



GOVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité

Logo du projet



« CAPSAgri - Renforcer les compétences pour mieux accueillir et pérenniser le salariat en production agricole »

Premier levier des transitions numériques et écologiques, la formation des jeunes et des salariés permet de renforcer le capital humain indispensable au fonctionnement de nos entreprises et au-delà de toute la société. C'est aussi le meilleur moyen pour proposer des emplois durables et de tous niveaux de qualification sur l'ensemble du territoire.

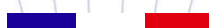
C'est également une des conditions majeures pour la réussite du plan France 2030 : soutenir l'émergence de talents et accélérer l'adaptation des formations aux besoins de compétences des nouvelles filières et des métiers d'avenir. 2,5 milliards d'euros de France 2030 seront mobilisés sur le capital humain pour atteindre cette ambition.

L'appel à manifestation d'intérêt « **Compétences et métiers d'avenir** » s'inscrit dans ce cadre et vise à répondre aux besoins des entreprises en matière de formations et de compétences nouvelles pour les métiers d'avenir.

Dans le cadre de ce dispositif, **la réalisation de diagnostics des besoins en compétences et en formations sont financés et diffusés.**

DIAGNOSTIC DE FORMATION

30 juin 2023



Sommaire

- 2** – Sommaire
- 3** – Introduction et méthodologie de travail
- 4** – Problématique générale de l'étude et contexte
- 16** – Méthodologie
- 20** – Constats, problématiques et conséquences
- 35** – Les acteurs et les actions
- 64** – Les pistes à explorer

Introduction et méthodologie de travail

L'appel à manifestation « Compétences et métiers d'avenir » de France 2030

L'appel à manifestation d'intérêt « Compétences et métiers d'avenir » s'inscrit dans ce cadre et vise à répondre aux besoins des entreprises en matière **de formations et de compétences nouvelles pour les métiers d'avenir**. L'adaptation et le renforcement de l'appareil de formation sur des métiers en tension pourra également renforcer notre capacité à atteindre les objectifs de France 2030.

Il ambitionne d'**anticiper** autant que possible et de contribuer à satisfaire **les besoins en emplois ou en compétences**, que ceux-ci soient sanctionnés par des titres, des certifications ou des diplômes. Il s'agit aussi d'**accélérer la mise en œuvre des formations** y préparant, ainsi que leur accès en matière d'information, d'attractivité et d'inscription tant en cursus de formation initiale qu'en formation continue, quel que soit le statut de l'actif (apprenti, lycéen, étudiant, salarié, demandeur d'emploi, indépendant, libéral ou entrepreneur). La demande des entreprises porte fréquemment sur le manque de personnel formé et adapté à un marché du travail qui change sans cesse. Au-delà des attentes propres à chacune des entreprises, **les besoins d'un territoire ou de la filière concernés par la stratégie**, s'ils ne sont pas satisfaits, peuvent être sources de faiblesse dans la mise en œuvre de chaque priorité de France 2030.

Les projets soutenus pourront notamment porter sur :

- la réalisation de diagnostics des besoins en compétences et en formations ;
- l'identification des initiatives et projets en rapport avec une stratégie ou plusieurs stratégies nationales ;
- le financement des projets les plus adaptés qui auront été sélectionnés par une procédure exigeante.

Problématique générale de l'étude et contexte

Le salariat représente une part importante du renouvellement des actifs agricoles car, pour faire face à la diminution drastique des emplois familiaux, les agriculteurs embauchent des salariés temporaires et permanents (Forget *et al.*, 2019). Si les parcours à l'installation des futurs agriculteurs sont largement documentés et accompagnés, en particulier par la profession agricole, l'accès aux métiers agricoles pour les salariés l'est beaucoup moins. La mise en place d'itinéraires d'accès aux métiers et de dispositifs de développement des compétences à destination des salariés constitue donc un défi pour le maintien des activités agricoles dans les territoires.

Le diagnostic a porté sur :

- la caractérisation des profils des « nouveaux salariés agricoles », leurs attentes, leurs besoins, leurs parcours de formation et professionnel avant l'entrée dans la profession agricole ;
- l'offre de formation existante pour les salariés intégrant les métiers de la production agricole comme pour les employeurs, en rapport avec les modes d'encadrements qu'ils proposent à ces nouveaux publics ;
- l'identification des nouvelles compétences nécessaires pour que le salarié puisse s'adapter à la transformation des systèmes induite par les changements globaux et les injonctions sociétales mais aussi pour l'employeur, mieux accueillir et fidéliser les nouveaux profils de salariés.

Afin de faciliter la lecture du document, les résultats issus des études, des données statistiques et de la bibliographie sont rédigés en bleu, ceux issus des enquêtes semi-directives conduites dans le projet en marron.

1 Vers une pénurie de main-d'œuvre dans le secteur agricole ?

En France, la diminution du nombre d'exploitations agricoles se poursuit inexorablement avec pour corollaire l'augmentation de la taille moyenne des exploitations. Ce phénomène de concentration s'accompagne d'une évolution de la composition de la main-d'œuvre avec une progression de la part du travail salarié en réponse à la baisse des emplois familiaux et le développement de l'emploi par des tiers employeurs (Entreprises de travaux agricoles (ETA), Cuma, Service de remplacement, Groupements d'employeurs). Les résultats du Recensement Agricole (RA) 2020 montrent une diminution du volume total d'emplois dans les exploitations agricoles françaises de 11 % en 10 ans, à 659 500 équivalents temps plein (ETP). Le travail familial, s'il reste majoritaire, est toutefois en recul (-16,5 %) et est partiellement compensé par le développement de l'emploi permanent salarié non familial (+8,2 %) et l'externalisation des travaux (encadrés 1 et 2) (Depeyrot *et al.*, 2022).

Encadré 1 : Progression du salariat agricole et des tiers employeurs

Les chiffres du CGAAER (Fréconon *et al.*, 2021 - Annexe 1) montrent qu'en 2019, les non-salariés des exploitations agricoles totalisaient 405 000 personnes pour 380 400 ETP et que l'ensemble des salariés agricoles et main-d'œuvre des ETA, des groupements d'employeurs agricoles (GEA), des Cuma, les intérimaires, les travailleurs détachés et les personnes en insertion par l'activité économique (IAE) représentaient au total près de 1,2 million de personnes pour 335 500 ETP soit 46,5 % des ETP agricoles totaux.

Les non-salariés agricoles, les salariés agricoles, les tiers employeurs (ETA, GEA, et CUMA) et les autres formes de main-d'œuvre (intérim, travail détaché, IAE) représentent respectivement 53,5 % ; 34,4 % ; 9,4 % et 2,8 % des 720 900 ETP agricole totaux.

Entre 2010 et 2019, les non-salariés des exploitations ont perdu 66 500 ETP soit -14,9 % alors qu'en parallèle les salariés des exploitations ont progressé de 12 500 ETP soit +5,3 %. Les contrats CDI ont baissé de 7900 ETP (-6,2 %) alors que les contrats CDD ont augmenté de 27 700 ETP (+27,4 %). Les 19 300 contrats d'apprentissages inclus dans les contrats CDD ont progressé de 5,6 %. Parallèlement, la main-d'œuvre des tiers employeurs (ETA, GE, Cuma) a fortement progressé de 21 500 ETP soit +46,7 %. Parmi les tiers employeurs, la plus forte progression est mesurée pour les GE avec +77,6 %, suivis des ETA avec +31 %. Le nombre d'ETP des Services de remplacement s'est accru de 34,4 %, soit 500 ETP et celui des Cuma de 5,3 %, soit 100 ETP.

La force de travail des tiers employeurs représente 33 % des salariés agricoles des exploitations en 2019 contre 28 % en 2010.

Encadré 2 : Les groupements d'employeurs agricoles (GEA)

Les groupements d'employeurs agricoles, qui ont enregistré la plus forte progression en main-d'œuvre en 10 ans, totalisent **3 743 établissements employeurs en 2021 et 30 219 ETP salariés** dont 20 % en CDI. Le nombre de GEA a baissé de 10,8 % entre 2010 et 2020. Les salariés des GEA ont 37 ans en moyenne et sont à 37 % des femmes. La masse salariale représente 674 millions d'euros en 2020. **Les GEA représentent 3 % des établissements employeurs mais plus de 10 % de l'emploi salarié dont 8 % de l'emploi permanent (CDI)**. Un GEA est composé en moyenne de 20 adhérents (de 3 à plus de 100). Quatre régions (Nouvelle Aquitaine, Occitanie, Pays de la Loire et Bretagne) détiennent à elles seules les deux tiers des ETP des GEA pour 54 % des établissements (Source FNGEAR d'après MSA).

Tableau 1 : Nombre de GEA et ETP par spécialité en 2020 [Source FNGEA]

	Nombre	ETP	Dont permanents
Horticulture, maraichage, arboriculture	600	14 467	5 232 (36 %)
Viticulture	499	3 861	2 201 (57 %)
Cultures et élevages non spécialisés	2 450	9 552	7 765 (81 %)
Elevages spécialisés de petits animaux	50	290	281 (97 %)
Elevages spécialisés de gros animaux	178	625	449 (72 %)

2 Un secteur agricole confronté à un choc démographique

La problématique de la place du salariat et des tiers employeurs dans la main-d'œuvre agricole s'inscrit en partie dans celle, plus large, du renouvellement des générations dans le secteur agricole confronté à une pyramide des âges des chefs d'exploitations très défavorable et déséquilibrée par rapport à la moyenne de la population active française. Le renouvellement des actifs devient un enjeu majeur pour un grand nombre de filières agricoles. Il est particulièrement marqué pour les filières de ruminants (notamment bovin lait et bovin viande, confrontées à de très mauvais taux de remplacement des départs, respectivement 40 % et 50 % en 2021 contre 79 % pour l'ensemble de l'agriculture) même si leur situation démographique est plus favorable que celle des filières sans aucune production animale (tableau 2). Face à ce "mur démographique", la possibilité d'accéder à de la main-d'œuvre salariée qualifiée apparaît comme un enjeu majeur pour le secteur agricole. La poursuite du développement de la main-d'œuvre salariée semble inévitable pour beaucoup d'experts. Dans ce contexte de diminution de la main-d'œuvre familiale agricole, l'agrandissement des exploitations et la diversification (circuits courts, méthanisation, ...) pourraient générer des besoins accrus en main-d'œuvre salariée. La question majeure est de savoir si le secteur agricole aura la capacité d'attirer suffisamment de personnes non issues du milieu agricole vers le salariat, en réponse à ses besoins de main-d'œuvre mais aussi de compétences. Cette question d'attractivité est d'autant plus cruciale que beaucoup considèrent que le salariat sera une voie d'accès privilégiée au métier d'agriculteur pour des personnes non issues du milieu agricole.

Tableau 2 : Situation démographique en 2020. Comparaison des éleveurs aux autres agriculteurs [Source : Agreste RA2020 – Traitement Institut de l'Élevage]

Chefs et Co exploitants	Nb. Pers.	<40 ans	>=50 ans	>=55ans	>=60 ans	>=63 ans
Avec atelier ruminants de taille significative	211 000	23,3 %	53,4 %	36,7 %	16,7 %	8,4 %
Sans élevage hors micro exploitations (PBS >=25 000 €)	153 900	19,9 %	57,0 %	41,2 %	22,9 %	13,5 %
Tous agriculteurs	496 400	19,9 %	58,6 %	43,4 %	25,4 %	16,7 %

3 Des salariés jeunes, un taux important d'emplois précaires

A rebours du vieillissement de la population des exploitants, les salariés se révèlent particulièrement jeunes. Sur l'ensemble des exploitations agricoles de 2020, **43 % des salariés ont 30 ans ou moins**, hors apprentis, contre 6,7 % des exploitants et coexploitants. Dans les élevages herbivores, la jeunesse des salariés est encore plus marquée avec plus de la moitié dans la tranche d'âge de 30 ans ou moins. En 2019, 29 % des salariés des métiers de l'agriculture ont 50 ans et plus, ce qui conduit à anticiper un nombre significatif de départs en retraite de personnels salariés dans les années à venir (Ceresco, 2022a). Toutefois, cette proportion de salariés seniors dans l'agriculture n'est que légèrement supérieure à la moyenne constatée dans l'ensemble de la population salariée (26 % en 2019 selon la DADS) et égale, par exemple, au ratio calculé sur l'ensemble de l'industrie (29 %).

La question ancienne de la précarité des emplois en agriculture reste particulièrement prégnante aujourd'hui. Cette précarité dominante est en partie liée à la saisonnalité des productions. Si elle est complexe et multifactorielle, le statut des employés en constitue un facteur central. **En 2016, la moitié du travail salarié dans les exploitations agricoles était effectuée sous des statuts précaires** (CDD, travail saisonnier, apprentissage), correspondant à 80 % des 756 000 salariés agricoles employés en 2016 (Depeyrot *et al.*, 2019).

Dans l'ensemble de la production agricole, compte tenu de la place du travail saisonnier et des temps partiels, la plupart des salariés, y compris ceux ayant plusieurs contrats, ne cumulent qu'un temps de travail limité (Depeyrot *et al.*, 2019). **En 2020, les salariés, tous statuts confondus, ne sont ainsi que 31 % employés à temps plein**, une proportion quasi fixe depuis 2010 (Depeyrot *et al.*, 2023). Ainsi, environ 70 % des salariés de la production agricole occupent des emplois à temps partiels qui engendrent plus ou moins directement de faibles revenus (la rémunération horaire brute médiane des saisonniers est inférieure à celle des salariés en CDD ou CDI en raison notamment d'une faible qualification de la main-d'œuvre), des conditions de travail médiocres, des difficultés d'accès aux prestations de santé, de retraite, de chômage, aux crédits et aux logements ainsi qu'à la formation. C'est dans le secteur viticole, premier employeur du secteur agricole, que les travailleurs occasionnels, notamment saisonniers, sont les plus nombreux (CEP, 2019). Si l'on tient compte des temps de travail, **les emplois saisonniers représenteraient de l'ordre de 55 % des ETP salariés** (Estimation Quadrat-études sur données Ocapiat et Bilan annuel Agreste, 2019) contre 45 % pour les emplois permanents.

Encadré 3 : Le poids du salariat dans la main-d'œuvre agricole est très dépendant du secteur d'activité

Il est de 13,9 % en élevage ruminant contre 47 % dans les exploitations de production végétale sans aucun animal. Malgré tout, le nombre d'employeurs dans les exploitations avec élevage de ruminants est passé de 18,5 % en 2010 à 29,1 % en 2020, signe d'un important développement du recours au salariat. Cette montée en puissance concerne à la fois le salariat permanent (+30,5 %) et occasionnel (+19,1 %). Cette diffusion du salariat concerne 122 500 actifs salariés (15,7 % des salariés) pour les exploitations avec ruminant (+7,7 %) sur un total de 780 000 salariés des exploitations agricoles.

Voir détail des effectifs par activité économique NAF en ETP pour 2019 en annexe 2.

Tableau 3 : Effectifs salariés par secteur (ETP, 2019)

[Source : traitement Quadrat-études sur données Ocapiat et Bilan annuel Agreste, 2019]

Méta-secteur	Effectifs salarié total (Etp)	Salariés permanents (etp) (% / effectifs tot.)	Salariés saisonniers (etp)
Production végétale annuelle	55 700	22 100 (40%)	33 600
Production végétale pérenne	112 000	48 900 (44%)	63 100
Autres cultures	13 100	8 500 (65%)	4 500
Production animale	60 600	36 400 (60%)	24 200
Soutien à l'agriculture	41 100	41 100	-
Activités agricoles et soutien	351 400	157 000 (45%)	125 400

La population salariée des activités agricoles est majoritairement composée de métiers de la production et d'exécution (Ceresco, 2022a). **La déclinaison par métier met en évidence la concentration de 88 % des effectifs salariés sur des profils peu qualifiés** : les agents de culture, de polyculture élevage et d'élevage (hors support technique). Dans le secteur des productions végétales et de la polyculture-élevage, les chefs de cultures et seconds d'exploitation représentent 12 % des 155 700 ETP salariés. Dans le secteur de l'élevage, responsables d'élevage et techniciens représentent 14% des 54 000 ETP (tableau 4). Il existe une surreprésentation des salariés agricoles sans formation vu que 43 % ont le brevet des collèges ou moins (Forget *et al.*, 2019). La proportion de salariés détenant un diplôme de l'enseignement supérieur est donc modeste puisqu'elle atteint 20 % des effectifs (Ceresco, 2022a).

La hausse du salariat et la diversification des activités dynamisent les effectifs d'agents agricoles et les métiers connexes. Les effectifs d'agents agricoles en ETP ont augmenté sur 2010-2019 de 1,3 % en viticulture, de 2,5 % en arboriculture, de 3,2% en maraîchage, de 1,9 % en polyculture élevage, de 1,6 % en élevage monogastrique et de 3,6 % en élevage de ruminant. Les activités annexes, autres que la production agricole, prennent une place plus importante dans les exploitations. Cette diversification s'explique par la taille croissante des structures, l'essor des activités de commercialisation et de transformation. Les effectifs des métiers d'activités annexes et de fonctions supports progressent respectivement en ETP de 0,3 %, 1,2 %, 1,3 % et 5,2 % dans l'administratif, la logistique, le commercial et le contrôle qualité.

Les effectifs en ETP des chefs de culture progressent également significativement entre 2010 et 2019, soit respectivement de 0,9 %, 2,2 %, 3,2 %, 2,5 % en culture, viticulture, légumes et arboriculture.

A l'inverse, les effectifs de salariés plus qualifiés dans le secteur de l'élevage spécialisé régressent en ETP de 0,4 % pour les responsables d'élevage et de 2,9 % pour les techniciens d'élevages de ruminants, à l'exception des techniciens d'élevage de monogastriques qui progressent très légèrement de 0,6 %. (Sources : Recensement Général de la Population 2010, 2018, calage sur effectif Ocapiat, traitements Quadrat-études).

Tableau 4 : Effectifs salariés par métier (ETP 2019, permanents et saisonniers) [Source RGP 2018, traitement Quadrat-études]

Domaine	Métiers	Effectifs salariés ETP	Part de saisonniers
Culture	Chef de culture	2806	~0
	Chef de cultures légumières	1783	~0
	Chef de culture arboricole	1001	~0
	Chef de culture viticole	4603	~0
	Chef de culture horticole, pépinière	1199	~0
	Second d'exploitation	7484	40-60%
	Agent de cultures légumières	15954	Sup 60%
	Agent arboricole	17414	Sup 60%
	Agent viticole	55727	Sup 60%
Culture-élevage	Agent horticole, pépiniériste	7421	40-60%
	Agent de polyculture élevage	40262	20-40%
Elevage	Responsable d'élevage	2160	~0
	Technicien d'élevage de ruminants	1187	~0
	Technicien d'élevage de monogastriques	1947	~0
	Technicien d'élevage d'autres animaux	2038	~0
	Agents d'élevage de ruminants	21797	40-60%
	Agent d'élevage de monogastriques	11706	20-40%
	Agent d'élevage d'autres animaux	13207	40-60%
Supports techniques	Conducteurs d'engins agricoles	20156	20-40%
	Contrôleur qualité	1642	~0
	Mécanicien agricole	5081	20-40%
Total		236 575	-

4 Place du salariat dans les exploitations agricoles en lien avec les performances des exploitations

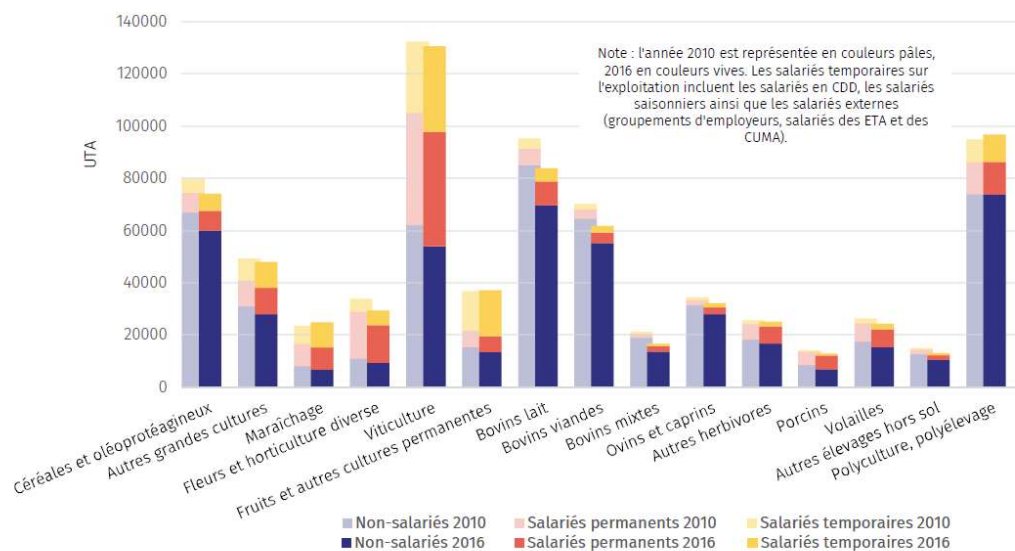
4.1 Place du salariat selon les secteurs de production agricole

La place du salariat est très différente selon les secteurs de production agricole (figure 1) :

- Le salariat est omniprésent en production végétale : 47 % d'ETP salariés dans les exploitations sans élevage qui ordonnent 74% des travaux délégués (ETA, CUMA...). Le salariat temporaire est particulièrement important dans le secteur viticole, en maraîchage et en arboriculture.
- Le salariat est plus limité en élevage de ruminants et représente 14% des ETP totaux. Le recours aux nouvelles technologies comme le robot de traite n'est pas systématiquement contradictoire avec l'embauche de salariés.
- La place du salariat est intermédiaire en productions granivores (porcs et volailles) mais est hégémonique dans les grandes exploitations porcines (avec la présence de salariés responsables d'élevages).

Figure 1 : Nombre de chefs d'exploitation et membres de la famille (exploitants, coexploitants, aides familiaux), salariés permanents et temporaires sur l'exploitation (en UTA) selon les OTEX de 2010 à 2016

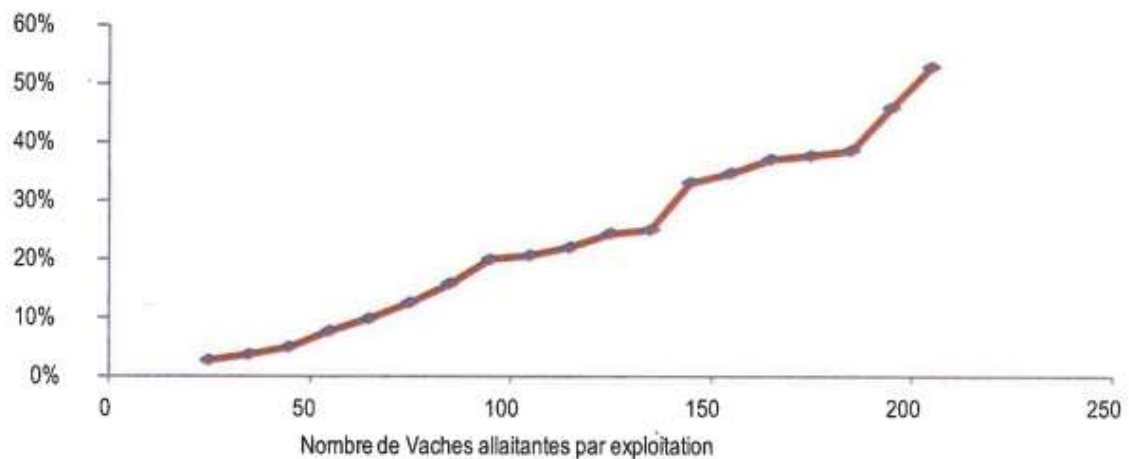
[Source : Agreste – RA 2010 et ESEA 2016, traitement CEP]



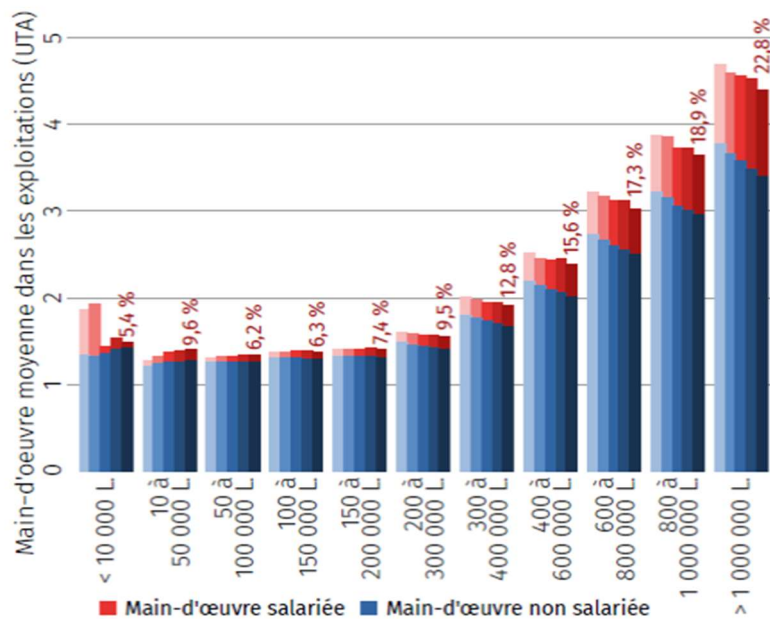
4.2 Place du salariat selon la taille des exploitations

Pour un même secteur, le recours au salariat augmente avec la taille des exploitations. Cette tendance générale est à moduler selon les orientations productives, notamment en maraîchage et en horticulture où il existe des petites exploitations très intensives en main-d'œuvre (des serristes notamment).

Les figures 2 et 3 illustrent le lien entre la main-d'œuvre salariée permanente et la taille des exploitations bovins viande et bovins lait.

Figure 2 : Part d'exploitations allaitantes employant des salariés permanents selon la taille du cheptel*[Source : Agreste recensement agricole 2010 – traitement Institut de l'Élevage]*

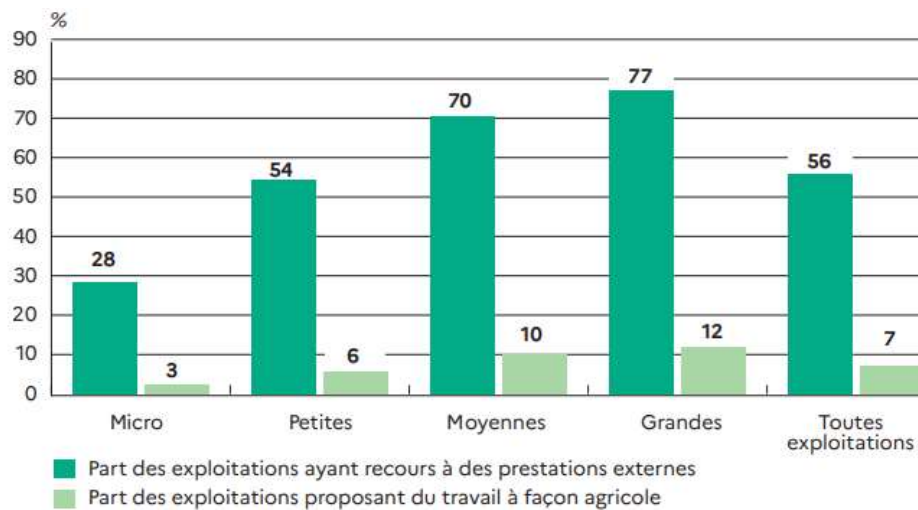
Champ: toutes exploitations allaitantes (plus de 20 VA) orientées élevage herbivores (hors polyculteurs-éleveurs, mixtes hors sol ou cul. Spéciales).

Figure 3 : Emploi total moyen et place du salariat dans les exploitations laitières selon leur taille, de 2010 à 2014*[Source : données base ADEL – traitement CEP]*

Le recours croissant à la main-d'œuvre salariée selon la dimension productive des exploitations se vérifie aussi en matière d'externalisation des travaux. Le recours à des prestations externes augmente avec la taille économique des exploitations (figure 4).

Figure 4 : Recours à l'externalisation en 2020 selon le potentiel économique de l'exploitation

[Source : Agreste – Recensement agricole 2020]



Lecture du graphique : En France métropolitaine en 2020, 28 % des micro-exploitations agricoles ont eu recours à des prestations externes et 3 % ont proposé du travail à façon pour d'autres exploitations.

4.3 Place du salariat selon les performances environnementales des exploitations

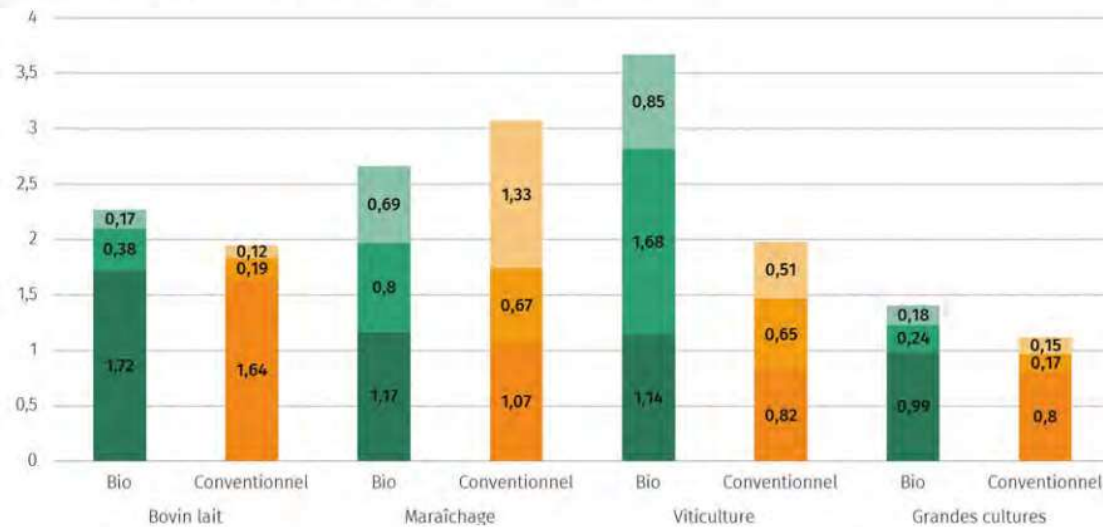
Le lien entre le volume d'emploi (dont l'emploi salarié) et la performance environnementale des exploitations a peu été étudié de manière quantitative du fait de difficultés méthodologiques liées à l'analyse multicritères et à la disponibilité des données (Actif Agri, 2019).

Le lien entre l'agriculture biologique et le volume d'emploi dont l'emploi salarié est mieux documenté. Plusieurs études recensées notamment par l'Agence Bio (L'emploi en agriculture biologique sur le territoire français, septembre 2017) et les travaux d'Actif Agri (Actif Agri, 2019) confirment que les exploitations biologiques nécessitent globalement plus de main-d'œuvre par exploitation et aussi par unité produite et qu'elles sont plus nombreuses à embaucher que les exploitations conventionnelles quel que soit le type de main-d'œuvre considéré. Ce constat est à moduler selon les secteurs et les types de main-d'œuvre salariée. Les exploitations biologiques en bovins lait, grandes cultures et viticoles emploient davantage de main-d'œuvre salariée permanentes que leurs homologues conventionnelles mais il n'y a pas de différence significative en maraîchage qui emploient moins de main-d'œuvre salariée temporaire que les fermes conventionnelles (figures 5 et 6). Si l'on restreint l'analyse aux seules exploitations maraîchères spécialisées dans la culture de plein air, on observe toutefois une forte corrélation entre AB et emploi avec notamment un plus fort recours à de la main-d'œuvre salariée permanente. Globalement, **le salariat est ainsi plus présent en agriculture biologique qu'en conventionnel et les exploitations en agriculture biologique emploient proportionnellement plus de salariés non précaires.**

L'étude de Depeyrot, 2019 montre que **les exploitations laitières biologiques emploient davantage de main-d'œuvre par litre de lait livré**, qu'on les compare à l'ensemble des exploitations conventionnelles ou aux seuls systèmes conventionnels herbagers. Ce surplus de main-d'œuvre pourrait s'expliquer (i) par une moindre productivité animale en agriculture biologique (il faut plus de vaches pour produire la même quantité de lait) et (ii) par une charge de travail supérieure par vache laitière, en lien avec des soins et une alimentation plus exigeante. Un autre facteur explicatif pourrait être aussi la bonne performance économique des exploitations laitières biologiques par litre de lait produit favorisant leur capacité à rémunérer du salariat.

Figure 5 : Nombre moyen d'UTA et répartition entre la main-d'œuvre non salariée, salariée permanente et salariée temporaire en France en 2013, par OTEX, en agriculture biologique et conventionnelle

[Source : SSP – ESEA 2013, traitement CEP]





Lecture du graphique : la hauteur de l'histogramme représente le nombre total d'UTA employées en moyenne sur les exploitations. Cette main-d'œuvre se répartit entre les travailleurs non-salariés (représentés en vert ou en orange foncés), les salariés permanents (vert ou orange) et les salariés temporaires (vert ou orange clairs).

Les différents travaux confirment que l'agriculture biologique génère plus d'emplois et plus de main-d'œuvre salariée permanente par unité de surface (ou de bétail) que l'agriculture conventionnelle. Cette corrélation repose, la plupart du temps, sur deux mécanismes : le remplacement des intrants chimiques par des pratiques de fertilisation et de protection des plantes plus intensives en travail et le plus fort engagement des exploitations biologiques dans des démarches de commercialisation en circuits courts et de diversification.

L'analyse de l'impact du mode de production biologique sur l'emploi salarié doit donc également prendre en compte la "sur-représentation" des modes de commercialisation en circuits courts au sein des exploitations en agriculture biologique.

Figure 6 : Résumé des corrélations observées entre agriculture biologique et main-d'œuvre

[Source : SSP – ESEA 2013, traitement CEP]

	BOVIN LAIT 	MARAÎCHAGE 	VITICULTURE 	GRANDES CULTURES 
Surplus d'emploi dans les exploitations biologiques				
	+16%	—	+86%	+26%
Surplus d'emploi non salarié dans les exploitations biologiques				
	(+5%)	(+9%)	+39%	+24%
Surplus d'emploi salarié permanent dans les exploitations biologiques				
	+100%	—	+159%	(+41%)
Surplus d'emploi salarié temporaire dans les exploitations biologiques				
	+42%	-48%	+67%	—

4.4 Place du salariat selon le mode de commercialisation des produits

Le recensement 2010 permet d'établir que les systèmes en circuits courts consomment plus d'emplois soit 2,2 UTA en moyenne par exploitation en circuit court contre 1,4 UTA pour l'ensemble des exploitations. **Si les exploitations en partie positionnées sur les circuits courts sont plus consommatrices d'emplois que les exploitations commercialisant en filière longue, elles sont également plus créatrices d'emplois salariés permanents** (Études économiques – Prospective - PIPAME - Économie sociale et solidaire : la filière des circuits courts alimentaires – 2017). En dehors de la production à proprement parler, plus les producteurs se développent dans les circuits courts, plus ils sont obligés de recruter (conditionnement, transport, commercialisation). La commercialisation en circuits courts a un impact significatif sur le volume de travail dans toutes les orientations productives à l'exception du maraîchage et de l'horticulture, avec cependant des variations selon la taille des exploitations. Le tableau 5 illustre ce constat en filière bovin lait.

Tableau 5 : Caractéristiques du travail dans les exploitations bovines laitières commercialisant plus de 10 000 litres équivalent lait hors laiterie, dans 3 régions françaises

[Source : France AgriMer ; enquête Producteurs 1010]

	Nb expl	Bourgogne	Nord-Pas de Calais	Massif Central
<i>Nb exploitations >10000 litres hors laiterie (source FranceAgriMer*) dans les 3 régions*</i>	1193	73	310	810
<i>Exploitation individuelle (source FAM)</i>		40%	51%	43%
GAEC		36%	31%	42%
EARL		21%	17%	13%
<i>Nombre d'exploitations 1^{ère} enquête</i>	216	45	70	101
Exploitation individuelle		36%	30%	20%
GAEC		27%	38%	63%
EARL		30%	29%	15%
Nombre ETP total en moyenne		3,0	2,8	3,2
Au moins un équivalent ETP salarié (% expl.)		42%	30%	46%
% chefs <40 ans (âge du +jeune quand associés)		44%	48%	66%
% chefs > 55 ans		18%	12%	7%

4.5 Place du salariat et nouvelles technologies

La diminution des besoins en main-d'œuvre (et donc de la main-d'œuvre salariée) sous l'influence des innovations technologiques a toute les chances de se poursuivre à l'avenir, voire de s'amplifier avec le développement du numérique et de la robotique. Ces outils engendreront sans doute d'importants gains de productivité mais leur coût les rendra inaccessibles à de nombreux agriculteurs. Le déclin de l'emploi agricole a donc toutes les chances de se poursuivre. Il est probable que l'automatisation fera d'abord disparaître les tâches routinières (traite, détection des chaleurs, alimentation, semis et travaux aux champs), alors que les tâches d'analyse, de pilotage, de stratégie, etc. demeureront, voire seront renforcées (Actif Agri, 2019). Ces tâches plus "intellectuelles" pourront être en partie prise en charge par des salariés techniciens ou responsables d'ateliers.

