

Contrat d'Etudes Prospective de l'Agriculture en région Centre

Document de synthèse

17 octobre 2006



Réalisation : Blézat Consulting et BL Consultants

SOMMAIRE

Partie 1 : Etat des lieux socio-économique	4
Une agriculture importante	4
L'omniprésence des céréales	4
Des productions minoritaires, mais consommatrices de main d'œuvre	4
Des exploitations de grande taille, et en augmentation	4
Le développement des cultures énergétiques	4
Une population agricole en baisse	4
Des actifs agricoles bien formés	4
Une coopération puissante	4
Partie 2 : Quel avenir pour l'agriculture dans le Centre ?	5
1) Les tendances structurelles	5
Une baisse de la démographie agricole	5
Une réforme de la politique agricole commune (PAC) qui affectera les résultats économiques des exploitations durablement	5
Des cultures spécialisées en crise durable	5
L'unité économique en mutation	5
Des défis de développement durable	6
Des structures coopératives en devenir	6
2) Cinq scénarios pour le futur	6
3) Les spécificités de la région CENTRE	7
4) Des enjeux spécifiques à chaque filière en terme d'économie, de compétences et de ressources humaines	9
5) Les enjeux de la formation	14
Etat des lieux synthétique initial	14
Formation initiale	14
Formation continue	15
Partie 3 : Des enjeux et des stratégies	15
1) Cinq orientations - clés	15
2) Les leviers	16
3) Les pistes d'actions	16
a) Favoriser le développement de stratégie d'entreprise, le pilotage et les performances économiques dans les exploitations agricoles	16
b) Encourager la réflexion autour de l'organisation du travail	16
c) Améliorer la prise en compte des ressources humaines dans les entreprises	16
d) Développement durable – environnement – énergie - services	17
e) Renforcer l'attractivité et la communication sur les métiers et formations de l'agriculture	17
f) Accompagner les évolutions des structures coopératives	17
g) Optimiser les synergies entre les centres de formation, et entre les centres de formation et le milieu socio-professionnel	17

Quels métiers agricoles pour demain ? Quels produits ? Quels services ? Quelles évolutions pour nos entreprises ? Quelles compétences acquérir ? Quelles formations mettre en place pour anticiper l'évolution des métiers ?

L'ensemble de ces interrogations constitue le point de départ du Contrat d'Etudes Prospectives (CEP) qui a été engagé en Région Centre. Outil d'analyse et d'anticipation partagé par les pouvoirs publics, la profession et les partenaires sociaux, le CEP a été conçu pour dégager des perspectives cohérentes concernant l'évolution des métiers, de l'organisation du travail, de l'emploi et de la formation. Il débouchera sur un contrat d'objectifs, qui succédera à l'Accord Unique Régional en Agriculture (AURA) signé entre la Chambre Régionale d'Agriculture, les organismes collecteurs de l'agriculture et le Conseil Régional.

Le présent CEP porte sur les secteurs suivants : grandes cultures, élevage, viticulture, arboriculture, maraîchage/horticulture, jardins / espaces verts, entreprises de travaux agricoles, coopération agricole. Sont également prises en compte la diversification des activités agricoles intégrées dans les exploitations, telles que la transformation de produits laitiers, de la viande, des fruits et légumes, la commercialisation des produits agricoles, le tourisme, l'hébergement, et la restauration à la ferme.

Les travaux du CEP ont mis en exergue deux types d'enjeux fondamentaux :

- d'une part, **l'enjeu lié aux mutations des structures d'exploitations**, devenues de véritables entreprises agricoles, ce qui pose des questions sur la gestion de l'organisation du travail, de l'humain dans l'entreprise, la stratégie et le pilotage économique... Cet enjeu centralise également la problématique de l'adaptation de l'offre de formation par rapport à l'évolution de la population agricole et de ses besoins.

- d'autre part, alors que les structures agricoles tendent à devenir des entreprises à part entière, **le déclin de l'importance de l'agriculture dans la société éloigne de plus en plus la sphère agricole des autres secteurs socio-économiques**. Ainsi, le public extérieur a parfois une méconnaissance, voire des représentations passéistes des métiers et des formations de l'agriculture.

Pour y faire face, il convient de prendre en **compte de nouveaux facteurs d'évolution liés** :

- à **l'aménagement du territoire**, en vue d'un développement durable comme facteur complémentaire de maintien de l'emploi dans cet espace, ce qui pose également la question de l'intégration de l'agriculture dans le tissu rural,
- **aux préoccupations économiques**, qui ont des conséquences sur les exigences de performances, tant humaines que techniques,
- **aux exigences de qualité de vie**, de conditions de travail et de revenus des agriculteurs et de leurs salariés, qui peuvent orienter les parcours et projets professionnels.

Aujourd'hui, ces analyses et orientations conduisent à **la redéfinition d'une véritable politique régionale de l'emploi et de la formation**. Il est nécessaire d'accompagner les chefs d'entreprises et les salariés afin qu'ils puissent en maîtriser les conséquences multiples.

Partie 1 : Etat des lieux socio-économique

Une agriculture importante

L'agriculture couvre 61% de la surface du territoire. La région Centre est la première région productrice de céréales de l'Union Européenne. En 2003, elle comptait 29 700 exploitations agricoles. La région peut être divisée en 3 zones : le nord de la Loire, avec des territoires ruraux à forte influence périurbaine (proximité région parisienne), une agriculture à faible intensité salariale. La région ligérienne, plus densément peuplée, avec des cultures spécialisées nécessitant beaucoup de main d'œuvre, mais une agriculture mineure du point de vue social et économique. Enfin, le sud de la Loire, avec des espaces très ruraux, où l'agriculture a un poids important en terme économique et d'emploi. La production agricole régionale représente 6% de la valeur ajoutée agricole française.

Les emplois agricoles représentent 5,4% de l'emploi régional.

L'omniprésence des céréales

Les céréales, oléagineux et protéagineux représentent 78% de la surface agricole régionale, ces productions sont dominantes dans 46% des exploitations. Ces productions nécessitent peu de main d'œuvre. Le Centre est la 1^{ère} région française pour la production de blé, la 2^{ème} pour le maïs. 20% de la surface régionale sont irrigués.

