



Modèle économique et de gestion

Rencontre avec Julie NOUYRIGAT- chargée de mission à Chartres

La loi « choisir son avenir professionnel » impacte considérablement l'activité des Etablissements publics locaux (EPL) et leur positionnement sur le marché de la formation. Pour ne prendre qu'un exemple, la « libéralisation » du marché de l'apprentissage interroge fortement la pérennité du modèle de fonctionnement de certains CFA relativement à leurs sources de financement. En écho à ces mutations, le pilotage, le rôle des fonctions support et la mise en œuvre des prestations (pédagogie et services associés) vont devoir évoluer. Au-delà du pilotage opérationnel ou de choix d'implémentation technique ou organisationnel, c'est la question du modèle économique des EPL qui est questionné et celle de l'évolution de leur écosystème.

Julie NOUYRIGAT, chargée de mission au lycée de Chartres jusqu'en décembre 2019, a accepté de répondre à nos questions. Elle se définit comme un « produit pur jus » de l'enseignement agricole public dont elle connaît toutes les arcanes.

Nous l'avons interrogée sur sa vision de l'évolution du modèle économique et de gestion des établissements dans le contexte de la loi.

Selon vous est-il difficile de développer et commercer dans les établissements ?

Le développement, comme le commerce, sont des « cultures d'entreprise ». On peut dire que ces cultures sont « plutôt » liées aux structures qui vivent par le financement de leurs exercices hors financement public. Toutefois, le développement est depuis longtemps une culture pour les EPLEFPA par le recrutement de leurs apprenants (initiaux, apprentis, formations continues). C'est lors de la présentation de la directrice de l'EPLEFPA de Toulouse-Auzeville, Mme Molezin, dans mon collège, que j'ai décidé d'aller y faire mon BAC. Sans cette intervention, j'aurais certainement fait une carrière différente.

Pour ce qui est de la culture commerciale, c'est différent. On peut faire des distinctions entre les centres, le lycée et les autres centres constitutifs des EPL (dont le CFAA, CFPPA, Exploitation agricole). Même si chacun doit avoir un équilibre financier, la pression n'est pas la même, les sources de recettes ne le sont pas non plus.

Le commerce a ses normes, ses règles, ses principes. Nos établissements agricoles publics ont d'ailleurs des formations spécialisées en commerce. Donc c'est une culture que l'on doit apprendre. Les CFPPA, les exploitations et autres centres constitutifs qui ont des financements liés à leurs actions commerciales y sont depuis plus longtemps sensibilisés. Quand je travaillais à la Chambre d'agriculture, les sources de financements publics de la structure, bien que parapubliques, ont drastiquement été réduites. Nous avons ainsi formé l'ensemble des équipes à la culture commerciale, de la secrétaire à la direction, en passant par les élus, pour le maintien et le développement de la structure.

La loi d'avenir change en profondeur divers aspects pour nos établissements et leurs centres. C'est un véritable défi, avec des impératifs différents en fonction des centres. Nous avons la capacité individuelle et collective de réussir.

En quoi la loi change votre quotidien professionnel et donnez-nous des exemples concrets ?

Je vais vous donner 3 exemples de changement pour les structures :

- Le recrutement des apprenants et le financement de nos formations pour les CFAA - CFPPA.

Le recrutement des apprenants était déjà primordial pour nos établissements. Avec la réforme, cela se traduit par la mise en concurrence de nos centres avec de nouveaux centres qui n'existaient pas alors sur nos territoires. C'est aussi l'établissement du coût contracté différencié par niveau de formation, la modification des organismes financeurs, et l'arrêt des compensations des régions.

Si nous avons aujourd'hui la liberté d'ouvrir des classes qui répondent au besoin du territoire et de ses entrepreneurs de terrain, il faut également que celles-ci soient rentables avec, soit un nombre minimum d'apprenants par formation, soit le maintien de formation à petit effectif par le mixage de classes et de formations. En comparaison, pour notre établissement, c'est revenir aux classes rurales avec un formateur et X niveaux de formations ou de filières dans sa classe.