La robotisation des tâches peut également constituer un facteur d'attractivité auprès des salariés grâce à son impact positif sur les conditions de travail. Cette attractivité des exploitations robotisées auprès des salariés a déjà été observées dans les grandes exploitations d'élevage du Nord de l'Europe comme en Allemagne, au Danemark et aux Pays Bas (cf. CasDar Travail en 3 D).

4.6 Place du salariat et performances techniques et économiques des exploitations

Aucune étude ne permet à ce jour de faire le lien entre la présence de salariés et l'efficacité économique des exploitations. Établir des corrélations entre la place du salariat et les performances techniques et économiques des exploitations se révèle complexe dès lors que la très forte variabilité des performances techniques et économiques intra-systèmes régulièrement observés notamment via le dispositif Inosys-Réseau d'élevage est multifactorielle.

5 Des difficultés de recrutement amplifiées par un fort turn over

Les conditions de précarité conduisent à un fort taux de renouvellement de la main-d'œuvre salariée. **Seulement 19 % des salariés en 2010 sont encore salariés dans une exploitation agricole en 2020**, 78 % ont quitté le secteur des exploitations agricoles et 3 % sont devenus des exploitants agricoles (Depeyrot *et al.*, 2023). Ainsi, en 2015, 50 % des salariés saisonniers n'étaient plus salariés en exploitation agricole l'année suivante. La population des salariés temporaires et saisonniers est de fait nettement plus jeune que celle en CDI (CEP, 2019 – traitement des données MSA). 24 % des salariés précaires sont étrangers, en progression ces dernières années. Le turn over des emplois permanents est moindre que celui des emplois saisonniers.

Le statut de salarié recouvre une réalité très diverse et cette population, caractérisée par un fort taux de renouvellement, multiplie et complique les démarches de recrutement. **Les métiers agricoles font partie de ceux les plus en difficultés de recrutement.** Sur les 220 000 projets d'embauche en 2022 (dont 195 000 emplois saisonniers), 60 % concernent les viticulteurs et arboriculteurs/cueilleurs et 40 % les agriculteurs/ouvriers agricole. Près de 50 % des employeurs de ces filières anticipent des difficultés de recrutement en raison notamment de l'inadéquation des profils des candidats, de la pénibilité du travail et du déficit d'image du métier (Pôle emploi, 2022). A titre d'exemple, en Occitanie, ils étaient 36 % des employeurs agricoles en 2021 à anticiper des problèmes de recrutement contre 50 % en 2022 (Carif-Oref Occitanie, 2021). Ces tensions sur l'emploi agricole sont appelées à durer, voire à s'amplifier d'autant que la main-d'œuvre rurale est de moins en moins disponible : L'ensemble de ces phénomènes participe aux difficultés de recrutement, de formation des salariés et de proposition de parcours professionnels.

6 Des métiers agricoles en tension et en concurrence avec d'autres secteurs d'activité

La concurrence avec les autres secteurs d'activité se fait fortement ressentir dans les bassins d'emploi où le taux de chômage est bas et qui sont proches du plein emploi comme c'est le cas dans le Grand Ouest et ce, malgré un regain d'intérêt pour le secteur agricole à la suite de la "rupture" du Covid qui a généré, chez les Français, un nouvel attrait pour la campagne et l'agriculture. Cette concurrence entre secteurs pose la question de l'attractivité du secteur agricole notamment en matière de rémunération. Le sens du métier, les conditions de travail et les perspectives d'évolution pèsent aussi pleinement dans la balance. L'accès à la main-d'œuvre sera de plus en plus concurrentiel (y compris au niveau international) et le secteur agricole sera sévèrement confronté à ce nouveau paradigme.

Encadré 4 : Des niveaux de rémunérations moyens peu attractifs.

Les salariés agricoles sont mal rémunérés et leur rémunération est en moyenne inférieure de 20 % à celle perçue par un ouvrier du secteur industriel (Actif'Agri, 2019). Sur l'ensemble de la production agricole, le niveau des rémunérations salariées reste bas : en 2020, la majorité de la masse salariale correspondait à des rémunérations inférieures à 1,3 Smic (pour une moyenne à 1,32) (Daou, 2022). Les rémunérations horaires brutes des salariés ont progressé de 4% en euros constant sur 10 ans pour l'ensemble du secteur. Elles sont légèrement supérieures dans les exploitations sans ateliers herbivores (incluant le secteur viticole), et l'écart à tendance à s'accroître. Dans les deux secteurs bovins, la rémunération a diminué en dix ans (-4 points en VL, -3 points en VA). Les rémunérations horaires plus faibles dans les exploitations de ruminants que dans le reste du secteur agricole, rendent ce secteur peu attractif, surtout dans un contexte de tensions sur le marché du travail (Depeyrot *et al.*, 2023).

La concurrence sur l'emploi s'observe aussi entre les filières agricoles du fait des différences d'attractivité de chacune d'elles. **Globalement les filières animales ont plus de mal à attirer que les productions végétales**, notamment le maraîchage qui apparaît particulièrement attractif auprès des publics non issus du milieu agricole. Plusieurs acteurs expriment donc leur inquiétude face à la difficulté à recruter et à fidéliser des salariés du secteur bovin lait, gage pour eux du maintien de la production laitière dans leurs régions. La concurrence sur les emplois s'exerce aussi entre les tiers employeurs et les exploitations agricoles avec la crainte de certains responsables de GE ou de Cuma que des salariés qualifiés soient débauchés par des agriculteurs dans un contexte de tension générale sur l'emploi. Plus globalement, ce contexte de tension généralisée sur l'emploi salarié mettra en concurrence les employeurs agricoles entre eux en les obligeant à "cultiver" l'attractivité de leur exploitation.

7 L'évolution des besoins en compétence des salariés agricoles

L'ouverture du métier de salariés de la production agricole questionne les besoins en compétences que doivent acquérir les "nouveaux publics éloignés du secteur agricole" pour accéder à l'employabilité ainsi que les parcours à mettre en œuvre pour les accompagner vers le(s) métier(s). Les changements globaux, notamment démographiques, écologiques et numériques transforment les modes de production des exploitations.

Les évolutions : (i) des modes de productions agricoles (agroécologie, diversification, circuits courts) en réponse aux attentes sociétales, aux défis écologiques et aux adaptations au réchauffement climatique, (ii) des modes d'organisation (développement du salariat et des nouveaux types de collectifs de travail, place croissante de la sous-traitance et de l'externalisation) et (iii) de la place des nouvelles technologies et de l'agriculture de précision (robotisation, NTIC, équipements sophistiqués, outils d'aide à la décision) questionnent les nouvelles compétences nécessaires à acquérir par les salariés agricoles pour être en phase avec les besoins d'un secteur agricole en pleine mutation.

La transition agroécologique, par exemple, oriente les systèmes herbivores vers plus de pâturage et des pratiques alternatives moins utilisatrices d'intrants (Chauvat *et al.*, 2021). Les nouvelles technologies induisent également des réorganisations du travail, comme le robot de traite (Martin *et al.*, 2021). La relocalisation de l'alimentation et le développement des circuits courts interrogent la coexistence de plusieurs métiers (production, transformation, commercialisation), qui nécessitent des panels de compétences plus larges et des besoins de délégation plus importants auprès de salariés (Delcourt, 2021).

Le débat porte sur la capacité du secteur agricole à développer un salariat plus pérenne, plus qualifié, plus autonome, mieux considéré et mieux rémunéré dans un contexte économique souvent très contraint.

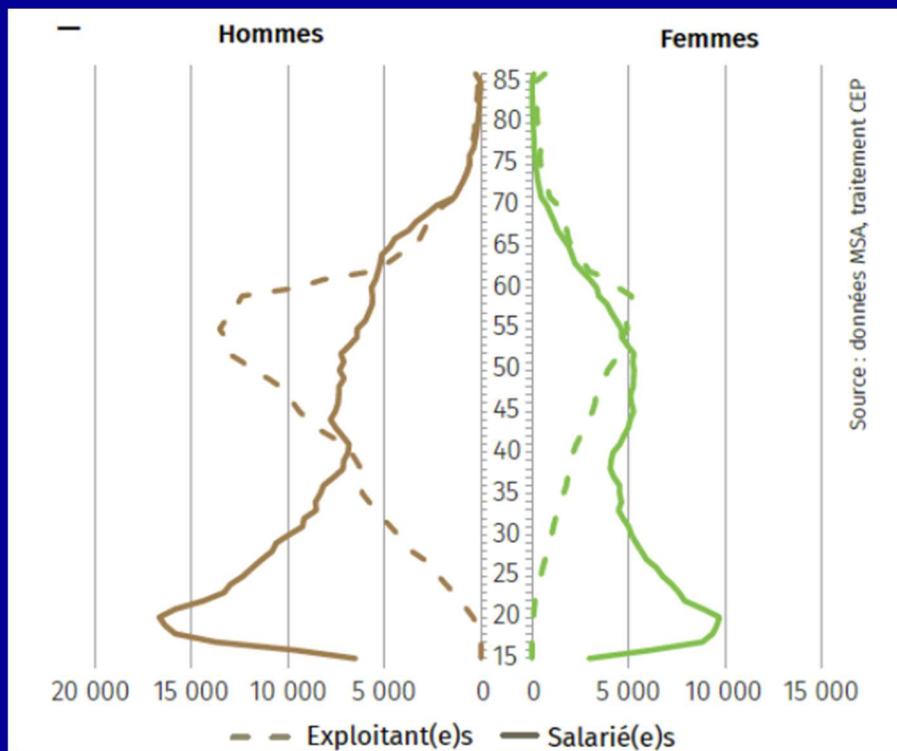
8 Des profils de salariés en évolution

Le fort taux de renouvellement des salariés multiplie et complique les démarches de recrutement et demande aux agriculteurs de se tourner vers un public nouveau, souvent jeune, n'ayant pas toujours suivi une formation agricole initiale. Parallèlement, les élèves sortant des formations agricoles sont davantage enclins à occuper des fonctions de technicien ou de chef d'exploitation. **Les jeunes générations expriment de nouvelles attentes vis-à-vis du monde du travail.** Pour les filières de l'élevage, elles sont à la recherche d'expériences épanouissantes, porteuses de sens, et aspirent à plus de flexibilité et à de meilleures conditions de travail (Gélin et Chouteau, 2021). L'ouverture nécessaire du milieu agricole à des nouveaux publics qui n'ont ni les mêmes codes, ni les mêmes valeurs, ni toujours les connaissances techniques, interroge la capacité individuelle et collective des agriculteurs-employeurs à intégrer ces publics, les manager, les former, leur permettre de s'épanouir et d'évoluer professionnellement. La question de « **comment permettre une montée en compétence managériale des employeurs agricoles** » (et dans une moindre mesure des tiers employeurs) afin de favoriser le développement d'un salariat agricole plus pérenne et plus porteur est aussi largement posée. En 2016 (CEP, 2019), les salariés agricoles sont employés dans 126 000 exploitations qui représentent donc au moins autant d'employeurs à former et accompagner. La plus grande ouverture du milieu agricole interroge également **la place des femmes qui reste largement en dessous de la parité** (figure 7). Différents freins spécifiques à l'accès aux métiers agricoles par les femmes semblent perdurer. Dans un contexte d'importants besoins de renouvellement des actifs, la féminisation de l'emploi agricole peut apparaître comme une évolution susceptible d'accompagner les mutations des pratiques professionnelles (nouvelles techniques agricoles, progression du salariat, externalisation de certaines activités...).

Encadré 5 : Le travail au féminin

Le secteur de la production agricole emploie 360 300 femmes en 2023. **Le taux de féminisation de l'ensemble des salariés du secteur agricole s'établit à 35,7 %** en baisse de 5,6 % par rapport à 2020 et en recul de 8,2 % depuis 10 ans. Elles représentent néanmoins 125 000 équivalents temps plein (ETP), soit un tiers des ETP salariés du secteur agricole. Les effectifs féminins en ETP ont progressé de 8,6 % car la durée moyenne des contrats a progressé : +11,6 % pour les CDD et + 22,1 % pour les CDI. Avec un âge moyen de 39 ans, les salariées de la production agricole sont principalement employées dans les cultures spécialisées dont le maraîchage (32,8 %), la viticulture (30,6 %) et la polyculture élevage (16 %). Ces activités représentent depuis une décennie les secteurs prédominants dans l'emploi féminin (Infostat MSA, Edition 2023, Emploi agricole féminin). La part des femmes exploitantes ou salariées est toujours inférieure à celle des hommes (figure 7)

Figure 7 : Age selon le genre des exploitants et salariés (hors stagiaires) en exploitation agricole en 2016.
[Source : données MSA, traitement CEP (2016)]



Méthodologie

Deux faisceaux de données ont été mobilisés pour conduire cette étude :

- **des ressources statistiques et des études thématiques** relatives aux conditions de travail des salariés (Asa France), aux formations des salariés (Ocapiat – Quadrat-études) et à la gestion des ressources humaines des employeurs (VIVEA) ont permis d'établir un panorama de l'emploi et de la formation des salariés de la production agricole et ont apporté des éléments de diagnostic chiffrés ;
- **des données qualitatives provenant d'enquêtes conduites auprès d'employeurs, de salariés, de Directeurs d'exploitations de lycées agricoles et d'acteurs de l'emploi et de la formation** ont contribué à documenter les actions mises en œuvre pour l'emploi et la formation, la diversité des profils des salariés nouvellement entrés dans les métiers de l'agriculture, leurs besoins en compétences et la capacité des employeurs à les recruter, les accueillir et les fidéliser. Les interviews des employeurs et des salariés étaient centrées sur les filières bovin lait, le maraîchage et des tiers employeurs (multifilières) afin d'étudier des situations contrastées en termes de besoins en compétences et de types de salariés.

1 Établissement d'un panorama de l'emploi et de la formation des salariés de la production agricole

La compilation et le traitement d'études statistiques existantes, principalement issues de Pôle emploi, du Centre d'étude et de prospectives et du CGAAER du ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire, de la MSA, de Pôle emploi, des Carif-Oref, de l'Anefa et d'Ocapiat, nous ont amenés à brosser un portrait des problématiques de recrutement et de formation des salariés de la production agricole. Afin de compléter cette revue bibliographique, deux experts sont intervenus lors de Comités de pilotage du projet :

- Christophe Perrot (Institut de l'Elevage) qui nous a notamment livré des données sur le fort turn over des salariés de la production agricole : "Salariat agricole. Un ensemble vaste et hétérogène" ;
- Axel Magnan (Institut de Recherches Économiques et Sociales) qui a fait état des résultats de sa thèse sur "le développement du salariat précaire dans l'agriculture française : une approche d'économie institutionnelle" nous informant plus précisément des questions qui se posent en matière de salariat saisonnier (Magnan, 2022).

Ce travail a pour vocation d'apporter des éléments de quantification des grandes tendances à l'œuvre en matière d'emploi et de formation des différentes catégories de salariés de la production agricole. Il a constitué la colonne vertébrale du chapitre "problématique générale et contexte".

Retour d'expérience :

La comptabilisation des salariés dans le monde agricole, notamment chez les tiers employeurs, est délicate et les chiffres avancés, via le traitement des données du Recensement Agricole, sont inférieurs à ceux issus du traitement des données de la MSA (sur la base du nombre de contrats). Cela pose la question de la possible sous-évaluation du nombre de salariés par les agriculteurs qui emploient de nombreux salariés en contrats courts lorsqu'ils renseignent le RA.

Il est parfois très difficile d'obtenir des données suffisamment détaillées selon les sources d'informations (différence entre salariés de la production et salarié agricole ; selon les secteurs de productions, etc.).

2 Les données qualitatives

2.1 Des enquêtes auprès d'employeurs et de salariés de la production agricole

Des enquêtes qualitatives ont été conduites dans 12 exploitations maraîchères, 14 exploitations bovin lait et auprès de 16 tiers employeurs. Dans chacune d'entre elles, un employeur et un (ou deux) salarié(s) ont été enquêtés, soit plus de 80 entretiens au total (tableau 6). Une réunion participative a également été organisée auprès de 8 directeurs d'exploitations de Lycées agricoles (DEA) de l'Est de la France ayant créé un groupe de travail qui étudie le thème de la gestion des ressources humaines dans les fermes de lycées. La plupart de ces entretiens ont eu lieu en face à face sur le terrain.

Tableau 6 : Nombre d'interviews réalisés

	Bovin lait (n=14)	Maraîchage (n= 12)	Tiers employeurs (n=16)
Employeurs	14	10	16
Salariés	16	10	15

Ces enquêtes avaient pour objet de documenter le profil des salariés agricoles, leur parcours avant de devenir salarié agricole, leurs attentes par rapport au métier, leurs besoins en compétences de leur point de vue et de celui de leur employeur, la capacité managériale des employeurs à les accueillir et à les fidéliser (guides d'entretien en annexe 3).

L'échantillon a investigué deux orientations de production :

- des exploitations bovins lait confrontées à l'astreinte liée aux soins des animaux et au travail en bâtiment, qui emploient plutôt des salariés permanents ;
- des exploitations maraîchères, souvent peu mécanisées, pour lesquelles la météorologie joue un rôle important dans l'organisation du travail, qui emploient des salariés permanents et saisonniers.

Les tiers employeurs (Cuma, Services de remplacement, groupements d'employeurs) posent des questions de compétences managériales différentes de celles des exploitations commerciales et opèrent auprès d'un panel plus large de systèmes agricoles.

Les salariés que nous avons pu enquêter sont plutôt des salariés permanents, en CDI pour la plupart. Si l'on fait référence aux travaux de Peltier *et al.*, 2009, les salariés enquêtés chez les tiers employeurs et dans les élevages bovins lait correspondent à un profil "multi compétents". Ils sont souvent polyvalents et quelques fois consultés sur des décisions techniques. Les salariés des exploitations maraîchères peuvent être définis comme "exécutants" car ils effectuent des tâches répétitives, dans des postes peu évolutifs compte tenu de la taille modeste des entreprises interviewées (Ibid).

Le choix de l'échantillon avait pour but d'appréhender une diversité d'orientations productives, de taille d'exploitation, de profils de salariés et d'employeurs :

- salarié saisonnier, permanent et en posture de management intermédiaire dans les exploitations maraîchères, salarié permanent avec un faible nombre de salariés dans les élevages bovin lait, salariés spécialisés ou polyvalents chez les tiers employeurs ;
- de 1 à 115 salariés selon les exploitations ;
- des salariés dont les parents sont agriculteurs et ayant réalisé une formation agricole jusqu'à ceux en reconversion et non issus du milieu agricole ;
- des salariés récemment en poste et d'autres avec plus de 25 ans d'ancienneté dans le métier de salarié agricole ;
- des salariés à temps plein, d'autres à temps partiel, en CDI, en CDD...

Figure 8 : localisation des exploitations et entreprises de tiers employeurs enquêtées (jaune : tiers employeurs ; bleu : exploitations bovins lait ; vert : exploitations maraîchères)



Retour d'expérience :

Les employeurs sont quelquefois réticents à ce que nous enquêtions leurs salariés en raison, notamment, de la perte de temps de travail que cela engendre. S'entretenir avec des saisonniers s'est révélé encore plus difficile car soit ils n'étaient pas encore en poste au moment de l'enquête, soit ils ne s'exprimaient pas en français, soit l'employeur n'a pas souhaité que nous les interviewions.

Notre échantillon comportait peu de salariés en posture de responsabilité et seulement un saisonnier. L'élargissement à des exploitations de plus grande dimension compléterait l'analyse des besoins en compétences des salariés en matière de management et de conduite technique des ateliers de production.

2.2 Des enquêtes auprès d'acteurs de l'emploi et de la formation agricole et de tiers employeurs

Un travail bibliographique conséquent a été conduit afin d'identifier les parties prenantes de l'emploi et de la formation et d'en comprendre le fonctionnement. Le choix des enquêtes "acteurs" s'est appuyé sur cette recension.

Ces entretiens semi-directifs, qui se sont déroulés en visioconférence, visaient à mieux connaître la sphère de l'emploi et de la formation des salariés de la production agricole, à identifier les actions que les organismes mettent en œuvre, leurs atouts, les points à améliorer et celles qu'il faudrait mettre en place pour répondre aux besoins sur le terrain (guide d'entretien en annexe 4).

Plus de 40 acteurs, partenaires ou non du projet CAPSAgri, à compétences nationale, régionale ou départementale ont été enquêtés, préférentiellement dans les régions, Bretagne, Pays de la Loire, Auvergne Rhône-Alpes et Hauts-de-France, et plus marginalement en Nouvelle-Aquitaine et Occitanie (tableau 7). La plupart d'entre eux, hormis Pôle Emploi et une Mission locale, sont des acteurs du monde agricole. Certains ont des missions d'insertion dans l'emploi, d'autres de formation, d'autres sont des tiers employeurs (figure 9).

Figure 9 : types d'organismes enquêtés



Tableau 7 : nombre d'entretiens réalisés par zone

Zone	Nb d'entretiens
National	14
Ouest (Bretagne, Pays de la Loire, Normandie)	12
Auvergne-Rhône-Alpes	7
Hauts-de-France	5
Nouvelle-Aquitaine	2
Occitanie	1
Total	41

Ces enquêtes auprès des acteurs ont permis de repérer des actions en réussite pour :

- l'insertion dans emploi,
- la formation des chefs d'exploitation en gestion des ressources humaines,
- la reconnaissance des compétences RH des employeurs via des labels.

5 d'entre-elles sont décrites dans ce document afin de s'en inspirer ou chercher à les déployer dans de futurs projets ou, à l'inverse, pour éviter de les réinventer. Les ressorts de leur succès mais aussi des points qui soulèvent des questions ont été analysés et intégrés dans le diagnostic.

Retour d'expérience :

Identifier les acteurs de terrain, leurs liens et leurs missions n'a pas été toujours aisé. Chaque région propose une organisation variable, selon le contexte de l'emploi agricole, les moyens alloués et la plus ou moins grande implication des organismes agricoles à se saisir de cette problématique. Une étude contextuelle régionale, qui conditionne les actions et les alliances, serait à conduire en complément.

2.3 Des réunions participatives pour les acteurs de l'emploi, de la formation et les tiers employeurs

Trois réunions participatives (tableau 8) ont été organisées, à destination des acteurs enquêtés et des partenaires du projet, afin de :

- partager les premiers résultats des entretiens menées auprès des **salariés et de leurs employeurs** (éleveurs laitiers, maraîchers, tiers employeurs) et **d'acteurs de l'emploi et de la formation** ;
- valider un diagnostic commun ;
- identifier et prioriser des leviers d'actions, en complément de ceux déjà existants, pour renforcer l'attractivité du salariat agricole, faciliter l'accès au métier et répondre aux futurs besoins en compétence des salariés et des employeurs.

Tableau 8 : Nombre de participants aux réunions

Lieux	Réunion Paris	Réunion Rennes	Réunion Lyon
Date	23 mai 2023	25 mai 2023	1er juin 2023
Nombre de participants	20	17	11

Retour d'expérience :

Les participants aux réunions nous ont fait part de leur satisfaction d'avoir participé à cette réunion et ainsi d'avoir pu discuter des résultats du projet, de s'être exprimés sur leur besoins et leur expérience, en "terrain neutre", et ont souhaité continuer à communiquer entre eux.

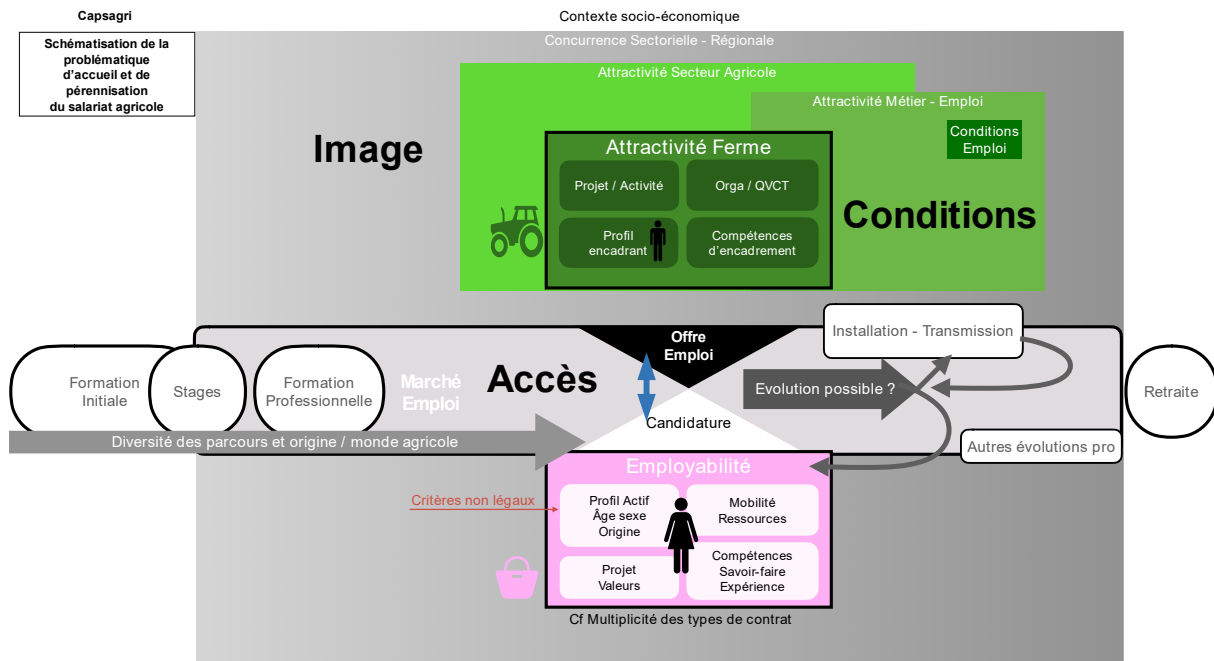
Notre méthodologie, mixte (i) des données statistiques et d'études qui apportent des éléments objectifs sur la part des employés dans les collectifs de travail des exploitations, les difficultés de recrutement, la place des salariés dans les collectifs de main-d'œuvre ou encore les taux de personnes formées (i) des données qualitatives issues d'enquêtes semi-directives qui apportent des éclairages non exhaustifs sur les questions d'attractivité des métiers de salariés dans la production agricole, leurs attentes et celles des employeurs, les besoins en compétences.

Nous remercions vivement les agriculteurs et salariés qui nous ont accueillis et ont accepté de répondre à nos questions ainsi que les acteurs de l'emploi et de la formation qui, en plus de nous avoir accordé des entretiens, nous ont fourni des ressources bibliographiques et se sont impliqués dans les trois réunions participatives que nous avons conduites en mai et juin 2023.

Constats, problématiques et conséquences

L'attractivité d'un métier, d'après le RMT Travail en agriculture, se construit sur trois dimensions : **l'image**, **l'accès** et **les conditions d'exercice du métier** (figure 10). Cette attractivité se décline à plusieurs niveaux : le secteur d'activité, le métier, le bassin d'emploi, l'employeur et l'emploi. Il est donc nécessaire de considérer le recouvrement des domaines et leurs interconnexions afin de mieux cibler les actions proposées.

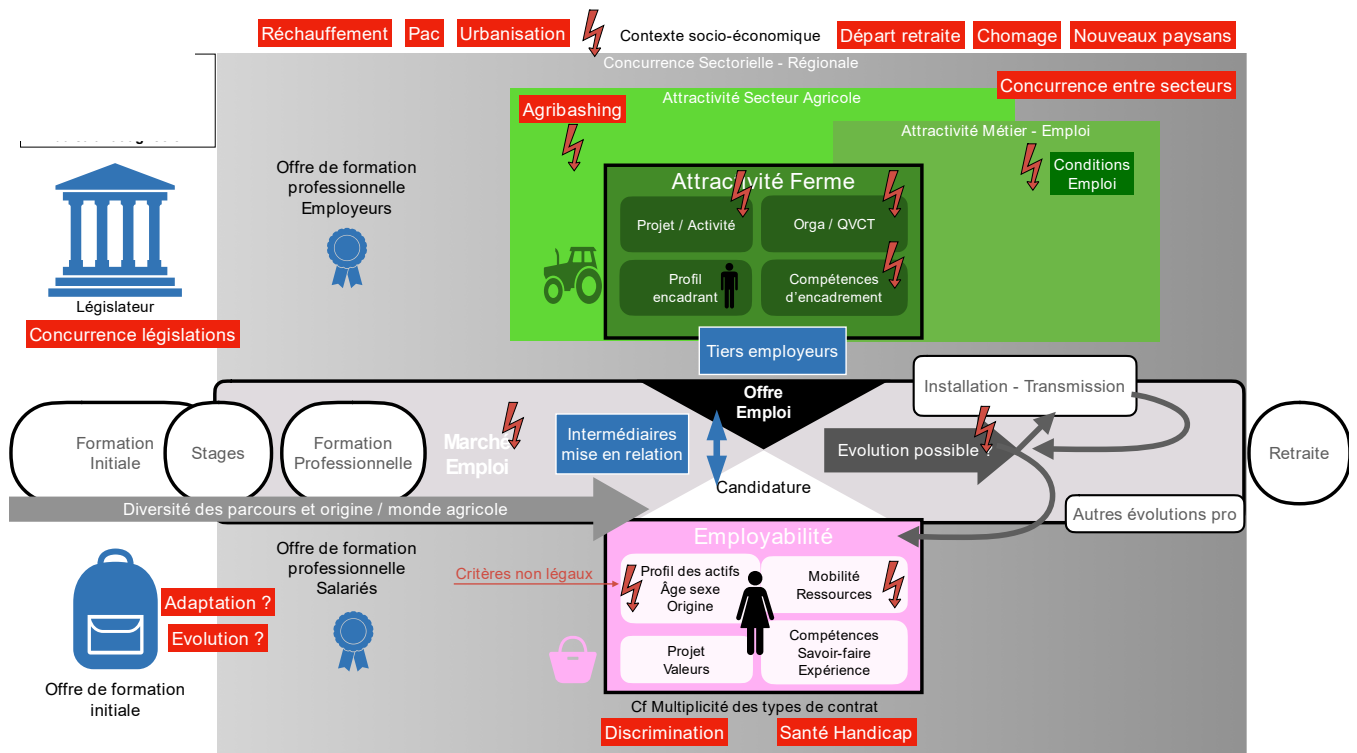
Figure 10 – Schématisation de la problématique d'accueil et de pérennisation du salariat agricole



La problématique de l'attractivité du salariat de la production agricole interroge le parcours d'un actif agricole qui cherche son intégration dans le métier à travers différentes étapes ou différents statuts. La situation spécifique de recrutement d'un salarié par un employeur interroge autant l'offre de l'employeur, son attractivité au regard des conditions de travail et de la concurrence que l'offre du salarié et son employabilité face à un contexte marqué par une traditionnelle fermeture du secteur sur lui-même. On interrogera l'image du métier, la formation et le processus d'intégration de ces actifs dans le métier, la diversité des parcours et des offres d'emploi comme des offres de compétences. La question de la durée dans l'emploi se posera en termes de fidélisation.

A travers cette étude, nous expliciterons les différentes problématiques en jeu dans cette question d'attractivité (figure 11). Nous montrerons que sur chaque point, des nuances sont à apporter afin de déconstruire l'idée que la situation pourrait se résumer à quelques principes simples et donc à une poignée de solutions miracles. Cependant, nous verrons que les différentes parties prenantes ont déjà toutes entrepris des actions, souvent mal connues ou manquant de moyens, mais certainement à mettre en lumière et à mieux coordonner entre elles.

Figure 11 – Les problématiques, les facteurs de tension, et les facteurs favorisant le salariat en agriculture



1 Image et communication sur les métiers de salarié agricole : une image à construire

1.1 S'ouvrir à des publics non issus du milieu agricole (Nima)

Les acteurs enquêtés s'accordent pour considérer que les personnes issues du milieu agricole et rural ne suffiront pas à répondre aux besoins de main-d'œuvre et de renouvellement des actifs du secteur. Il y a donc **un enjeu fort à aller chercher de la main-d'œuvre auprès de personnes éloignées du milieu agricole**. Le problème aigu de disponibilité en main-d'œuvre et la forte diminution de la main d'œuvre familiale rendent essentielle l'attraction des nouveaux publics. Plusieurs catégories de main-d'œuvre sont à cibler depuis celles les plus proches du secteur agricole jusqu'aux plus éloignées :

- **la main-d'œuvre familiale et rurale** tend à se réduire. Seulement 10 % des enfants d'agriculteurs se retrouvent dans l'enseignement agricole, ce qui souligne l'intérêt d'attirer des jeunes Nima vers la formation agricole et de leur donner envie de rejoindre les métiers de la production agricole ;
- **la main-d'œuvre citadine** constitue un réservoir de main-d'œuvre potentiel mais ce public méconnaît le travail agricole et le milieu rural. Selon les publics (demandeurs d'emploi, personnes en reconversion), il est nécessaire de lever des freins en matière de mobilité et de logement mais aussi de répondre à leurs besoins de formation ;
- **les personnes éloignées de l'emploi** (allocataire RSA, chômeur de longue durée). Ce public répond majoritairement à des besoins d'emplois saisonniers et peu qualifiés. Il rencontre des problématiques sociales et économiques qui nécessitent un accompagnement individuel (parcours) et l'activation de dispositifs pour lever différents freins à l'accès au métier : mobilité, garde d'enfants, contraintes économiques ...
- **la main-d'œuvre étrangère** communautaire, qui tend à diminuer en raison des risques juridiques liés au travail détaché et extra communautaire.

1.2 Réconcilier le monde agricole et non agricole

1.2.1 Une méconnaissance de l'agriculture par la société

Les agriculteurs se distinguent fortement du reste de la population par les particularités de leur métier : relation au vivant et à l'animal, imbrication des sphères privées et professionnelles, attachement au territoire par l'ancrage local des exploitations. Ces singularités expliquent en partie **l'éloignement** (géographique, de mode de

vie ou de rapport au vivant) **entre la population agricole et le reste de la société** voire une forme d'incompréhension entre ces deux populations. Durant les cinquante dernières années, les métiers de l'agriculture se sont fortement transformés, rendant la production alimentaire de plus en plus obscure pour les non-initiés et la France s'est profondément urbanisée, éloignant les citoyens de l'agriculture. Cet éloignement de la population des agriculteurs avec le reste de la société et cette professionnalisation du métier est en partie responsable, aujourd'hui, **d'une méconnaissance des métiers et des pratiques agricoles par les citoyens non-agriculteurs** (Dossiers techniques de l'élevage n°7, Institut de l'Élevage, 2023).