Des productions minoritaires, mais consommatrices de main d'œuvre

Outre les grandes cultures, la région compte également des exploitations en viticulture, arboriculture, maraîchage/horticulture. Ces productions exploitent un faible pourcentage de la SAU, mais sont de grosses consommatrices de main d'œuvre : 8100 ETP¹ salariés en 2003, soit la moitié des emplois salariés en production. L'élevage est une production plus marginale.

Des exploitations de grande taille, et en augmentation

La taille moyenne des exploitations du Centre est passée entre 1988 et 2003 de 46 ha à 79 ha, la moyenne française étant de 47 ha en 2003. La taille moyenne des exploitations professionnelles est de 109 ha, les exploitations de plus de 100 ha représentent 1/3 des exploitations et 2/3 des surfaces.

La structure juridique des exploitations change également, puisque 25% des exploitations sont aujourd'hui sous forme sociétaire contre 10% en 1988.

Le développement des cultures énergétiques

Les cultures à vocation non alimentaire ont un gros potentiel de développement dans la région : le colza représente déjà 11% de la SAU² régionale, et les cultures énergétiques pourraient représenter 10 à 20% de la SAU française d'ici 2015.

Une population agricole en baisse

Le nombre d'exploitations agricoles a baissé de 38% entre 1988 et 2000. Le nombre d'installation est également en baisse constante. On compte 220 installations aidées en 2004, et on estime qu'il y a une installation aidée pour 4 départs. Cette forte baisse pose dans certaines zones la question de l'isolement des agriculteurs, et de la désertification de zones rurales à faible potentialité agricole. La part des exploitants de plus de 50 ans est de 49 %, et la moyenne d'âge de 50 ans. Malgré tout, entre 1988 et 2000, on note un certain rajeunissement de la population agricole familiale.

Transfert du travail familial vers la main d'œuvre salariée

En 2003, il y avait dans la région près de 17 000 ETP salariés dans les exploitations agricoles et les entreprises de travaux agricoles, 2300 dans les entreprises de jardins / espaces verts et 4400 dans les entreprises de collecte et de transformation. Le nombre de salariés a augmenté de près de 20% entre 1992 et 2003, mais l'augmentation est beaucoup plus relative en ETP (5%). Cette évolution caractérise le transfert du travail familial à la main d'œuvre salariée au sein des exploitations agricoles : la part (en UTA³) du travail salarié est passée de 19% à 28% entre 1988 et 2000.

Des actifs agricoles bien formés

Les personnes déclarant occuper un métier agricole dans la région Centre sont proportionnellement d'un niveau de formation plus élevé qu'au niveau national (59,5% titulaires au moins d'un diplôme de niveau V, 56,9% pour la moyenne nationale). Par ailleurs, le niveau global de diplôme a tendance à s'élever, principalement parce que ce sont les emplois les moins qualifiés (et occupés par les plus âgés) qui disparaissent en priorité.

Une coopération puissante

Les coopératives regroupent 4 agriculteurs sur 5 dans la région. Elles ont un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros, dont 93% pour les coopératives céréalières.

¹ ETP : Equivalent Temps Plein

² SAU : Surface Agricole Utile

³ UTA : Unité de Travailleur Annuel

Partie 2 : Quel avenir pour l'agriculture dans le Centre ?

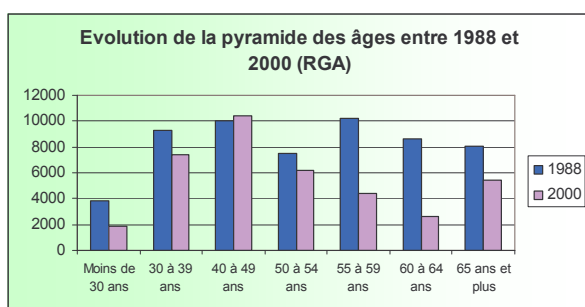
Préambule :

A l'heure où l'agriculture subit des mutations importantes, il est difficile de réaliser une réflexion prospective totalement fiable basée sur des chiffres actuels. En effet, beaucoup de paramètres, notamment politiques ou géostratégiques peuvent influencer sur des scénarios que nous développerons ultérieurement.

Notre analyse s'appuie sur l'évolution passée enrichie des entretiens d'experts sectoriels réalisés tout au long de l'étude. Cette analyse permet de définir un certain nombre de facteurs d'évolution spécifiques à cette branche.

1) LES TENDANCES STRUCTURELLES

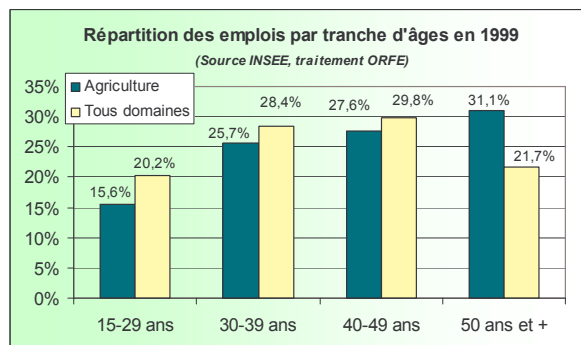
Une baisse de la démographie agricole



Même si la pyramide des âges a vu un rajeunissement des agriculteurs en 2000, il n'en reste pas moins que le nombre d'exploitants ayant moins de 50 ans diminue de manière importante.

La moitié des exploitants ont plus de 50 ans en 2000 en Région Centre, chiffre légèrement supérieur au niveau national. Le nombre d'exploitants a baissé de 33% en 12 ans entre 1988 et 2000. Pour l'ensemble des emplois agricoles (exploitants et salariés), 31% des personnes ont plus de 50 ans.

Ceci a des conséquences sur le rythme de disparition des entreprises agricoles, dans un contexte où le renouvellement agricole est difficile, mais aussi sur l'origine sociale du public entrant dans le secteur agricole.