- La démarche qualité

Si certains établissements ou centres étaient déjà en démarche qualité, la rendre obligatoire, c'est demander du formalisme. Nous ne sommes pas tous au même niveau. La culture du formalisme peut être difficile. Elle demande d'être créatif et adaptable en permanence. Si je prends l'exemple de Chartres, le CFPPA a été en démarche qualité, alors que le CFAA jamais. Il faut tous se mettre au même niveau, comprendre l'intérêt de la démarche qualité, se l'approprier, comprendre les freins de chacun et les utiliser pour en faire des forces demain... C'est comme demander à une équipe de rugby, de changer leur façon de jouer à chaque match et même pendant les matchs, mais aussi de pouvoir faire la 1ère d'un ballet classique tel qu'il est scénarisé.

C'est aussi regarder, comparer et analyser, ce que nous faisons, être critiques vis-à-vis de soi et des autres. C'est devoir changer alors que parfois, nous ne sommes pas prêts. Mais là, nous n'avons pas le choix, le timing est imposé, à tous (de la secrétaire à la direction, et aux élus), à nous de nous adapter, pour tous avancer vers ce même objectif.

- La pédagogie

Pour la pédagogie c'est aussi des changements. Certains établissements font déjà des parcours adaptés par apprenant. Donc la modularisation des parcours devrait être plus facile. L'autre élément nouveau de la pédagogie est l'AFEST (Action de Formation En Situation de Travail). Ce sont deux leviers importants que nous devons apprendre à mettre en place, avec des objectifs très différenciés.

Il ne faut pas oublier que la force de nos équipes, c'est la maîtrise de la pédagogie, de la capacité de transmettre du savoir, savoir-faire et savoir-être. Nous devons apprendre à écouter les besoins de nos partenaires, leur montrer nos compétences et savoirs, pour les rassurer et nous vendre. Ainsi, nous pourrions co-construire, en rassurant chacun de rester dans son domaine de compétences tout en réalisant des objectifs communs.



Julie NOUYRIGAT
« Je suis un « produit pur jus »
de l'enseignement agricole public »

J'ai suivi tout mon parcours scolaire du BAC à l'Ecole d'Ingénieur dans l'enseignement agricole public, avec tous les parcours de formation possible : initial, alternance, formation pour adulte avec de la reprise d'étude. Toulousaine, j'ai fait un Bac STAE Aménagement paysager (ancien STAV), à l'EPLEFPA de Toulouse-Auzeville ainsi que mon BTS ACSE, que j'ai obtenu à l'EPLEFPA de Pamiers. J'ai poursuivi pour obtenir un BAC + 3 avec une Licence Professionnelle Spé. : Conseiller en élevage (IUT Nancy / CFPPA Malzeville - Pixérécourt). Après une période professionnelle, j'ai repris mes études, avec un Certificat de Spécialisation en Comptabilité - Gestion Agricole au CFPPA de Toulouse - Auzeville. Après une autre période professionnelle, j'ai suivi, en formation pour adulte, un double diplôme : Ingénieur Agronome et un Master 2 (Bordeaux Science Agro - Ex. ENITA Bordeaux - 33). Pour mon diplôme d'Ingénieur Agronome, j'avais pris comme dominante : Economie des Entreprises et des Territoires - Option : Gestion Durable des Territoires Ruraux. Pour mon Master 2, j'ai suivi l'enseignement de Développement de territoires, Qualité et Origines des produits.

En septembre 2017, j'arrive à l'EPLEFPA de Chartres La Saussaye, après 15 ans d'expériences professionnelles, principalement dans le monde agricole, dans des entreprises privées, parapubliques ou associative. J'ai commencé cette année-là, dans le public comme enseignante technique au lycée, et formatrice au CFA - CFPPA. En 2019, différentes opportunités professionnelles, me permettent, d'être enseignante au lycée à 50 %, Animatrice de l'APREFA pour le Salon de l'Agriculture 2019 à Paris, puis Attachée de direction au CFAA - CFPPA de Mars à Oct. 2019, et enfin Chargée de Mission d'Oct. à Déc. 19 en remplacement du développeur de l'apprentissage. Depuis le 1er janvier 2020, je suis partie de l'EPLEFPA de Chartres.

Et pour cela quels sont vos leviers ou quels seraient-ils ?