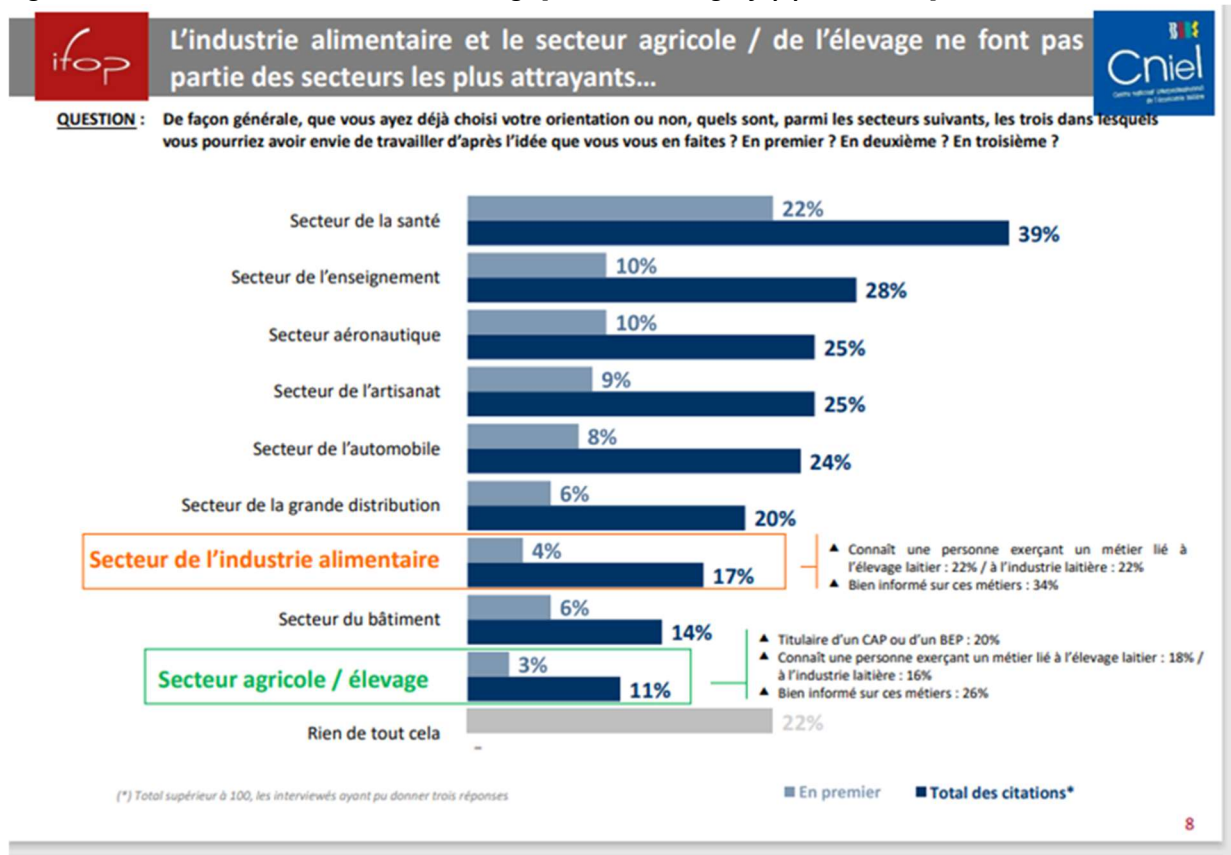
2.1.2 Un métier méconnu et dévalorisé

C'est dans ce contexte de **fracture entre l'agriculture et la société** que s'inscrivent les métiers du salariat de la production agricole. Les enquêtes auprès des salariés montrent qu'ils perçoivent **leur métier comme méconnu** des personnes éloignées du secteur agricole : *"Il est trop méconnu, les gens se demandent toujours ce que je fais quand je dis que je suis salarié agricole. Oui, vraiment, il faut faire connaître ce métier et puis vraiment montrer les aspects positifs"* (salarié bovin lait). Cette méconnaissance leur apparaît comme un frein majeur pour l'accès au métier pour des personnes Nima : *"Je trouve qu'au niveau des écoles moi on ne m'a jamais parlé du milieu agricole alors que j'étais en cursus général, j'étais en BAC S. On nous a présenté des tas de métier et tout. Mais je trouve que les filières agricoles ne sont pas du tout présentées"* (salarié bovin lait).

Ce constat rejoint le sondage Ifop (Institut Français d'Opinion Publique) pour le Cniel (Centre National Interprofessionnel de l'Economie Laitière) de février 2020 auprès de 1 601 jeunes de 15 à 25 ans qui plaçaient le secteur agricole comme le moins attrayant de tous les secteurs (derrière ceux du bâtiment et de l'industrie agro-alimentaire) et dont les trois quarts des jeunes s'estimaient mal informés sur les métiers liés au secteur (88 % pour le secteur de l'élevage) (figure 12).

Plusieurs salariés ont mentionné une **réticence de leurs parents** *"Moi je vois, quand j'ai commencé à m'orienter vers ces choses-là, forcément mes parents étaient très réticents. 'Mais non, mais tu ne vas jamais gagner ta vie, et puis tu ne vas jamais trouver de travail et puis machin'. Parce que ça leur fait peur, parce qu'ils ne connaissent pas le milieu. Pour moi, il est là le problème. C'est que mes parents à moi ont essayé pendant des années de me dissuader. Mais heureusement que j'avais le caractère nécessaire pour continuer. C'est juste que l'ignorance des gens crée la crainte"* (salarié bovins lait).

Figure 12 : Attractivité des secteurs de l'Élevage [Source : sondage Ifop pour le Cniel]



Plusieurs salariés ont exprimé subir la mauvaise image de l'agriculture : *"Dans la tête des gens, c'est un métier hyper dur. Du bouseux et qui paye pas du tout alors qu'en soit on est à plus du SMIC quand même, même si je trouve que ça pourrait être plus valorisé"* (salarié bovin lait). La mauvaise image du métier semble moins prégnante du point de vue des salariés en maraîchage et des tiers employeurs que du point de vue des salariés bovin lait dont l'activité est davantage décriée dans la sphère publique : *"Les éleveurs ils ont mauvaise presse, ils ne vivent pas de leur métier, ils passent leur temps au boulot, ils n'ont pas de temps libre. Il faut arrêter avec ça"* (salarié bovins lait).

Plusieurs salariés et employeurs expriment néanmoins que l'image du métier de salarié agricole s'est améliorée.

La méconnaissance des métiers agricoles (et de l'agriculture elle-même) par le grand public se retrouve aussi au niveau des professionnels de l'emploi et de l'accompagnement : *"Il y a peut-être un manque d'information sur les métiers, sur les secteurs (élevage, céréaliers et autres...), il y a besoin d'une communication plus forte et aussi rendre le secteur un peu plus attractif. Quand on ne connaît pas, ça ne peut pas être attractif. En termes d'attractivité du secteur agricole, je pense qu'il y a un gros travail"* (professionnel de l'emploi).

Logiquement, on constate aussi un fort décalage entre l'image du métier de salarié agricole par des demandeurs d'emploi éloignés du secteur agricole et la réalité du métier d'aujourd'hui. Cette grande méconnaissance de certains publics éloignés du milieu agricole qui, à travers le prisme des médias, peut donner une vision déformée voire passéiste de certaines pratiques, a été constaté lors d'enquêtes réalisées auprès de 27 demandeurs d'emploi des Hauts-de-France, Flandre et Wallonie dans le cadre d'un projet Interreg Cow Forme (2022).

S'il est difficile pour une personne éloignée du milieu agricole de se projeter dans un métier agricole, il paraît aussi compliqué pour des professionnels de l'emploi non informés sur les métiers de l'agriculture d'orienter leurs publics vers le salariat agricole : *"Avant j'avais une vision très personnelle de l'agriculture : beaucoup de manutention, traite à la main ... alors qu'on travaille beaucoup aujourd'hui avec les engins, une image rustique, vieillotte ..."* (professionnelle de l'insertion) ; *"Nous au premier abord on se dit on s'occupe d'une vache, ce n'est pas si compliqué. Mais en fait non, il y a beaucoup de qualifications, il y a beaucoup de choses à savoir, et que ce n'est pas abordable pour tous nos publics ..."* (professionnelle de l'emploi).

2.1.3 Des freins en matière d'image mais de réels atouts à valoriser

Le métier de salarié agricole recouvre **une extrême diversité de situations** (contrat, qualification, poste, filières, conditions d'exercice). Il est donc difficile de formuler des généralités sur les freins et les atouts du métier en termes d'image. Plusieurs caractéristiques "génériques" de l'image du salariat de la production agricole ressortent toutefois avec :

- **du côté des freins principaux exprimés :**
 - **des métiers "physiques"** qui "engagent le corps". La pénibilité physique est un frein important pour les jeunes générations dont le rapport et les attentes vis-à-vis du travail ont fortement évolué. Le recours aux nouvelles technologies (robotisation, équipements, OAD...) facilite le travail et le modernise. Le métier devient plus "technique" et plus "intellectuel" ;
 - des métiers **contraignants en matière d'horaires de travail** et le fait de devoir **travailler des week-ends** ou jours fériés ou encore les contraintes sur les vacances ;
 - **un manque de rémunération** : ce point est à relativiser selon les filières et selon les niveaux de qualification des salariés. En outre, la rémunération ne ressort pas comme le facteur d'attractivité principal pour les salariés enquêtés.
- **du côté des atouts cités fréquemment :**
 - **un travail avec du vivant**, dehors (pas dans un bureau), en contact avec la nature : *"Bah travailler avec les animaux, travailler avec la terre, être avec la nature. C'est vraiment une passion quoi"* ; un cadre de travail agréable (à la campagne, dans un environnement calme) ;
 - **un travail varié** (diversité des tâches, des types de pratiques, de matériel à utiliser, ...),
 - **un métier polyvalent**, mobilisant beaucoup de compétences variées (notamment pour les emplois permanents) : *"La ferme l'avantage c'est que tu as plein de métiers"* (salarié bovin lait) ;
 - **des métiers qui ont du "sens"**, en résonance avec les attentes sociétales, un métier "utile" (nourrir les hommes), renforcé dans le contexte actuel (réchauffement climatique) et le Covid ;
 - **Un métier qui propose de l'emploi** (métier en tension) et qui le restera : *"Bah il y a du boulot, tu peux partir aujourd'hui et retrouver du boulot le lendemain. Ça c'est un avantage, j'ai envie de dire"* (salarié bovin lait) ;
 - un métier de passion *"on fait un travail qui nous plaît quand même"* (salarié tiers employeur) ; *"je n'ai jamais voulu faire autre chose que l'agriculture"* (salarié tiers employeur).

Communiquer sur le métier et mieux le faire connaître auprès des établissements scolaires et auprès de la société en présentant le métier comme un "vrai métier", attractif et porteur d'avenir, apparaît comme une nécessité partagée par toutes les personnes enquêtées. Donner plus de visibilité aux métiers du salariat de la production agricole nécessite une communication large sur les aménités de l'agriculture et sur la modernité du salariat

agricole. Il s'agit de mettre en avant les aspects positifs du métier sans en cacher les réalités moins favorables : *"Il ne faut pas minimiser que les métiers agricoles sont souvent des métiers relativement difficiles, que peut-être il y a une mauvaise image. Il y a aussi tout cet aspect de retour à des valeurs, plus vers la nature et autre qui peut compenser ça. Mais attention à l'effet de mode, ça reste quand même une aventure"* (professionnel de l'emploi).

1.3 Réconcilier le monde agricole avec le salariat

L'image dévalorisée du salariat agricole semble encore présente au sein d'une partie de la profession. L'avis de jeunes élèves bretons d'une classe de BTS très majoritairement fils et filles d'éleveurs sur l'image qu'ils ont du métier de salarié agricole révèle la persistance d'une image négative (communication personnelle, Lycée Théodore Monot du Rheu - 2023). **Le métier de salarié est globalement peu mis en avant par l'enseignement agricole public.** Il n'est pas considéré comme un "vrai" métier dans lequel on peut faire carrière : *"Dans la tête des gens, un salarié agricole c'est quelqu'un qui n'a pas réussi à s'installer. Ça reste encore un peu un sous métier, on est un peu sous éleveur quand on est salarié agricole"* (Salarié en élevage bovin lait). **Le salariat est considéré comme "une porte d'entrée à l'installation"**, la porosité entre le salariat et l'installation est forte. Sur les 32 salariés enquêtés sur leurs perspectives d'évolution, 9 souhaitent s'installer "rapidement" (avant 5 ans), 8 à plus long terme (10-15 ans), 2 souhaitent sortir de l'agriculture et 13 veulent continuer comme salariés.

Renforcer l'attractivité du salariat agricole nécessite une prise de conscience de la profession agricole, de l'enseignement agricole et des acteurs de l'emploi sur les enjeux que cela représente. Une communication est donc nécessaire auprès des responsables professionnels, des professionnels de l'emploi et de la formation et dans les établissements agricoles pour les sensibiliser à ce sujet.

1.4 À Retenir

Le salariat de la production agricole subit **une double contrainte en matière d'image** :

- il s'inscrit dans un contexte où **l'agriculture est** de plus en plus **méconnue du grand public** et parfois critiquée dans ses pratiques ;
- le métier a une image de **métier pénible physiquement, contraignant en termes d'horaire de travail et peu rémunérateur.**

Le métier a fort heureusement **des atouts importants à valoriser** comme le travail avec la nature, la polyvalence et la variété des tâches, le sens et les bonnes perspectives d'emploi à court et long terme.

Un travail important de communication est à mener pour améliorer l'image du métier auprès d'une large diversité de cibles :

- les jeunes (et leurs parents) pour les inciter à se former et avoir des gens qualifiés ;
- les jeunes en formation agricole pour leur signifier qu'il n'y a pas que l'installation mais aussi le salariat ;
- les professionnels de l'emploi pour leur montrer qu'il y a des perspectives intéressantes dans les métiers du salariat de la production agricole ;
- les personnes en reconversion professionnelle et celles en recherche d'emploi y compris des réfugiés qui peuvent avoir des qualifications et une motivation pour travailler dans le secteur agricole ;
- des personnes éloignées de l'emploi (public RSA, chômeur longue durée) ;
- les acteurs du secteur agricole (responsables professionnels, ...) sont également une cible à sensibiliser sur les enjeux à reconsidérer la place du salariat au sein du milieu agricole et à en valoriser l'image.

A cette fin, il faut également **cibler et moderniser les messages**, se faire accompagner par des professionnels de la communication et que **les acteurs se coordonnent** et s'investissent financièrement.

Que ce soit du côté des salariés ou celui des acteurs et même des employeurs, il est reconnu par les personnes enquêtées que le secteur agricole souffre parfois d'une mauvaise image, qui peut être différente selon les secteurs et les systèmes de production :

- des secteurs bénéficient d'une image favorable auprès de certains publics, c'est le cas de l'agriculture biologique qui plaît aux consommateurs de ces produits mais qui pourrait déplaire à certains actifs issus d'autres productions plus largement productives ;
- l'agriculture intensive se positionnera inversement et toute campagne à l'encontre des effectifs d'élevages bovins suscitera des réactions positives et négatives envers le secteur selon la connaissance qu'ont les personnes des enjeux réels et de leurs valeurs personnelles.

La situation est nécessairement complexe et il serait précieux d'en explorer davantage les arcanes dans l'objectif de remédier avec discernement à la carence d'image de certaines productions.

2. Attirer les personnes vers le secteur agricole et les métiers du salariat de la production agricole

Attirer des personnes vers le secteur agricole et les métiers du salariat de la production agricole est l'un des principaux défis en réponse aux besoins de main-d'œuvre de la profession. Il s'agit de donner envie aux personnes de découvrir le métier et de mettre en place des démarches pour y accéder (formation, recherche d'emploi...). **Plusieurs acteurs considèrent qu'il s'agit là de l'étape clé pour accéder au métier** : "une fois que nous avons 'recruté' une personne intéressée par le métier, c'est presque gagné, nous avons ensuite tous les dispositifs et aides pour la former et l'accompagner vers l'emploi" (professionnel de l'emploi et de la formation).

Le métier de salarié agricole fait face à de grandes faiblesses dans son attractivité. Les actions pour "donner envie" sont et seront la pierre angulaire pour attirer les publics dans le métier.

L'essentiel de la problématique repose sur la méconnaissance de ces métiers par :

- les prescripteurs comme Pôle emploi et les Missions Locales qui ont la charge d'amener des chercheurs d'emplois vers les métiers de salarié agricole,
- les chercheurs d'emplois non issus du milieu agricole.

Les prescripteurs de l'emploi (Pôle emploi, Missions Locales...) ont un rôle majeur à jouer pour orienter des publics adultes en recherche d'emploi ou en reconversion professionnelle. Or, ils méconnaissent souvent ces métiers ou en ont une image non conforme à la réalité. Il est donc essentiel de les leur faire découvrir en communiquant auprès d'eux et en leur proposant des visites par exemple. Donner de la visibilité aux besoins en salariés du secteur (savoir l'évaluer, communiquer sur les besoins) est primordial, tout comme **renforcer l'interconnaissance entre le milieu agricole et les professionnels de l'emploi et de l'insertion**.

Ce sont les prescripteurs de l'emploi qui pourront, une fois informés, proposer des actions, des dispositifs et des outils de découverte des métiers de salariés agricoles aux demandeurs d'emplois. Différentes actions existent pour permettre aux personnes de s'immerger dans le/les métier(s) de la production agricole, de le/les découvrir et de tester si le métier peut leur convenir ou pas (voir chapitre les acteurs et les actions).

3. La formation des salariés

3.1. Profil des salariés et besoins en compétences

Les profils des 41 salariés enquêtés dans notre échantillon sont très variés (tableau 9), les types de métiers exercés également et les besoins en acquisition de compétences tout autant !

Tableau 9 : profil des salariés enquêtés selon qu'ils ont suivi une formation initiale agricole ou non, qu'ils sont en reconversion et qu'ils sont issus ou non du milieu agricole⁽¹⁾

	Tiers employeurs	Bovin lait	Maraîchage
Nombre de salariés enquêtés	15	16	10*
Reconversion et non issus du milieu agricole	4	6	5
Formation initiale agricole et issus du milieu agricole	7	3	
Formation initiale agricole et non issus du milieu agricole	3	5	
Reconversion et issus du milieu agricole	1	2	3

(1) *Issus du milieu agricole : qui ont une expérience du travail agricole dans l'exploitation familiale ou de la famille proche.*

* information manquante/ 2 salariés

Le groupe le plus important de notre échantillon est celui des salariés reconvertis et non issus du milieu agricole. Ils sont 10 salariés sur 15 chez les tiers employeurs à avoir suivi une formation initiale mais aucun chez les maraîchers.

Dans les exploitations bovin lait, les salariés peuvent être centrés sur l'élevage ou plus polyvalents en incluant des tâches sur les cultures, la surface fourragère, voire sur l'entretien des bâtiments, des clôtures ou du matériel. La plupart réalisent la traite. Certains ont en charge une partie de l'atelier laitier comme la santé des animaux ou la gestion des génisses, mais c'est assez rare dans les élevages enquêtés.

Dans les exploitations maraîchères de petite dimension de l'échantillon, nous avons essentiellement interrogé des employés permanents en CDI. Ces salariés, comme les salariés saisonniers, effectuent les récoltes, les plantations, le désherbage et l'arrachage. Dans un seul cas, le salarié permanent réalisait les semis et les autres travaux du sol. L'usage du matériel demeure donc l'apanage des chefs d'exploitation dans ces petites fermes relativement peu mécanisées. Dans 3 des 4 exploitations qui emploient de la main-d'œuvre saisonnière, ce sont les salariés permanents qui assurent la gestion des équipes mais aucun d'eux n'est formé au management. Nul doute que si nous nous étions entretenus avec des salariés d'exploitations de grande taille, comme les Maraîchers Nantais, nous aurions mieux cernés les types de postes à responsabilité ou en conditionnement.

Ont été enquêtés chez les tiers employeurs, 5 Cuma dont deux avec groupement d'employeurs, 7 services de remplacement dont 3 adossés à des groupements d'employeurs, 2 groupements d'employeurs et une entreprise de travaux agricoles. Évidemment, les travaux effectués par les 15 salariés interviewés sont extrêmement divers puisqu'ils concernent les grandes cultures, le maraîchage, les élevages bovins lait, bovins viande, caprins, ovins, avicoles, porcins ainsi que la transformation fromagère.

3.1.1 Un métier pas si simple, loin de l'image du salarié exécutant

De façon très transversale, les salariés distinguent des besoins en connaissances associés aux **techniques de production, ceux ayant trait aux façons de travailler des agriculteurs et ceux liés à l'exploitation**. *"Il y a ce qui est au métier puis tu as la ferme"*. C'est une évidence pour les salariés permanents sur une exploitation mais encore plus prégnant pour les salariés des tiers employeurs qui changent régulièrement d'exploitation. *"Il faut être capable de comprendre assez vite tout ce qui se passe et de retenir les fonctionnements parce que chaque exploitation fonctionne différemment et nous on change très régulièrement d'exploitations, on peut être parfois sur le même endroit mais ça arrive d'être sur trois exploitations la même semaine"* (salarié de tiers employeur).

Dans les petites entreprises, nombreux sont les postes dits polyvalents, où le salarié participe à tous les travaux dédiés à un atelier voire à plusieurs ateliers. Le travail avec le vivant nécessite de s'adapter en permanence. La législation, le changement climatique et les attentes sociétales évoluent et impliquent des transformations des systèmes. La plupart des salariés interrogés ont moins de 5 ans d'expérience dans le métier, aussi sont-ils nombreux à partager le sentiment d'une forte composante d'apprentissage dans le métier : *"Il y a toujours des trucs à apprendre, surtout dans l'élevage, j'en apprend tous les jours."*

3.1.2 L'essentiel de la formation de départ assurée au sein de l'entreprise

La règle générale demeure, au moins au départ, la **formation en interne à l'exploitation par le ou les chefs d'exploitation** ou, de façon informelle, par un salarié plus qualifié. C'est d'autant plus vrai lorsque les exploitants ne trouvent pas de personnel déjà qualifié. **Chez les tiers employeurs, nous avons pu identifier des processus d'acquisition de compétences plus élaborés** comme la mise en place de parcours de formation (2 cas), d'action de formation en situation de travail (AFEST) (1 cas), de tutorat (1 cas), de formation par un concessionnaire de matériel. Les efforts de formation concernent, sans surprise, davantage les salariés en CDI qu'en CDD. Les salariés des tiers employeurs estiment que l'accès à un grand nombre d'exploitations et donc à une diversité de savoir-faire et d'organisation, sont le meilleur moyen de se former. Les salariés des petites exploitations maraîchères de l'échantillon considèrent qu'ils n'ont pas de besoins de formations spécifiques, hors celles dispensées par le chef d'exploitation. A noter qu'aucun des salariés interviewés en maraîchage n'est en position de responsabilité technique. Toutefois, dans bon nombre d'exploitations enquêtées le nombre d'espèces cultivées est important (jusqu'à 70 espèces différentes dans une exploitation !) et chacune nécessite des savoir-faire particuliers.

3.1.3 De nombreux gestes techniques à intégrer

Acquérir les gestes techniques et les savoir-faire pratiques constitue le premier besoin d'apprentissage des salariés de notre échantillon qui sont près de la moitié à être non issus du milieu agricole et bien plus encore à être peu expérimentés.

Le métier de salarié agricole est composé de savoir-faire tacites, difficiles à verbaliser car portés par les sens. Celui le plus souvent cité par les salariés enquêtés est l'observation. Ce savoir-faire est jugé plutôt difficile à acquérir car l'agriculteur "formateur" ne sait pas toujours expliquer les compétences critiques et les indicateurs qu'il mobilise pour juger de l'état de santé d'un animal ou du niveau de risque de développement d'une maladie dans une parcelle. *"Ce qui m'intéresse dans ce métier c'est qu'on est sur les 5 sens, on peut voir, on peut écouter, on peut sentir une infection. On traite les vaches, tiens il y a une odeur qui est bizarre. Il y a le toucher pour apaiser un animal"* (salarié bovin lait). Ceci pose la question de l'aptitude des employeurs à former leur salarié car cela nécessite des qualités pédagogiques essentielles.

3.1.4 Des connaissances de base indispensables

Dans les exploitations bovin lait et chez les tiers employeurs, les salariés non issus du milieu agricole représentent un peu plus de la moitié des effectifs interviewés et ils sont nombreux à souhaiter se former :

- sur des **connaissances zootechniques et agronomiques de base**, ne serait-ce que pour acquérir le vocabulaire afin de comprendre ce que l'on attend d'eux. *"Comme je ne connaissais pas grand-chose, en fait, on est parti de la base." "La formation c'est important pour que quand on parle des choses ça ne nous soit pas complètement inconnu. S'il (l'employeur) me sort des mots techniques que j'en ai au moins entendu parlé."*
- à la **conduite d'engins** (tracteurs, dessileuses, pailleuses, etc.) ou la **manipulation de machines** (robot de traite par exemple). C'est le cas des femmes, notamment celles qui ne se sentent pas à l'aise avec le matériel : *"Quand tu conduis une machine qui est tellement chère, c'est stressant."* Les tâches mécanisées sont vécues comme une véritable valorisation du métier : *"Du coup, les gens sont étonnés de voir les filles avec des engins"* et surtout comme un moyen de diminuer la pénibilité : *"C'est souvent qu'ils proposent des postes sur la partie animalier et les tâches un peu pénibles, qui eux leur font gagner du temps. Alors que finalement, il faut un bon mixte avec la partie mécanisée ou tu te soulages un peu."* Les questions de réglage du matériel, très techniques, et d'attelage ne sont pas les plus simples à gérer car les machines sont lourdes et les personnes de petits gabarits éprouvent des difficultés : *"L'attelage ça dépend des machines. Là, on a amélioré l'attelage de la distributrice parce que sinon c'était trop compliqué. J'arrivais à l'atteler par hasard. Il fallait pousser et tirer un autre truc en même temps."*

3.1.5 Des attentes d'acquisition de compétences plus ciblées

Les salariés chez les tiers employeurs évoquent des besoins de formation sur :

- la **veille technologique** nécessaire pour s'adapter aux différents matériels des exploitations, aux nouveautés, à la gestion du guidage par GPS ;
- le bricolage, les **réparations**, les soudures que ce soit pour les salariés en Cuma spécialisés sur la conduite et la réparation d'engins ou les salariés des services de remplacement qui souhaitent pouvoir trouver des solutions en cas de panne mécanique. *"Le petit bonus je pense c'est d'être manuel et bricoleur de base. Je pense que c'est vrai un bonus"* ;
- les **soins aux animaux** pour les salariés en service de remplacement afin de pouvoir intervenir s'ils détectent un problème de santé.

Souvent les salariés des services de remplacement interviennent lorsque les agriculteurs sont absents et souhaitent pouvoir pallier les incidents (simples) auxquels ils sont confrontés. Le plus souvent, ces prises de responsabilité ne sont pas accompagnées.

En élevage bovin lait, les besoins en compétences reposent sur les questions de **techniques d'élevage** telles l'alimentation, la santé animale mais aussi la conduite au pâturage, considérée comme un enjeu fort de la transition agroécologique. La traite est vécue, dans la plupart des cas, comme une tâche simple à effectuer.

3.1.6 Faciliter l'accès aux formations

Au-delà de l'apprentissage en interne à l'exploitation, 11 salariés sur les 16 interrogés en bovin lait se voient proposer des formations continues externes de courte durée soit de façon "accompagnée", c'est-à-dire adossée à une véritable discussion avec l'employeur sur les besoins et la pertinence des formations, soit de façon "libre" en proposant un catalogue et dans ce cas, il est rare que le salarié se saisisse de l'opportunité. *"Il m'a proposé. On avait reçu des feuilles tout ça avec plein de formations, mais comme souvent, on ne prend jamais le temps de bien regarder."*

On observe une **professionnalisation de la RH chez les tiers employeurs car ils sont relativement pro-actifs en matière de formation**. Comme chez les agriculteurs, la formation interne est aussi de mise avec par exemple le chef d'atelier en Cuma, des salariés expérimentés, des adhérents ou des administrateurs des structures (comme les services de remplacement) qui participent à la montée en compétences des nouveaux embauchés. 9 tiers employeurs sur les 15, notamment ceux qui emploient plus de 10 salariés, organisent des formations à la carte en interne (pour plusieurs salariés) ou financent des formations techniques externes (courtes ou qualifiantes). Des formations spécifiques, par exemple à la conduite en sécurité, sont proposées.

Les maraîchers interrogés proposent peu de formations à leurs salariés mais le contexte d'enquête était certainement très particulier (petites exploitations, profils exécutants).

3.2 L'apprentissage, un élément clé pour la formation et l'entrée dans le métier

Le dispositif est plébiscité par les apprentis comme par les employeurs, même si certains appréhendent le temps nécessaire pour former les apprenants et déplorent les périodes imposées en entreprise qui ne correspondent pas toujours à leurs besoins en main-d'œuvre : *"Le meilleur recrutement ça reste l'apprentissage. En 2, 3, 4 ou 6 ans, l'apprenti, il intègre complètement le système. Il est convaincu par le système. Quand on le garde, c'est un bonheur derrière."*

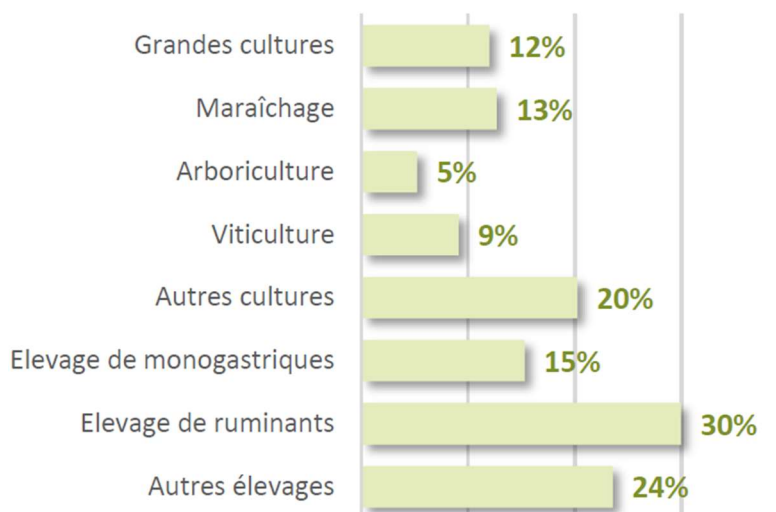
Les employeurs et salariés sont d'autant plus attachés à l'alternance qu'ils considèrent, très classiquement, que l'enseignement agricole n'est pas toujours suffisamment pratique : *"Le problème partout c'est le terrain. Et le scolaire on ne fait que de l'intellectuel"*, considérant notamment que le projet professionnel des élèves n'étant pas toujours bien défini, les stages sont la plupart du temps choisis pour explorer des orientations de production qui seront différentes de celle de leur futur emploi.

Ocapiat est très engagé dans le financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation qui correspondait en 2021 à 87 % du montant total engagé pour la formation (Ceresco, 2022b).

Dans l'agriculture, plus d'un salarié sur dix est apprenti vs un apprenti sur 20 au niveau national, ce qui place ce secteur comme l'un de ceux ayant le plus recours à l'apprentissage (Ceresco, 2022b).

Ce sont les éleveurs de ruminants et autres éleveurs qui ont le plus recours à l'alternance, c'est moins le cas pour les productions végétales qui emploient davantage de saisonniers qu'il est difficile de qualifier via ce type de parcours "longs" (voir figure 13).

Figure 13 : Part des entreprises formatrices (contrats d'apprentissage et de professionnalisation) selon le secteur de production. [Source : Engagements formation Ocapiat 2021, traitement Quadrat-études]

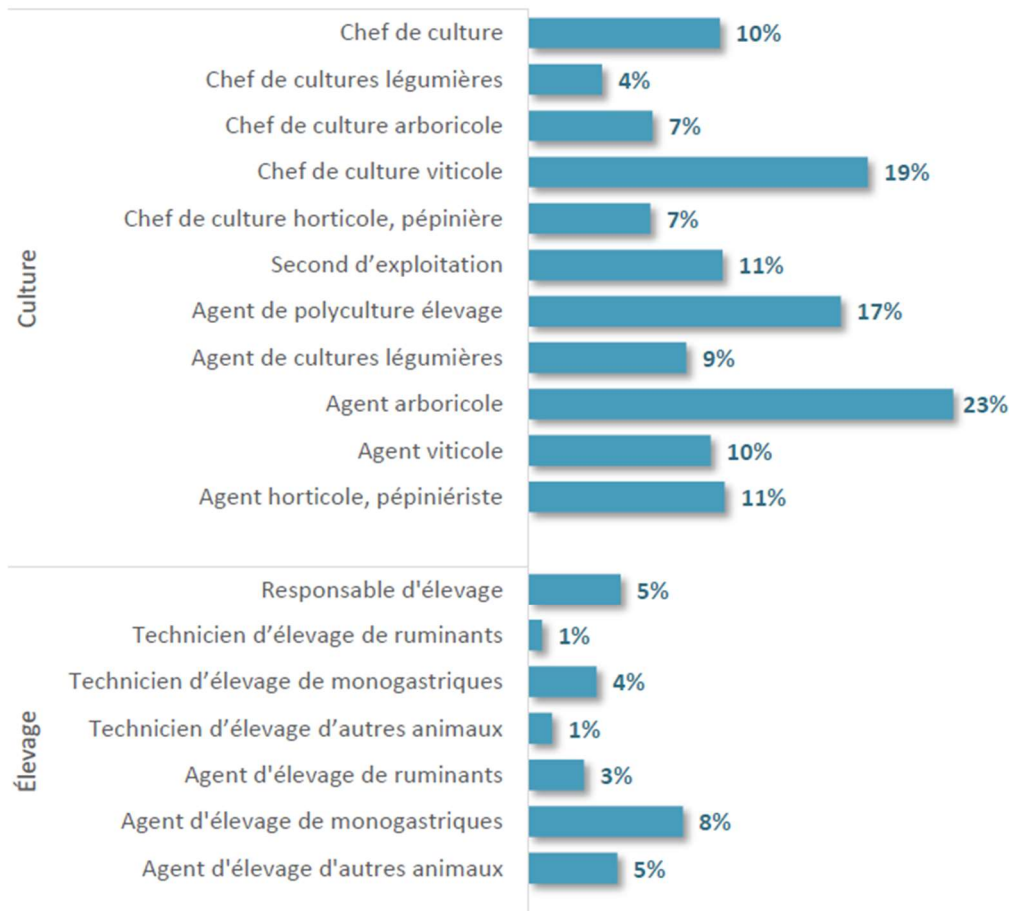


3.3 Un taux d'accès à la formation continue à faire progresser

En 2021, le taux d'accès aux formations continues en agriculture en 2021 est de 11 % avec des inégalités selon le secteur de production et le niveau de responsabilité. A titre de comparaison, au niveau national, 4 salariés sur 10 bénéficient d'au moins une action de formation continue. En plus des formations obligatoires, comme celles sur la santé et la sécurité au travail, un recours plus important à la formation continue pallierait le faible niveau de formation agricole des nouveaux entrants et accompagnerait le développement progressif du salariat vers des postes à forte technicité et à responsabilité (Ceresco, 2022b).

Le taux d'accès à la formation continue des salariés est globalement plus faible en élevage qu'en production végétale (figure 14), *a contrario* de l'alternance. En maraîchage, le grand nombre d'exploitations de petite taille peut expliquer le faible taux d'accès à la formation.

Figure 14 : Taux d'accès à la formation continue des salariés selon le métier [Source : Engagements formation Ocapiat 2021, traitement Quadrat-études]



De nombreuses raisons sont invoquées par les employeurs et les acteurs de la formation pour expliquer le faible taux d'accès à la formation continue :

- le peu de sensibilisation des exploitants à l'intérêt de la formation alors qu'un personnel compétent est plus productif, plus fiable et souvent plus motivé. Dans les exploitations bovins lait de notre échantillon, les salariés se forment lorsque les éleveurs sont convaincus de l'intérêt. L'enquête conduite par l'Association des salariés agricoles de France (Asa France, 2023) auprès de 430 répondants révèle qu'ils sont la moitié à aspirer à se former ;
- le plan de développement des compétences gouvernemental, en instituant des obligations pour les entreprises de plus de 50 salariés, et même s'il prévoit des aides pour les plus petites, n'incite pas suffisamment les petites entreprises à former leurs salariés ;
- les difficultés administratives : *"Quand on envoie un salarié en formation, il faut faire des demandes, il faut demander une autorisation, il faut faire un chèque pour pouvoir avoir des aides, c'est un vrai bazar. C'est un truc à revoir de fond en comble"* ;
- le fort turn over des salariés n'invite pas à investir dans de la formation : *"Toujours on a besoin de les former et on le fait, mais parfois ils partent en concession pour devenir des mécaniciens"* ;
- la petite taille des exploitations rend difficile l'organisation lorsque le salarié est absent. Les tiers employeurs, qui peuvent employer jusqu'à plusieurs dizaines de salariés, bénéficient davantage de souplesse d'organisation ;
- la faible adaptation des formations aux besoins des salariés, notamment lorsque certains ne disposent pas du vocabulaire technique de base : *"Tant que le salarié n'aura pas les termes techniques en tête ce n'est pas la peine de l'envoyer en formation parce qu'il ne va rien comprendre."*

Les métiers de salariés agricoles sont extrêmement diversifiés et leur niveau de formation hétérogène. Il n'existe pas de solutions simples et économiques pour gérer cette complexité.

3.4 À retenir

Les métiers de salariés agricoles font appel à des connaissances techniques complexes et des gestes professionnels précis, loin des clichés d'un travail manuel répétitif d'exécution. Or, les salariés dans les exploitations enquêtées présentent des profils divers. Ils peuvent avoir suivi des formations initiales agricoles ou non et être issus ou non du monde agricole. **Leur formation continue, en complément de la formation initiale et de l'apprentissage, doit être accrue pour répondre aux besoins des employeurs et stabiliser les emplois.** Ce levier d'insertion, de pérennisation et d'adaptation aux emplois salariés est d'autant plus important que notre échantillon montre que moins d'un tiers des salariés enquêtés projettent de s'installer à court terme (horizon : 2 à 5 ans), qu'ils sont plus d'un tiers à souhaiter rester dans un emploi de salarié agricole et un tiers à envisager de s'installer à long terme (projet incertain). Deux seulement prévoient de quitter l'agriculture.