Une réforme de la politique agricole commune (PAC) qui affectera les résultats économiques des exploitations durablement

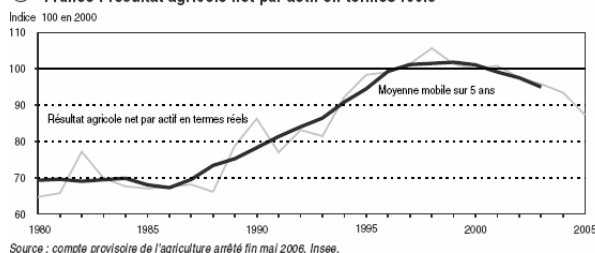
Les grandes cultures représentent 78% des surfaces agricoles régionales. Or, ces cultures sont actuellement fortement soutenues par la PAC.

Le principe de découplage des aides (à 75% dans ce secteur) et le principe de modulation risquent d'affecter durablement les exploitations régionales, sensibles actuellement aux politiques de soutien.

Des cultures spécialisées en crise durable

Pour les autres secteurs agricoles représentatifs au niveau régional, outre l'élevage, les autres cultures (arboriculture et viticulture notamment) sont dans une conjoncture économique difficile qui risque de perdurer, ou tout au moins de provoquer de fortes restructurations.

② France : résultat agricole net par actif en termes réels



L'unité économique en mutation

Le schéma actuel est à l'agrandissement. Ce phénomène est accentué par la pyramide des âges, par une situation économique dégradée (compensation des baisses de revenus) et par le type de culture régionale.

Avec une installation pour 4 départs, le secteur connaît une restructuration profonde.

Les exploitations agricoles deviennent de véritables entreprises où produire ne suffit plus. Leur taille s'accroît alors que les exploitations sociétaires se développent.

Des défis de développement durable

Face à un avenir économique incertain, les entreprises doivent choisir une stratégie de développement économique durable, qui doit s'intégrer dans un territoire de plus en plus exigeant (pressions environnementales, exigences sécuritaires...) avec des défis locaux importants, notamment l'eau (20% de la SAU irrigués, la présence de zones vulnérables) et l'énergie.

C'est dans ce contexte de mutation, alors que les différents rôles de l'agriculture sont en train de se légitimer (aménagement du territoire, rôle économique local,...), que les besoins de compétences évoluent et se renouvellent en s'orientant vers l'homme, l'économie et le territoire et moins sur des aspects techniques.

Une participation de l'agriculture dans la bataille de l'énergie

Face à une montée durable des prix de l'énergie, l'agriculture trouve de nouveaux débouchés pour la production (biocarburants en filière longue essentiellement, biocombustibles en filière courte à un degré moindre). Cette tendance, observée dans de nombreux pays, est favorisée par des politiques nationales améliorant l'autonomie énergétique.

Cette croissance des débouchés non alimentaires a des conséquences sur le maintien des prix à la production en développant les concurrences sur la demande entre utilisations alimentaires et non alimentaires.

Des structures coopératives en devenir

Nous pourrions tracer un parallèle entre les facteurs d'évolution de l'agriculture et ceux des coopératives. En effet, la baisse du nombre de producteurs, la disparition de l'esprit coopératif, la concurrence avec le secteur privé et les entreprises étrangères, ébranlent le secteur coopératif. Celui-ci doit lutter pour conserver sa spécificité, avec lui aussi deux grandes options : grossir et s'internationaliser ou au contraire se recentrer sur son territoire.

2) CINQ SCENARIOS POUR LE FUTUR

Ces cinq scénarios sont issus de réflexions menées au niveau national (4 scénarios de la DATAR pour une agriculture en 2015), réactualisés selon les entretiens réalisés avec les

experts durant et en dehors de l'étude prospective :

- **Scénario 0 : tendancier sans prendre en compte de facteurs de rupture brusque, qui s'apparente fortement au scénario 1**
- **Scénario 1 : Une agriculture tournée vers les marchés mondiaux**

Il s'agit d'un scénario de chefs d'entreprise. L'Etat (et/ou l'Europe) se désengage et laisse les marchés réguler la production agricole, comme cela s'est passé pour certains secteurs industriels et miniers.

La libéralisation, encouragée par une recomposition des règles du jeu économique à l'échelle internationale (Organisation Mondiale du Commerce) est facilitée en France par le faible poids démographique et économique de l'agriculture, ainsi que par l'absence de projet faisant consensus chez les acteurs concernés.

Les consommateurs, les collectivités locales ou les environnementalistes doivent s'adapter aux transformations profondes suscitées par l'ouverture des économies et de la montée en puissance des acteurs industriels (entreprises agro-industrielles) et de la grande distribution.

Ces firmes, en voie d'internationalisation rapide, imposent leurs propres règles.

Les agriculteurs s'éloignent des consommateurs... et du partage de la valeur ajoutée. Ils deviennent de simples sous-traitants contractuels.

Les exploitations se regroupent fortement et les terres les moins rentables sont délaissées.

La Recherche & Développement (Organismes Génétiquement Modifiés) prend toute sa place pour que l'agriculture reste dans la course à la compétitivité.

- **Scénario 2 : La primauté de la qualité d'origine**

On vend d'abord un territoire. C'est le scénario de la segmentation des marchés, de la qualité et de la généralisation des Appellations d'Origine Contrôlée. C'est aussi celui où les agriculteurs reprennent la main, il est lié au territoire, car « un cépage, un mode de production, peut être volé ou copié, mais pas un territoire ».

Les pouvoirs publics appuient les initiatives multiples et convergentes d'agriculteurs organisés qui posent les bases d'une nouvelle alliance avec les consommateurs.

A l'instar des firmes dans le scénario précédent, les pouvoirs publics définissent leur propre conception de la qualité alimentaire, différente de la conception industrielle qui fait la part belle à la sécurité sanitaire, à la composition objective des aliments et à la régularité des caractéristiques. La qualité d'origine met l'accent sur le lien étroit entre un produit et un lieu de production (le terroir).

Ces initiatives seraient donc soutenues par les collectivités en charge de territoires dont la renommée, le potentiel touristique, le patrimoine culturel et naturel bénéficient aux produits de terroir, la qualité de ces produits contribuant en retour à l'image des régions. Celles qui disposent de ces avantages sont en position plus favorable pour appuyer cette conception de la qualité alimentaire.

La question de la reconnaissance de ces signes franco-français à l'international se pose.

