, Mme Corinne Vignon, Mme Martine Wonner

Excusés. - Mme Ericka Bareigts, Mme Caroline Fiat, Mme Carole Grandjean, M. Brahim Hammouche, Mme Charlotte Lecocq, M. Jean-Philippe Nilor, Mme Michèle Peyron, Mme Nadia Ramassamy, M. Jean-Hugues Ratenon, Mme Mireille Robert, Mme Hélène Vainqueur-Christophe, M. Stéphane Viry