4 Le recrutement des salariés

La plupart des employeurs dans les petites structures sont des chefs d'exploitation travaillant à leur compte. Leurs compétences sont avant tout - et nécessairement - techniques avant de concerner la gestion ou le management. Pour certains, ces compétences ne sont pas importantes, voire totalement ignorées. Les employeurs les plus conscients de leurs compétences managériales et de l'importance de cette maîtrise sont ceux qui en possèdent le plus et qui cherchent à les développer en permanence. À l'inverse, les plus éloignés du sujet ne savent même pas qu'une attention aux questions de la qualité de l'encadrement, du suivi et du management serait un plus pour offrir de bonnes conditions de travail à leurs employés et pour développer leur attractivité.

Cette méconnaissance entraîne des croyances telle que le problème de recrutement viendrait davantage des candidats que de la capacité des agriculteurs à leur offrir ce dont ils ont besoin.

Le recrutement est une procédure complexe qui comporte plusieurs étapes :

- la définition du besoin et du profil recherché,
- la rédaction de l'offre d'emploi,
- Le "sourcing" et la diffusion de l'offre d'emploi,
- le tri des candidatures, l'entretien d'embauche et le choix du candidat,
- l'intégration du nouveau salarié.

4.1 Des employeurs individuels centrés sur le "bouche-à-oreille"

Les enquêtes auprès des **employeurs individuels** nous révèlent que beaucoup d'entre eux, quand ils n'ont pas la chance de pérenniser leur apprenti, **ont recours au bouche-à-oreille, à leurs réseaux de connaissance** (anciens stagiaires, anciens apprentis, saisonniers récurrents, voisins agriculteurs, établissement de formation agricole proche, techniciens, etc.) **ou aux réseaux sociaux** (Facebook, leboncoin principalement). Les étapes de recrutement sont réduites à leur plus simple expression : pas de définition du besoin et du profil recherché, hormis celle intériorisée par l'agriculteur ; pas de rédaction d'une offre d'emploi ou en quelques lignes sur les réseaux sociaux ; pas de saisie fastidieuse sur les plateformes d'offres d'emploi ; le tri des candidats est souvent rapide car les profils ne correspondent pas du tout aux attentes et leur nombre est très faible. Pour finir, les agriculteurs disent avoir très peu de choix : *"Personne ne se bouscule au portillon pour dire. Il n'y a pas de file d'attente."* Ils sont satisfaits lorsque le chercheur d'emploi est techniquement compétent, sinon ils se contentent de recruter sur les qualités humaines du postulant (la motivation, l'envie d'apprendre, la ponctualité, etc.). Les entretiens d'embauche sont réalisés en présentiel, quelques-uns en profitent pour tester le candidat en situation (salle de traite notamment). Certains éprouvent de telles difficultés de recrutement qu'ils préfèrent, quand c'est possible, mécaniser ou robotiser leur exploitation : *"Tellement je ne trouvais pas, je me suis fâché. J'ai acheté des robots et puis terminé"* ou recourir aux tiers employeurs.

Les **tiers employeurs** enquêtés, même s'ils s'appuient aussi sur leurs réseaux - certains disposent de bases de données internes - **mobilisent des procédures de recrutement plus diverses**. Ils proposent leurs offres sur les sites de l'Anefa et de Pôle emploi (plus rarement l'Apecita) et bénéficient quelques fois de candidatures spontanées car ils sont plus visibles que les employeurs individuels. Certains diffusent leurs offres sur leur propre site, d'autres (services de remplacement), plutôt que de rédiger des offres d'emplois, diffusent des vidéos promotionnelles sur les réseaux sociaux. Ils sont plusieurs à transmettre leurs offres directement dans les lycées agricoles et quand c'est possible, à promouvoir le métier directement dans les classes (Cuma). Ils ont ainsi accès à de la main-d'œuvre qualifiée et rencontrent un certain succès auprès des élèves car les postes chez les tiers employeurs (de taille importante) peuvent se révéler un peu plus attractifs (notamment en matière de rémunération et de conditions d'emploi) que ceux des employeurs individuels ou des fermes de lycées agricoles.

4.2 L'intégration des nouveaux salariés en question

Le premier constat auprès des **employeurs individuels** de notre échantillon est que, lorsqu'on leur demande leur façon d'accueillir les salariés, ils s'expriment uniquement sur la façon dont ils leur permettent de monter en compétences. Dans la plupart des cas, **c'est le chef d'exploitation qui assure la formation interne** en travaillant en binôme avec le nouvel embauché. La formation est progressive et très souvent l'employeur laisse le temps au salarié de prendre confiance dans ses missions et tâches : *"Ils me suivent. Il y a des étapes. Je n'ai pas de documents rien du tout. Etape par étape, on commence par-là, on fait ça. On commence en fin de compte toujours par les tâches les plus faciles. Déjà, on travaille à deux pendant un mois tout le temps ensemble. Et petit à petit, on se détache et il devient autonome."*

A part dans un cas sur les 22 employeurs individuels interrogés (bovins lait et maraîcher), aucun ne fait allusion à un livret d'accueil, à la présentation de l'exploitation et des infrastructures, à la transmission de la culture d'entreprise, au tour des parcelles, à la description du système de production, à la mise en relation avec les différents collègues ou aux règles de sécurité. La phase d'accueil est peu formalisée sauf chez un employeur qui met en place un plan de formation d'intégration d'un mois de façon à pouvoir évaluer la progression du salarié : *"On fait un plan de formation et d'intégration d'un mois. On essaye de fixer les points importants qu'ils doivent acquérir"*.

Les tiers employeurs sont beaucoup plus diserts au sujet du parcours d'intégration des nouveaux salariés. Quelquefois, **ce sont plutôt les salariés expérimentés qui accompagnent le nouveau venu sur le terrain, d'autres fois l'adhérent** et, dans ce cas, le responsable des plannings choisit un Gaec dont il est sûr qu'au moins un associé sera présent avec le salarié. Un seul tiers employeur signale le recours au service "Défi emploi" qui finance la formation en interne de 200 heures d'un nouveau salarié avec l'appui d'un prestataire référencé par Ocapiat, qui définit le projet d'intégration, le suit et l'évalue.

Dans certaines structures, **un réel programme d'intégration est mis en place** avec un entretien qui présente la fiche de poste, le domaine d'activité : *"là où on est susceptible de l'envoyer"*, la palette de services, les tâches administratives, les relevés d'heures, la prise de consignes, le livret d'accueil, les infrastructures. Dans d'autres, des outils et des formations, à destination des salariés et adhérents, sont développées pour informer des règles de fonctionnement, de transmission des consignes et de gestion des risques. Dans certains cas, des comptes rendus de mission sont rédigés de façon à évaluer les besoins de formation : *"Donc à chaque fin de mission, on prend contact avec lui pour justement voir s'il y a des choses qui n'allaient pas voire s'il lui manque des compétences."* **Des tuteurs sont mis en place** dans plusieurs structures afin d'assurer un accompagnement cohérent. Plus rarement, un tour des adhérents est organisé pour faire connaissance, prendre la mesure des exploitations et savoir comment s'y rendre.

4.3 A retenir

Les tiers employeurs introduisent des pratiques professionnelles dans la gestion du recrutement alors que les employeurs individuels sont davantage en difficulté pour mobiliser les ressources offertes par les acteurs de l'emploi et de la formation. Aussi simplifient-ils, autant qu'il leur est possible, cette étape pourtant cruciale de la gestion des ressources humaines. Le bouche-à-oreille, s'il peut s'avérer efficace lorsqu'il y a davantage d'offres que de demandes, ne favorise pas l'ouverture vers des publics, éloignés du monde agricole et plus urbains, qui pourraient constituer de nouveaux réservoirs de main-d'œuvre. Dans un contexte de quasi plein emploi, ce mode d'embauche restreint le nombre de candidats et place l'éleveur dans une posture davantage subie qu'active. L'intégration du salarié se résume bien souvent aux actions de montées en compétences en interne à l'exploitation et l'accueil du salarié dans son environnement et auprès de ses interlocuteurs est réalisé "chemin faisant" et n'est pas considéré comme une phase d'importance.

Le besoin de professionnalisation de cette étape de la gestion des ressources humaines est criant surtout dans les petites structures, démunies face à la complexité des dispositifs d'insertion dans l'emploi.

5 Un turn over soutenu

La difficulté de recrutement active le souhait de trouver un candidat parfaitement adapté à la spécificité de la ferme, stable et sans désir propre d'évolution. **Il y a une méconnaissance des réalités de parcours des actifs qui ne souhaitent pas ou plus faire carrière dans un seul poste voire dans un seul métier ou un seul secteur d'activité.** Ainsi la nécessité de faire les efforts nécessaires pour garantir aux salariés des conditions de travail et d'emploi qui les satisfassent et en conséquence leur donnent le désir de rester travailler est-elle trop mal prise en compte par les exploitants.

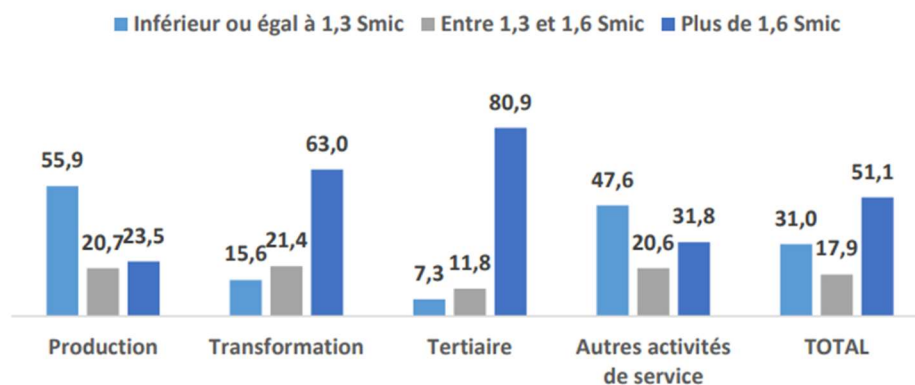
Comme cela a été vu précédemment, le fort turn over des salariés complique le recrutement, implique un fort investissement dans la formation des salariés et une perte d'efficacité. Les employeurs ont donc intérêt à limiter la trop grande rotation de leur personnel.

5.1 Des conditions de travail et d'emplois à repenser

Les conditions de travail sont éminemment variables dans les exploitations et selon le vécu et le ressenti des salariés.

Les salariés interrogés dans le projet CAPSAGri estiment, pour la plupart, que leur **rémunération est peu élevée** mais ils ont conscience de la fragilité financière des exploitations, même si quelques-uns déplorent que certains investissements non essentiels obèrent une meilleure reconnaissance salariale. Dans le secteur de la production, 56 % des salaires sont inférieurs ou égal à 1,3 Smic (figure 15) contrairement aux secteurs de la Transformation et du Tertiaire pour lesquels la majorité des salariés affichent des rémunérations supérieures à 1,6 Smic (Daou, 2022).

Figure 15 : Répartition de la masse salariale par tranche de salaire horaire brut selon les grands secteurs en 2020 (en %) [Source MSA]



L'enquête conduite par l'Association des Salariés Agricoles de France en 2022 (Asa France, 2023), montre que **25 % des 430 salariés ayant répondu à l'enquête n'ont pas de toilettes sur leur lieu de travail et 39% pas de salle de repos pour déjeuner**. Le coût des investissements dans des infrastructures d'accueil des salariés sont conséquents, notamment pour les petites exploitations : *"Normalement, il devrait y avoir un vestiaire, mais bon c'est moi qui lui ai dit que ce n'était pas grave. Même des toilettes avec des portes fermées, il devait mettre un rideau mais il n'est pas encore mis 7 mois plus tard."*

5.2.1 La santé et la sécurité

22 % des salariés interrogés (Asa France, 2023) n'ont pas d'**équipements de protection individuelle (EPI)**. L'état de ceux qui en bénéficient varie de "neufs et propres" à "vétustes ou inexistants". Dans de nombreux cas, les EPI sont mis à disposition et remplacés régulièrement.

20 % des salariés interrogés via l'enquête de l'association des salariés agricoles (Asa France, 2023) indiquent qu'ils ne se sentent pas en **sécurité** sur leur exploitation en raison du matériel défectueux, des risques pesticides ou de problèmes d'alcool. 5 % ont indiqué qu'ils étaient victimes de harcèlement au travail.

5.2.2 La pénibilité

Le travail est considéré comme engageant physiquement, voire **pénible** par 2/3 des salariés enquêtés dans le projet CAPSAGri : *"On fait tout le temps de l'effort physique comme porter des choses ou déplacer les choses et c'est des trucs qui doivent être faits. Il faut être jeune pour travailler à la Cuma parce que ça requiert de l'effort physique quand-même"*. Les salariées l'évoquent presque systématiquement : *"Quand on est une femme aussi, il faut admettre qu'on n'a pas tout à fait la même force quand même qu'un homme, après on travaille différemment quoi. On fait d'autres choses."* Certaines mettent un point d'honneur à développer des habiletés dans la conduite d'engins pour s'affirmer et éviter l'enfermement dans leur "condition" de femme qui ne serait pas apte à réaliser le même travail que leurs homologues masculins. Pourtant, les exploitations sont de plus en plus mécanisées mais encore de façon inégale. Dans les petites exploitations maraîchères de l'échantillon, le **niveau de mécanisation** est assez faible et souvent réservé au chef d'exploitation : *"Le maraîchage c'est encore plus physique que la vigne parce que t'es tout le temps baissé et y'a moins de matériel."*

Parmi les facteurs les plus pénibles sont citées l'**amplitude horaire**, la durée du travail : *"C'est un métier où on fait pas mal d'heures"* et les **conditions météorologiques** parfois contraignantes : *"Des fois quand tu dois travailler sous la flotte, c'est pas terrible quoi."* Certains agriculteurs adaptent l'organisation du travail comme en

maraîchage où les horaires sont modifiés pour éviter les fortes chaleurs estivales. La **saisonnalité du travail** est quelques fois mentionnée comme une contrainte qui joue défavorablement sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle, d'autant que les périodes creuses de récupération, quel que soit le système, se situent en hiver, période peu favorable à la prise de congés en famille. Dans les exploitations enquêtées, **la traite est la tâche qui pèse le plus sur la santé des salariés** de par sa répétitivité et la mauvaise adaptation du matériel aux différents gabarits des travailleurs : *"Les épaules ça travaille. Une bonne salle de traite avec décrochage automatique, il faudrait que la salle de traite ne soit pas trop haute parce que je ne suis pas très grande."* Enfin, **les astreintes le week-end**, souvent dans les exploitations d'élevage, sont décriées par les salariés car elles perturbent clairement la vie de famille : *"Je resterai bien à un week-end sur trois maximum, un sur deux je trouve ça pénible niveau vie sociale."*

5.2.3 L'organisation du travail

Les salariés ont besoin d'un peu **d'anticipation sur le travail à faire, l'astreinte des week-ends, les congés...** 61 % des répondants de l'enquête Asa France (Asa France, 2023) disent que leurs congés ne sont pas anticipés. L'anticipation est toujours plus difficile lorsque les plannings ne sont pas tenus et les consignes écrites inexistantes. *"Il a beaucoup de choses dans sa tête et du coup il n'y a rien d'écrit. On ne sait pas trop quoi. C'est vrai que c'est un peu déroutant, j'aimerais bien savoir ce qu'on fait après."*

C'est particulièrement vrai pour les salariés de tiers employeurs dont les missions sont assujetties aux besoins des adhérents. *"Déjà avoir une bonne communication entre tous les employés et employeurs et avoir des tableaux pour marquer si quelqu'un a un rendez-vous dans une exploitation, il faut tout marquer, avoir des carnets. Il faut tout écrire et le transmettre"*.

La **souplesse d'organisation** avec la possibilité de modifier ses horaires, de s'absenter ou de prendre en compte la climatologie est attendue par nombre de salariés enquêtés dans le projet CAPSAgri.

Enfin de façon assez spontanée, **l'ambiance et le dialogue au travail, la reconnaissance et le respect** sont appréciés par les salariés. Ils sont notamment demandeurs de davantage d'espaces de discussion. *"Pour moi dans le management, le plus important c'est la discussion entre chaque personne. Je pense que s'il y a une bonne discussion dès le début, il faut dire quand ça ne va pas, ne pas le garder pour soi, mais aussi dire quand c'est bien."*

Les enquêtes auprès des salariés CAPSAgri et Asa France se complètent et soulignent **les besoins d'amélioration des conditions de travail et d'emplois pour les salariés**. Il faut tout de même noter que bon nombre d'employeurs sont de plus en plus attentifs à la qualité de vie au travail de leurs salariés et que de gros efforts ont été consentis en ce sens (mécanisation, infrastructures...). Bien sûr, les marges de progrès sont encore notables.

5.2 Améliorer les compétences en management des employeurs

Améliorer les conditions d'exercice du travail des salariés est certainement le facteur sur lequel les exploitants peuvent agir le plus directement pour diminuer le turn over, améliorer l'attractivité et l'image du métier, grâce à des compétences managériales basées sur des pratiques participatives, une organisation du travail favorisant l'autonomie et la responsabilisation, un dialogue centré sur le travail et des conditions d'emploi décentes (Anact, 2015).

Les leviers RH sont les premiers points d'appui pour créer de l'attractivité dans une logique de "fidélisation". Figurent au nombre des leviers mobilisables (i) la montée et l'adaptation en continu des compétences pour renforcer l'appartenance, (ii) le soutien des employeurs via des espaces de discussion, (iii) les avantages sociaux (nourriture, tickets restaurants, ...) qui complètent une rémunération souvent pas à la hauteur de l'engagement fourni, (iv) la reconnaissance en prenant notamment en compte les propositions d'amélioration suggérées par les salariés (Anact, 2023). Les questions de recrutement et d'accompagnement des parcours de formation des nouveaux recrutés ont été abordées dans d'autres chapitres.

5.3.1 Les salariés, une charge ou une opportunité ?

Lorsque l'on pose la question de leurs besoins en montée en compétences managériale des employeurs, certains s'estiment à l'aise avec leurs salariés : *"C'est naturel. Ça ne m'a jamais dérangé. C'est serein."* *"Pour moi, c'est beaucoup plus facile à gérer qu'un associé"*.

D'autres expriment de la lassitude car gérer un salarié est énergivore (donner des directives à quelqu'un n'est pas habituel pour les néo-employeurs ; occuper le salarié demande de l'organisation et de l'anticipation ; contrôler le travail du salarié est fastidieux) et peut générer de la fatigue psychologique : *"Il faut avoir de plus en plus de tolérance parce que sans ça les personnes compétentes s'en vont."*

Certains employeurs ont conscience de la nécessité d'instaurer des moments/des espaces de discussion mais, dans les petites exploitations, ils ne sont pas toujours formalisés dans le cadre d'entretiens annuel ou professionnel. C'est plus souvent le cas chez les tiers employeurs. *"On essaye d'avoir un environnement de travail*

qui soit le plus attrayant possible : "On est plutôt dans une logique où tout le monde s'entend bien, c'est sympa on ne se prend pas la tête s'il y a des problèmes on en parle."

5.3.2 Une diversité de pratiques managériales

Une typologie des 14 employeurs en filière bovin lait (Couëdel E., 2023) montre que les pratiques managériales peuvent être vertueuses avec des employeurs qui prennent le temps de former leurs salariés, qui couplent la communication orale et écrite dans la transmission des consignes, qui considèrent et valorisent leurs salariés par de nombreux signes de reconnaissance (félicitations orales, plan d'épargne salarial, partage des résultats technico-économiques). Les postes proposés aux salariés sont polyvalents et une grande liberté dans les prises de décision leur est octroyée. Ils sont perçus comme de véritables collaborateurs : *"Ils sont nos partenaires les salariés donc il faut qu'on les chouchoute. Tout le monde peut amener sa pierre à l'édifice de la réussite."*

A l'opposé, certains employeurs adoptent des techniques managériales visant la rentabilité des salariés, qui prennent peu d'initiatives et réalisent uniquement les tâches qui leurs sont affectées : *"Elle a sa journée type, elle sait ce qu'elle a à faire dans sa journée."* Ces employeurs font difficilement confiance à leur salarié.

De façon générale, les tiers employeurs pratiquent un management professionnel dans la mesure des moyens qu'ils peuvent allouer à la tâche managériale. Au final, ils ne sont pas beaucoup plus formés que les employeurs individuels, mais trois d'entre eux ont eu recours à des coachs pour évaluer et réorienter leur gestion des ressources humaines notamment vers un meilleur accueil et un parcours d'intégration plus rationnel des nouveaux entrants.

Les employeurs, conscients des faibles rémunérations des salariés, ne sont pas avares vis-à-vis des avantages sociaux qu'ils peuvent procurer à leurs employés (nourriture, tickets restaurants, pleins d'essence, voiture de fonction, ...).

5.3.3 Peu d'exploitants formés à la RH

Dans les exploitations individuelles, il n'est pas si évident d'évaluer les réels besoins en acquisition de compétences RH des employeurs que nous avons enquêtés car, à part quelques cas très en difficulté, ils mettent tous en place une série de pratiques managériales, estiment être de bons managers et que les problèmes, le cas échéant, ne sont pas de leur fait. Certains ont conscience tout de même qu'une remise en cause serait salutaire : *"Il y a des gens qui n'arrivent pas à garder leur salarié, il faut qu'ils se posent les bonnes questions. Il faut savoir se remettre en cause si tu veux évoluer. Si tu n'as pas cette ouverture d'esprit de te remettre en cause, tu n'avanceras pas."*

Ils sont inquiets de ne pas parvenir à respecter la réglementation : *"On prenait beaucoup de stagiaires et on a arrêté. C'est contraignant. On a eu la visite de l'inspection du travail. On avait un stagiaire qui avait 17 ans, donc mineur. Le jour où ils sont venus, nous on n'était pas présent sur l'exploitation. Le stagiaire à ce moment-là il était sur le quad, le quad est interdit au mineur. On est passé au tribunal et tac 3 000 € d'amende."*

D'autres sont préoccupés par les questions d'organisation : *"Moi ce que j'aimerais bien, c'est de la formation sur l'organisation, plus sur l'organisation et un peu sur le management. Moi ce qui me manque aujourd'hui clairement c'est de l'organisation"*.

Les *a priori* par rapport aux formations au management sont légion. Les employeurs leur reprochent le manque de mise en pratique pourtant, nous verrons dans la partie 3.2 que les formateurs s'emploient à travailler à partir de cas réels : *"Après le problème, les formations au management c'est tellement théorique que ça n'a aucun intérêt."* Aussi, proposent-ils de l'aborder plutôt dans des groupes d'échanges de pratiques ou grâce à du coaching individualisé.

Du côté des tiers employeurs, dont certains proposent des formations RH (obligatoires ou facultatifs) à leurs adhérents, l'enjeu est avant tout de sensibiliser leurs adhérents à l'importance d'acquérir des compétences RH afin de fournir un cadre de travail favorable aux salariés intervenants chez eux.

5.4 A retenir

Les leviers RH sont les premiers points d'appui pour améliorer l'attractivité. Certains agriculteurs prennent conscience de leur importance mais d'autres considèrent encore que le salarié est la source de leurs maux, que l'ambiance au travail et la pause-café garantissent à eux seuls un management de qualité. Les employeurs sont quelques fois défiants par rapport aux formations RH, leur reprochant la trop grande théorisation des concepts.

Une politique RH bien conçue facilitera la mise en place d'une démarche de Qualité de vie et de conditions de travail (QVCT), favorable à la pérennisation des salariés. Les salariés, moins sensibles aux questions de santé et de sécurité, sont demandeurs de meilleures conditions de travail et d'une organisation du travail compatible avec leur vie privée.

Les acteurs et les actions

Les différentes actions repérées tentent chacune à leur façon d'agir sur une partie de la problématique. L'analyse consistera à montrer sur quels aspects du processus d'insertion dans le métier chacune intervient, à quels enjeux elles répondent et quelles questions cela fait apparaître.

1 Une organisation des acteurs de l'emploi et de la formation complexe

1.1 Les principaux acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle en France ¹

Pour bien comprendre l'organisation et le fonctionnement actuel des acteurs de la formation et de l'emploi en agriculture, il est nécessaire de connaître le cadre législatif et la gouvernance dans lesquels le secteur professionnel agricole, comme tous les autres secteurs socioprofessionnels, évolue.

La formation professionnelle tout au long de la vie **constitue une obligation nationale**². L'État, les partenaires sociaux depuis 1971, et les régions depuis 1983, en assument la plus grande part. L'ensemble du système est, depuis 2019, gouverné par une instance quadripartite unique **France Compétences** (État, Région, partenaires sociaux, personnalités qualifiées), qui gère le financement, la régulation et l'amélioration continue du dispositif de formation professionnelle et de l'apprentissage³.

Pour 2022, le budget alloué à la formation professionnelle continue est de 13 Mds€ (cf. France Compétences).

Les Pouvoirs publics, les partenaires sociaux et les Régions pilotent donc les politiques Emploi – formation au niveau national.

L'État, assure la formation initiale scolaire des jeunes et décline la politique d'emploi et de formation. Pour cela, il :

- finance les emplois des personnels d'enseignement, les assistants des élèves en situation de handicap, les bourses sur critères sociaux des élèves des établissements publics ou privés sous contrat ;
- contractualise avec les régions et les partenaires sociaux les politiques de formation territorialisées et/ou thématiques ;
- agit en faveur de certains salariés et des demandeurs d'emploi à travers des interventions fiscales ciblées ou des financements incitatifs ;
- assure le contrôle de la formation et de l'utilisation des fonds via les DREETS et la DGEFP ;
- délègue à des opérateurs certaines politiques spécifiques.

Les comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP) assurent la coordination entre les acteurs de l'orientation professionnelle, ceux de la formation professionnelle et ceux du service public de l'emploi.

Les conseils régionaux sont au cœur du dispositif de la formation professionnelle et ils :

- financent le fonctionnement de la formation initiale scolaire ;
- coordonnent et pilotent la politique de la formation avec différents outils : ils animent le CREFOP (Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles), ils contractualisent le CPRDFOP (contrat de plan régional de développement de la formation et de l'orientation professionnelles) ;
- financent les plans régionaux de formation et les bourses individuelles à la formation.

Ils sont responsables du service public régional de l'orientation et gouvernent les **CARIF OREF**, structures partenariales portées par l'État et la région. Ces **Centres animation ressources d'information sur la formation / Observatoire régional emploi formation, CARIF - OREF**⁴ ont un positionnement privilégié à l'échelle d'une région, à la croisée des politiques État, Région et partenaires sociaux et au service des professionnels de l'accueil, l'information, l'orientation, l'emploi, la formation et des publics sur les territoires⁵.

¹ cf. www.francecompetences.fr/la-formation-professionnelle/qui-fait-quoi/

² Fiche "Acteurs de la formation professionnelle", pacte loi d'orientation et d'avenir agricoles, Ministère de l'Agriculture et de la souveraineté alimentaire, décembre 2022.

³ [information sur la formation professionnelle et l'apprentissage - Centre Inffo \(centre-info.fr\)](http://information-sur-la-formation-professionnelle-et-l'apprentissage-centre-info-centre-info.fr)

⁴ www.intercariforef.org

⁵ Ce réseau CARIF OREF a été créé en 2011, compte environ 600 collaborateurs sur l'ensemble du territoire. Il propose des expertises, des productions et des outils mutualisés. Il gère notamment les référentiels nationaux Offre Info et Certif Info, au cœur du Compte personnel de formation (CPF).

Les acteurs piliers de la formation professionnelle peuvent se classer en trois catégories :

- **(ceux qui constituent) la demande** : les entreprises, les salariés, les demandeurs d'emploi, les jeunes en formation initiale scolaire ou par apprentissage
- **(ceux qui proposent) l'offre** : les prestataires qui contribuent au développement des compétences, comme les Organismes de Formation (OF), les centres de bilans de compétences ou de VAE, conseils en évolution professionnelle (CEP), les organismes certificateurs, les acteurs de l'orientation comme les régions, l'ONISEP, les missions locales. Les opérateurs de l'État, réalisent pour le compte de l'État des missions ciblées : **Pôle Emploi** indemnise les demandeurs d'emploi et finance tout ou partie de leur formation. C'est un prescripteur obligatoire. **Les missions locales et l'AGEFIPH** assurent les mêmes missions pour respectivement les jeunes et les personnes en situation de handicap. **La caisse des dépôts et consignations** gère et finance le compte personnel de formation (CPF). **L'ASP** (Agence de service et de paiement) pilote le dispositif de financement du permis de conduire pour les apprentis.
- **(ceux qui paient) le financement** : l'UE, l'Etat, les Régions, les branches professionnelles via leurs OPCO, les 11 OPCO (opérateurs de compétences dont OCAPIAT), les entreprises, les associations transitions pro, les actifs.

Les branches professionnelles ont un rôle en matière de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC). Elles élaborent des certifications professionnelles et pilotent le financement de l'apprentissage et les fonds du plan mutualisé avec leur nouvel outil interbranche : les OPCO.

L'Union Européenne (UE) dispose de deux agences pour contribuer au développement des systèmes de formation professionnelle :

- le centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP) qui s'adresse aux Etats membres ;
 - et la fondation européenne pour la formation (ETF) qui vise les pays candidats et partenaires.
- Elle encourage la coopération entre États et contribue au développement des compétences des salariés. Elle valorise pour cela deux fonds et a mis en place un cadre commun de référence :
- le FSE+ pour financer les dispositifs d'élévation en compétences ;
 - Erasmus+ pour favoriser la mobilité apprenante ;
 - le Cadre européen des certifications permettant les équivalences entre États membres.

1.2 Un maillage dense d'acteurs de la formation et de l'emploi en agriculture ⁶

Le secteur agricole, le secteur alimentaire et la pêche maritime représentent 1 210 000 salariés et recrutent chaque année plus de 250 000 personnes⁷. Ils œuvrent au quotidien pour offrir des produits de qualité et préserver le patrimoine gastronomique français, reconnu et apprécié dans le monde entier.

L'organisation des acteurs de la formation et de l'emploi en agriculture s'inscrit dans l'écosystème décrit ci-dessus, pour répondre au cadre législatif et à la volonté de l'Etat, de ses différents opérateurs et des différents protagonistes.

Les secteurs de l'emploi et de la formation en agriculture sont gérés, comme dans les autres secteurs professionnels, selon un mode de gestion paritaire⁸.

Avec bien sûr, des acteurs propres au secteur professionnel de l'agriculture présentés ci-dessous.

1.2.1 Les acteurs institutionnels

Le ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire⁹ est responsable de la politique agricole nationale, y compris de la formation et de l'emploi en agriculture. Ses missions consistent à définir les orientations stratégiques, à promouvoir l'innovation, à assurer la sécurité alimentaire et à soutenir le développement rural.

Le ministère du Travail, en lien avec le ministère de l'Agriculture, joue un rôle actif dans la promotion de l'emploi et de la formation en agriculture en France. Il élabore des politiques, met en place des dispositifs d'emploi et de formation, accompagne les demandeurs d'emploi et contribue au dialogue social pour soutenir le développement d'un marché du travail agricole dynamique et adapté aux besoins du secteur agricole.

⁶ <https://cftcagri.fr/acteurs-monde-agricole>

⁷ [Observatoires des métiers - Ocapiat - Opérateur de compétences](#)

⁸ Le **paritarisme**, ou système de **gestion paritaire**, est un principe consistant en la cogestion d'un organisme par un nombre égal de représentants des employés et des employeurs. On parle alors d'un **organisme paritaire**¹.

⁹ <https://agriculture.gouv.fr>

Les Chambres d'agriculture¹⁰, en tant qu'institutions représentatives des agriculteurs et des exploitants agricoles, sont des organismes consulaires impliqués dans diverses actions visant à promouvoir l'emploi et la formation dans le secteur agricole. Elles proposent des accompagnements à l'installation, de la formation continue aux agriculteurs et aux conseillers qui les accompagnent.

1.2.2 Les acteurs de la protection sociale

La Caisse Centrale de Mutualité Sociale Agricole (CCMSA)¹¹ est le régime de protection sociale obligatoire des personnes salariées et non salariées des professions agricoles. Dans une approche "guichet unique", la MSA gère l'ensemble des branches de la sécurité sociale : maladie, famille, la vieillesse, accidents du travail et maladies professionnelles, mais également le recouvrement des cotisations sociales auprès des entreprises.

Agrica¹² est un groupe de protection sociale complémentaire consacré au monde agricole. Il assure aux entreprises et aux salariés agricoles, des solutions et des services en matière de retraite complémentaire, prévoyance, santé et épargne.

1.2.3 Les financeurs

OCAPIAT, né de la fusion du Fafsea et d'Opcalim suite à la Loi avenir du 5 septembre 2018 pour choisir son avenir professionnel, OCAPIAT¹³ est l'Opérateur de Compétences (Opco) pour la Coopération agricole, l'Agriculture, la Pêche, l'Industrie Agroalimentaire et les Territoires. C'est l'acteur incontournable de la formation et de l'apprentissage des salariés de la production en agriculture dont il assure le financement. Il représente 50 branches professionnelles, avec 185 000 entreprises adhérentes, 758 341 bénéficiaires en 2022.

VIVEA¹⁴ est le Fonds d'assurance formation (FAF) des actifs non-salariés agricoles c'est-à-dire des chefs d'entreprise agricole non-salariés, aides familiaux ou conjoints collaborateurs des secteurs des exploitations et entreprises agricoles, des entreprises de travaux forestiers, des entreprises de travaux agricoles et du paysage, du secteur du cheval. VIVEA est un organisme paritaire de collecte et de gestion des fonds de formation agricole dont la mission principale est de financer et de soutenir la formation professionnelle de ses 511 582 contributeurs en vue de favoriser leur développement professionnel et leur adaptation aux évolutions du secteur agricole. A ce titre, VIVEA propose des formations au management et la gestion des RH pour inciter ses contributeurs à se former.

1.2.4 Les organisations paritaires (voir encadré 6)

L'ANEFA¹⁵, Association Nationale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture, a été créée en 1992 par les partenaires sociaux de l'agriculture pour développer l'emploi et la formation en agriculture. Le site "**l'Agriculture recrute**" est une Bourse de l'emploi en ligne, spécialisée en production agricole. Créé par l'ANEFA, cet outil collecte les offres et les demandes d'emploi de la production agricole, en coopération avec Pôle emploi et l'APECITA.

L'APECITA¹⁶ est une association paritaire au service de l'ensemble de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de l'Environnement. Son objectif principal est de favoriser la rencontre des employeurs et des personnes à la recherche d'un emploi dans ces secteurs.

¹⁰ <https://chambres-agriculture.fr> – La Chambre régionale d'agriculture d'Occitanie est un des partenaires du projet CAPSAGri

¹¹ La MSA est un des partenaires du projet CAPSAGRI - <https://www.msa.fr>

¹² <https://www.groupagric.com>

¹³ <https://www.ocapiat.fr>

¹⁴ vivea.fr/accueil/vivea-fonds-assurance-formation-agriculture/ VIVEA est un des partenaires du projet CAPSAGri

¹⁵ <https://www.lagriculture-recrute.org> - <http://www.aneфа.org>

¹⁶ <https://www.apecita.com>

Encadré 6 : La gestion paritaire

Le paritarisme désigne la tendance à recourir à des organismes paritaires, notamment pour rechercher des accords entre les organisations patronales et les syndicats, dans un souci de cohésion nationale. Plus spécifiquement, le paritarisme ou "mode de gestion paritaire" est le mode de fonctionnement des organismes chargés de la protection sociale des salariés, selon le principe de la cogestion. Dans les Conseils d'Administration de ces organismes, les partenaires sociaux (patronat, syndicats et pouvoirs publics) y sont représentés de manière paritaire. Ex : Sécurité sociale, formation professionnelle, prud'hommes, assurance chômage, retraites complémentaires, etc.

Le paritarisme est introduit pour la première fois en France par la loi du 19 octobre 1946, portant sur le statut de la fonction publique et la mise en place des instances paritaires de concertation. Ces commissions sont consultatives et non décisionnelles, mais elles permettent d'introduire les organisations syndicales aux différents échelons de l'administration. Auparavant, les structures administratives étaient gérées par les seuls supérieurs hiérarchiques.

Exemples d'organisations paritaires :

- les organismes paritaires collecteurs agréés¹⁰, devenus opérateurs de compétence (Opco) ;
- la sécurité sociale ;
- Pôle emploi ;
- etc.