▪ **Scénario 3 : L'affirmation d'une agriculture de services**

Depuis quelques décennies, la population agricole est devenue minoritaire. Le poids de l'économie agricole diminue au profit du tourisme et de nouveaux usages sociaux apparaissent dans la campagne. L'espace autrefois consacré à nourrir est devenu l'objet d'attentes diversifiées qui touchent au cadre de vie, à l'environnement, aux loisirs.

Dans ce scénario, l'agriculture produit des biens alimentaires, mais également des services à la collectivité qui font l'objet de contrats négociés à un niveau local, donc de rémunération. Les collectivités prennent des initiatives de plus en plus diversifiées pour stimuler la création d'activités : préservation des paysages, gestion des ressources biologiques, réduction des risques d'incendie... Ce scénario répond ainsi aux aspirations d'une fraction croissante de la population urbaine qui entend trouver en milieu

3) LES SPECIFICITES DE LA REGION CENTRE

Il est difficile de prédire si l'un des scénarios prédominera sur les autres. Il est vraisemblable que l'avenir ressemblera à un mélange des 5 suppositions. Actuellement, la tendance est représentée par un mélange du scénario 1 (tendanciel), visant à réduire les aides directes et du scénario 4 (second pilier de la PAC), qui a une influence de plus en plus réglementaire (éco-conditionnalité) et moins économique.

Cependant, il faut tenir compte d'un certain nombre de spécificités régionales qui donnent un relief particulier aux différents scénarios. Ces spécificités sont :

rural des espaces de vie et d'entreprise pour s'y installer.

Les instances locales, régionales et départementales, accentuent leur pouvoir. L'Europe des régions domine. L' élu local préfère une logique de territoire, plutôt qu'une logique de production. La multifonctionnalité s'impose. L'agriculteur devient un entrepreneur rural.

Ce scénario nécessite une reconnaissance du rôle d'aménageur des agriculteurs.

▪ **Scénario 4 : La primauté du facteur environnemental (pris au sens large)**

Les exigences en terme de respect de l'environnement et de maîtrise de l'énergie deviennent très fortes, y compris pour les denrées importées (problème de l'Amazonie pris en compte)

Les agriculteurs sont appelés à entretenir le paysage et sont rétribués comme tels.

Les entreprises agricoles peuvent participer à la formation de systèmes productifs locaux d'énergie renouvelable.

La fonction de production des exploitations peut devenir minoritaire face à une rétribution de produits provenant des externalités de l'agriculture.

▪ **Scénario 5 : Un retour vers une agriculture nourricière**

Face à des problèmes démographiques et de changements climatiques, des pénuries alimentaires successives font changer la politique d'intervention des Etats.

Ce scénario impose que la Chine (consommateur et producteur mondial) et le Brésil (producteur mondial) revoient leur mode de production basé sur la culture de l'exportation et non sur des principes de développement durable.

On revient à une politique de contrôle/incitation des quantités produites et de maîtrise de la ressource alimentaire (ou de l'arme alimentaire).

- Une forte spécialisation des bassins de productions vers le végétal
- Une région peu dense, avec une agriculture de type périurbaine peu répandue
- Un nombre d'AOC limité qui ne recouvre qu'une petite partie du territoire
- Une dépendance forte des aides de la PAC
- La présence de grandes structures d'exploitation
- Peu de zones touristiques (hors Indre-et-Loire)
- Peu de risques naturels.

En ce qui concerne le scénario 4, l'enjeu le plus important serait celui de l'eau (irrigation, zones vulnérables). Par contre, dans une région peu dense, l'agriculture pourrait présenter à terme un potentiel important pour participer à des systèmes de productions d'énergie locale.

Dans ce contexte, la région paraît mieux armée que les autres pour un scénario de mondialisation (scénario 1), même si celui-ci aura des effets importants sur le nombre d'exploitations.

Le scénario 3 (services) bénéficierait essentiellement à l'axe ligérien, mais moins aux autres parties du territoire moins denses.

Le scénario 5 (production) serait le plus favorable, car il redonnerait du poids (économique et stratégique) à une région qui est un des greniers à blé de l'Europe. Il renforcerait également les organismes stockeurs locaux.

Le scénario 2 aurait moins d'effets d'entraînement que dans d'autres régions comme Rhône-Alpes par exemple.

4) DES ENJEUX SPECIFIQUES A CHAQUE FILIERE EN TERME D'ECONOMIE, DE COMPETENCES ET DE RESSOURCES HUMAINES

Filière / thème	Enjeux	Structure des exploitations et emplois	Compétences à mettre en oeuvre	Impact sur la formation
GRANDES CULTURES	<p>Une ouverture à la concurrence mondiale et une réforme des aides PAC obligent les exploitations à améliorer leur compétitivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recherche de circuits courts ✓ Diminutions des charges ✓ Performance sur des marchés de niche <p>La hausse parallèle du prix du foncier limite les installations et favorise les agrandissements et regroupements d'exploitations.</p> <p>Le développement des marchés non alimentaires permet d'envisager de nouvelles opportunités, notamment dans le domaine de la bioénergie.</p> <p>Les contraintes pesant sur les exploitations sont grandissantes (écoconditionnalité, cohabitation avec les néoruraux).</p>	<p>Une agriculture de production : des exploitations de plus en plus grandes (regroupement d'exploitations, développement du salariat).</p> <p>La nécessité de trouver des revenus complémentaires pour certaines exploitations.</p> <p>Une agriculture de territoire : des circuits de commercialisation courts et développement de services aux collectivités et particuliers.</p> <p>Le développement d'installations HCF et de la pluri-activité. Pas de réel problème pour trouver des salariés sur les exploitations. Des difficultés pour conserver les bons éléments, notamment faute de salaires suffisants.</p>	<p>Nécessité de développer les compétences de chefs d'entreprise : gestion des RH (connaissance juridique et management), stratégie économique, gestion de l'entreprise, gestion du temps, gestion de projet....</p> <p>Compétences commerciales et développement de la culture de services : des compétences extra-agricoles spécifiques à développer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Services aux collectivités ✓ Services clients (biocombustibles) <p>Compétences techniques pour les installés non issus du milieu agricole.</p>	<p>Des formations à mutualiser avec d'autres milieux socio-économiques ? La nécessité de mieux vendre des formations dont l'offre existe déjà.</p> <p>Les besoins en formation des chefs d'exploitation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestion de projet : installation, projet économique de l'installation, définir une stratégie économique ✓ Gestion des relations humaines : communication, gestion du travail à plusieurs ✓ Management/gestion du salariat : droit du travail, bases du management... ✓ Formations techniques : de base (pour les agriculteurs installés hors cadre familial) ou au contraire très pointues (diversification, développement des bioénergies) ✓ Commercialisation /services : développement de la culture de service, formation juridique, aptitude à la relation commerciale... ✓ Développement personnel : gestion du temps, organisation ✓ Economiques : comment produire à moindre coût <p>Salariés : formations plutôt techniques</p>