Lorsque j'étais responsable de pôle à la Chambre d'Agriculture, j'animais les formations à l'installation. Je comparais les futurs installés que lorsqu'ils arrivaient à des cercles. Ils avaient leurs projets réalisables, ou non, en l'état. Mon rôle, avec celui de mes équipes de conseillers installations, c'était de les transformer de cercles en carrés, et, de les faire rentrer dans la réalité des cadres réglementaires à l'installation. Soit on arrivait à adapter leurs projets, et ils s'installaient avec les aides Jeunes Agriculteurs. Soit on n'y arrivait pas, leurs projets n'étaient pas réalisables dans les cadres réglementaires, ils ne s'installaient pas ou sans les aides. Aujourd'hui pour nous, pour nos établissements, ce sont les mêmes défis, réussir à rentrer dans les cadres qui nous sont imposés, tout en tenant compte des équilibres financiers.

Nos leviers sont très divers. Les établissements agricoles publics ont un maillage territorial dans et hors métropole. C'est une force d'action et de partenariat du local à l'international.

Nous avons des liens importants avec les différents professionnels, futurs employeurs de nos apprenants. Ces derniers siègent dans nos comités de pilotage ou conseil d'administration. Ils sont en lien étroit avec les besoins de demain, et force de partenariat commun pour une pédagogie toujours plus proche de leurs besoins. Plus ils seront prescripteurs, plus nous serons de meilleurs pédagogues en réponse à leurs besoins.

Nos équipes sont présentes dans un maximum d'actions de territoire, de promotion de l'enseignement, pour la réussite de nos apprenants dans leurs parcours scolaires et professionnels. Nous les accompagnons également aux différents championnats et concours, dont le concours du Meilleur Apprenti de France. Ces concours sont des vitrines des savoirs transmis tant par les employeurs que par nos équipes de formateurs.

Même si la réforme de la loi d'avenir nous renvoie à des changements de fonds parfois sur nos méthodes, actions, projets, je ne doute pas de nous tous, et que tous, à chaque échelle de la hiérarchie, nous soyons en capacité de changer de posture s'il le faut, pour la réussite de nos structures demain. Nous sommes dans une nouvelle décennie, et en ce début d'année, je peux donc faire le vœu de réussite de ces défis stratégiques qui nous attendent.

Vous vous êtes inscrite à notre formation sur le modèle économique et de gestion, qu'attendez-vous de ce dispositif ?

Quand nous sommes dans nos établissements, nous sommes aspirés par notre quotidien, et même si nous sommes en veille réglementaire, en réflexion aux stratégies de demain, en prévision des changements éventuels, se former est un temps de prise de hauteur, de recul, de partage et de réflexion.

J'attends de cette formation le partage et l'argumentation autour de différentes visions, des apports de savoirs, pour me permettre de regarder autrement. Je ne dis pas que je vais faire ce qui se fait ailleurs, mais au moins de comprendre d'autres stratégies, d'autres regards, pour me permettre de réfléchir à ce qui est potentiellement transférable ou non sur un établissement. Nous avons des spécificités liées à nos territoires, nos partenaires, nos structures, nos équipes et nos formations, c'est ce qui nous rend différents et proches à la fois.

J'ai une formation en comptabilité – gestion spécifique aux exploitations agricoles, j'ai fait des formations commerciales, mais les changements de demain, nous invitent à revoir nos connaissances. Et puis, cela ne nous fait pas de mal de se remettre en posture d'apprenant pour être toujours meilleurs pour nos propres apprenants.

Pour conclure cette interview, quels sont pour vous, les trois mots clés qui caractérisent le modèle économique de votre établissement au regard de ce nouveau contexte ?

- Une offre de formations diplômante étendue : du CAPA à la licence Professionnelle, en passant par du CQP.
- Une bonne connaissance de nos segments de clientèle, le contexte territorial et leurs marchés (Agriculture, Agroalimentaire, Restauration Collective et Paysage)
- La mobilisation de toutes nos ressources : elles sont multiples avec des équipes professionnelles et des outils d'applications reconnus (un simulateur de conduite, une exploitation agricole avec 40 ha en bio, ou une halle agroalimentaire).