1.2.5 Autres acteurs qui concourent au développement des compétences

Les tiers employeurs

La Fédération Nationale des Groupements d'Employeurs Agricoles et Ruraux (FNGEAR)¹⁷ a été créée par la FNSEA, l'UNEP (entrepreneurs du paysage), les EDT (Entrepreneurs Du Territoire), et la FNCUMA en 1997. SR France est membre associé de la FNGEAR. La FNGEAR dépend de la convention collective nationale des employeurs de main-d'œuvre. C'est la tête de réseau nationale pour tous les Groupements d'Employeurs avec des missions spécifiques (remplacement ou autres). **Cette association loi 1901 a pour objet de promouvoir les groupements d'employeurs et les possibilités de développer l'emploi partagé, promouvoir la formation et l'information de ses membres ainsi que des organisations professionnelles agricoles concernées, faciliter pour ses membres les démarches administratives liées à la création d'emplois, au suivi et au fonctionnement des FDGEAR et des groupements d'employeurs agricoles et ruraux, d'assurer la défense et la représentation de ses membres, ainsi que la communication entre eux.**

Service de Remplacement France¹⁸ Les Services de Remplacement sont des associations de groupements d'employeurs à vocation de remplacement, dirigés par des agriculteurs bénévoles. La fédération nationale des services de remplacement (SR France) a pour missions de fédérer, représenter et défendre l'ensemble des Services de Remplacement adhérents présents sur tout le territoire, de structurer et organiser le réseau et ses actions, d'être garante de la politique nationale du remplacement répondant avec efficacité aux besoins des agriculteurs. Le remplacement en agriculture repose sur un montage financier précurseur alliant à la fois financements publics et privés, prestations légales, assurances collectives et participation des agriculteurs.

Les établissements d'enseignement agricole

CEZ - Bergerie Nationale Rambouillet : L'établissement Public National CEZ-Bergerie Nationale est sous la tutelle du Ministère en Charge de l'agriculture et plus particulièrement de la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche (DGER). L'établissement est dirigé par un directeur nommé par un arrêté du ministre de l'Agriculture. Le personnel de la Bergerie Nationale est composé de formateurs de l'apprentissage, d'ingénieurs, de docteurs, de professeurs certifiés, de professeurs de lycées professionnels, de personnels administratifs, de techniciens, d'ouvriers professionnels, de salariés d'exploitation agricole et de centre équestre, d'animateurs. 115 personnes participent au fonctionnement quotidien de l'établissement, 45 seulement sont fonctionnaires ou payés par l'Etat. Les autres salariés sont des contractuels de droit public ou de droit privé payés sur le budget de l'établissement. L'établissement accueille : 300 apprentis, 1 200 stagiaires, plus de 100 000

¹⁷ www.fngear.fr

¹⁸ servicederemplacement.fr/ - Service de Remplacement France est un des partenaires du projet CAPSAGRI

visiteurs par an. Une des missions de la Bergerie nationale est l'**appui national à l'enseignement agricole** avec comme objectif de traiter les questions socialement vives comme le bien-être animal ou la réduction des produits phytosanitaires. Cette mission est confiée par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, plus précisément par la Direction générale de l'enseignement et de la recherche. Le **Pôle Formation** de la Bergerie nationale emploie une trentaine de salariés et accueille chaque année environ 400 apprenants pour des formations longues, auxquels il faut ajouter des personnes venant pour des formations courtes, notamment des professionnels qui veulent se perfectionner. Les formations portent sur les métiers du cheval, de l'agriculture et de la santé animale.

Institut Agro Dijon¹⁹ est un établissement d'enseignement supérieur et de recherche dans les champs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'environnement et du paysage, qui mène ses activités en lien étroit avec les organismes de recherche, les universités, les autres grandes écoles et les acteurs du monde socio-économique (public et privé), en France et dans le monde.

L'Institut Agro regroupe 3 écoles : l'Institut Agro Dijon, l'Institut Agro Montpellier et l'Institut Agro Rennes-Angers. Il couvre l'ensemble des thématiques et filières du végétal et de l'animal, y compris la vigne et le vin, l'horticulture, l'halieutique et le paysage. Il offre une palette étendue de formations initiales et continues : cursus ingénieur, mais aussi licence professionnelle, master et doctorat. Il compte **4 900 étudiants** - dont 2 800 ingénieurs et 400 doctorants -, **1 380 personnels** dont **300 enseignants-chercheurs**, **60 000 alumni**, **6 campus**, **3 domaines expérimentaux agricoles**, **36 unités de recherche**, une maison d'édition, une fondation, 16 chaires et un réseau d'incubateurs d'entreprises. L'Institut Agro assure également une mission d'appui aux 800 établissements de l'enseignement technique agricole.

L'UNMFREO²⁰ **L'Union Nationale des Maisons Familiales et Rurales** c'est 430 établissements de formation (les MFR) sur le territoire, 90 000 jeunes et adultes en formation :

- **43 000 élèves** sont sous statut scolaire par alternance du ministère de l'Agriculture
- **21 000 apprentis** sont inscrits dans des formations de l'Éducation nationale ou de l'Agriculture,
- **32 000 stagiaires** suivent une formation continue ou une VAE.

Les Maisons familiales rurales proposent aux jeunes et aux adultes un modèle de formation alternatif pour s'élever, réussir et s'intégrer pleinement dans la société et le monde du travail. La pédagogie s'appuie sur le développement du savoir-être du jeune, encourage le développement de la citoyenneté pour leur permettre d'exercer un métier dans lequel ils pourront s'épanouir.

Les Onvar

La Fédération nationale des coopératives d'utilisation de matériels agricoles (FNcuma) est la tête d'un réseau de plus de **10 000 coopératives**, de **45 fédérations de proximité, départementales ou interdépartementales regroupées au sein de 10 fédérations régionales**. Elle apporte son expertise dans de nombreux domaines (agroéquipements, environnement, énergie, gestion de l'espace rural, emploi...) Elle joue un rôle important dans l'emploi et la formation en agriculture en favorisant la création d'emplois à travers les Cuma, en promouvant la formation professionnelle, en fournissant un accompagnement technique et en représentant les intérêts des coopératives agricoles. Elle représente les intérêts des Cuma et des agriculteurs coopérateurs au niveau national. Elle participe aux négociations collectives, aux débats sur les politiques agricoles et aux instances de concertation avec les pouvoirs publics. En défendant les intérêts des Cuma et des agriculteurs coopérateurs, la FNcuma a contribué à la création d'un environnement favorable à l'emploi en agriculture.

Trame²¹, association Loi 1901, est un **centre de ressources doté d'une équipe de 28 ETP au service du développement agricole et rural et une tête de réseaux de collectifs d'agriculteurs (ACF, AAMF, Magasins de producteurs, CEMES CESAM...) et de salariés de la production agricole (Asa France)**. Sa mission : accompagner les collectifs agricoles, l'innovation collective en agriculture pour répondre aux enjeux actuels de société (santé, environnement, changement climatique...), pour accélérer les transitions (agroécologiques, alimentaires, humaines et organisationnelles...), pour faciliter les changements de pratiques et assurer la pérennité des exploitations agricoles. Acteur incontournable de l'accompagnement des formes collectives en agriculture, Trame vise à coconstruire l'agriculture de demain et à orienter les politiques sur les domaines prioritaires suivants :

- l'autonomie de décision des actifs agricoles ;
- la performance humaine, collective et entrepreneuriale ;
- la pérennité des exploitations agricoles sur les trois piliers de la durabilité : économique, environnemental et social.

¹⁹ [Qui sommes-nous ? | L'Institut Agro \(institut-agro.fr\)](http://www.institut-agro.fr) – Institut Agro Dijon est un des partenaires du projet CAPSAGRI

²⁰ www.mfr.fr/pages/mieux-connaître-notre-mouvement

²¹ Trame est un des partenaires du projet CAPSAGRI

L'Institut de l'Élevage - Idele²² est un Institut de recherche appliquée, indépendant, reconnu et soutenu par les Pouvoirs publics, membre du réseau ACTA, doté d'un conseil d'orientation scientifique. L'Institut de l'Élevage conduit des expérimentations et élabore des méthodes, des documents techniques et des outils destinés aux techniciens et aux éleveurs. Intégrant les derniers résultats de la recherche, ces productions sont porteuses de conseils, références et recommandations validés et actualisés régulièrement. **L'Institut de l'Élevage porte le Réseau Mixte Technologique (RMT) Travail en agriculture²³** à l'origine de la conception du projet CAPSAGri.

1.3 Le monde de l'emploi et de la formation selon les acteurs enquêtés

Le maillage territorial des organismes est dense. La palette des actions et des outils est large et complémentaire, les outils d'aide à l'insertion de Pôle Emploi sont nombreux et adaptés aux besoins.

1.3.1 Des acteurs nombreux mais une coordination inégale

Les GEA et les GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification), en plein développement, **sont de véritables leviers pour l'emploi** car ils déchargent les agriculteurs d'une partie de leur fonction de gestion des emplois, ils procurent aussi de meilleures conditions de travail et d'emploi (CDI, fonctions RH, formation, ...) propices à la fidélisation des salariés. *"On actionne différents dispositifs si besoin. On propose plus de CDI"*. Souvent en association entre eux ou avec les SR, ils témoignent d'actions concertées.

Pour autant, beaucoup d'interviewés font état d'un **manque de coordination entre acteurs agricoles qui conditionne la visibilité des communications sur la promotion du métier** *"tout le monde fait de la communication un petit peu dans son coin"*, la cohérence entre les différents territoires, l'accès aux actions de formation et aux offres d'emploi pour les différents publics. Les personnes qui souhaitent rentrer dans le monde agricole n'ont pas forcément une vision claire des métiers et des types d'emplois auxquels ils peuvent prétendre : *"Ils ne savent pas vers qui se tourner."*

Les initiatives concertées de discussion peuvent se solder par des échecs : *"Tout le monde veut travailler sur l'emploi mais dès qu'on veut faire un groupe de travail personne ne vient."* **Le dynamisme des dispositifs et actions mis en place varie selon les territoires, les moyens alloués, les volontés politiques et institutionnelles.** *"Il faut davantage travailler en partenariat, faire plus ensemble pour avoir plus de poids, sortir des 'prés carrés'. Jusqu'à présent ça ne fonctionnait pas bien."* Cette concertation est d'autant plus importante lorsqu'il s'agit d'adapter les politiques de l'emploi des différents acteurs aux enjeux futurs, d'en anticiper les principaux mouvements, de comprendre les besoins des salariés et employeurs, de préparer les candidats aux compétences de demain et les recruteurs à accueillir de nouveaux publics, différents de ceux d'aujourd'hui. Ces réflexions prospectives, si elles peuvent être documentées par les Carif Oref, sont l'affaire de tous les acteurs mais aussi d'un travail d'équipe entre candidats, salariés, accompagnants et recruteurs. *"Il faut que les dirigeants prennent davantage de temps pour se questionner sur le sens du travail et son évolution. Ce qui manque c'est une anticipation à 5 ans des profils et des aspirations des futurs salariés. Il faut se doter d'un pôle de réflexion sur l'évolution du monde du travail. On travaille chacun de son côté. Il faut chercher des solutions ensemble."*

L'arène de l'emploi et de la formation agricole peut se révéler assez politisée et nécessite, de ce fait, un temps de concertation accru. Selon les territoires, nous sommes à la peine pour identifier les jeux de pouvoir et comprendre l'articulation entre les acteurs quand elle existe, dans d'autres, comme en Bretagne, *"la réflexion sur l'emploi et la formation est aboutie car elle permet de travail du sourcing des candidats jusqu'à l'aval"*.

Enfin, certaines lignes de financement sont tributaires des politiques étatiques successives. Aussi, un dispositif apprécié des acteurs (exemple de l'Adema), qui peut demander plusieurs mois avant d'être approprié par les intervenants de l'emploi et de la formation, peut disparaître brutalement, obligeant ces derniers à réinvestir du temps dans de nouveaux dispositifs. Il ne nous a pas été possible de comprendre comment les impacts de ces instruments étaient évalués et d'obtenir des éléments chiffrés sur les effets des dispositifs.

1.3.2 L'agriculture, un monde à part

Avec son propre système de sécurité sociale et de formation, l'agriculture fait, encore aujourd'hui, figure de citadelle. La distinction "Nima" (personnes non issues du milieu agricole) et "Ima" (personnes issues du milieu agricole) résume en un vocable que l'on est du monde agricole ou qu'on ne l'est pas ! Or, les porteurs de projets Nima représentent près de 60 % du public reçu aux points d'accueil installation et ils sont également nombreux à souhaiter devenir salariés. Les instances agricoles, par méconnaissance et parce que la nécessité de recruter des personnes Nima était moins cruciale il y a quelques années, ne sont pas toujours bien représentées dans celles qui traitent de l'ensemble des branches professionnelles comme Pôle emploi, les Carif Oref, les Conseils régionaux, etc. Cela complique la recherche de candidats pour intégrer le métier de salarié agricole. *"Travailler*

²² idele.fr/qui-sommes-nous/idele-institut-de-lelevage - Institut de l'élevage -Idele est le pilote du projet CAPSAGRI

²³ <http://rmt-travail-agriculture.fr>

*d'avantage sur les passerelles avec les autres acteurs d'insertion à l'emploi car les publics sont les mêmes." Ils soulignent le **besoin d'acculturation entre organismes** (agricoles et non agricoles) et déplorent le manque de connaissance du monde agricole de ces institutions généralistes.*

1.3.3 L'invisibilité des salariés dans le monde agricole

Un consensus se dégage pour constater que **le métier de salarié de la production agricole manque de visibilité**. Les agriculteurs-employeurs estiment qu'ils ne sont pas assez soutenus par leurs OPA qui sont très axées installation et peu sur le salariat. *"Aujourd'hui on n'entend qu'un mot : renouvellement des générations. Donc la politique, c'est installer."*

L'organisation paritaire agricole nécessiterait de revoir sa gouvernance pour mieux refléter la complexité et la réalité des métiers en agriculture et en particulier des métiers du salariat de la production agricole qui sont sous-représentés dans les organisations paritaires. Par ailleurs, dans les instances de gouvernance agricoles, les syndicats d'employeurs agricoles pèsent un poids plus important que ceux des salariés, moins représentés, notamment pour les statuts les plus précaires. Les salariés sont encore aujourd'hui peu organisés et reconnus au niveau national. La tribune de l'Association des salariés agricoles de France (Asa France) est relativement faible comme en témoigne son site Facebook et ses 700 followers.

Si les acteurs interviewés ont été prolixes sur d'autres sujets, celui-ci n'a été que peu abordé. *"Il faut savoir écouter les besoins des salariés en organisant des échanges sur leurs pratiques, l'organisation de leur poste car ils ne répondent pas à la question "Quels sont vos besoins".*

La mise en visibilité des salariés de la production agricole est une affaire politique de reconception des instances décisionnelles. Donner la parole aux salariés, leur dédier des espaces d'échanges et leur donner accès aux instances décisionnelles et politiques est primordial pour mieux comprendre et prendre en compte leurs besoins, leur permettre de s'organiser et améliorer l'attractivité de leur métier.

1.4 À retenir

Il semble qu'il y ait des disparités et une grande hétérogénéité, selon les régions, de moyens humains et financiers consacrés à l'emploi et à la formation en agriculture. Et dans tous les cas, **une réelle difficulté à identifier clairement les différentes implications des acteurs, leurs actions concertées et les effets en termes d'attractivité** vers les métiers du salariat de la production agricole.

La recherche de salariés non issus du milieu agricole nécessite **une plus grande ouverture des instances agricoles vers les institutions généralistes**.

Qualifiés, souvent payés au Smic, employés dans des conditions précaires et une diversité de statuts, **les salariés agricoles sont depuis longtemps peu représentés** alors qu'ils sont près d'un million à travailler dans les exploitations et chez les tiers employeurs. La connaissance que nous avons de cette population est souvent filtrée par celle de leurs employeurs. Un métier de salarié agricole plus attractif passe par une reconnaissance de leurs qualifications, la défense de leurs droits et l'expression de leur existence.

Le diagnostic CAPSAgri a contribué à identifier les acteurs incontournables de l'emploi et de la formation et à poser les bases d'un futur consortium.

2 Actions d'insertion dans l'emploi

2.1 "Parler du métier"

2.1.1 Un foisonnement d'initiatives

La communication sur l'agriculture et ses métiers mobilise les acteurs de l'emploi, de la formation et du secteur agricole sur un large panel d'actions (tableau 10). Chacun des acteurs s'investit selon ses propres moyens et missions. L'ensemble des actions représente **un nombre impressionnant d'initiatives variées et innovantes**. Les actions de promotion de l'agriculture et des métiers sont plus ou moins bien ciblées en direction de différents publics : grand public, jeunes (via les réseaux sociaux notamment), enseignement général (collège, lycée), enseignement agricole, professionnels de l'emploi et de l'insertion, personnes en reconversion professionnelle, demandeurs d'emploi... Elles portent directement ou indirectement sur les métiers du salariat de la production agricole.

Elles englobent souvent plusieurs objectifs comme de rapprocher les citoyens-consommateurs du secteur agricole en valorisant les produits et les autres "services rendus" à la société, de "casser les fausses représentations" de l'agriculture et des métiers (modernité, à la pointe des nouvelles technologies, respect de

l'environnement...), de faire savoir que l'agriculture recherche des candidats pour s'installer mais aussi recrute des salariés.

Communiquer sur l'agriculture et sur les métiers de la production nécessite de dépenser beaucoup de moyens et d'énergie dans des actions dont les impacts et les bénéfices ne sont ni immédiats ni faciles à évaluer.

Pour illustrer le foisonnement d'initiatives, **une sélection d'actions est détaillée par type d'organisme** (annexe 5) et un focus sur des actions de découverte des métiers en Région Auvergne-Rhône-Alpes est proposé (annexe 6).

Tableau 10 : Panel d'actions de communication réalisées par les acteurs de l'emploi, de la formation et du secteur agricole

Acteurs/ types d'actions	Evènements / communication nationale	Visites d'exploitations	Job dating	Interventions dans les écoles agricoles	Interventions enseignement général	Visites établissement	Interventions auprès des acteurs de l'emploi	Salon, événements (stands)	Forums Emploi-Formation	Rallye et Village Emploi-Formation	Plateforme WEB « métier »	Communication Réseaux sociaux (Tik Tok....)	Supports écrits (guide sur l'emploi...)
Pôle Emploi	Ex : Semaines des journées des métiers de l'agriculture		x					x	Ex : place de l'emploi et de la formation	x			
ANEFA			x	x				x	x	Ex : place à l'agri		Ex : création d'une chaîne (vidéos)	
FNSEA-FRSEA	(X)			x			x	Ex : Course cycliste L'ardéchoise	Ex : Vaches en piste	x			
Chambres d'agriculture	(X)	x		x	x							Ex : Podcast « trajectoires agricoles	
Confédération nationale de l'élevage											Ex : Devenir-Eleveur		
Tiers Employeurs (SR, GE, Cuma, GEIQ)	(X)	x		x		Ex : Les Méca Ecole	x	x	x	x			
Enseignement agricole- Ministère de l'agriculture	Campagne « Les métiers du vivant »					x				x Caravane de l'aventure du vivant			
Régions	(x)				Ex : Proch' Orientation Ambassadeurs du métier			x	x				x

2.1.2 Une action structurante

Pôle emploi et l'Anefa ont mis en place un partenariat étroit afin de mieux promouvoir le salariat agricole. Un accord, renouvelé en mars 2022, renforce leur coopération afin d'"acculturer" les acteurs de chacun des réseaux et de renforcer les actions communes à destination des demandeurs d'emploi intéressés par le secteur agricole.

Les actions nationales de Pôle emploi sont ensuite déclinées en région avec l'appui de la cellule de la direction de Pôle emploi Bretagne, chef de file pour l'agriculture. De même, **l'Anefa national soutient un réseau de 40 structures autonomes** inégalement réparties sur le territoire national.

Régionalement, des coopérations se nouent à entre les différents acteurs : Chambres d'agriculture, établissements d'enseignement, tiers employeurs, Régions, DREETS, etc.

L'action nationale phare portée par Pôle emploi et l'Anefa s'intitule "**Les journées des métiers de l'agriculture**". Ces journées organisées en 2023, après plusieurs éditions réalisées à l'initiative de régions, visent à concentrer durant une semaine, sous une même bannière, un grand nombre d'actions (job dating, visites d'exploitations, portes ouvertes, rallyes ...) centrées sur la découverte des métiers du salariat de la production agricole et sur les formations proposées. En février 2023, 500 actions ont été répertoriées dans 9 régions. L'Anefa nationale ambitionne d'arriver, à terme, à mobiliser l'ensemble des régions et à faire porter les actions par un collectif plus important incluant les partenaires actuels et d'autres prescripteurs sous la bannière de France travail : Missions locales, Cap emploi, France mobilité.... Il s'agit aussi d'orienter les actions plus "emploi" et pas seulement sur la découverte des métiers.

2.1.3 Des initiatives à géométrie variable

Les acteurs sont inventifs, seuls ou à plusieurs, ils mettent en place une quantité d'actions, de manifestations, toutes plus originales les unes que les autres et qui ont souvent des traits communs, notamment l'objectif de faire connaître l'agriculture, les métiers, les formations :

- Certaines manifestations s'adressent aux chercheurs d'emplois comme les villages de l'emploi, les forums de l'emploi et leurs job dating, les stades vers l'emploi où recruteurs et demandeurs d'emplois font connaissance à travers des séances sportives, des escapes game en ligne ou dans les exploitations, des visites d'exploitations.
- D'autres actions concernent les jeunes dans les établissements d'enseignements, agricoles ou non, avec des interventions d'agriculteurs ambassadeurs, la "découverte des métiers verts" de la Chambre d'agriculture de Bretagne, "vaches en piste" pour la région Aura. Les tiers employeurs sont également très présents dans les écoles.
- Les journées portes ouvertes, faciles à mettre en œuvre quelle que soit la structure, font découvrir les métiers par exemple dans les lycées agricoles ou les Cuma (action "méca écoles" à destination des élèves d'établissements agricoles).
- Des journées d'acculturation sont proposées par l'Anefa aux conseillers de Pôle emploi ou des Missions Locales afin de déconstruire leurs *a priori* négatifs sur l'agriculture.

Ces actions interrogent sur leur visibilité et l'énergie à dépenser pour y attirer un public nombreux et captif.

2.1.4 Une volonté de coordination

Pour promouvoir tous ces événements auprès du public, Pôle emploi a créé un site "**mes événements emplois**" où toutes les manifestations sont répertoriées. Les candidats peuvent s'inscrire sur celles qui les intéressent.

Les Régions cherchent à coordonner les acteurs, voire à structurer des actions sur l'emploi en réponse aux besoins de secteurs prioritaires. Pour l'agriculture, la Région Hauts-de-France par exemple a créé un "**Hub Agri Emploi**" qui rassemble des acteurs de l'emploi, de la formation et des représentants de la profession agricole (Pôle emploi, Apecita, Missions locales, GEIQ, Anefa, VIVEA, Ocpiat, DRAAF, DREETS, FRSEA, JA, Chambre d'agriculture). Coordonné par la Chambre d'agriculture, le dispositif vise à partager les dispositifs, donner envie d'aller vers les métiers de l'agriculture et répondre aux besoins des entreprises. Plusieurs actions innovantes, cofinancées par la Région, ont été réalisées grâce à ce dispositif créé en 2020, comme :

- le dispositif "**Format Innov**" conduit par le GEA80 avec l'appui d'une start up qui porte sur la façon de recruter et de former,
- l'action "**Morning 3A**" conduite par le GEIQ3A qui organise des visites guidées mensuelles d'exploitations et d'entreprises agroalimentaires d'une même filière à destination de demandeurs d'emploi et de professionnels de l'emploi,
- l'action de communication "**Le goût en couleur**" portée par l'interprofession des fruits et légumes,
- l'organisation d'un stand de promotion des métiers "**Le job est dans le pré**" lors du salon Terres en fêtes en 2022.

Le "Hub" a également produit **deux guides sur l'emploi agricole** à destination du grand public et des employeurs de salariés de la production agricole et cherche à mettre en place un **réseau d'agriculteurs et de salariés de la production agricole "Ambassadeurs"** pour promouvoir les métiers de l'agriculture dans les écoles.

2.1.5 Une communication à évaluer, des initiatives à capitaliser, une coordination à renforcer

Le constat est fait qu'il existe beaucoup d'actions et d'innovations développées dans les territoires pour communiquer sur l'agriculture et ses métiers. Plusieurs questionnements ont été soulevés lors des entretiens et réunions d'échanges avec les acteurs de l'emploi et de la formation :

- une partie importante des actions de communication **n'est pas réellement ciblée sur les métiers du salariat de la production agricole**. Beaucoup d'entre elles valorisent le métier d'agriculteur mais il y aurait intérêt à rééquilibrer les efforts de communication vers les métiers du salariat ;
- la communication auprès des collégiens et lycéens est essentielle pour attirer des nouveaux publics vers les métiers de l'agriculture. Si des actions de découverte de ces métiers existent bien (forums, salons, visites d'exploitations, intervention d'ambassadeurs ...), certains acteurs déplorent qu'ils n'aient **pas la même "force de frappe" que les branches professionnelles concurrentes** comme les métiers de l'industrie, par exemple, dont la communication semble plus organisée et plus professionnelle ;
- **la communication auprès des élèves de l'enseignement agricole apparaît insuffisamment développée**, notamment dans l'enseignement public qui valorise peu le métier de salarié de la production agricole. Ceci est une lacune importante compte-tenu de l'intérêt de ce public ;
- **les moyens mobilisés sur la communication sont très inégaux selon les régions** et la mobilisation des différents acteurs est hétérogène. Cela tient à des différences de moyens humains (cas de l'Anefa, par exemple) et aussi aux différences de mobilisation des acteurs aussi bien du côté des acteurs de l'emploi (Pôle emploi, Missions Locales), en fonction de leurs priorités territoriales, que se fixent ces acteurs que du côté des organisations agricoles, notamment les Chambres d'agriculture.
- **la continuité et la récurrence des actions dans le temps sont essentielles** pour augmenter leur impact grâce à une meilleure efficacité dans leur mise en œuvre et à plus grande visibilité au fil du temps. Certaines actions de communication, sous la dépendance de financements non pérennes - ou pour d'autres raisons - sont mises en place une année et abandonnées l'année suivante.
- il y aurait tout **intérêt à évaluer les actions, les capitaliser et les partager**. La mise en place d'un lieu d'échange régional comme le Hub Agri Emploi des Hauts-de-France, par exemple, répondrait en partie à cet objectif. Néanmoins, **une capitalisation à l'échelle nationale pourrait aussi avoir du sens**. La coordination des acteurs tend à se structurer progressivement mais **il y a encore beaucoup de progrès à faire pour renforcer les synergies**. La quantité d'énergie dépensée est forte mais la lisibilité des actions de communication pour promouvoir le salariat de la production agricole voire l'ensemble des métiers de l'agriculture reste faible. Les acteurs ont tendance à fonctionner en "silo". Les dimensions transversales des actions de communication entre les différentes filières agricoles semblent affaiblies (chaque filière agricole porte sa propre communication).
- les actions de communication visent un nombre important de cibles. Une réflexion serait sans doute à mener collectivement pour **prioriser les actions sur les cibles les plus importantes** pour la profession et ainsi optimiser les moyens et l'efficacité des actions. Il en est de même concernant **les messages qui seraient à adapter à chacune des cibles** visées.

2.2 Les actions immersion-gestes

Améliorer l'image du métier de salarié de la production agricole ne suffit pas à attirer des publics éloignés du secteur agricole. **Ces publics doivent découvrir la profession "de l'intérieur" et se confronter à la réalité concrète du travail**. Pour qu'ils puissent vérifier si le métier les intéresse d'une part et s'ils ont *a priori* les qualités et les capacités nécessaires avant de s'orienter vers ces métiers, d'autre part.

Les actions de communication intègrent parfois des **"immersions courtes"** pour faire découvrir à ces nouveaux publics les métiers et les gestes professionnels au moyen de casques de réalité virtuelle, par exemple, qui connaissent un certain succès. **Les immersions plus engageantes** (stages, visites...) sont plus ciblées sur des personnes susceptibles d'initier à court terme une démarche vers les métiers de salariés agricoles. Un focus sur les actions d'immersion-geste en Bretagne est proposé (annexe 7).

2.2.1 Les immersions virtuelles

Il s'agit d'une première approche des métiers ludique donc attractive auprès des jeunes. Ces immersions peuvent être proposées dans n'importe quel lieu. C'est le cas de la **"Caravane de l'aventure du vivant"** du Ministère de l'agriculture qui circule dans tout le territoire français et qui propose un simulateur de conduite de tracteur et des casques de réalité virtuelle.

Les **casques de réalité virtuelle** sont aussi utilisés, par exemple : (i) dans l'action "**Big Bang pour l'emploi**", en Pays de la Loire, pour "mettre en mouvement" des demandeurs d'emploi en leur faisant découvrir des tâches comme la traite ou la manipulation d'engins ; (ii) via l'escape game en ligne "**Prêts pour les vacances**", de la Chambre d'agriculture d'Occitanie, pour une immersion à moindre coût ; (iii) lors de des visites d'exploitations collectives "structurées". Plusieurs exemples d'actions impliquant différents partenaires²⁴ s'appuient sur des visites d'exploitations ciblées sur deux types de publics : des personnes en reconversion ou en recherche d'emploi et des professionnels de l'emploi (agents de Pôle emploi, Missions Locales...).

2.2.2 Les voyages en agriculture

Ils font tester sur une même journée plusieurs métiers agricoles en réalisant des "**gestes professionnels**". En Pays de la Loire, le "**Voyage en agriculture**" est le premier niveau de la démarche "**Agri Mouv**". Avant de faire des stages en entreprises, les candidats font des "voyages", ils découvrent de l'intérieur ce qu'est la réalité des métiers sur deux structures et deux types de production différents : "*On a la volonté d'ouvrir la porte sur l'animal parce que le flux naturel est à 90 % vers le végétal, les gens viennent faire de la permaculture, de l'arboriculture, des jardins avec de l'accueil... mais la polyculture élevée très peu*" (Conseiller Chambre d'agriculture).

L'action **AgriNov Emploi**, portée par le GEA80, cible les professionnels de l'emploi. Un rallye est organisé sur une journée avec la possibilité de choisir 2 à 3 exploitations parmi 10, à visiter en sous-groupes. Les participants ont un travail précis à faire pour les rendre acteurs : évaluer lors de la visite les besoins/le type de poste sur l'exploitation. Grâce aux échanges avec les agriculteurs, les visiteurs comprennent mieux la réalité du travail et des métiers agricoles. Avec le turn over des professionnels de l'emploi, il faut répéter périodiquement le rallye sur le même secteur.

2.2.3. Les stages en agriculture

L'outil d'immersion professionnelle "**Période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP)**" est une convention de stage en entreprise de 1 jour à 1 mois qui facilite la prise en charge par l'employeur du demandeur d'emploi. Pôle emploi finance le stagiaire pendant la période et la personne reste en recherche d'emploi. Les fiches de stage peuvent être complétées en ligne.

Ce dispositif est plébiscité notamment par les GE et GEIQ avant la signature d'un contrat : "*C'est un bon outil qui permet de rassurer l'employeur avant de s'engager et aussi du côté du salarié. Pour un demandeur d'emploi qui n'est pas du métier ça permet de tester l'intérêt. On ne juge pas la technique, on est sur du savoir-être. C'est subjectif mais ça donne les grandes lignes sur le comportement et la motivation. Ça permet d'y aller étape par étape. Ça sécurise le parcours. Signer un contrat et avoir une rupture ce n'est pas bon pour la personne*" (Directrice GEIQ). Ce type d'immersion a 4 objectifs : tester un métier, confirmer un projet, initier un recrutement, préparer un éventuel parcours de formation pour le salarié.

Des conventions pour des collégiens ou lycéens qui souhaitent faire un stage en exploitation agricole pendant les vacances scolaires sont proposées par la Chambre d'agriculture de Bretagne. C'est un très bon moyen pour faire découvrir les métiers de l'agriculture à des jeunes. Le dispositif est peu connu mais il attire de plus en plus. **La principale difficulté pour un jeune sans lien avec l'agriculture est de trouver un bon stage.** Il existe un site internet qui propose des stages en agriculture mais sa spécificité relative au secteur agricole en limite la diffusion.

Encadré 7 : exemples d'autres dispositifs (terminés, en projet)

Le dispositif "Accès des demandeurs d'emplois de l'agriculture (Adema) avait pour objectif de faire découvrir les métiers de l'agriculture mais a été arrêté, en dépit de son succès, pour des raisons financières. D'une durée d'1 mois il comprenait 2 semaines de stages dans des exploitations pour découvrir les métiers sur le terrain (choix entre 2 ou 3 spécialités) et 2 semaines en centre de formation avec une présentation des différents métiers de l'agriculture du territoire au début et la préparation d'un CV et la validation d'un parcours de formation à la fin. Plusieurs régions cherchent à reproduire en partie ce dispositif avec différents types de financements. La Région Occitanie, par exemple, teste le dispositif "**Diadème**" (Dispositif d'immersion en agriculture et découverte des métiers) qui vise à accompagner des porteurs de projets qui souhaitent être salarié de la production agricole ou s'installer. Un bilan de l'action est prévu fin 2023.

Le réseau des Cuma expérimente actuellement dans 3 territoires (Grand Est, Aveyron, Pays de la Loire) "**Le volontariat agricole**" un dispositif d'immersion ancré dans le territoire sous forme d'Erasmus agricole. Le dispositif cible des personnes hors du spectre agricole, notamment en reconversion professionnelle. Si le dispositif fonctionne, il sera déployé dans le réseau à partir de 2025.

²⁴ Anefa, FRSEA, Chambres d'agriculture, DREETS, Pôle emploi, GE-GEIQ, Coopératives agricoles...

2.2.4 Des actions d'immersion à renforcer

La découverte du métier par **l'immersion**, étape clé de l'accès au métier pour des publics novices, **semble être l'un des maillons à renforcer**. Le secteur agricole, qui découvre progressivement la nécessité de s'ouvrir à des publics différents, expérimente de nouvelles approches pour faire découvrir les métiers : outils de réalité virtuelle, visites avec mise en pratique de gestes professionnels,... à côté de démarches plus "traditionnelles" comme les stages en entreprise.

- **Les outils de réalité virtuelle sont récents et encore sous-utilisés**. Il sera nécessaire de les démultiplier et de les enrichir (plus de métiers, plus de situations de travail...).
- **Les visites d'exploitations sont d'excellents outils pour faire découvrir les métiers**. Elles sont notamment très utiles pour "acculturer" les professionnels de l'emploi et de l'accompagnement sur les métiers de l'agriculture. Les visites d'exploitation, destinées aux demandeurs d'emploi ou aux personnes en reconversion professionnelle, sont plus exigeantes à organiser car l'enjeu est d'arriver à faire venir suffisamment de participants ;
- **Les stages en exploitation sont probablement les meilleures façons pour faire découvrir de l'intérieur les métiers de l'agriculture** et pour susciter des vocations. Si l'outil PMSMP facilite l'accès aux stages pour les demandeurs d'emploi, beaucoup de freins restent à lever pour développer les stages de jeunes collégiens ou lycéens comme les aider à trouver des fermes accueillantes, facile d'accès (freins/mobilité), résoudre les questions d'assurance et de sécurité au travail.

2.3 Accompagnement vers l'emploi

Les enquêtes réalisées auprès des salariés de la production agricole non issus du milieu agricole montrent que l'accès à l'emploi a été considéré comme plutôt aisé pour eux dès lors qu'ils avaient déjà suivi un cursus scolaire agricole. A l'inverse, les candidats éloignés du milieu agricole, demandeurs d'emploi ou en reconversion professionnelle, font plus souvent face à des difficultés d'accès au métier, en raison de leur méconnaissance du milieu agricole et de leur manque de formation et de compétences.

Les acteurs de l'emploi et de l'accompagnement comme Pôle emploi **disposent d'une palette d'outils pour accompagner ces publics vers l'emploi agricole**. Leurs missions consistent à accompagner :

- les personnes dans un parcours individualisé : trouver les bons dispositifs d'aide et les formations ad hoc, réaliser une médiation entre l'employeur et le salarié, trouver des moyens pour lever les freins à l'accès à l'emploi et/ou à la formation s'il y en a... ;
- les entreprises dans la définition de leurs besoins et dans leur recrutement.