Filière / thème	Enjeux	Structure des exploitations et emplois	Compétences à mettre en oeuvre	Impact sur la formation
ELEVAGE	<p>Des exploitants agricoles qui revendiquent de plus en plus une meilleure qualité de vie.</p> <p>Une libéralisation de l'agriculture (ouverture à la concurrence mondiale) qui oblige les exploitants à devenir plus compétitifs. Les entreprises doivent également s'adapter à la demande du marché.</p> <p>Des éleveurs soumis à des pressions environnementales de plus en plus fortes.</p> <p>Un développement opportun de l'image et la communication autour des produits et des métiers.</p>	<p>Les exploitants cherchent à externaliser, mettre en commun ou faire faire à un salarié une partie de leurs tâches.</p> <p>Une dynamique d'agrandissement qui limite la transmission d'entreprise et tend à disperser les entreprises sur le territoire.</p> <p>Des performances d'entreprises qui doivent être optimisées.</p> <p>Les exploitants doivent améliorer les conditions de pilotage économique de leur exploitation.</p> <p>Des difficultés pour trouver des salariés vachers et trouver des compétences de transformation pour la production laitière (caprine notamment).</p>	<p>Compétences de chef d'entreprise à différents niveaux : stratégie, logique financière, pilotage, management des ressources humaines.</p> <p>Une amélioration de la communication externe et interne à la filière.</p> <p>Une nécessaire gestion du temps pour rentabiliser son temps au travail.</p> <p>La compétence de transformation qui devrait être renforcée au niveau des services de remplacement (notamment pour la filière caprine).</p> <p>Une maîtrise du paramètre environnement nécessaire.</p>	<p>Accompagner les exploitants dans la mutation de leur fonction de producteur à celui de chef d'entreprise.</p> <p>Développer des formations liées à l'environnement et à l'enjeu énergétique.</p> <p>Des formations techniques pour certains éleveurs (gestion informatisée, électromécanique).</p> <p>Un accompagnement pour développer la facette communication des exploitants.</p> <p>Des formations pour une bonne application des nouvelles normes.</p>
VITICULTURE	<p>Contexte de marché mondial saturé.</p> <p>L'enjeu principal est l'accès au marché : baisse des volumes et adaptation du produit nécessaires.</p> <p>Améliorer la valorisation de la production.</p> <p>Changement des schémas de production : rationalisation technique (pressoir partagé), commercialisation collective (un commercial à l'export pour plusieurs exploitations).</p>	<p>Disparition d'une partie du vignoble et des exploitations.</p> <p>Restructuration des appellations les plus fragiles : stagnation/baisse de la taille moyenne.</p> <p>Perte d'emplois salariés.</p> <p>Sortie de l'agriculture pour les 58-60 ans et pour les jeunes ayant fait des investissements importants.</p> <p>Développement de marchés de proximité, avec une production de qualité.</p>	<p>Compétences de chef d'entreprise plus que de producteur à développer : stratégie d'entreprise, commercialisation, organisation du travail, anglais, communication.</p> <p>Suivre l'évolution des réglementations.</p> <p>Savoir se remettre en question.</p>	<p>Développer en formation initiale pour les futurs agriculteurs les modules création / gestion d'entreprise (lien avec PME autres secteurs d'activités ?) pour déléguer une partie de la formation technique aux stages et à la formation continue.</p> <p>Accompagnement individuel en formation continue sur la commercialisation.</p> <p>Quelle reconversion pour les sorties de l'agriculture ?</p> <p>Adapter les structures de formation à la baisse des effectifs.</p> <p>Développer les relations formateurs / profession.</p>

Filière / thème	Enjeux	Structure des exploitations et emplois	Compétences à mettre en oeuvre	Impact sur la formation
ARBORICULTURE	<p>Filière en crise grave. Baisse des coûts de production. Des pistes à explorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - communication sur le produit - innovation et segmentation du marché - maintenir une production globale suffisante pour garantir l'organisation des filières. <p>Cahiers des charges qualité / environnement s'imposent.</p>	<p>Forte diminution des surfaces en vergers. Disparition accélérée d'exploitations ; impact important sur les emplois salariés permanents et saisonniers. Restructuration des organisations de producteurs. Maintien ou diminution des surfaces par exploitation, transition vers la vente directe pour certaines.</p>	<p>Connaissance des filières. Stratégie d'entreprise. Organisation du travail. Suivi de l'évolution technique. Gestion des ressources humaines. Analyse des pratiques, respect de cahiers des charges (administratif, informatique, technique).</p>	<p>Quelle reconnaissance de l'expérience pour les agriculteurs arrêtant leur activité, quelle reconversion possible (exploitants et salariés) ?</p>
CULTURES SPECIALISEES	<p>Des positionnements commerciaux et des entreprises qui évoluent. Des entreprises qui cherchent une visibilité commerciale dans un marché perturbé. Des entreprises agricoles où la fonction de production régresse face à d'autres priorités.</p>	<p>Disparition des entreprises traditionnelles pour des entreprises dimensionnées afin de faire des petites séries à haute valeur ajoutée ou des grosses séries à faible marge (modèle intégré). Développement de services autour du produit et intégration de contraintes logistiques. Un besoin de main d'œuvre pouvant libérer le chef d'entreprise des tâches de production.</p>	<p>Intégration des fonctions logistiques et commerciales au sein des exploitations. Une nécessaire maîtrise de l'outil informatique non encore validée. Développer les compétences en RH et l'animation d'équipe.</p>	<p>Un manque de vivier de personnel qualifié ou qualifiable à combler : des actions fortes à mener au niveau des prescripteurs, une communication à faire au niveau de la filière. Des formations concernant l'outil informatique. Le développement de la culture de service. Les aspects stratégie économique et stratégie de l'investissement seront à aborder en formation.</p>

