



## Modèle économique et de gestion

*Rencontre avec Orphée MOUNKALA - directeur du CFAA et du CFPPA de Guyane*

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 posée et celle de l'évolution de leur écosystème.

Orphée MOUNKALA, directeur du CFAA et du CFPPA de Guyane, a accepté de répondre à nos questions. Nous l'avons interrogé sur les changements dans son quotidien professionnel, ses besoins en accompagnement et ses priorités pour le développement de l'activité de l'établissement dans le contexte de la loi.

### En quoi la loi change-t-elle votre quotidien professionnel ?

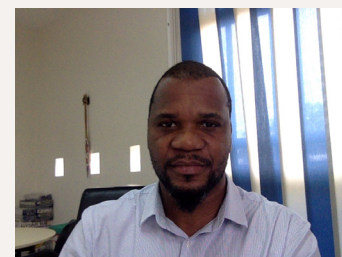
Tout d'abord, la loi « Avenir professionnel » est un vrai changement de paradigme. Pour nous, qui comptabilisons de faibles effectifs par section, elle nous impose surtout d'avoir une nouvelle posture et nous incite à repenser notre modèle économique face à la nécessaire adaptation à un environnement dorénavant régi par la logique de marché. Comprenez que le passage du coût à l'apprenti impacte directement notre source de financement et la pérennité du fonctionnement de notre CFAA. En effet, nous souffrons de nombreux handicaps structurels dont la faible densification du tissu économique et la difficulté de mobilité de nos apprentis. Or aujourd'hui, il n'y a pas de prise en charge des surcoûts liés à la ruralité et il nous sera donc difficile d'être à l'équilibre sur le plan budgétaire. Mon quotidien se résume donc d'une part à sensibiliser les pouvoirs publics et les professionnels sur le sujet, d'autre part à développer une stratégie de maintien de notre activité.

### De fait, en tant que directeur, sur quelles compétences et/ou domaines d'activité aimez-vous être accompagné ?

Le besoin d'accompagnement concerne d'une part le management de mes équipes face au changement et d'autre part la recherche de performances pour le centre au sein de ce nouvel écosystème. Une plus grande maîtrise des coûts apparaît essentielle et devrait passer par la mise en œuvre d'une comptabilité analytique. En effet, la mixité des publics est incontournable. De même la modularisation de la formation par blocs de compétences. Certes ces compétences ne me concernent pas directement, mais elles font appel à mes qualités de manager. En effet, les équipes n'y adhèrent pas toujours. Une réflexion sur nos produits et leur positionnement sur le marché ainsi que les stratégies d'alliance sont autant de pistes qu'il nous faudra également creuser. En définitif, il me faut donc être aujourd'hui, à la fois entrepreneur et manager. Ces 2 compétences me paraissent essentielles.

### Pour le développement de l'activité de votre établissement, quelles sont vos priorités ?

J'ai en charge 2 centres dont les perspectives de développement sont aux antipodes. L'apprentissage va être fortement déficitaire cette année, malgré une légère stabilité des effectifs depuis 2 ans. En fait, le passage au coût à l'apprenti se traduit par une baisse du niveau de prise en charge. Pour exemple, nous comptabilisons une cinquantaine d'apprentis, or, suite à la réforme il nous faut totaliser environ 80 apprentis pour couvrir la masse salariale et une centaine d'apprentis pour être à l'équilibre budgétaire. Des objectifs difficilement atteignables du fait des nombreux handicaps structurels dont nous souffrons. A contrario, la formation adulte a progressé au rythme moyen de 25% par an ces 2 dernières années. Ce développement devrait se maintenir. Mes priorités concernent donc la recherche d'une baisse des coûts des fonctions supports en apprentissage. Ce qui passera par la restructuration de la vie de l'apprenti, la gestion des internes par le lycée et la mixité des publics. Un lifting de la carte de formation est également envisagé. Par ailleurs, le soutien à l'apprentissage accordé par OCAPIAT, nous permet de développer la multi-modalité pédagogique et mieux envisager la mise en œuvre de l'individualisation des parcours. Enfin, un dernier chantier déjà en cours, concerne l'engagement qualité.



**Orphée MOUNKALA**

*« Il me faut donc être aujourd'hui à la fois entrepreneur et manager. ces 2 compétences me paraissent essentielles »*

Orphée MOUNKALA, est vétérinaire de formation et a été enseignant en comptabilité et Gestion durant plus d'une douzaine d'années au sein de l'EPELEPPA de la Guyane avant de prendre ses fonctions en qualité de Directeur du CFA Agricole et du CFPPA. D'abord comme faisant fonction en 2018-2019, avant d'être affecté sur le poste cette année. Il a en charge un centre qui comporte une cinquantaine d'apprentis et qui propose surtout des diplômes de niveau CAP dans les secteurs agricoles, paysager et forestier. Le centre propose également un BPREA et un Bac Pro TCV. Concernant la formation adulte, elle totalise environ 40 000 heures-stagiaires.

Le CFAA/CFPPA de Guyane est donc un petit centre bien ancré sur son territoire.