Pôle emploi dispose d'une offre de service importante (PMSMP, AFPR, POEI, POEC, MRS, Détection des potentiels...) à destination des demandeurs d'emploi, d'un côté, pour les accompagner vers l'emploi **et des entreprises**, de l'autre, pour les aider à former et recruter des demandeurs d'emploi. **Les dispositifs ne sont pas spécifiques à l'agriculture**, la problématique du recrutement étant transversale à tous les secteurs. Pôle emploi travaille également à une échelle territoriale selon les besoins. Il met aussi en place des actions avec des partenaires afin de réduire les difficultés de recrutement des entreprises en multipliant les opportunités de mise en relation comme "#Tous mobilisés" en région AURA.

2.3.1 Les offres de service pour accompagner les demandeurs d'emploi et aider les employeurs à recruter

Proposé et financé par Pôle Emploi, **le contrat engagement jeunes** est un parcours personnalisé qui a pour objet d'accompagner les jeunes de moins de 26 ans dans la définition de leur projet professionnel.

Les Missions locales, autre acteur majeur de l'emploi et de l'insertion, proposent **une offre de service** ciblée auprès des **jeunes âgés de 16 à 25 ans sortis du système scolaire ou sans emploi**. Elles les aident à s'insérer dans la vie professionnelle et sociale (emploi, formation, logement, mobilité, santé, ...). Comme pour Pôle emploi, cette offre de service est transversale à tous les secteurs d'activité en lien direct avec les besoins des territoires. Dans le cadre du dispositif PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi), les Missions locales peuvent aussi intervenir auprès de publics de plus de 26 ans orientés par Pôle emploi, souvent éloignés de l'emploi.

En région Occitanie, **le Conseil en évolution professionnelle** est ouvert à tous **les actifs en poste** (salariés, chefs d'entreprise, apprentis) souhaitant **se reconvertir ou évoluer dans leur secteur d'activité**. Le Conseil en évolution professionnelle agréé par France formation est porté par le réseau EVA Occitanie qui regroupe les CIBC (Centres Interprofessionnels de Bilans de Compétences), les CCI (Chambres de Commerce et de l'Industrie), les CMA (Chambres des Métiers et de l'Artisanat) et les Chambres d'agriculture. Ce service, financé par l'Etat, permet d'accompagner des personnes vers le secteur agricole (voire du secteur agricole vers d'autres secteurs d'emploi). Les Chambres d'agriculture accompagnent les actifs en poste dans le secteur agricole ou des actifs en poste d'autres secteurs qui souhaitent travailler dans l'agriculture. CAP emploi, l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres), les Missions locales et Pôle emploi proposent aussi des accompagnements en évolution professionnelle

plutôt à destination des demandeurs d'emplois. La Chambre régionale d'Occitanie a formé huit conseillers en évolution professionnelle qui réalisent des bilans de compétences. Certaines personnes s'arrêtent à cette première étape, si elles estiment que travailler en agriculture ne leur convient pas. Pour aller plus loin, un plan d'action est élaboré et mis en place (exemple : mobiliser le dispositif démissionnaire créé par Emmanuel Macron, mobiliser un financement du CPF de transition, inscription dans une formation courte ou diplômante...). Le conseiller en évolution professionnelle aide au montage des différents dossiers.

En région Bretagne, dans le cadre de "**Graines d'agriculture**", l'ANEFA accompagne des **personnes en reconversion** potentiellement intéressées par l'agriculture jusqu'à l'embauche. Certaines vont aller sur des modules de découverte, d'autres vers le dispositif "voyage en agriculture", pour une journée avec un technicien de coopérative, mises en relation avec des entreprises pour des périodes d'immersion, orientées vers des formations (partenariat très étroit avec tous les centres de formation agricoles du département). L'accompagnement se décline dans un module collectif ou individuel. Il existe une quinzaine de modules collectifs. En module individuel, entre 20 et 30 personnes sont accompagnées par département tous les ans. Il y a peu d'occasion de travailler collectivement car les personnes intéressées par l'agriculture c'est "*une de temps en temps*". L'emploi peut se faire 1 ou 2 ans après la réalisation du dispositif (congé maternité ; projets très réfléchis demandant parfois de démissionner, monter un projet de formation demande du temps). **Le contrat tripartite d'insertion** est un dispositif ressemblant à Graines d'agriculture, mais à destination d'un public fragilisé (bénéficiaires du RSA et personnes en situation de handicap). L'Anefa prend en charge l'accompagnement sur l'insertion professionnelle et l'acteur social prend en charge l'accompagnement sur l'aspect social (logement, garde d'enfants, mobilité, etc.). Pour le département d'Ille-et-Vilaine, entre 5 et 10 personnes sont suivies par an.

Les tiers employeurs, notamment les Cuma, GE et GEIQ, accompagnent différents publics éloignés du secteur agricole vers l'emploi agricole en partenariat avec les acteurs de l'emploi, de la formation et de l'insertion.

2.3.2 Les dispositifs et contrats de parcours de formations

Différents dispositifs pilotés par Pôle emploi et Ocapiat sont disponibles pour que les demandeurs d'emploi et les personnes en reconversion professionnelle puissent **acquérir les compétences opérationnelles minimales pour accéder à un poste**. Pôle emploi a peu de besoins sur les formations longues. L'objectif est de travailler sur les métiers en tension à forte composante manuelle et nécessitant des parcours courts. Les actions de formation sont basées sur l'alternance (stages, formation).

De 2018 à 2022 (prolongé en 2023), l'Etat s'est engagé financièrement auprès de Pôle emploi, via des pactes régionaux (**PIC : Plan d'Investissement dans les Compétences**), pour un montant de 15 milliards d'euros, afin de financer des actions visant à développer les compétences des candidats éloignés de l'emploi et contribuer à la qualification de la main-d'œuvre pour répondre aux besoins des entreprises. Par exemple, la région AURA bénéficie d'un pacte régional de 650 millions d'euros qui vise à financer 110 000 parcours de demandeurs d'emplois peu qualifiés.

Les POE (Préparation Opérationnelle à l'Emploi), financées et portées par Pôle emploi, sont un dispositif de formation à destination des demandeurs d'emploi. Les POE sont déclinées en deux modalités : les POEI (POE Individuelles) et les POEC (POE Collectives). Les POEI peuvent s'adresser également à des salariés en poste sous certains contrats. Elles ont pour objet de former le candidat pour combler l'écart entre les compétences du demandeur d'emploi et celles requises par le poste à intégrer.

Les projets de formation POE, d'un maximum de 400 heures, très professionnalisants, allient théorie et gestes pratiques. Ils peuvent être coordonnés par Pôle emploi, mais sont généralement établis à la demande des employeurs. Les GEIQ, les Conseils régionaux ou les Chambres d'agriculture peuvent être partenaires des actions de POE.

Les POE peuvent se poursuivre par une formation diplômante, un apprentissage ou une embauche directe. Ce dispositif peut se révéler très efficace car il est ciblé sur les besoins des futurs salariés et des entreprises. Il est un moyen d'évaluer la motivation des candidats et sécurise les recrutements en offrant une phase d'intégration progressive dans l'entreprise. Il sensibilise des personnes éloignées du secteur d'activité, les met en situation de travail pour qu'elles puissent, à l'issue, être embauchées ou entrer dans un parcours de formation. Il est reconnu pour son efficacité dans l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi. Les POEC concernant la conduite de tracteurs fonctionnent très bien. Toutefois, leur performance demeure variable car, quelquefois, la commande est passée trop tardivement ou il est difficile de rassembler suffisamment d'inscrits à un instant "t" dans un territoire pour rentabiliser une formation. "*La difficulté pour ces dispositifs-là, c'est de remplir la session de formation*".

Les **actions de formation préalables au recrutement (AFPR)** sont équivalentes au POEI mais lorsque les contrats proposés par les employeurs sont plus courts que ceux requis pour les POE.

Le parcours Défi emploi est mis en œuvre par les centres de formation qui interviennent en entreprise pour formaliser un parcours de formation personnalisé mais pas forcément diplômant. Il accompagne à la fois l'exploitant et le salarié pour son intégration dans l'emploi.

L'objectif est d'accompagner l'exploitant dans ses pratiques RH, notamment pour l'aider à évaluer ses salariés et mieux formaliser leur montée en compétence. Cette approche sur-mesure est complémentaire de l'alternance. Avec l'aide financière d'Ocapiat, l'agriculteur ou le tiers employeur peut former le salarié sur son exploitation en situation réelle et selon les méthodes de l'exploitation. Ocapiat verse 1 800 € à l'exploitant pour assurer 300 heures de formation, avec un plan d'actions pour le salarié. Ocapiat doit donner son accord sur les compétences. C'est l'employeur ou l'adhérent dans le cadre d'un GE qui est en totale autonomie sur la fonction de formateur et d'évaluateur.

Les acteurs de l'emploi et de la formation ainsi que les GEIQ constatent **que les candidats éloignés du secteur agricole rechignent à engager des parcours de formation longs**. Plusieurs acteurs préfèrent privilégier des contrats professionnels basés sur l'emploi et l'alternance sur des durées courtes (six à neuf mois) quitte à proposer d'autres contrats à la suite si la personne souhaite poursuivre sa montée en compétence. Ces structures mobilisent peu les contrats d'apprentissage. Ce refus de parcours de formation long se constate notamment chez des publics plus âgés (supérieur à 40 ans). Ces acteurs notent que les freins à lever pour accéder à l'emploi portent sur des besoins en compétences très ciblés comme la conduite d'engins (tracteur...), compte tenu des évolutions technologiques. Il s'agit alors de rassurer le salarié sur ses capacités. **Des modules de formation très courts sur des sujets très ciblés sont attendus.**

2.3.3 Les outils et méthodes d'aide au recrutement

La MRS (Méthode de Recrutement par Simulation), développée par Pôle emploi, est basée sur les "habiletés et les compétences croisées transférables". L'utilisation de la MRS repose sur des équipes spécialisées de Pôle emploi qui ont une délégation territoriale. Plus de 900 métiers peuvent être testés. Le test valide les aptitudes et les habiletés à un métier. Lorsqu'une entreprise souhaite embaucher plus de 6 personnes, l'équipe MRS teste les candidats via ce processus et propose les candidats ayant validé le test à l'entreprise recruteuse.

La détection de potentiels : en amont d'un projet, l'équipe MRS propose des détections de potentiel pour les personnes qui n'ont pas d'idées d'orientation. Elles testent leur potentiel pour aller vers une filière particulière plutôt qu'une autre en passant **des tests d'habileté**. Lorsqu'elles valident un test, elles font partie d'un vivier de candidats potentiels sur des métiers donnés. Une détection de potentiels correspond à une série d'exercices d'environ 3 heures. On lève les représentations, c'est l'équivalent d'un recrutement "sans CV". Ces actions permettent d'enclencher un parcours de formation.

2.3.4 Les structures "supports" favorisant la formation et l'accès à l'emploi

Les tiers employeurs d'une certaine dimension ont développé des capacités en ressources humaines pour attirer, accompagner, former et recruter des personnes éloignées du secteur agricole vers le salariat agricole saisonnier ou permanent. Leur objectif est de pérenniser l'emploi en s'appuyant si nécessaire sur plusieurs secteurs d'activité comme l'agriculture et l'agro-alimentaire (annexe 8).

Ces entreprises ont davantage de facilité et de moyens que les employeurs agricoles individuels à mobiliser les outils et dispositifs pour former et recruter leurs salariés, en proposant des stages d'immersion (PMSMP) par exemple (annexe 9). À la suite de la phase d'immersion, certains candidats intègrent directement un poste, d'autres se voient proposer des parcours de formation relativement courts (de deux mois à 1 an) de type POEC/POEI, contrats de professionnalisation, CQP, etc.

Plusieurs GEIQ ont créé un GE afin de pouvoir embaucher les salariés formés à l'issue de leur contrat et les mettre à la disposition de leurs adhérents. Inversement des GE ont créé un GEIQ avec la même logique de faire monter en compétence des candidats intéressés par le métier et de les embaucher ensuite via le GE ou via un service de remplacement (SR) "associé" au GE.

Les GEIQ spécialisés dans le secteur agricole sont particulièrement bien armés pour accompagner les personnes éloignées du secteur agricole vers les métiers du salariat de la production agricole. Ils disposent en effet de compétences spécifiques pour recruter et accompagner les personnes tout au long de leur parcours de professionnalisation par alternance. Ils mettent en place des contrats de professionnalisation à la carte en lien avec les établissements de formation dans leur territoire. Ils développent des partenariats locaux avec les structures de l'emploi (Pôle emploi, Missions locales...) et ils mobilisent les acteurs sociaux (MSA, département) pour aider à lever les freins potentiels des personnes (mobilité, logement, santé, contraintes économiques...).

2.3.5 Les plateformes de mise en relation de l'offre et de la demande d'emploi

Différentes plateformes centralisent les offres et les demandes d'emploi. La plateforme de **Pôle emploi** permet à tous les demandeurs d'emploi de s'inscrire afin de bénéficier des services et accompagnements classiques. Pour le secteur agricole, **l'ANEFA propose une bourse d'emploi nationale** qui comprend un espace "candidats" et un espace "entreprises" avec un moteur de recherche. Environ **3 600 offres y sont déposées par an**. Les candidats peuvent demander à être mis en relation avec une offre qui leur plaît. Les employeurs bénéficient d'un accès direct pour déposer librement leurs offres. A la réception de celles-ci, le gestionnaire valide l'offre et la rend attractive. **Les candidats non issus du milieu agricole apprécient d'avoir une plateforme** comme la bourse d'emploi pour entrer en relation avec un réseau large, car le leur est plus limité que celui des personnes issues du milieu agricole. Afin d'assurer le maillage des réseaux et une meilleure diffusion des offres, Pôle emploi agrège les offres de l'ANEFA aux autres offres.

Il existe par ailleurs une multitude de plateformes comme Job Advise, l'Apecita, Indeed et d'autres encore qui collectent et diffusent les offres d'emploi.

Certaines structures proposent leur propre site "de l'emploi" comme le CFA de Canappeville²⁵ ou la Fédération des Maraîchers Nantais²⁶.

Les acteurs de l'emploi et de la formation proposent aussi de nombreuses actions de mise en relation entre employeurs et candidats (forums de l'emploi, job dating...) spécifiques ou en lien avec des dispositifs de découverte des métiers (annexe 10).

2.3.6 À retenir

Le lien direct avec les entreprises du secteur de la production agricole est compliqué pour Pôle emploi et les Missions locales car **les conseillers sont confrontés à une multitude de Très Petites Entreprises** (secteur "atomisé") contrairement au secteur de l'agro-alimentaire. De plus, ils méconnaissent largement les métiers agricoles comme les structures qui accompagnent les agriculteurs (MSA, Chambres d'agriculture...).

Nous observons deux situations contrastées pour le recrutement de salariés de la production agricole :

- des petites entreprises agricoles (< 10 salariés) qui recrutent directement des candidats par le "bouche à oreille" en mobilisant leurs réseaux professionnels. **Le recrutement direct par les agriculteurs est peu organisé** et il n'utilise que très peu les dispositifs d'accompagnement proposés par Pôle emploi et les missions locales ;
- des tiers employeurs et des entreprises agricoles de taille importante qui emploient de nombreux salariés (exemple des Maraîchers nantais) qui sont beaucoup **mieux structurés pour recruter et former des personnes extérieures au secteur agricole** en s'appuyant plus largement sur les acteurs de l'emploi, de la formation et de l'insertion.

Les GEIQ jouent un rôle clé pour l'emploi et la formation des salariés. Leur objectif est de pérenniser un vivier de salariés compétents au service des agriculteurs en jouant sur la complémentarité des structures : groupement d'employeurs et GEIQ, services de remplacement, Cuma, etc.

Le recrutement nécessite la mise en synergie d'acteurs de l'emploi, de la formation et du social (services sociaux des départements, MSA, organismes d'insertion...). Des problèmes de coordination, voire de concurrence entre acteurs de l'emploi "non agricoles" (Pôle emploi/Mission locale/Conseil départemental) ont été identifiés.

Les financements proposés sont aussi parfois incompatibles entre eux (aides Pôle emploi, Département, Région...) ou bien trop restrictifs pour certains publics (conditions d'accès liées à l'âge, etc.). Des relations privilégiées, souvent liées à des relations interpersonnelles entre les animateurs de structure plutôt qu'à des volontés institutionnelles, se nouent entre plusieurs acteurs dans certains territoires pour répondre aux besoins en main-d'œuvre du secteur agricole.

Les freins à la formation pour les jeunes candidats aux métiers de salarié de la production agricole portent principalement sur **les difficultés de mobilité** (absence de permis de conduire, pas de véhicule motorisé, frais de déplacements non supportables...) **pour accéder aux centres de formation**. Rapprocher le lieu de la formation des lieux d'habitation des candidats peut se révéler une solution.

²⁵ Site de l'emploi du CFA de Canappeville : <http://www.cfa-cpse-canappeville.fr/emploi.php>

²⁶ Site de l'emploi des Maraîchers nantais : <https://www.maraichersnantais.fr/>

3 Actions de développement des compétences des salariés et des employeurs en gestion des ressources humaines

Dans le cadre de ce diagnostic, nous n'avons à aucun moment cherché à dresser un panorama exhaustif de l'offre de formation, vaste et complexe. A partir des enquêtes réalisées auprès des acteurs de l'emploi et de la formation, nous avons identifié les principaux points de vigilance qui concernent la formation des employeurs en RH et des salariés de la production agricole.

3.1 Développement des compétences des salariés

La formation des salariés de la production agricole répond globalement à deux types d'objectifs :

- apporter un **premier niveau de compétence** plus ou moins approfondi selon le profil du salarié (exécutant, polyvalent-autonome, responsable d'ateliers et/ou d'équipes) **pour favoriser l'accès au métier**. Les futurs salariés peuvent intégrer des cursus de formation initiale ou plus souvent continue, avec de l'alternance qualifiante/certifiante ou pas. **Il existe une grande diversité de parcours de formation, avec des durées et des contenus très divers**. La visibilité des parcours de formation de salariés agricoles à destination de candidats éloignés du milieu agricole n'est donc pas très évidente à définir. Les tendances vont vers des formations "à la carte", s'appuyant sur les entreprises (alternance) sans forcément de recherche de diplôme ou de certification et partant de l'idée que *"l'important pour les entreprises c'est la compétence, pas le 'bout de papier'"* ;
- favoriser la **montée en compétence du salarié tout au long de sa carrière** grâce à la formation continue généralement courte. Ce type de formation porte sur des savoir-faire et des connaissances techniques métier, santé-sécurité, réglementation...

3.1.1 La formation initiale

Elle est dispensée par les établissements d'enseignement agricole (encadré 8). Formellement, l'ensemble des cursus de la production agricole est susceptible d'accueillir et de former des salariés de la production agricole.

Dans la pratique, Eduter Ingénierie signale un diplôme plus spécifiquement dédié aux salariés de la production agricole classé "ouvriers spécialisés" : **le CAPA niveau 3**, le plus souvent en formation initiale avec des stages à la clé ou en apprentissage dans un CFA.

La formation aux métiers de salariés de la production agricole repose largement sur les MFR et les CFA qui proposent des formations par alternance en vue d'obtenir un diplôme qui capitalise à la fois sur des enseignements techniques et sur la mise en pratique des gestes professionnels.

La voie de l'apprentissage rencontre un franc succès. En 2022, Pôle emploi proposait une aide exceptionnelle pour la première année d'apprentissage en cas d'embauche d'alternant.

Encadré 8 : L'enseignement agricole en quelques chiffres (Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, 2022)

Plus de 800 établissements d'enseignement : 217 lycées agricoles publics, 207 lycées agricoles privés, 369 Maisons Familiales Rurales, 10 Centres médico-éducatifs.

Les 175 Eplefpa regroupent plusieurs entités : 217 lycées d'enseignement général, 94 centres de formation d'apprentissage, 222 centres de formation professionnelle et de promotion agricoles (CFPPA), 192 fermes de lycées agricoles, 37 ateliers technologiques à vocation pédagogique.

En 1990, plus de 35 % des élèves sont **issus du milieu agricole**, ils sont à peine **11 %** en 2022.

L'enseignement technique par voie scolaire compte 155 690 élèves dont **seulement 36 % se forment dans le secteur de la production agricole**.

A la rentrée 2020, 45 717 apprentis suivent une formation en CFA, soit 22 % de plus qu'en 2019. Le secteur de la production agricole accueille à lui seul 46% des apprentis. 36 % des apprentis suivent un cursus post-bac.

En 2020, les établissements d'enseignement agricole ont délivré 12,6 millions d'heures stagiaire en formation continue (dont 26,8 % dans le privé) auprès de 38 % de femmes qui ont réalisé 47 % des heures de formation. 52 % des heures stagiaires en formation continue concernent la production agricole.

3.1.2 La voie de l'alternance

Les contrats d'alternance qui mixent des apports théoriques et l'apprentissage des gestes professionnels au sein des entreprises est apprécié par les apprenants et les chefs d'exploitation.

Les Centres de Formation d'Apprentis (CFA) donnent aux alternants une formation générale et technique qui complète la formation pratique reçue dans les entreprises. **Le contrat de travail conclu avec l'entreprise conditionne le statut de salarié des apprentis.** L'alternance peut se dérouler dans un cadre initial ou de formation continue (encadré 9) avec deux types de contrats possibles :

- d'apprentissage (formation initiale) : il concerne les jeunes de 16 à 29 ans révolus. Il prépare une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme d'Etat ou par un titre à finalité professionnelle. Le contrat ne peut être inférieur à 6 mois et la partie formation en CFA inférieure à 25 % de la durée du contrat ;
- de professionnalisation (formation continue) : il s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans et aux demandeurs d'emplois de plus de 26 ans, bénéficiaires du RSA ou de l'Allocation Adulte Handicapé (AAH). La formation vise à acquérir un titre ou diplôme correspondant à des qualifications reconnues au titre du RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles), sanctionnées par un CQP (certificat de qualification professionnelle) ou figurant dans les classifications d'une convention collective. Le temps de formation en CFA est de 15 à 25 % du temps total.

Encadré 9 : Exemple du CFA de Canappeville (Eure)

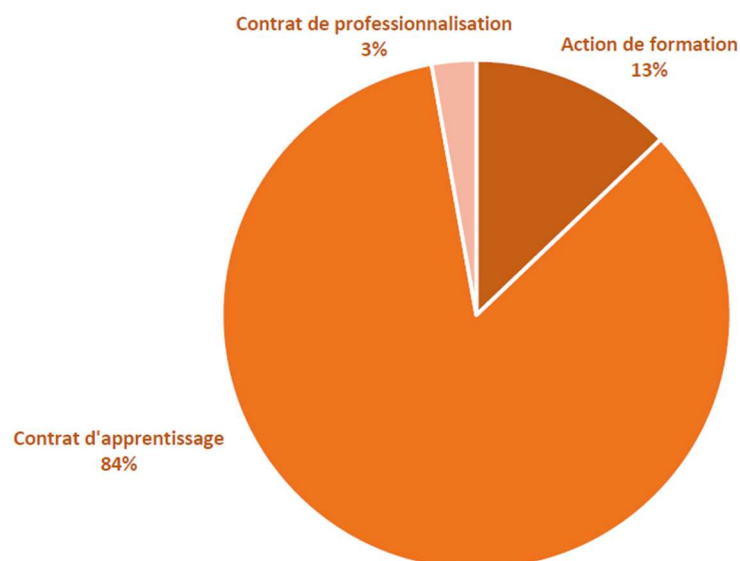
Le CFA de Canappeville propose des formations en production animale selon une pédagogie reconnue dans le milieu professionnel de l'élevage. Quatre diplômes sont accessibles aux futurs salariés agricoles :

- le BPA travaux des productions animales (niveau 3) pour de futurs salariés ;
- le BPREA : pour les salariés majoritairement, mais ils obtiennent la qualification professionnelle pour s'installer donc certains ont un projet d'installation. Dans cette formation, ils accueillent aussi le public adulte en reconversion et ce public s'installe prioritairement ;
- les Certificats de spécialisation, soit en production laitière soit en production porcine. Pratiquement tous les apprenants deviennent salariés, mais 1/3 s'installent dans les 1 à 2 ans qui suivent et d'autres aussi dans un horizon plus lointain ;
- le BTS production animale : certains s'installent, certains deviennent salariés et plus d'1/3 continuent leurs études (licence pro, écoles d'ingénieur).

Les contrats d'alternance représentent 87% des financements d'Ocapiat (Figure 16), loin devant les actions de formation continue.

Figure 16 : Montant total engagé par dispositif

[Source Engagements formation Ocapiat 2021, traitement Quadrats-étude]



3.1.3 La formation continue

3.1.3.1 Ocapiat – Opérateur de compétences de la branche agricole

Ocapiat est l'Opérateur de compétences (OPCO) pour la Coopération agricole, l'agriculture, la pêche, l'industrie agro-alimentaire et les territoires, qu'il finance désormais. Il a pour objet de :

- promouvoir les différentes modalités de formation auprès de ses différents publics ;
- prendre en charge les actions de formation et mobiliser des budgets spécifiques ;
- d'assurer un service de proximité auprès des petites entreprises (dont les agriculteurs) pour améliorer l'information et l'accès des salariés à la formation professionnelle et pour accompagner ces entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière professionnelle ;
- de travailler au côté des branches professionnelles et des organismes de formation ;
- développer l'alternance en assurant son financement selon le niveau de prise en charge fixé par les branches ;
- faciliter l'accès des personnes les moins qualifiées à la formation ;
- de gérer la collecte des contributions conventionnelles et volontaires.

La **charte emploi**, signée avec l'état et la DRAAF en 2022, vise à :

- développer la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences des entreprises ;
- favoriser l'amélioration des conditions de travail ;
- améliorer l'attractivité des entreprises ;
- sécuriser les parcours professionnels des salariés.

3.1.3.2 Des formations au catalogue et d'autres sur-mesure

Ocapiat réalise des **appels d'offre périodiques de formations auprès de prestataires** sur des thématiques diverses : RH (pour des salariés en position de management intermédiaire), santé et sécurité, comptabilité, informatique, langues, permis, technique...

A titre d'exemple, l'appel d'offres 2024-2027 pour les régions Bretagne/Pays de la Loire porte prioritairement sur la transition agroécologique, le bien-être animal et les techniques "métier". Un **catalogue de formations** présentielles est ainsi construit dans chaque région. Des formations à distance sont également proposées. Les organismes de formation sont très nombreux et très divers (au-delà des structures spécialisées, les Chambres d'agriculture, les Civam, le CER France et d'autres, figurent parmi les formateurs potentiels) et ne pensent pas toujours à déclarer leur offre dans le Catalogue Ocapiat.

La **plate-forme collaborative Camp'Num** offre des **formations en ligne** et les formateurs peuvent proposer des contenus. Elle comprend des petites vidéos d'environ 3 à 20 minutes de sensibilisation à des thèmes techniques comme la cueillette des pêches ou la récolte des cerises ou relatives à des compétences "métier" comme l'affutage et le nettoyage des outils ou l'accueil d'une équipe de saisonniers.

En plus des formations du catalogue, Ocapiat co-finance des actions de développement des compétences "sur-mesure" :

- **les dispositifs de formation interne** : le salarié de l'exploitation est formé par un salarié expérimenté. Ces dispositifs demandent à l'employeur de fournir : le programme et le protocole de formation ; le calendrier prévisionnel ; les titres et qualités des formateurs internes ; les modalités de contrôle des acquis en fin de formation ; le budget ; l'attestation de formation ; les supports pédagogiques utilisés ; les feuilles d'émargement ;
- les Actions de formation en situation de travail (**AFEST**) sont un modèle d'acquisition des compétences ancré sur le travail réel (encadré 10). Le travail est utilisé comme matériau pédagogique principal (le salarié apprend en faisant). L'apprentissage est basé sur les essais, les réussites et les erreurs. L'apprenant construit aussi son apprentissage dans l'échange, guidé par le formateur AFEST (séquence réflexive) ;
- **le DEFI maintien dans l'emploi** est une action de formation interne pour maintenir des salariés en emploi dans des circonstances particulières (pandémie, etc.) ou lors de difficultés économiques passagères. La formation est encadrée par un prestataire qui définit et structure un projet d'intégration au sein d'un Protocole Individuel de Formation (PIF).

Encadré 10 : Les AFEST (Anact, 2019)

En inscrivant les actions de formation en situation de travail (Art L.6313-1 1^{er}) comme une nouvelle modalité pédagogique, le législateur reconnaît que le travail peut être formateur. Une AFEST nécessite toutefois d'adapter les situations de travail pour les rendre réellement formatives.

Deux séquences pédagogiques sont articulées :

- la mise en situation : le salarié est mis en situation de réaliser une activité avec une véritable intention pédagogique ;
- la prise de recul : vivre une expérience de travail ne suffit pas à produire des compétences susceptibles d'être réutilisées. Un temps réflexif, hors production, accompagné par un formateur interne ou externe, est nécessaire pour expliciter les apprentissages.

Le cadre juridique de l'AFEST implique qu'un véritable parcours pédagogique soit mis en place, des moyens techniques et humains ainsi que des ressources pédagogiques.

L'AFEST est un levier pour accompagner les transformations, agir sur l'attractivité de l'entreprise et fidéliser les salariés.

Eu égard à la relative complexité de leur mise en place, **ces dispositifs "individualisés" sont peu mobilisés par les agriculteurs**. Les tiers employeurs, mieux structurés, peuvent inscrire leurs salariés à des formations du catalogue Ociat ou alors construire leurs propres actions de développement des compétences auprès des organismes de formation de leur choix (encadré 11). Dans ce cas, Ociat ne conserve qu'un rôle de financeur.

Encadré 11 : Exemple de la formation des salariés en Cuma

Les fédérations régionales ou de proximité mettent en place des formations pour les salariés et en gèrent l'organisation administrative : conduite et entretien du tracteur, éco-conduite des engins, certiphyto, entretien des outils, maintenance, soudure, nouvelles technologies, méthanisation, le bois énergie, la conduite d'ensileuses et de moissonneuses, management des salariés, travailler ensemble. Ils recourent à des formateurs internes ou externes. La dispersion des salariés rend difficile le regroupement pour des formations communes. Certaines fédérations régionales ont établi un calendrier annuel de formations sur une ou deux journées auxquelles s'inscrivent les salariés de façon à créer un "parcours" de formation commun.

3.1.3.3 Les certificats de qualification professionnelle (CQP)

Ce sont des certifications nationales de branche émanant des CPNE (Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation Professionnelle). Elles ont une valeur officielle car elles sont enregistrées au RNCP. Elles sont destinées à des salariés en activité ou en cours de recrutement et à des demandeurs d'emplois.

La création d'un CQP dépend du dynamisme de la profession agricole et de sa volonté d'investissement dans la formation. Dans certaines situations, les centres de formation estiment que le lien avec la profession agricole est trop ténu pour œuvrer efficacement à l'élaboration d'un CQP. Les agriculteurs connaissent de moins en moins les établissements de formation *"les liens se sont érodés avec le temps"*. L'enjeu pour la profession agricole est de rétablir ce relationnel pour que les formations correspondent aux besoins locaux et que la synergie entre l'entreprise et l'école soit renforcée.

3.1.4 À retenir

Les dispositifs de formation proposés sont riches et contribuent à former les individus tout au long de la vie avant le premier emploi, en reconversion, en poste. Ils interviennent sous différentes formes comme la formation initiale ou continue, l'alternance. L'offre de formation est abondante mais les profils de salariés et les métiers qu'ils exercent tout autant. **Un des enjeux réside donc dans la capacité des institutions à faire coïncider les besoins avec l'offre de formation et à sans cesse l'adapter.**

L'enseignement agricole s'est beaucoup diversifié et les modules pédagogiques strictement centrés sur la production agricole ne concernent plus que 36% des élèves. Les référentiels de formation sont régulièrement mis à jour mais sur des temps relativement longs, avec beaucoup moins de réactivité que les cursus pour adultes.

L'apprentissage, en progression, répond au besoin de l'employeur et de l'apprenant. Il constitue une formidable opportunité de formation aux gestes professionnels et sécurise les embauches.

Les formations continues obligatoires, notamment à la santé et à la sécurité, sont relativement bien suivies. Les formations plus techniques connaissent un succès aléatoire. Par exemple, très peu de salariés de la production agricole se forment à la manipulation des robots de traite. Ociapiat n'a pas toujours les moyens d'évaluer pourquoi certaines sessions de formation ne rencontrent pas leur public.

La formation continue s'est adaptée et propose davantage de formations personnalisées, en entreprise, avec un souci de mieux encadrer les procédés. Les règles en vigueur peuvent être considérées comme réhabilitées dans les exploitations qui peuvent se cantonner dans un processus habituel de formation interne "par l'expérience, sur le tas".

Les formations continues sont foisonnantes et pas toujours lisibles pour le futur apprenant s'il n'est pas accompagné dans sa recherche. Les règles d'attribution des aides et d'accès aux formations, même si elles sont nécessaires, sont complexes et les risques sont nombreux de renoncer à une formation faute de connaissance des conditions d'accès. Souvent, les agriculteurs se plaignent de l'éloignement des lieux de formation par rapport à leur exploitation. Les salariés, compte tenu de la diversité de leurs parcours et de leurs profils, peinent à trouver leur place dans des formations "standardisées". Enfin, tous les prestataires n'inscrivent pas leurs formations dans le catalogue Ociapiat ce qui contribue encore à brouiller les pistes.

Pour répondre aux injonctions récurrentes des appels d'offres de formation, les organismes de formation proposent une offre toujours plus flexible et adaptée au risque d'appauvrir les contenus et les ressources pédagogiques proposés.

3.2 Actions de développement des compétences des employeurs à la gestion des ressources humaines

Le besoin sur le développement des compétences d'employeur et en particulier sur le management et l'organisation du travail est important. Mais si ce besoin est, au dire des experts du management, fort et répandu, la demande des employeurs qui souhaitent se former est très réduite et pose d'importants problèmes aux organismes de formation qui peinent à remplir leurs stages et à envisager en conséquence la mise en place d'une nouvelle offre.

Fort heureusement, plusieurs acteurs estiment que l'attitude des employeurs évolue favorablement vers une posture managériale adaptée. Pour autant, des progrès peuvent encore être accomplis. *"Aujourd'hui, les agriculteurs considèrent un peu plus le salarié comme quelqu'un qui leur est utile. On est quand-même passé de : 'le salarié je l'embauche pour faire du boulot et c'est des soucis. Il faut que je le paye, en plus je le paye pour qu'il prenne des congés. En plus il fait suer, un jour il est malade, un jour il n'est pas à l'heure'. Maintenant ils se disent que leur entreprise, sans salarié, elle ne fonctionne pas et qu'ils vont être obligés de les bichonner un peu."*

3.2.1 RH et formation initiale

La montée en compétences des employeurs pourrait se jouer dès la formation initiale. La place du management ou de l'organisation et des conditions de vie au travail devraient être des sujets plus largement abordés dans les formations initiales des candidats aux différents métiers agricoles, particulièrement dans les formations de préparant à l'installation ou aux fonctions de chefs d'exploitation. Les programmes actuels du BTS ACSE, qui forment pourtant de nombreux jeunes souhaitant s'installer, couvrent peu ce champ (moins de 50 heures d'enseignement sur les 1 740 que compte la formation).

La réactualisation des référentiels des 16 BTS de l'enseignement – celle du BTS ACSE est prévue pour la rentrée 2025 - devrait permettre de mieux prendre en compte les thématiques RH et management dans l'enseignement agricole.

La formation @gri-pilote (Bretagne), fruit d'un travail concerté entre le Cneap (Conseil National de l'Enseignement Agricole Privé), l'Unrep (union Nationale Rurale d'Education et de Promotion), les MFR (Maison Familiale Rurale), les lycées publics et privés et la Chambre d'agriculture, comporte un volet management d'équipe. Elle est en attente d'inscription au RNCP.

<https://lebimsa.msa.fr/agriculture/agripiloteformationen-bretagne-des-paysans-connectes/>

Un acteur de l'enseignement s'interroge toutefois sur la pertinence de former des jeunes qui ne se sont jamais trouvés en posture d'employeur : *"On ne forme pas des futurs employeurs, on ne forme pas à la fonction, mais à la réalisation de tâches."* Rendre le volet ressources humaines obligatoire, au moment des parcours à l'installation, pourrait sensibiliser les porteurs de projets à cette thématique.

3.2.2 La formation à la RH des chefs d'exploitation agricole est une priorité stratégique de la formation continue pour VIVEA et ses élus

VIVEA finance et développe la formation pour les 511 000 agriculteurs français non-salariés. La formation dans le domaine des ressources humaines est une priorité de son conseil d'administration, réaffirmée dans son plan stratégique 2021-2026.