Filière / thème	Enjeux	Structure des exploitations et emplois	Compétences à mettre en oeuvre	Impact sur la formation
ESPACES VERTS	<p>Un secteur encore en croissance que ce soit au niveau des particuliers ou des collectivités.</p> <p>Une concurrence du chèque emploi service à appréhender.</p> <p>Le métier évolue et comprend de plus en plus de tâches à la périphérie du domaine végétal.</p> <p>Le métier tend également à se mécaniser (mini-engins).</p>	<p>Le développement de l'emploi salarié semble acquis, même si la mécanisation tend à diminuer la taille des équipes d'intervention.</p> <p>Les employés doivent être de plus en plus polyvalents.</p>	<p>Pour les salariés : améliorer la polyvalence.</p> <p>Pour les chefs d'entreprise : améliorer les compétences de chef d'entreprises (RH, gestion, pilotage économique...).</p> <p>Des compétences en conduite de mini-engins et permis poids-lourds.</p>	<p>Personnels recherchés : niveau Bac+2, polyvalents.</p> <p>Intégrer des formations continues au niveau des formations initiales (modules à inclure) : permis, agréments...</p> <p>Pour la formation initiale : développement de modules de spécialisation/perfectionnement en fin de formation (maçonnerie, serrurerie...).</p> <p>Pour les chefs d'entreprises : développement des formations avec des entrepreneurs d'autres catégories socioprofessionnelles.</p>
PLURIACTIVITE	<p>Un foncier de plus en plus cher qui limite l'agrandissement de certaines structures et qui limite la taille de l'exploitation à l'installation.</p> <p>Des revenus agricoles en baisse.</p>	<p>Une pluriactivité qui tend à progresser : des exploitations où l'agriculture n'assure plus assez de revenus, des transmissions familiales où le chef d'exploitation n'est plus exploitant, un parcours avant l'installation avec des expériences de plus en plus extra-agricoles.</p>	<p>Une nécessaire gestion du temps pour assumer les différentes activités.</p>	<p>Un système de formation qui doit permettre également la reconversion des pluri-actifs en leur proposant les outils idoines : validation des acquis de l'expérience, bilan de compétences.</p>

Filière / thème	Enjeux	Structure des exploitations et emplois	Compétences à mettre en oeuvre	Impact sur la formation
COOPERATION	<p>Rester compétitifs / gain de performance:</p> <ul style="list-style-type: none"> - élargir le domaine d'activité : diversification, transformation, segmentation du marché, qualité, innovation, marchés émergents (biocarburants). - restructuration <p>Baisse des coûts (matières premières, logistique...).</p> <p>Fidéliser les agriculteurs : contractualisation, nouveaux services.</p> <p>S'adapter aux exigences réglementaires.</p> <p>Adapter les volumes au marché</p>	<p>Restructuration, concentration.</p> <p>Développement de nouveaux ateliers – optimisation de l'outil industriel :</p> <p>modernisation des moyens de production, maîtrise des coûts.</p> <p>Développement de partenariats avec d'autres structures (mutualisation de compétences).</p> <p>Adapter le volume de collecte aux débouchés.</p> <p>Changements de postes, développement de la mobilité interne, suppression de poste, évolution des métiers.</p> <p>Attirer et fidéliser les hauts potentiels.</p> <p>Evolution des postes de technico-commerciaux vers plus de commercial.</p>	<p>Développement de la fonction commerciale.</p> <p>Proposer des services aux agriculteurs.</p> <p>Fonction R&D (innovation), marketing en interne ou en partenariat.</p> <p>Organisation du travail et suivi des coûts en lien avec l'optimisation de l'outil.</p> <p>Réussir l'appropriation des nouvelles technologies, des normes qualité et sécurité.</p> <p>Développement de la polycompétence pour faciliter la mobilité interne.</p> <p>Professionalisation du management : motivation, lisibilité et opérationnalité, communication interne, management de proximité (relationnel, coopération...), développer la fonction de tuteur (transmission des savoir-faire), accompagner la montée en compétence, management de la relation client.</p> <p>Fidéliser les emplois en logistique.</p> <p>Analyse et interprétation des données.</p> <p>Traçabilité.</p> <p>Repérer les potentiels d'évolution chez les employés.</p>	<p>Réunion d'échange au sein de l'entreprise sur des problématiques transversales.</p> <p>Mise en commun d'expériences entre coopératives, benchmark.</p> <p>Communication interne, apport de méthode</p> <p>Sur-qualification du marché de l'emploi pour les chefs d'ateliers (ingénieur au lieu de BTS), ce qui pose la question de la fidélisation et de la motivation à moyen terme.</p> <p>Carence en formation initiale sur le séchage produit.</p> <p>Renforcement des effectifs dans les filières lait (pénurie de main d'œuvre) et viande (pénurie de main d'œuvre, métiers pénibles).</p> <p>Céréales : tous les métiers ne sont pas présents en formation initiale.</p> <p>Déficit d'image identique à celui du reste du monde agricole.</p>

Filière / thème	Enjeux	Structure des exploitations et emplois	Compétences à mettre en oeuvre	Impact sur la formation
JEUNES AGRICULTEURS (JA)	<p>Le nombre d'installations est en baisse, les installations sont de plus en plus le fait d'agriculteurs « hors cadre familial », de moins en moins aidés.</p> <p>Des JA de plus en plus âgés (30 ans), qui s'installent de plus en plus souvent sous forme sociétaire.</p> <p>Des JA qui ont des aspirations sociales différentes de leurs aînés.</p> <p>Un parcours scolaire parfois déconnecté des réalités du terrain</p>	<p>Un métier d'exploitant qui évolue vers celui de chef d'entreprise.</p> <p>Une nécessité de gérer son temps et organiser son temps de travail pour une meilleure qualité de vie.</p> <p>Un travail qui doit être partagé avec d'autres (nécessité de s'organiser à plusieurs).</p> <p>Une pluri-activité parfois nécessaire.</p>	<p>Acquérir les bases des compétences d'un chef d'entreprise.</p> <p>Maîtriser l'outil informatique.</p> <p>Une bonne connaissance des textes réglementaires non suivis en cursus scolaire.</p>	<p>Développer un module création d'entreprise ou chef d'entreprise à la fin du cursus pour les futurs JA.</p> <p>Réfléchir entre la répartition des contenus entre formation continue et formation initiale.</p> <p>Corriger le décalage entre les formateurs et les réalités du terrain.</p> <p>Développer l'utilisation d'outils informatiques lors de la formation.</p>

5) LES ENJEUX DE LA FORMATION

Etat des lieux synthétique initial

En formation initiale, la région compte 3520 élèves et 1669 apprentis et contrats de qualification (source PRDFP 2004)

Ils sont répartis dans 39 établissements pour la formation sous statut scolaire (prédominance du privé qui accueille 56% des élèves) et 9 centres de formation des apprentis agricoles (prédominance du public avec 88% des apprentis).

Alors que le niveau de diplôme de la population en emplois est plus fort que la moyenne nationale, la répartition par niveau de diplôme à la sortie du système de formation initiale est équivalente à la moyenne nationale (seuls 18% des élèves ont un niveau III ou plus)

En formation continue, le système a formé en 2004 :

- 6170 agriculteurs (VIVEA⁴)
- 1520 salariés d'exploitation (FAFSEA)
- 1640 salariés de coopératives (OPCA2)

⁴ VIVEA : Fonds de formation pour les entrepreneurs du vivant ; FAFSEA : Fonds d'Assurance Formation des Salariés d'Exploitations Agricoles ; OPCA2 : Organisme Paritaire Collecteur Agréé des Organismes Professionnels et des Coopératives Agricoles

Ces stagiaires ont été accueillis dans plus de 150 centres de formation privés (dont Chambre d'Agriculture, Centre d'Economie Rurale, Syndicats...) et des centres de formations publics (6 CFPPA⁵ dans la région).

A côté de ses actifs de l'agriculture, le système de formation agricole a également accueilli des demandeurs d'emploi (environ 300 à 500 personnes selon les années) et des actifs d'autres secteurs.

L'ensemble de ces chiffres est à mettre en perspective avec la baisse du nombre d'emplois dans l'agriculture (perte de la moitié des effectifs du domaine Agriculture entre 1982 et 1999, soit 50 000 emplois) et les évolutions possibles du taux d'accès à la formation.

Formation initiale

Un enseignement agricole d'une qualité reconnue pour ses pratiques pédagogiques et éducatives. Des effectifs qui vont diminuer du fait de l'évolution démographique. Par ailleurs, le public change (de moins en moins d'origine agricole), et les filières de production ont tendance à être « boudées » au profit d'autres filières proposées dans les établissements agricoles, comme les services en milieu rural.

⁵ CFPPA : Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole

Formation continue

Les agriculteurs, et plus encore, les salariés d'exploitations agricoles se forment peu (respectivement 18 % et 5 % de la population concernée). Or les défis à relever dans les années qui viennent pour l'agriculture nécessitent une adaptation et une professionnalisation pour lesquelles la formation pourrait apporter des réponses.

L'offre de formation (notamment continue) est très importante, et pose la question de la lisibilité de l'offre pour les agriculteurs, ainsi que celle de la rationalité pour les structures de formation. Il est donc nécessaire d'améliorer les synergies entre centres de formation.

Partie 3 : Des enjeux et des stratégies

1) CINQ ORIENTATIONS - CLES

A. L'ECONOMIE : Accompagner la mutation professionnelle des entreprises agricoles

L'ensemble des réflexions des groupes thématiques et des différents ateliers a permis de faire émerger à de nombreuses reprises la nécessité de **considérer les exploitations agricoles comme des entreprises à part entière**.

A ce titre, le chef d'exploitation doit prendre en compte **toutes les dimensions de son entreprise** : stratégie, management, pilotage économique, aspect juridique et financier...

L'exploitant ne doit plus seulement produire, mais il doit veiller à l'intégration de son entreprise sur son territoire et à assurer sa pérennité économique.

Dans un contexte de pression économique accrue (diminution des revenus agricoles, réforme PAC), cette pérennité économique sera assurée par une concentration des moyens de l'entreprise sur un territoire donné ou sur l'ouverture de l'entreprise à la concurrence mondiale.

En tout état de cause, les besoins de compétences seront portés sur les capacités de pilotage de l'entreprise sur le court terme (gestion) et sur le plus long terme (stratégie). De plus chaque projet devra prendre également en compte des éléments déterminants qui dépassent le cadre économique : l'organisation et la dimension humaine (exploitant, salarié, conditions de travail, qualité de vie).

B. LES HOMMES : Renforcer la dimension humaine et l'organisation des entreprises agricoles

Alors que les entreprises agricoles tendent à s'agrandir et/ou à se rapprocher (stratégie adaptée actuellement), il devient nécessaire d'« **optimiser le facteur humain** » qui devient central pour la performance de l'entreprise.

La réflexion collective prime sur la réflexion individuelle : l'organisation de chaque intervention (chef d'exploitation, associé, salarié, prestataire)

doit être mûrie. Ce besoin est important dans la mesure où l'exploitant a souvent négligé ce facteur humain dans l'entreprise.

Alors que les exploitations agricoles se rapprochent de modèles d'autres entreprises, les hommes de l'agriculture commencent à s'interroger sur leurs conditions de travail, leurs revenus et leur qualité de vie. Les accompagner dans l'organisation de leur travail semble alors nécessaire :

- pour mener à bien leurs projets futurs
- pour faciliter l'activité quotidienne de l'exploitation et son intégration sur le territoire

C. Le TERRITOIRE : Savoir intégrer l'échelle territoriale

Nous avons dit qu'une des stratégies pouvant offrir des opportunités de revenus était le **renforcement des liens de l'exploitation avec son territoire** (énergie, paysage, filières de commercialisation courtes, cohabitation avec les « rurbains »).