Le contexte agricole français évolue fortement et les formations en management et organisation du travail s'avèrent indispensables au vu des facteurs suivants :

- une démographie agricole vieillissante,
- des difficultés très marquées pour recruter (salariés permanents comme saisonniers),
- une volonté de bien-être au travail, de qualité et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, exprimée par les salariés comme par les chefs d'exploitation,
- une diversité de publics en agriculture (hors cadre familiaux, de plus en plus de femmes en tant que chefs d'entreprise mais aussi en tant que salariées) ;
- la nécessité de développer la résilience des chefs d'exploitation agricole quant à la multiplicité de leurs tâches, les compétences à maîtriser, les pressions et obligations sociétales et/ou réglementaires.

Pour relever ces enjeux, VIVEA identifie trois priorités de formation des chefs d'exploitation :

- favoriser la performance individuelle et collective ainsi que la qualité de vie au travail : gestion de la charge de travail, conditions de travail et confort, gestion du temps, équilibre vie privée et vie professionnelle, développement de la résilience ;
- développer et optimiser le management : recruter et accueillir un salarié notamment extérieur au secteur agricole, manager ses salariés (organiser le temps de travail, donner des consignes claires, communiquer), fidéliser ses salariés, mettre en place un plan de prévention des risques santé sécurité ;
- gérer les collectifs de travail : travailler à plusieurs, gérer des formes collectives d'emploi salariés (groupement d'employeur, Cuma, Gaec...), mener un projet à plusieurs en tant qu'associés.

En 2021, VIVEA a lancé une étude sur les besoins en compétences des chefs d'exploitation en région Paca en matière de GRH (Binder *et al.*, 2021) qui a confirmé ces priorités en y ajoutant également l'enjeu de transmettre son savoir-faire.

Les formations à la gestion des ressources humaines sont à ce jour peu développées, elles ne représentaient que 3 % des formations financées par VIVEA entre 2021 et le début d'année 2023, soit environ 1 500 formations collectives.

Les chefs d'exploitation se forment avant tout sur le fonctionnement et la communication entre associés et les aspects juridiques de la fonction d'employeur avec notamment la connaissance et l'application de la convention collective nationale de la production agricole. Les demandes sont les suivantes :

- s'installer à plusieurs en société, fonctionnement et communication (14 %) ;
- appliquer et comprendre la convention collective nationale (10 %) ;
- manager (7 %) ;
- être employeur (au sens juridique) (6 %) ;
- gérer son temps (2 %) ;

On peut alors se demander si l'offre de formation est suffisamment bien adaptée dans ses objectifs, ses contenus, son ingénierie ou la pédagogie des intervenants qui les dispensent. À chaque endroit, chacun doit veiller à bien adapter son travail à ces nouvelles nécessités.

3.2.3 Focus sur deux formations RH du catalogue VIVEA

Nous nous sommes entretenus avec deux formateurs qui nous ont livré leur expérience et points de vue.

3.2.3.1 Exemple de formation RH : Manager, communiquer, entretenir la motivation de son(ses) salarié(s) - Véronique Manche – CA 49

Une formation en réponse aux attentes des employeurs en production végétale

Cette formation est proposée par la Chambre d'agriculture du Maine-et-Loire et dispensée en région Pays de la Loire. Elle a vu le jour il y a plus de 10 ans, impulsée par la demande des principaux employeurs de la zone en maraîchage ou viticulture. Elle est suivie plus modestement et depuis plus récemment par des éleveurs bovins lait. Deux à trois formations sont réalisées par an (une dans le Maine-et-Loire et une ou deux dans d'autres départements).

Ce type de formation est davantage demandé par les employeurs qui gèrent plusieurs salariés. *"Cela marche mieux chez les gens qui sont employeurs de main-d'œuvre avec plusieurs salariés. Ils ont de vraies questions managériales. Quand ils n'en ont qu'un, ils ont des questions quand ils ont un problème ou quand ils n'en trouvent plus."*

Un contenu volontairement complet pour une acculturation RH sur tous les aspects

La formation en management repose sur les objectifs suivants :

- mettre en œuvre avec le ou les salariés, une démarche de management participatif dans une dynamique de progrès d'entreprise ;
- savoir déléguer, transmettre des consignes, motiver, faire adhérer son salarié ;
- améliorer la communication et les relations au sein de l'entreprise.

La pédagogie s'appuie sur trois piliers, que sont les apports théoriques et descendants, les échanges de pratiques entre pairs et l'expérimentation avec des jeux de rôle, des mises en situation.

La formatrice, tout en s'adaptant aux attentes des participants, propose une large palette de notions à aborder :

- le choix du style de management pour impliquer ;
- les leviers de la motivation ; *"Au-delà du salaire, qu'est-ce qui fait l'intérêt pour le salarié de rester chez tel exploitant"*.
- les outils opérationnels du management ;
- la communication, la transmission des consignes et les techniques de communication ;
- la gestion des désaccords et la gestion des conflits : *"Qu'est-ce que je fais quand mon salarié ne fait pas ce que je veux qu'il fasse ? On est dans la gestion des désaccords et le recadrage, l'affirmation de soi avec diplomatie."*
- les outils : le règlement intérieur obligatoire ou non, DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels), entretien professionnel ou entretien annuel, fiche de poste, cahier de consignes, le livret d'accueil.

Cette formation mixte digitale s'articule en quatre temps :

- 30 minutes à distance en amont de la formation,
- une journée de formation en présentiel,
- 30 minutes à distance entre les deux journées,
- une journée de formation en présentiel.

Initialement programmée sur 3 jours, avec prestation rattachable (visite d'exploitation), le rythme de la formation a été modifié suite à la crise sanitaire et une enquête téléphonique de satisfaction montrant que les prestations rattachables ne constituaient pas un facteur de motivation pour s'inscrire à la formation.

Les trois journées ont été réduites à deux et le temps de formation présentiel valorisé avec ce que le formateur peut apporter au groupe.

La première séquence de formation à distance, en autonomie sur la plate-forme, propose à l'agriculteur de se positionner sur son profil de management (management directif, associatif, participatif, etc.). Des quizz et des vidéos lui permettent d'acquérir le vocabulaire et de s'acculturer sur le thème RH.

Lors du second temps à distance, quelques outils du manager sont présentés et l'apprenant est amené à choisir le plus pertinent dans le contexte de son exploitation.

Les séquences à distance nécessitent du temps de préparation et les apprenants ne se connectent pas toujours, ce qui génère des temps d'animation : *"La difficulté c'est de les faire se connecter, c'est clair. C'est expérimental, là en 2023, ça a moins bien marché. La difficulté c'est d'avoir du temps pour les relancer."* (Véronique Manche)

Le recrutement des apprenants

Les motivations qui incitent les agriculteurs à s'inscrire à la formation RH sont diverses :

- fidéliser les salariés car ils sont difficiles ensuite à remplacer "*Il faut que je fasse tout bien pour les garder*" ;
- gérer des conflits ou des profils difficiles (alcool, des gens qui viennent travailler ou non...).
- mieux comprendre les salariés, notamment les jeunes : "*Les jeunes, on ne les comprend pas, on ne sait pas ce qui les motive. De toute façon, ils vont se barrer.*"
- recruter des salariés. "*Ils se disent, il y a peut-être quelque chose que je peux faire moi pour en trouver plus facilement.*"
- manager des équipes : comment faire cohabiter des équipes d'étrangers qui sont là ponctuellement, qui travaillent le samedi, qui dorment sur place... avec les salariés permanents. Comment équilibrer les choses ? Comment traiter les uns et les autres ?

L'idéal serait d'avoir accès à un **fichier actualisé des employeurs du département** pour envoyer des mailings, mais ce n'est pas le cas de la Chambre d'agriculture des Pays de la Loire. Les envois de mails ne suffisent pas et des relances téléphoniques sont nécessaires. La diffusion via des catalogues de formation n'amène pas d'inscription.

Deux modes de recrutement se complètent :

- **lorsque des partenaires diffusent l'information auprès de leurs adhérents, voire prescrivent la formation.** Le seul partenaire efficace à ce sujet dans le Maine-et-Loire est l'Association Technique Viticole (ATV). Les conseillers sont sensibilisés et une relation de confiance est établie avec les viticulteurs. Le partenariat est un signe de la qualité de la formation car si les apprenants ne sont pas satisfaits de la formation, l'ATV ne la proposera plus ;
- **lors des manifestations organisées par la Chambre d'agriculture et dans les groupes d'agriculteurs constitués** (exemples : des groupes de progrès dans les territoires, lors de promotions spécifiques RH dans les bureaux territorialisés, à l'occasion de la quinzaine de la formation au mois d'octobre pendant laquelle les conseillers sont chargés d'appeler chacun une dizaine d'agriculteurs de leur territoire ou de leur fichier client pour écouter leurs besoins et proposer des formations. Chaque année, un certain nombre de formations sont à promouvoir dont la RH. Cela permet de recueillir des prospects). **L'interconnaissance interne à la Chambre d'agriculture**, sur les thématiques portées par les uns et les autres est importante.

Dans tous les cas, **des relais de terrain, sensibilisés, prescripteurs de la formation, sont nécessaires**. La notoriété du formateur est un plus pour dynamiser le recrutement.

3.2.3.2 Exemple de formation RH - Savoir manager ses salariés – Sodimédia - Nona Barazer

Une formation dédiée aux éleveurs porcins et à leurs salariés en position de management

Cette formation est proposée par Nona Barazer qui est consultant indépendant, gérant de la Société Sodimédia. En plus de cette formation sur le management de proximité, il propose des formations à la mise en place du DUERP. Les éleveurs porcins sont des employeurs de longue date et fort nombreux en Bretagne mais Nona Barazer s'adapte à d'autres types de publics comme les maraîchers et plus récemment les éleveurs bovins lait.

Cela fait plus de 15 ans que Nona Barazer dispense des formations RH auprès de VIVEA à raison d'une trentaine de personnes formées par an en 4 ou 5 sessions.

Savoir manager ses salariés

Les objectifs de la formation sont :

- d'acquérir des compétences managériales pour réussir le développement des ressources humaines en élevage porcine ;
- de déterminer des objectifs réalistes et motivants, appréhender la gestion du changement, les motivations des salariés et leur besoin de reconnaissance.

La pédagogie alterne des apports théoriques, des diagnostics personnalisés et des analyses de situations tirées de l'expérience des participants.

Le formateur propose d'évoquer de nombreuses notions :

- cerner clairement sa mission et celle de son équipe ;
- identifier son propre style de management ;
- caractériser les qualités du manager ;
- expliciter ce que manager veut dire ;
- savoir motiver son équipe ;

- savoir faire accepter un changement ;
- savoir déléguer et contrôler ;
- savoir mener un entretien individuel ;
- savoir mener un entretien professionnel ;
- établir les profils de poste des salariés ;
- savoir utiliser la classification de la convention collective.

La formation comporte trois journées en présentiel étalées sur un mois, complétées d'une prestation rattachable d'une demi-journée auprès de chaque participant. Ce coaching est mis à profit pour travailler les questions d'entretiens professionnel et individuel, de fiches de poste et d'objectifs techniques et économiques. Le consultant conduit un entretien avec un ou deux salarié(s).

Les particularités de la formation reposent sur :

- la forte imbrication des questions de management d'équipe avec la gestion technico-économique de l'exploitation. La GTTT (Gestion technique des troupeaux de truies) est mobilisée comme un outil de référence pour **intéresser les salariés aux résultats de l'entreprise**. Le management par la qualité est important pour rationaliser le travail du salarié à partir de données factuelles pour *"éviter l'arbitraire, pour sortir de ce côté émotion."*
- un travail sur la convention collective pour aborder la notion de **plan de carrière** et de projection d'un avenir du salarié dans l'exploitation où il exerce aujourd'hui ;
- l'acquisition, tout au long de la formation, d'une **posture managériale** en déclinant systématiquement les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être.

Les participants sont incités à **mettre en place des actions entre les différentes sessions** selon une pédagogie "de contrat" : *"les gens s'engagent, on n'est pas là en touristes, on y va quoi"*.

Le recrutement

Nona Barazer œuvre seul à la promotion de sa formation. Les coopératives porcines lui fournissent la liste de leurs adhérents employeurs. Il les contacte individuellement jusqu'à constituer des groupes de 5 à 6 personnes. Lors des appels téléphoniques, il cherche à cerner les problématiques managériales afin d'adapter le contenu de ses formations. *"C'est compliqué pour eux, ils savent qu'il y a des problèmes, parce que je leur pose des questions, j'analyse la situation quand je les contacte, je les fais parler un petit peu, je leur dis voilà est-ce que tu as entendu parler d'entretiens individuels ? professionnels ? Non ! Tu sais que c'est obligatoire ? Ah bon ! Bon on va commencer par ça déjà. Est-ce que ton DU est à jour ? Est-ce que tu as fait un DU ? S'il y a des salariés c'est essentiel ! Je vois un peu où ils en sont quoi."*

Même si la renommée du formateur joue en la faveur de la formation, le travail de recrutement demeure important et l'énergie à y consacrer tout autant.

3.2.3.3 Quelques enseignements de ces deux expériences

De solides compétences nécessaires pour enseigner les relations humaines

Véronique Manche est médiatrice et consultante en RH et en organisation du travail. Elle coordonne le pôle de compétences "relations humaines et organisation du travail" créé en 2018 par la Chambre régionale d'agriculture au moment de la régionalisation. Après une formation interne à la Chambre d'agriculture au droit des sociétés, elle a longtemps exercé en tant que conseillère juridique avant rédaction d'acte. La formatrice a ensuite suivi différentes formations autour du développement personnel, en analyse transactionnelle [obtention du premier niveau d'accréditation] en cours de carrière. Elle a obtenu un certificat de spécialisation en médiation au Cnam en 2012 et s'est certifiée coach en 2022 à l'Université Catholique de l'Ouest (formation certifiante et qualifiante).

Pour être formateur RH, Madame Manche estime qu'un socle de base à trois niveaux est nécessaire sur :

- la communication et les relations interpersonnelles,
- la théorie des organisations parce que le management c'est aussi de l'organisation,
- les questions managériales (profils du manager, outils du management, etc.).

Nona Barazer détient un DEA d'anthropologie sociale et une maîtrise des sciences de l'éducation qui lui permet d'aller au-delà de la transmission des connaissances et de travailler sur le comportement pour répondre à la question de *"Comment se comporter face à son salarié ?"* Lorsqu'il était formateur d'instituteurs, il travaillait à l'individualisation de l'acquisition des compétences et sur l'approche fonctionnelle des apprentissages selon la méthode Freinet.

Partir du vécu des agriculteurs

C'est en partant des préoccupations de l'agriculteur que Nona Barazer construit ses formations : *"Ils ont un vécu à partir duquel je vais dresser derrière tout l'approche cognitive, la connaissance. Je ne fais pas l'inverse. J'écoute, je reformule, je fais travailler, je fais se questionner. Et après, quand je vois qu'ils sont prêts, j'amène petit à petit des concepts de management."*

Beaucoup d'agriculteurs savent faire mais ils ont besoin de passer de l'implicite à l'explicite, de l'expérience au concept : *"On ne leur apprend pas tant de choses que ça. C'est vraiment mettre des mots sur la pratique pour la structurer."* (Véronique Manche).

De fait, les cas concrets et les mises en situations sont fortement appréciés par les participants.

L'élaboration de la formation continue est, à ce titre, radicalement différente de celle qui pourrait être mise en place en formation initiale.

Des durées de formation en question

L'offre de formation professionnelle continue s'interroge sur la bonne adaptation des formats aux contraintes des employeurs. La tendance à chercher à faire plus court et plus simple se heurte à la nécessité pédagogique de **devoir prendre du temps pour aborder de manière suffisante certains sujets complexes** ou demandant recul et réflexion. C'est une question de didactique qui demande là aussi une certaine compétence pour être abordée avec pertinence.

Dans les deux exemples étudiés, trois jours en présentiel semblent être un maximum "tolérable". La question de **modules complémentaires** pourrait être une voie de perfectionnement. *"On est un peu juste en temps, ça dure trois jours, mais il y a tellement de choses à voir... On n'a fait qu'une partie de la posture, je leur ai donné envie. Alors que peut-être que plus tard, ils en feront une deuxième"* (Nona Barazer). La notion de groupes d'agriculteurs pérennes, type CETA, pourrait convenir à la professionnalisation des employeurs sur cette thématique.

Un besoin de mutualisation et de partage

Le domaine de la formation continue est un domaine concurrentiel où chacun tente de tirer son épingle du jeu. Les deux formateurs enquêtés ont investi des moyens conséquents à la création des contenus et des ressources pédagogiques, sans pour autant être certains que des améliorations ne seraient pas envisageables. Ils ont évoqué un besoin :

- d'échanges entre formateurs sur des questions épineuses, sur des pratiques. *"On est un peu isolé"* ;
- de construction de partenariats globaux sur l'emploi et la formation, de concertation et de coordination. *"De réels partenariats entre structures. Comme on pourrait travailler avec d'autres fédérations techniques pour proposer des formations tout pareil. Il y a à unir nos forces pour aller là-dedans. Il faut qu'il y ait des volontés de construction."*

Le recrutement des stagiaires, un point crucial

Dans les deux cas considérés, les inscriptions volontaires aux formations sont inexistantes. La publicité "classique" et la diffusion via des sites ou les catalogues de formation demeurent vaines.

Cela demande donc aux formateurs (ou à des collaborateurs prescripteurs) de présenter la formation dans différentes instances et d'appeler ensuite individuellement les prospects pour les convaincre de s'inscrire. Cela corrobore le constat de la difficulté d'attirer les employeurs dans ce type de formation, quelle que soit leur qualité intrinsèque.

3.2.4 Les labels : des outils de développement des compétence des agriculteurs sur la gestion des ressources humaines

3.2.4.1 Des outils qui favorisent l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans les exploitations ?

Les labels et les certifications sont deux formes de reconnaissance qui peuvent être attribuées à des produits, des services ou des organisations pour attester de leur conformité à des normes spécifiques. Les différences entre les deux termes sont développées dans l'annexe 11. Nous nous centrerons dans cette partie sur les labels qui concernent la **qualité de vie au travail** et à travers elle, les pratiques managériales qui la conditionnent.

La création d'une reconnaissance par un label "**bien-être au travail**" pour les entreprises aux pratiques vertueuses vise à :

- améliorer les pratiques managériales des employeurs ;
- valoriser les employeurs vertueux en termes de bonnes pratiques relationnelles et organisationnelles favorisant le bien-être et l'épanouissement de ceux qui travaillent dans l'exploitation, la finalité étant d'assurer au mieux la performance de l'entreprise ;
- recruter en mettant en avant ceux qui sont en réussite. Les professionnels labellisés bénéficient d'une reconnaissance sur laquelle ils peuvent communiquer et améliorer leur marque employeur dans une logique de recrutement en secteur concurrentiel ;
- faire reconnaître des pratiques concrètes mises en œuvre et éprouvées.

Quelques fois, des autodiagnostic en ligne permettent aux entreprises de mieux se positionner ou de déposer une candidature qui sera évaluée par un organisme certificateur. Certains labels proposent plusieurs niveaux de certification dans un objectif d'amélioration continue, avec un premier niveau proche du respect de la législation et d'autres plus engageants. **Les démarches actuelles de labellisation ne sont pas spécifiquement orientées sur la qualité des conditions de travail.** Cet aspect reste avant tout étudié dans une logique de prévention des risques psychosociaux dans son caractère obligatoire relatif à la responsabilité de l'employeur. Ainsi, ces démarches visent à sensibiliser les entreprises sur la nécessité, pour elles, de veiller à ne pas laisser s'installer des pratiques nuisibles à la santé physique ou mentale de leurs employés. On parle de prévention des risques psychosociaux pour couvrir cette question. Les travaux de l'ANACT ou de l'INRS sont les principales sources officielles d'étude sur ces questions spécifiques.

L'enquête montre qu'il existe 4 sortes de labels : agroécologique, du commerce équitable, RSE et QVT.

Chacun est spécialisé dans une approche et aborde la question sous un angle particulier. Les labels agroécologiques sont avant tout des labels de pratiques techniques auxquelles les producteurs ont ajouté un volet social plus ou moins développé. L'éthique commerciale est centrale dans les labels de commerce équitable, le volet social étant très peu développé jusque-là. Les labels RSE traitent surtout de la responsabilité de l'entreprise sur son environnement. La question des relations humaines internes et de la qualité de l'organisation y est peu traitée. Certains labels sont davantage orientés sur la prévention des risques psychosociaux (voir les comparaisons de différents labels en annexe 11).

Le projet de référentiel de Trame cherche à développer une communauté et un centre de ressource pour rassembler et former les actifs agricoles et ceux qui les accompagnent dans une démarche d'action sur le bien commun. L'ambition est de se focaliser sur les conditions de travail, l'organisation des entreprises et la cohésion interne. Il vient en complément et en soutien des autres certifications plus spécialisées.

Les labels peuvent être considérés comme une étape, et non comme la seule solution, pour améliorer les conditions de travail dans le secteur agricole. Ils peuvent compléter une formation RH et être encouragés par la mise en place de politiques incitatives qui soutiennent les agriculteurs qui cherchent à adopter des pratiques durables et équitables en matière d'emploi. Les labels qui mettent en valeur les conditions d'exercice du travail dans l'agriculture peuvent contribuer à améliorer l'image du secteur auprès des consommateurs et, en retour, à encourager les producteurs à améliorer les conditions de travail pour attirer des salariés.

Si l'idée de labelliser des pratiques RH vertueuses peut se révéler intéressante, il demeure que les politiques de labellisation sont aujourd'hui insuffisamment centrées sur les questions de "qualité de vie et conditions de travail". Des marges de progrès se font jour pour que ces dispositifs puissent être mobilisés massivement dans le cadre d'un secteur d'activité, étant entendu que seule l'adhésion d'un grand nombre de producteurs peut garantir une amélioration sensible du bien-être au travail et une visibilité pour les candidats au métier de salarié de la production agricole.

3.2.4.2 Focus sur le label Haute Valeur Humaine (HVH) de Trame

Ce label, en cours de création, répond à la volonté des élus représentatifs des réseaux adhérents de Trame de contribuer à la transition vers une agriculture multiple, respectueuse du vivant, attractive et durable.

L'objectif est de proposer un **centre de ressources** aux différents actifs de la profession agricole désireux de s'engager dans les transitions agroécologiques actuelles en leur fournissant des outils, méthodes et lieux d'échanges pour **mieux appréhender les dimensions humaines, organisationnelles et managériales** de ces transitions. Et ainsi contribuer à développer l'attractivité du secteur.

Le projet Haute Valeur Humaine de Trame prévoit de lister et d'évaluer un vaste éventail de bonnes pratiques à développer au sein des exploitations ou des organisations ou des territoires pour **garantir des conditions de vie au travail qui soient les plus propices à l'efficacité du travail et à l'épanouissement de chacun.** Il prévoit aussi de proposer des parcours de formation et d'accompagnement permettant à ceux qui le souhaitent d'être

accompagnés dans leur montée en compétences pour mieux comprendre et mettre en place ces bonnes pratiques. L'animation de la communauté permettra à chacun d'expérimenter des lieux d'échanges, de partage et de co-construction de ces bonnes pratiques en cohérence avec les exigences de la démarche. L'ambition est de servir au mieux l'ensemble de la communauté agricole et de faciliter la transition vers un monde agricole dont les vertus seront les atouts de son attractivité.

L'intérêt de ce projet est de se positionner autant auprès des salariés de la production agricole que des employeurs. Il ambitionne de couvrir des champs que peu de labels explorent comme :

- l'humanisme : bien être personnel et professionnel, autonomie, ouverture à la différence ;
- le lien social : coopération, intelligence collective, diversité des choix, concertation ;
- l'apprentissage : montée en compétences, innovations, résilience ;
- l'ancrage territorial : proximité, émergence, développement ascendant.

Le référentiel des bonnes pratiques en Transitions Humaines Et Organisationnelles (THEO) est une boîte à outils qui recense les outils et les méthodes dont l'usage signe une volonté forte des actifs agricoles (employeurs, salariés, conseillers), un engagement, pour contribuer concrètement à la transition des pratiques managériales en agriculture.

En rejoignant ce réseau, chacun pourra développer la qualité des relations humaines, l'ouverture à la différence, l'engagement social et responsable, le soutien, l'entraide, le co-développement... Et obtenir ainsi un changement de conscience propice à la mise en place d'un label.

Trame pourrait donc proposer l'adhésion à une communauté de producteurs engagés, regroupés autour d'un centre de ressources des transitions humaines et organisationnelles. Les ressources et les activités de la communauté requièrent une participation active selon différentes modalités :

- participation à des groupes d'échanges de pratiques ;
- partage de méthodes organisationnelles et d'outils concrets ;
- animation de commissions ou de groupes de travail ;
- tenue de rôles structurels (secrétaire, facilitateur) ou fonctionnels (communication, gestion, formation...) aux différents niveaux : locaux, départementaux, régionaux, nationaux.

Des formations et des accompagnements au changement pourraient compléter ces actions.

Le principe de cette démarche est de proposer le panel de bonnes pratiques le plus complet possible pour que chacun trouve son chemin de progression. Ainsi, que l'on soit dans des formes nouvelles de collectifs comme les Scop, les Gaec, les Cuma, les coopératives, les magasins de producteurs ou en solo, chacun doit pouvoir trouver des repères et des outils pertinents pour évaluer ses pratiques et les faire évoluer.

Ainsi, le référentiel propose d'explorer à la fois ce qui concerne l'individu, le collectif et l'entreprise agricole. Il distingue :

- ce qui se voit de l'extérieur : les savoir-faire et les pratiques organisationnelles,
- de ce qui les sous-tend de l'intérieur : la connaissance de soi et le partage collectif des valeurs ou des projets.

Chaque champ à explorer se décline selon une liste de thématiques de travail faisant chacune la proposition d'un questionnement, de recommandations ou de méthodes et outils à expérimenter.

Ainsi, il n'est pas attendu que chacun puisse avoir tout exploré et que toutes les cases soient cochées. Dans tous les cas, ce n'est pas tant le choix spécifique fait par la structure ou l'individu qui importe. Ce qui est attendu c'est d'avoir fait un choix conscient de pratiques parmi plusieurs proposées

C'est la capacité de réflexion qui sera valorisée et non la conformité à un éventuel profil prédéterminé.

3.2.5 À retenir

Comme l'avait déjà montré une étude VIVEA en 2013, les freins au développement de la formation en gestion des ressources humaines sont de plusieurs ordres et notamment :

- **les chefs d'exploitation peuvent être mobilisés par d'autres préoccupations jugées plus prioritaires en lien avec des enjeux économiques** et privilégier des formations sur des techniques de production agricoles ou des formations obligatoires (certiphyto, sécurité/risques, etc.),

Susciter, voire s'appuyer sur l'intérêt des apprenants semble relever d'une évidence dès que l'on conçoit la formation comme une activité qui a pour finalité d'apprendre des connaissances (Tricot, 2017). L'intérêt des apprenants est en quelque sorte nécessaire mais pas suffisant à l'apprentissage (Hidi et Renninger, 2006). L'intérêt est une des deux composantes de la motivation, l'autre étant la **croissance de l'individu dans sa capacité à atteindre un but**, à réaliser cette tâche, à apprendre. Or, certains employeurs enquêtés nous disent qu'ils ne considèrent pas le management comme une compétence qui peut s'enseigner ou comme un champ de connaissances à acquérir. Certains agriculteurs pensent que les formations sont inutiles car trop théoriques, qu'elles fournissent des recommandations standardisées alors que chaque salarié est différent et que le management repose sur des savoir-être que *"tu as ou que tu n'as pas"*. Ils ne sont ainsi pas persuadés qu'ils ont la capacité de devenir des managers et doutent de l'intérêt des formations.

"Moi j'ai fait une formation au management, on va te dire que tu as le management directif, le paternaliste, patin-couffin... toutes les formations management que j'ai faites, je n'étais pas mieux ni plus mauvais après."

- **la visibilité insuffisante des apports des formations en gestion des ressources humaines.** Les effets de ces formations sont parfois indirects ou trop peu perceptibles à court terme. La communication est difficile pour parvenir à attirer le public sur ces formations.

Mesurer le retour sur investissement pourrait convaincre les agriculteurs d'inscrire la gestion des ressources humaines dans la stratégie de leur projet d'exploitation et apporter des solutions et des réponses aux exploitants qui identifient des difficultés en gestion de ressources humaines.

C'est sûrement grâce au collectif que les chefs d'exploitation franchiront les étapes et oseront se former sur ce domaine de compétences, accompagnés par les réseaux d'acteurs agricoles qui les accompagnent au quotidien.

- **la faible attractivité des formations RH** en raison de l'éventail encore insuffisamment étendu de formations. L'élargissement de la gamme, insistant sur les questions de recrutement (relativement peu abordées dans les formations et pourtant essentielles dans le processus RH), d'organisation du travail et de qualité de vie au travail, ouvrirait ainsi le spectre du management et des relations sociales au sein des très petites entreprises.

Les employeurs qui savent bien réaliser leur travail de gestionnaire RH et de managers sont aussi ceux qui investissent dans leur propre montée en compétences. L'enquête montre qu'ils ne voient pas celle-ci comme une dépense superflue ou du temps perdu alors qu'ils sont surchargés de travail. Ils considèrent davantage cela comme une nécessité et une opportunité à devenir meilleurs au bénéfice de leur épanouissement, de celui de leurs équipes et en conséquence de la bonne santé de leur exploitation et donc globalement de leur capacité à offrir durablement de bonnes conditions de travail aux salariés qu'ils emploient. **Il est dans tous les cas impératif de faire en sorte que les employeurs se forment plus massivement sur ces compétences managériales pour qu'ils recrutent plus sereinement et pour limiter le turn over des salariés de la production agricole dans les exploitations.**

Les politiques de labellisation sont aujourd'hui insuffisamment centrées sur les questions de "qualité de vie et conditions de travail". Il est difficile de convenir de critères exigeants concernant le volet social des entreprises du fait même que la seule législation, pourtant obligatoire pour tous, n'est pas uniformément respectée. Les équilibres économiques étant très fragiles dans de nombreuses filières (maraîchage, lait), le recours à des aménagements pour diminuer le poids de certaines contraintes est fréquent. Les collectifs de producteurs qui ont tenté de créer un référentiel susceptible de convenir à tous ont abouti à un très petit nombre de critères peu éloignés des exigences du Code du travail. Une approche coconstruite et d'ambition progressive favoriserait la réalisation d'un nouvel outil d'amélioration des compétences RH des employeurs, tel le label Haute Valeur Humaine de Trame.

Les pistes à explorer

Ce chapitre propose des pistes de réflexion à mettre en débat pour répondre aux problématiques soulevées dans le cadre de ce diagnostic, mais en aucun cas des solutions à appliquer. La complexité de la situation nécessite une réflexion plus globale et partagée avec les différents acteurs en jeu.

1 La concertation des acteurs

1.1 Des modes de coopération à renforcer

Les besoins des acteurs portent sur **le développement d'un partenariat, long terme "On ne rend pas une filière attractive en 3 ans", en interne à l'agriculture** mais aussi **avec les organismes qui s'occupent d'emploi et de formation d'autres branches professionnelles**, car les publics sont en partie les mêmes. Cette concertation porterait sur :

- la communication, notamment institutionnelle, pour mieux faire connaître à la fois les externalités positives de l'agriculture et la modernité des métiers ;
- la visibilité des offres de formation, d'emplois ainsi que des dispositifs d'insertion et d'accès aux métiers de salariés de la production agricole ;
- l'anticipation des évolutions des compétences attendues sur le marché du travail des salariés de la production agricole ;
- une collaboration renforcée entre les acteurs de terrain qui apportent des solutions aux décideurs qui instruisent les dispositifs ;
- la mutualisation des moyens pour déployer des actions de terrain coordonnées.

Ces besoins interrogent les modes de coopération entre acteurs, leur capacité à travailler ensemble et à s'ouvrir aux autres ainsi que l'aptitude à capitaliser et relier les expériences. Une acculturation entre les différents organismes mais aussi entre les mondes agricoles et les autres secteurs professionnels serait alors nécessaire, ainsi que la mise en cohérence des objectifs.

Parmi les nombreux exemples, celui des formateurs RH qui ne disposent pas des fichiers des employeurs pour effectuer leur recrutement en formation est évocateur.

Certains militent pour des guichets uniques comme :

- une plateforme nationale dédiée à la formation des salariés et leur information sur les prestations sociales, le droit du travail, les offres d'emploi ;
- une plateforme nationale où seraient centralisées toutes les offres d'emplois.

D'autres raisonnent davantage au niveau local et suggèrent de doter chaque département d'une structure en charge des missions emplois/formation agricole avec comme objectifs de connaître les besoins de terrain, d'assurer le recrutement et la gestion RH, puis de mettre en relation employeurs et salariés car *"L'échelle locale est celle où l'on peut recueillir les besoins concrets et précis des entreprises."*

L'éventail des choix est large entre le ciblage par thématique (les offres d'emplois) et le besoin d'un accès par cible (exemple d'un site pour les salariés). Un juste équilibre serait sans doute à trouver entre :

- **la centralisation** pour une meilleure visibilité, la facilité d'accès, la mutualisation et les économies de moyens mais qui ne peut traiter de la diversité des enjeux ;
- **la territorialisation et le "sur mesure"** qui garantissent l'adéquation aux problématiques des entreprises et des salariés mais qui ne règlent pas la question de la dispersion des efforts.

L'enjeu principal serait d'apporter ici **une clarification des missions et une meilleure organisation** pour offrir des solutions aux entreprises et aux salariés.

1.2 France travail

France Travail (Guilluy, 2023), qui a pour objet de mettre en commun les compétences de Pôle emploi, des Régions et des Missions locales, pourrait constituer un premier pas vers la concertation sur les questions d'emploi en misant sur **une meilleure coopération, une simplification et une clarification** des dispositifs et des moyens. France Travail jeunes (Missions locales) et France Travail handicap (CAP Emploi) agiraient de concert avec France Travail (Pôle emploi). Les moyens pourraient être ainsi mutualisés. **Pour l'instant, la place des acteurs agricoles dans ce dispositif n'est pas totalement claire** (le radical "agric" n'est cité que trois fois dans les 274 pages du rapport et a priori seule la FNSEA y aurait apporté une contribution). Parmi les dix principes énoncés dans le

dossier, le pilotage par les résultats répondrait au besoin d'évaluation des actions et des politiques d'emploi.

France Travail offrira-t-il aux acteurs agricoles un espace de discussion pour organiser cette concertation, un accès privilégié aux demandeurs d'emplois non issus du milieu agricole et suffisamment de moyens pour que les spécificités des enjeux agricoles soient prises en compte ?

2 Une communication de grande envergure pour attirer les futurs salariés dans le monde agricole

Valoriser les métiers nécessite à la fois de communiquer sur les aménités de l'agriculture et la modernité de la profession de salarié de la production agricole, à commencer par un choix de vocabulaire différent de celui "d'ouvrier agricole".

Les organismes interprofessionnels agricoles et les OPA tireraient profit d'unir leurs moyens pour diffuser un message audible, d'envergure nationale, ciblé et institutionnel en direction des personnes issues d'autres environnements comme les jeunes en orientation, leurs parents, les conseillers d'orientation, les personnes en recherche d'emploi. Ce message pourrait faire la promotion des métiers de l'agriculture et ceux des métiers de salariés de la production agricole, à l'image des campagnes de communication "l'Artisanat, première entreprise de France" ou celles conduites pour recruter dans l'Armée. Accompagnés de professionnels de la communication, basés sur des médias contemporains adaptés aux jeunes et aux moins jeunes, les messages auraient pour objet de mettre en valeur les métiers du salariat de la production agricole pour inciter les candidats à postuler aux offres d'emplois du secteur (à effet immédiat) ... Ou à s'engager dans un cursus de formation agricole (à effet différé).

En complément :

- Des salariés de la production agricole en activité pourraient être amenés à témoigner de leurs métiers et à montrer la réalité de leur travail via les réseaux sociaux ou des vidéos. Il est important que les salariés parlent aux salariés. *"Il faut favoriser une communication libre sur les réseaux sociaux par des salariés"*. Il s'agira donc de les former à ces usages.
- Les métiers du salariat de la production agricole (et plus largement le secteur de l'agriculture) pourraient être présentés aux collégiens (4^e, 3^e) et lycéens des établissements d'enseignement général. La thématique agricole et alimentaire pourrait être promue dans les programmes éducatifs de l'éducation nationale afin d'apporter un socle minimum de connaissances sur l'alimentation et la diversité des pratiques et systèmes agricoles français. Assurer une meilleure information sur les métiers de l'agriculture et sur son fonctionnement pourrait donner l'envie de devenir agriculteur ou salarié et faire changer le regard des enseignants sur les métiers agricoles.