Cette intégration de l'exploitation doit correspondre également à une volonté locale de développement durable s'appuyant sur un tissu économique certes fragilisé, mais qui entretient 2/3 du territoire.

Cet échelon territorial doit être également pris en compte pour l'appareil de formation. En effet, avec des besoins numériques de plus en plus faibles dans le secteur agricole, **l'appareil de formation doit s'appuyer sur ses forces réparties sur le territoire en pôles de compétences** pour mieux s'affirmer demain.

Cette **spatialisation de l'offre** doit également s'accompagner d'un travail important de coordination et de **réseau** à l'échelle des territoires, afin d'échanger le plus possible sur les expériences réussies à généraliser (notamment à l'échelle régionale) et d'éviter les dispersions d'efforts individuels.

D. Changer les représentations et mieux communiquer

Même si la plupart des participants au CEP affirment que l'agriculture continue sa mutation, il

n'en reste pas moins que le secteur de l'agriculture (métier et formation) ne véhicule pas une bonne image à l'extérieur. Cette image est d'ailleurs souvent entretenue par le discours des agriculteurs eux-mêmes.

Il convient donc de **transformer cette image** auprès des publics cibles, des professionnels et des prescripteurs.

La priorité est la sensibilisation des chefs d'entreprise eux-mêmes qui ont du mal à intégrer les nouvelles fonctions de leur entreprise qu'elles soient liées à des opportunités (offertes par le territoire par exemple) ou nécessaires (importance du facteur humain).

Les prescripteurs de formation ont également du mal à avoir une représentation actualisée du métier d'agriculteur dont l'image a finalement peu évolué dans les esprits.

Les actions de sensibilisation et de communication ne doivent pas s'arrêter aux seuls « clients du secteur agricole » mais doivent s'ouvrir à l'ensemble des acteurs touchant de près ou de loin l'agriculture : professionnels, prescripteurs, cohabitants du territoire, écoliers...

E. Accompagner l'évolution des structures coopératives

Pour les structures coopératives, l'accent a été mis sur un devoir d'urgence de **revitalisation du périmètre coopératif**. Dans un contexte de concurrence commerciale exacerbée, les coopératives souffrent également d'un changement de représentation. Elles sont considérées comme des entreprises comme les autres avec des règles du jeu différentes.

Placées dans une équation difficile à résoudre (nécessité d'être compétitif et de répondre aux besoins des adhérents), les **coopératives doivent repenser leur modèle économique** (performances économiques) **en s'appuyant sur leurs hommes** (nécessité d'avoir un management opérationnel efficace et des personnels compétents) et sur des projets de territoire (projets métier, projets produits...).

2) LES LEVIERS

Afin de répondre à ces 5 priorités structurantes, il faudra s'appuyer sur les leviers d'actions suivants :

- La **mobilisation synergique** de l'ensemble de l'appareil de formation et de ses partenaires (actuels ou futurs) pour répondre aux différents défis de demain et adapter au mieux l'offre à la demande.
- La mise en place d'un **plan de communication** global, qui pourrait dépasser le cadre régional,

afin de resserrer les liens entre monde agricole et public extérieur.

- La diffusion et l'utilisation d'**outils** ou de dispositifs déjà éprouvés ou à construire :
 - La capitalisation d'expériences locales et la valorisation de pilotes départementaux.
 - La mise en place d'outils pour les chefs d'entreprises (autodiagnostic, audit RH, diagnostic de développement durable), permettant une remise en question plus facile.

Quoi qu'il en soit, la formation aura un rôle moteur à jouer pour permettre aux hommes et aux femmes de l'agriculture de s'adapter aux mutations actuelles et futures et continuer à être des acteurs économiques, territoriaux et sociaux de premier plan pour la région.

3) LES PISTES D'ACTIONS

a) Favoriser le développement de stratégie d'entreprise, le pilotage et les performances économiques dans les exploitations agricoles

- Echanger collectivement pour orienter ses stratégies
- Développer la culture de marché par le benchmark
- Utiliser des outils d'autodiagnostic
- Repenser son projet professionnel
- Développer le tutorat
- Développer la culture de résultat technico-économique plutôt que celle du rendement

b) Encourager la réflexion autour de l'organisation du travail

- Promouvoir l'organisation du travail
- Proposer des formations à l'organisation du travail
- Mettre en place des médiateurs organisationnels
- Développer une coordination départementale portant sur l'organisation du travail

c) Améliorer la prise en compte des ressources humaines dans les entreprises

- Associer à toute formation managériale une étape de transposition et d'accompagnement terrain
- Mettre en œuvre des outils d'accompagnement à la gestion des ressources humaines
- Pérenniser des emplois non qualifiés (passer d'un CDD à un CDI). Promouvoir les groupements d'employeurs.

d) Développement durable – environnement – énergie - services

- Développer des filières locales non alimentaires
- Favoriser l'appropriation du développement durable par les agriculteurs
- Communication - Information

e) Renforcer l'attractivité et la communication sur les métiers et formations de l'agriculture

- Capitaliser et coordonner les initiatives locales de promotion des métiers de l'agriculture
- Mettre en place un plan de communication sur les métiers, et sur les formations initiales existantes auprès du grand public
- Promouvoir la formation continue auprès des actifs de l'agriculture "Pour la formation tout au long de sa vie"

f) Accompagner les évolutions des structures coopératives

- Renforcer l'attractivité du périmètre coopératif et l'esprit coopératif
- Développer une communication externe
- Optimiser le management opérationnel
- Accompagner la promotion interne
- Anticiper la montée en puissance de l'apprentissage
- Optimiser l'efficacité professionnelle des salariés
- Développer les échanges entre responsables de formation des entreprises coopératives

g) Optimiser les synergies entre les centres de formation, et entre les centres de formation et le milieu socio-professionnel

- Élaborer une charte d'accueil des apprenants dans l'entreprise à destination des maîtres de stage
- Élaborer une cartographie des compétences /offre de formation des différentes structures, professionnelles.
- Identifier des pôles compétences sur un territoire donné
- Optimiser les structures d'accueil en créant et multipliant les partenariats, et en les mettant en réseaux – établissements privés/publics - professionnels/centres de formation
- Affirmer les exploitations agricoles des lycées dans leurs missions et leur territoire.