La plateforme nationale "Devenir Eleveur"²⁷ (figure 17) a pour objectif de faire découvrir le métier d'éleveur et d'ainsi en améliorer l'attractivité. Elle comporte des témoignages et des ressources pour accéder et s'épanouir dans le métier. Un outil de ce type pourrait être construit à destination des salariés de la production agricole. L'Association des salariés agricoles de France (Asa France) pourrait y tenir un rôle majeur.

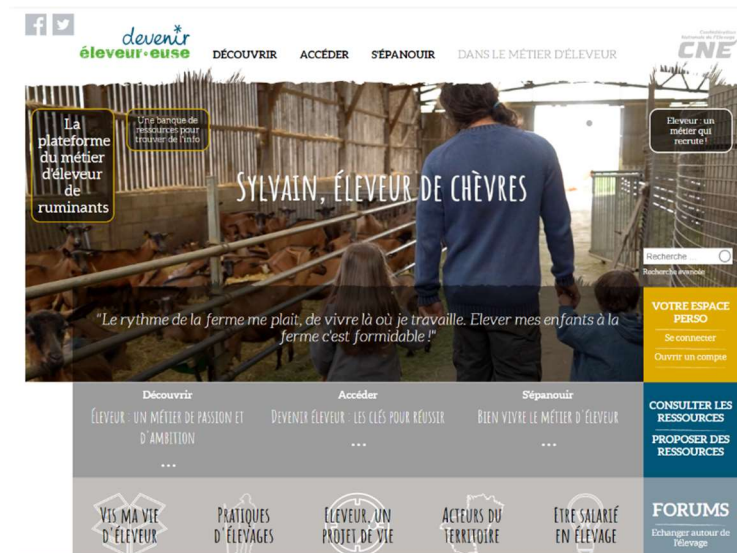


Figure 17 : la plateforme du métier d'éleveur de ruminants

²⁷ Plateforme "Devenir éleveur": <https://devenir-eleveur.com/>

3 Rendre visible le métier de salarié de la production agricole au sein de la profession

Les raisons de l'invisibilité des salariés de la production agricole sont multiples :

- difficulté à saisir les contours de cette population hétérogène,
- atomisation géographique,
- part importante d'étrangers parmi les saisonniers,
- faible représentativité des salariés de la production agricole dans le syndicalisme agricole français principalement organisé autour des agriculteurs (Darpeix, 2010).

Offrir **une place aux salariés de la production agricole dans les instances décisionnelles** est un enjeu de taille mais de modestes actions peuvent déjà être proposées :

- écouter leurs besoins en organisant des échanges entre pairs sur leurs pratiques, leurs conditions de travail et le fonctionnement des exploitations ;
- développer davantage de journées spécifiques pour les salariés dans les GE, les Cuma, l'enseignement agricole...
- faciliter l'expression des salariés de la production agricole via des questionnaires en ligne comme celui diffusé par Asa France (Asa France, 2023) ;
- réfléchir à des formations mixtes employeurs et salariés ;
- ouvrir la porte des conseils d'administrations des structures.

Pour que les salariés se saisissent de l'opportunité de s'exprimer, il ne suffit pas de les y inviter, il s'agit de les accompagner et de les former à l'exercice tout en préservant des lieux apolitiques de discussion (comme l'Asa France). La sensibilisation des animateurs de ces instances à l'accueil des salariés est également nécessaire.

4 Attirer les salariés et réussir le recrutement

La clé d'une embauche réussie se joue au moment du recrutement car elle nécessite de mettre à plat les raisons du recrutement, le travail que l'on souhaite confier au salarié et les qualités de savoir-être que l'on attend de lui ou d'elle. L'entretien d'embauche est également un moment où l'on peut exposer l'intérêt de son système et de ses pratiques (économies d'énergie, gestion des déchets, biodiversité, environnement, agriculture durable, bien-être animal, relocalisation de la commercialisation, etc.).

Il est impératif, pour les employeurs, de professionnaliser leur Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), en anticipant mieux les besoins en main-d'œuvre de l'exploitation et les compétences requises pour les salariés. Les capacités d'accueil des agriculteurs constituent également un point d'attention.

4.1 Une première expérience réussie

La première journée porte ouverte, le premier stage, le premier essai immersif sont de véritables paris sur l'avenir car une première expérience décevante risque de décourager le candidat à débiter un emploi de salarié agricole.

Lors d'une journée porte ouverte pour des demandeurs d'emplois, les employeurs doivent se préparer tout particulièrement en favorisant un cadre d'échange informel, en soignant le lieu d'accueil, en impliquant les salariés déjà en poste, en proposant des animations et des démonstrations. Un accompagnement extérieur à l'organisation de ces journées peut se révéler productif.

De la même façon, un stage de découverte du métier conditionne l'envie du potentiel salarié d'aller plus loin ou au contraire de changer ses objectifs de recherche d'emploi. Un réseau de maîtres de stages qualifiés pour accueillir un public en découverte pourrait être créé afin de garantir cette étape cruciale. Les acteurs s'accordent pour dire qu'une fois le salarié séduit par sa première expérience, les outils d'immersion et d'insertion dans le métier sont suffisants et efficaces.

4.2 Des offres attractives

Souvent découragés par le manque de candidats formés et compétents, les employeurs rédigent des offres d'emploi avec un bas niveau d'exigence, qui se résume souvent à des qualités humaines de motivation et de sérieux qui ne figurent pas dans le référentiel des savoir-être professionnels de Pôle emploi. Cette perception n'est pas valorisante et contribue à afficher une image dégradée du métier.

Les employeurs auraient tout à fait intérêt à construire leurs offres en affichant les types de compétences que

sont les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être professionnels. Il s'agit de mettre en avant des besoins en compétences techniques qui soulignent l'intérêt du poste proposé et aussi des conditions d'emplois attractives en précisant les modalités d'intégration dans le poste et le parcours de formation envisagé.

La formation des employeurs à ce sujet est essentielle.

4.3 Des aides à l'installation conditionnées à un passage par le salariat

La nouvelle DJA pourrait être majorée pour des jeunes qui travailleraient deux ans en entreprise avant de s'installer. Un réservoir de salariés pourrait être ainsi constitué si les jeunes étaient assurés d'obtenir une DJA revalorisée en passant par une étape en entreprise. En outre, le futur installé bénéficierait ainsi de deux ans d'expérience dans une autre entreprise avant de créer la sienne. Malheureusement, et même si les positions commencent à évoluer, ce type de proposition est difficilement acceptée dans la mesure où les OPA et les syndicats professionnels majoritaires favorisent la politique d'installation et sont peu orientés vers le salariat de la production agricole.

4.4 Recours plus importants aux tiers employeurs et aux entreprises de travaux agricoles

Les tiers employeurs (Cuma, GEIQ, GE, Service de remplacement) comme les ETA conjuguent une relative flexibilité de l'emploi pour les agriculteurs et une moindre précarité pour les salariés.

Le tiers employeur bénéficie des aides publiques en matière d'emploi et de formation professionnelle. Il est l'employeur unique des salariés et assure le paiement des salaires et des charges puis refacture à l'agriculteur au prorata du temps que le salarié a passé sur l'exploitation, majoré d'un montant destiné à couvrir ses frais de fonctionnement.

Les tiers employeurs permettent de faire face à la saisonnalité de l'activité, à l'absence d'un associé (service de remplacement), aux difficultés de recrutement et **de façon générale ils se substituent à l'agriculteur dans le domaine de la gestion des ressources humaines** (embauche, formation, gestion administrative, planification de l'activité du salarié, etc.). La relation avec les ETA simplifie encore davantage le processus puisqu'il s'agit d'une relation de service "homme/machine". Certains tiers employeurs délivrent en sus des conseils en matière d'emploi (gestion prévisionnelle des emplois, organisation du travail, relations humaines...).

Un recours accru aux tiers employeurs, notamment pour les plus petites exploitations, allège les tâches administratives liées à l'emploi, le stress de la recherche de candidats et en retour, conforte le fonctionnement de l'organisme auquel elles adhèrent en abondant le volume d'heures de travail à réaliser par les salariés. Communiquer auprès des jeunes en formation agricole comme auprès des exploitants sur les missions, le fonctionnement et l'intérêt pour les employeurs favoriserait le recours à ces organismes.

5 La formation continue des salariés de la production agricole

Les entreprises agricoles mobilisent assez peu la formation continue externe pour leurs salariés. Les employeurs, comme quelquefois leurs salariés, ne sont pas toujours enclins à y recourir. Certains dénoncent la faible efficacité des formations, la mauvaise adéquation des offres par rapport aux besoins et au profil de l'apprenant, les difficultés d'organisation quand le salarié est absent, le coût et les difficultés administratives. Il est essentiel de communiquer auprès des employeurs et des salariés sur les possibilités de formations et les procédures ad hoc.

5.1 Mieux valoriser le parcours de formation des salariés

Au regard du fort turn over des salariés de la production agricole, la notion de parcours de formation est étonnamment absente du registre du management, sauf chez les tiers employeurs.

Les compétences des salariés acquises en formation pourraient faire l'objet d'un suivi qui valoriserait l'intérêt des apprentissages développés et instituerait la notion de "parcours de formation". Les parcours de carrière des salariés sont peu abordés et pris en compte par les employeurs, en premier lieu car la taille des structures ne permet que rarement des évolutions (sauf dans celles où certains salariés exercent des fonctions managériales ou de chef d'atelier). Or, les métiers agricoles sont en perpétuelle évolution (transition numérique, transition agroécologique, ...) et les employeurs pourraient, via des formations techniques, créer des itinéraires d'apprentissage pour inciter les salariés à se former, à devenir ainsi plus autonomes et à demeurer plus longtemps au sein de l'exploitation. Ce suivi formaliserait également l'attention de l'employeur au développement des compétences de ses salariés.

5.2 Centraliser l'offre de formation

Les acteurs de la formation professionnelle sont très nombreux et dispersés sur le territoire. A tel point qu'il est complexe aujourd'hui de cartographier l'offre de formation professionnelle à destination des salariés de la production agricole de façon exhaustive ; d'autant que tous les formateurs ne centralisent pas toujours leur offre dans le catalogue d'Ocapiat.

Certains formateurs interrogés, notamment les consultants, sont partagés entre la crainte de la concurrence qui les conduit à vouloir protéger leurs savoir-faire et le besoin de coopération pour échanger leurs expériences, analyser leurs pratiques, mutualiser leurs ressources.

La mise en réseau des formateurs assurerait une meilleure visibilité des formations proposées par les acteurs de la formation, auprès des employeurs et des salariés auxquelles elles s'adressent. Elle offrirait la possibilité aux formateurs de partager des expériences et des conseils, de s'informer et de favoriser les processus d'innovation, avec notamment le recours :

- aux classes inversées (ou renversées) qui peuvent aller de pair avec un apprentissage hybride comprenant un temps de travail en autonomie guidée et un temps en présentiel où sont mis en débat certains éléments ;
- aux formations mixtes digitales (FMD) qui alternent des phases individuelles d'apprentissage sur une plateforme numérique et des séances collectives en présentiel. Les niveaux différents de compétences entre les apprenants deviennent alors une ressource au service du groupe ;
- aux parcours individualisés, via des plateformes, qui rendent le stagiaire davantage acteur de sa progression ;
- à la ludo-pédagogie (jeux sérieux, en format numérique ou de plateau, escape game, etc.) sous-tendus par des notions de concurrence et de compétition ;
- à la pédagogie écosive à partir de l'expérience des participants, basée sur une histoire fictive ;
- à l'hybridation des modalités : présentiel/distanciel ou FEST/milieu pédagogique ou stage/mentorat et tutorat ;
- à la vidéoformation en complément de la réalité augmentée pour expliciter les savoir-faire tacites via des processus d'autoconfrontation/alloconfrontation ;
- aux Actions de Formation en Situation de Travail (AFEST) ;
- aux démarches portfolio qui sont des approches réflexives pour expliciter ses capacités professionnelles ;
- au feedback, base de l'apprentissage, qui est le plus technique pour le formateur ;
- à la réalité augmentée qui contribue à nourrir un apprentissage immersif qui se rapproche de l'action en situation et qui nécessite d'importants moyens pour être déployée ;
- ...

Attention ! L'innovation technologique ne garantit pas nécessairement une amélioration des apprentissages et ne suffit pas à attirer les apprenants en formation. Cette illusion est encore présente aujourd'hui. L'innovation pédagogique véritable est, quant à elle, très rare. Le développement des Formations Ouvertes et à Distance (FOAD) est une des dernières véritables innovations et la démocratisation des outils de vidéo favorisent d'intéressantes initiatives pour analyser des situations de travail et leurs représentations.

Ocapiat pourrait jouer un rôle dans le développement de ces réseaux.

Ces propositions valent évidemment pour les formations des employeurs à la gestion des ressources humaines.

5.3 Professionnaliser la formation interne dans les entreprises

C'est le principe de formation continue le plus répandu dans les exploitations agricoles, notamment individuelles. Les AFEST et les Défi Emploi contribuent grandement à la professionnalisation de la formation en entreprise en faisant appel à un prestataire externe agréé, garant de l'application des méthodes inhérentes à une formation.

Le métier d'agriculteur est très éloigné de celui de formateur. Pourtant, Les agriculteurs (ou salariés expérimentés) sont les premiers formateurs de leurs salariés, sans qu'à aucun moment, leurs compétences pour transmettre leurs savoir et savoir-faire ne soient interrogées.

Des formations de "formateurs" pourraient être proposées aux agriculteurs qui accueillent de plus en plus de salariés non issus du milieu agricole, qui ne sont pas formés aux bases techniques de l'agronomie et de la zootechnie, aux gestes métiers, à la conduite des engins. Les exploitants pourraient ainsi être sensibilisés aux notions d'objectifs de formation et de feedback pour éviter les débriefings rapides et incomplets de type : *"Est-ce que tout s'est bien passé ?" "J'ai l'impression que oui"* (Anact, 2019).

Le développement du **tutorat** recouvre diverses pratiques de mise en relation d'un salarié débutant avec un personnel confirmé. Le tutorat de professionnalisation vise l'apprentissage de la technicité du geste et la compréhension du contexte de la situation de travail. Le tuteur a la responsabilité de former le nouveau salarié (ou apprenti) et cet accompagnement se déroule dans le respect des étapes clés d'un parcours de formation

assorti d'un suivi adapté à la progression du salarié. L'expérience du tuteur est ainsi mise en avant. Des échanges réguliers sur la progression du salarié peuvent être mis en place avec le chef d'exploitation. Le salarié bénéficiaire devient ainsi rapidement efficace à son poste. Deux acteurs ont émis l'idée de faire appel à des salariés ou des agriculteurs retraités et expérimentés pour jouer le rôle de tuteurs dans les exploitations ou chez les tiers employeurs. Il semblerait toutefois que l'expérience ne se soit pas montrée concluante car les retraités contactés ne souhaitent pas s'investir dans cette démarche.

6 Conditions de travail et conditions d'emploi

Procurer de meilleures conditions d'emploi et de travail des salariés devient un levier incontournable de la diminution du turn over dans les exploitations agricoles. Jusqu'à présent, les conditions de travail ne figuraient pas parmi les priorités des agriculteurs, d'abord pour eux-mêmes et en conséquence pour leurs salariés. La locution "qualité de vie" était, jusqu'il y a peu, étrangère à la profession. Les nouveaux arrivants dans le milieu agricole n'ont plus l'habitude du travail physique, au grand air et la résistance physique dans ces métiers devient un véritable enjeu.

6.1 Qualité de vie et conditions de travail (QVCT)

Les employeurs devront s'emparer au mieux du concept de QVCT, via des formations, de l'accompagnement ou des projets, afin de réaffirmer l'importance d'améliorer le travail lui-même pour proposer des emplois durables (Anact, 2023). Plusieurs leviers peuvent être mobilisés (figure 18) :

- l'adaptation des outils ou des équipements de travail,
- le management participatif qui implique les salariés dans les décisions concernant leur activité et l'organisation du travail, *"la possibilité de faire des formations, d'aller échanger avec d'autres agriculteurs, de venir à des journées techniques. Parce que ça, c'est hyper important quand on veut les impliquer dans un changement."*
- la circulation de l'information,
- l'organisation du temps de travail et les horaires pour faciliter l'équilibre vie privée/vie professionnelle,
- l'ambiance de travail et d'équipe,
- le contenu et le sens du travail qui favorisent la créativité, l'apprentissage et l'autonomie,
- le développement des compétences et les parcours professionnels qui offrent des perspectives de carrière et de progression.



Figure 18 : Rosace QVCT de l'Anact

Les infrastructures constituent également un élément important des conditions de travail comme la salle de repos/de repas, des toilettes propres et en bon état, des vestiaires, notamment pour les salariés habitant loin de l'exploitation, qui ne peuvent pas rentrer chez eux au moment de la pause déjeuner.

6.2 Prendre en compte la diversité des publics

Lors de nos enquêtes, la pénibilité du travail a fortement été évoquée par les femmes et les salarié(e)s en service de remplacement en raison, notamment, de l'inadéquation du matériel, des équipements et des structures aux différents gabarits. De plus, les femmes sont parfois réticentes à se former et à utiliser le matériel souvent coûteux présent dans les exploitations, car elles craignent les reproches en cas d'incident. Elles se retrouvent donc dans de nombreux cas en posture de réaliser le travail manuel, le plus fatiguant et le plus déconsidéré parfois.

Or, les femmes constituent tout autant que les hommes un réservoir de main-d'œuvre qui pourrait contribuer à détendre le marché de l'emploi des salariés de la production agricole sous réserve de leur consentir des conditions d'accueil et de travail à leur mesure ... avantages qui pourraient également bénéficier aux travailleurs masculins !

7 Formation des employeurs à la gestion des ressources humaines

Les formations RH ne figurent pas parmi les sujets les plus prisés par les agriculteurs et nombre de formations sont annulées faute de participants. Pourtant les leviers RH sont cruciaux pour l'attractivité des métiers.

7.1 Prendre conscience de la posture de manager

Encore aujourd'hui, et sauf dans les entreprises qui sont multi-employeuses depuis de nombreuses années, les agriculteurs se recentrent sur leurs compétences techniques et de gestion d'entreprise mais peu sur celles des ressources humaines.

Il s'agit aujourd'hui de faire prendre conscience aux responsables professionnels de la nécessité pour les employeurs de main-d'œuvre d'acquérir des compétences en management, de façon à ce qu'ils pèsent sur les dispositifs de formation pour intégrer cette problématique dans les cursus de formation initiale ou dans le parcours à l'installation, voire qu'ils soutiennent des injonctions à se former sur ce thème, comme par exemple, rendre obligatoire une formation au management pour les adhérents de tiers employeurs s'ils souhaitent bénéficier du service.

Tous les moyens doivent être mis en œuvre pour sensibiliser les employeurs à l'importance des compétences managériales pour faire en sorte que de bonnes conditions d'emploi et de travail soient proposées aux salariés s'ils souhaitent limiter les procédures d'embauche à répétition. L'information pourrait être diffusée par la presse agricole ou à l'occasion de réunions telles que les Assemblées Générales, les réunions PAC (à noter que le DUERP devient obligatoire dans le cadre de la conditionnalité), de salons professionnels, etc.

7.2 Adapter et diversifier les offres de développement des compétences RH

Compte tenu de la faible demande des employeurs en formations RH, le panel d'offres ne peut se déployer dans toute sa diversité. De fait, certains thèmes sont assez peu développés dans les formations proposées au catalogue VIVEA qui concernent :

- le recrutement,
- la compréhension des besoins des salariés,
- l'organisation,
- l'amélioration des conditions de travail et d'emploi.

Une meilleure connaissance des différents profils d'employeurs, de leurs besoins en partant de la compréhension de leur activité de managers, faciliterait la mise à jour des compétences clés à enseigner et une meilleure adaptation des formations.

L'ouverture à des formations d'autres branches professionnelles mettrait en perspective les particularités managériales agricoles et apporterait de nouvelles idées et points de vue.

Développer d'autres modalités comme l'accompagnement, via des diagnostics RH ou du coaching individuel, au plus près des besoins de l'entreprise, ou des labels et certifications, offrirait une alternative et un complément aux formations, pour les inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

Comme pour les formations professionnelles courtes des salariés, la mise en réseau des formateurs "RH" pourrait contribuer à les ressource afin qu'ils élaborent des formations plus complètes et plus adaptées.

8 Le rôle facilitant des pouvoirs publics

Certaines des pistes de réflexion évoquées plus haut sont du ressort des agriculteurs, notamment la gestion des ressources humaines et la mise en place de bonnes conditions de travail. D'autres ont plutôt vocation à être mises en œuvre par les acteurs de l'emploi et de la formation comme la communication, la coopération entre organismes ou encore la création d'un réseau de formateurs.

Les enquêtes conduites auprès des acteurs ont mis en lumière des points de vigilance en direction des outils et des dispositifs instruits par l'Etat et/ou les Collectivités territoriales ou des problématiques par rapport auxquelles ils pourraient jouer un rôle. Nous les livrons ci-dessous.

8.1 Le logement et les déplacements

L'accès à un hébergement en zone rurale, d'autant plus pour les salariés saisonniers qui ne restent que quelques semaines en poste, est une problématique récurrente. Lorsque le salarié trouve un logement dans une zone plus dynamique d'un point de vue immobilier, il s'éloigne de l'exploitation et les difficultés liées aux trajets

domicile/travail prennent le relais dans des zones où l'offre de transports en commun est réduite et rarement multimodale.

Action logement propose des prêts à taux réduits pour l'acquisition d'un logement, sa rénovation ou son agrandissement ainsi qu'un complément de loyer spécifique pour les travailleurs saisonniers : <https://www.actionlogement.fr/le-secteur-agricole>. Certaines de ces aides, sous conditions de ressources, ne concernent que les salariés des exploitations d'une taille supérieure à 50 salariés comme l'aide au logement social, celle au logement intermédiaire ou encore celle au logement temporaire. Un abaissement du seuil d'accès à cette aide élargirait l'assiette des bénéficiaires.

Or, c'est la **pénurie de logements** à des tarifs raisonnables et à proximité des exploitations qui constitue l'écueil principal. Les agriculteurs peuvent en créer ou rénover des dépendances afin de les proposer à leurs employés mais le coût pour l'entreprise est conséquent.

Des programmes collectifs de logements mobiles (Mobil-home, Tiny house...) ou d'habitations "pré-ciblées" pour des salariés en zone de forte densité rurale pourraient être testés localement avec l'appui des collectivités territoriales. Les gardiens de troupeaux en estive sont confrontés à ces questions depuis des années. Des améliorations, notamment grâce à l'engagement des conseils départementaux, se font jour mais les marges de progrès sont considérables.

8.2 Développer le recours aux tiers employeurs

Les structures comme les GE, les GEIQ voire les ETA et les Cuma ont le vent en poupe et sont amenées à s'agrandir. Le service "clé en main" qu'elles apportent aux agriculteurs est appréciable puisque le recrutement, la gestion des emplois et la formation des salariés sont délégués à un tiers spécialisé. Ils répondent au besoin de flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre, à la diminution du coût d'embauche pour les agriculteurs indépendants, de fidélisation des salariés par des propositions de postes à temps plein, de dynamisation des emplois dans les territoires ruraux (Chaudron, 2009).

Si ces structures apportent une certaine professionnalisation en gestion des ressources humaines et sont vectrices d'innovations sociales, elles manquent souvent de financements et de moyens pour mener à bien l'ensemble de leurs missions. En conséquence du nombre variable de contrats gérés, les équilibres sont précaires pour, d'une part, assurer le management des équipes et, d'autre part, maintenir un niveau de facturation raisonnable aux agriculteurs. De plus, les salariés animateurs de ces structures ne sont pas toujours formés pour recruter les nouveaux publics comme les personnes éloignées de l'emploi, celles percevant le RSA, celles en situation précaire ou celles résidant en ville. Ces publics nécessitent davantage de temps pour l'insertion dans l'emploi, la formation et le suivi. Compte tenu de leur agrandissement, la structuration, la gestion des plannings, l'ajustement de l'offre de travail salariée aux demandes des agriculteurs, l'élaboration de parcours de formation, l'accompagnement des projets des salariés prennent des dimensions considérables. **Le renforcement de la solidité financière des tiers employeurs est une condition de leur déploiement.**

Par ailleurs, nombreux sont les tiers employeurs qui s'associent pour stabiliser leurs effectifs. Par exemple, le GEIQ développe des actions d'acquisition de compétences auprès de ses salariés puis met à disposition du GE les employés formés. Dans un autre cas, le Service de remplacement sera adossé à un GE afin de pérenniser les emplois. Or, la législation française rend complexe l'emploi des salariés par les différentes structures et la flexibilité nécessaire au fonctionnement de ces "multi structures" employeuses. Assouplir la réglementation pour **faciliter les échanges de main-d'œuvre entre structures participerait à la stabilisation de la main-d'œuvre agricole en milieu rural.**

8.3 Harmoniser les conditions d'accès aux aides et aux outils d'accompagnement

Une partie des aides à l'emploi et à la formation est élaborée au plan national, l'autre est administrée plus localement via des règles de fonctionnement particulières qui complexifient leur usage. Il est impossible, dans certains cas, de cumuler deux aides en raison de conditions d'accès incompatibles. La coopération entre acteurs, leur collaboration avec les sphères publiques devrait aboutir à une clarification des dispositifs et de leurs règles d'attribution pour les rendre plus équitables et plus lisibles.

Par ailleurs, nombre de salariés qui intègrent le secteur agricole suite à une reconversion dépassent souvent les limites d'âge pour prétendre aux aides ou aux formations auxquelles il pourrait prétendre s'il avait 1, 2 ou 3 ans de moins. Les limites d'âge, afin d'inclure le maximum de bénéficiaires potentiels, sont à reconsidérer compte tenu du nombre de plus en plus important de travailleurs qui changent d'orientation professionnelle en cours de carrière.

8.4 Le TO-DE en question

Le dispositif TO-DE, prolongé jusqu'au 31 décembre 2025, a été créé pour maintenir la compétitivité des entreprises de production agricole confrontées aux crises climatiques, sanitaires et géopolitiques à répétition. Il consiste en une exonération de cotisations patronales pour l'emploi de travailleurs saisonniers/occasionnels (119 jours de travail maximum par année civile) à bas niveau de salaire (exonération maximale entre 1 et 1,2 SMIC, dégressive entre 1,2 et 1,6 SMIC). En 2023, ce sont 73 000 entreprises qui en bénéficient essentiellement en arboriculture, maraîchage et viticulture.

Si l'intérêt économique, tout comme la compétitivité des filières qui y recourent le plus, semblent avérés sur le court terme, l'intérêt social suscite des débats car le TO-DE n'incite pas à proposer des contrats de longue durée bien rémunérés, porteurs de compétences de pointe. A ce sujet, les syndicats d'agriculteurs, défenseurs du système, et les syndicats de salariés qui dénoncent un encouragement à l'emploi précaire telle une "trappe à pauvreté" (Magnan, 2022), sont en totale opposition... sauf sur l'ampleur du coût financier de ce soutien.

Une évaluation de la politique de soutien public TO-DE, au-delà des aspects comptables du dispositif, apporterait des réponses sur les conséquences sociales (compétences, conditions de travail, santé des travailleurs, ...) de cette mécanique.

La diminution des réserves de main-d'œuvre provenant des établissements de l'enseignement agricole, contraint les agriculteurs-employeurs à recruter parmi des publics peu formés aux techniques agricoles, pas toujours familiers du milieu rural, voire éloignés de l'emploi.

L'insertion de ces publics dans des postes de salariés de la production agricole est complexe car ces métiers, pourtant porteurs de sens et d'importants savoir-faire techniques, souffrent d'un déficit d'image et de conditions de travail et d'emploi défavorables.

Les employeurs n'ont pas tous pris la mesure de l'importance d'une gestion vertueuse des ressources humaines pour attirer et fidéliser les salariés. Les dispositifs de formation continue revêtent une importance cruciale pour combler les lacunes en savoirs et savoir-faire de base des publics n'ayant pas de formation initiale agricole. Encore aujourd'hui, ce sont les agriculteurs et les salariés en posture de responsabilité technique qui demeurent les porteurs des compétences pour agir sur les transitions écologiques et numériques.

Il s'agit, pour les exploitants, en s'appuyant sur les aménités de l'agriculture et la multitude d'outils et d'actions existants, d'offrir une place à leurs salariés et de construire ensemble le monde du travail de demain dans le secteur agricole et rural.

En 2016, la moitié du travail salarié dans les exploitations agricoles était effectué sous des statuts précaires correspondant à 80 % des salariés en emploi. Ce public important n'a pas été étudié au cours de ce diagnostic car nous nous sommes heurtés à des difficultés pour les repérer et les contacter et nous avons manqué de temps pour effectuer cette analyse.

Etant donné leur place dans le paysage du salariat de la production agricole, il nous paraîtrait pertinent et utile de leur consacrer une étude à part entière, pour :

- mieux les connaître dans leur diversité de situations et de profils,
- analyser les raisons de leur démission,
- identifier parmi eux, ceux qui souhaiteraient s'insérer dans des parcours plus stables et sur lesquels les acteurs pourraient agir en matière de développement des compétences.

Références

- Agence Bio, ABioDoc, 2017. L'emploi en agriculture biologique sur le territoire français. 5 p.
https://www.agencebio.org/sites/default/files/upload/liste-biblio-emploi-agence-bio_coul.pdf
- Anact, 2015. 10 questions sur... Le management du travail. 20 p.
- Anact, 2019. Les Actions de formation en situation de travail. Collection 10 questions sur. 20 p.
file:///C:/Users/chauvat_s/Downloads/10qs_anact_2019_afest_165x215_bd.pdf
- Anact, 2023. La QVCT pour agir sur les problèmes d'attractivité. Cahier de l'Anact n°4. Capitaliser. 20 p.
- Asa France, 2023. Enquête nationale sur les besoins des salariés de la production agricoles au travail. 4 p.
- Binder V., Jambon S., Laloy C., 2021. Analyse des besoins en compétences et mobilisation des employeurs de main-d'œuvre en région Provence-Alpes-Côte d'Azur en matière de gestion des ressources humaines. Synthèse VIVEA. 6p.
- Carif-Oref Occitanie, 2021. Les métiers porteurs en Occitanie. 29 p.
- Ceresco, Quadrat, Ocapiat, 2022a. Etude prospective sur les impacts des changements climatiques en termes d'activités, de métiers, d'emplois et de compétences pour les exploitations agricoles. Rapport n°2. Description et anticipation des impacts Emplois, Métiers et Compétences. 90 p.
- Ceresco, Quadrat, Ocapiat, 2022b. Etude prospective sur les impacts des changements climatiques en termes d'activités, de métiers, d'emplois et de compétences pour les exploitations agricoles. Rapport n°3. Evaluation des enjeux, identification des leviers d'action prioritaires et formulation de préconisations pour les branches. Quadra-études. 56 p. <https://www.ocapiat.fr/wp-content/uploads/Rapport-evaluations-des-enjeux-identification-des-leviers-daction-prioritaires-et-formulation-de-preconisations-pour-les-branches.pdf>
- Chaudron T., 2009. Les tiers employeurs ou comment conjuguer compétitivité et responsabilité dans la France du XXI^e siècle. Rapport à monsieur Brice Hortefeux, ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville. 56 p. https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Les_tiers_employeurs_ou_comment_conjuguer_competitivite_et_responsabilite_dans_la_france_du_xxieme_siecle.pdf
- Chauvat S., Dieulot R., Lusson J.-M., Pailleux J.-Y., Coquil X., 2021. Benchmarks on work organization and key practices in grazing systems. In 2nd International Symposium on Work in Agriculture. Thinking the future of work in agriculture. pp 783-785.
- Chauvat S. et Servière G., 2015. Evolutions du travail et du métier d'éleveur dans quatre pays d'Europe du Nord. Projet CasDar Travail en 3D. 16 p.
- Couëdel E., 2023. Attirer et fidéliser le salariat en élevage bovin lait dans les régions Bretagne et Pays de la Loire. Mémoire de fin d'études. Institut Agro Rennes. 77 p.
- Daou M., 2022. L'emploi 2020 des salariés agricoles affecté par la pandémie. Synthèse.
- Darpeix A., 2010. La demande de travail salarié permanent et saisonnier dans l'agriculture familiale : mutations, déterminants et implications. Le cas du secteur des fruits et légumes français. Thèse en sciences économiques. 367 p
- Delcourt L., 2021. Organisations du travail en circuit alimentaire de proximité. Intervention Comité technique du RMT Travail en agriculture le 18 novembre 2021. 16 p.
- Depeyrot J.-N., Magnan A., Michel D.-A., Laurent C., 2019. Emplois précaires en agriculture. NESE n°45, pp 7-56.
- Depeyrot J.-N., Parmentier M., Perrot C., 2023. Élevage de ruminants : vers une pénurie de main-d'œuvre ? INRAE Productions Animales, 36(1), 18 p.
- Dossier technique de l'Élevage n°7, Institut de l'Élevage, 2023. Eleveur de ruminants : l'attractivité du métier en question. 55 p. <https://idele.fr/detail-article/les-dossiers-techniques-delevage>
- Forget V., Depeyrot J.-N., Mahé M., Midler E., Hugonnet M., Beaujeu R., Grandjean A., Hérault B., 2019. Actif'Agri. Transformations des emplois et des activités en agriculture, Centre d'études et de prospective, Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, la Documentation française, Paris. 245 p.
- Fréconon B., Marx J.-M., Petit N., 2021. Nouvelles formes de travail en agriculture. CGAAER. Rapport 20090. 69 p

Gélin M, Chouteau A., 2021. Attractivité des métiers des filières d'élevage ; quelles sont les attentes des jeunes en matière d'emploi ? GIS Avenir Elevage. <https://www.gis-avenir-elevages.org/content/download/3961/38211/version/1/file/4-+Attente+des+jeunes+en+mati%C3%A8re+d%27emploi.pdf>

Guilluy T., 2023. France travail, une transformation profonde de notre action collective pour atteindre le plein emploi et permettre ainsi l'accès de tous à l'autonomie et la dignité par le travail. Mission de préfiguration France Travail. Rapport de synthèse de la concertation. 274 p. <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/mission-de-prefiguration-france-travail-rapport-de-synthese-de-la-concertation-avril-2023.pdf>

Hidi S., Renninger K.-A., 2006. The four-phase model interest of development. Educational Psychologist. 41, 111-127.

INRA, AgroSupDijon, 2011. Etude Elaboration d'un référentiel technico-économique dans le domaine des circuits courts de commercialisation-Partie 2 Exploitations bovines laitières en circuits courts : diversité, localisation et approche des performances. 149 p.

Les Chiffres Utiles de la MSA - Edition Nationale 2023. Emploi Agricole Féminin. https://statistiques.msa.fr/sw_course_tag/emploi-agricole-feminin/

Les statistiques de la MSA, Mutualité Sociale Agricole. 10 p.

Magnan A., 2022. Le développement du salariat précaire dans l'agriculture française : une approche d'économie institutionnelle. Thèse. Université Paris-Saclay.

Martin T., Gasselien P., Hostiou N., Feron G., Laurens L., Purseigle F., 2021. Robots and transformations of work on farms. A systematic review. In 2nd International Symposium on Work in Agriculture. Thinking the future of work in agriculture. pp 1109-1121

Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, 2022. Portrait de l'enseignement agricole. 74 p. https://chlorofil.fr/fileadmin/user_upload/stats/portrait-panorama/portrait-2022.pdf

Peltier C., Marguet J., Coulombel A., Privat C., 2009. La place du travail salarié dans la gestion des exploitations agricoles. in Notes et Études Économiques n°32. pp 41-59.

PIPAME - Économie sociale et solidaire : la filière des circuits courts alimentaires, 2017. 56 p. https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/prospective/PIPAME-circuits-courts-alimentaires.pdf

Pôle emploi, 2022. Enquête "Besoins en main-d'œuvre" : les employeurs anticipent de fortes difficultés de recrutement en 2022. Eclairages et synthèses.

Représentations du métier de salarié en élevage - Résultats d'enquêtes auprès de demandeurs d'emploi- Projet Interreg Cow Forme, 2022. <https://idele.fr/detail-article/representations-du-metier-de-salarie-en-elevage-cow-forme>

Tricot A., 2017. L'innovation pédagogique. Edition Retz. 158 p.

Rédacteurs

Sophie Chauvat (Idele)
Emmanuel Béguin (Idele)
Muriel Astier (Trame)
Alexis Claudel (Trame)

Réalisation des enquêtes et relecture :

Juliette Ferial (Idele)
Ghida Haj Chahine (Idele)
Emma Couedel (Stagiaire Idele)
Simon Epling (Stagiaire Idele)





GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Contact

[Emmanuel Béguin – Institut de l'Élevage](#)

Emmanuel.beguin@idele.fr

[06 30 51 62 25](tel:0630516225)