



**GOVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Logo du projet



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

## Synthèse

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

**3** – Présentation du contexte

**4** – Méthodologie

**6** – Constats, problématiques et conséquences

**11** – Les pistes à explorer

# Introduction

Le diagnostic CAPSAgri s'inscrit dans l'AAP "Compétences et métiers d'avenir", priorité "Systèmes agricoles durables et équipement agricoles contribuant à la transition écologique". Il vise à répondre au troisième objectif d'amélioration de l'attractivité et de la visibilité des formations et des métiers du secteur, salariés et non-salariés, des activités de production. Le diagnostic CAPSAgri a porté sur : (i) la caractérisation des profils des nouveaux salariés agricoles, leurs attentes, leurs besoins, leurs parcours de formation et professionnel, (ii) l'offre de formation pour les salariés de la production agricole comme pour les employeurs, en rapport avec les modes d'encadrements qu'ils proposent à ces nouveaux publics et (iii) 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. Si les parcours à l'installation des futurs agriculteurs sont largement documentés et accompagnés, l'accès aux métiers agricoles pour les salariés n'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.

## Présentation du contexte

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

La problématique de la place du salariat et des tiers employeurs dans la main-d'œuvre agricole s'inscrit dans celle, plus large, du renouvellement des générations (Forget *et al.*, 2019) confronté à une pyramide des âges des chefs d'exploitations très défavorable. Pour faire face à la diminution drastique des emplois familiaux (-16,5% entre 2010 et 2020, Depeyrot *et al.*, 2023), les agriculteurs embauchent des salariés et/ou externalisent des travaux auprès de tiers employeurs et des entreprises agricoles, en augmentation de 33% entre 2010 et 2019 (Fréconon *et al.*, 2021). La main-d'œuvre agricole hors emplois familiaux concerne actuellement près de 1,2 million de personnes et représente près de la moitié des ETP agricoles totaux (46,5% en 2019 ; Fréconon *et al.*, 2021). Les salariés des exploitations agricoles, ceux des "tiers employeurs" et des entreprises de travaux agricoles totalisaient en 2019 333 200 ETP dont les ¾ dans les exploitations.

### Un taux important d'emplois précaires

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. En 2016, **la moitié du travail salarié dans les exploitations agricoles était effectuée sous des statuts précaires** (CDD, travail saisonnier en contrats courts ou longs, apprentissage ; Depeyrot *et al.*, 2019) et concerne près d'un million de salariés en 2019 (Fréconon *et al.*, 2021). 70 % des salariés de la production agricole occupent des emplois à temps partiels (Depeyrot *et al.*, 2023) qui engendrent plus ou moins directement de faibles revenus.

Ces 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** (Depeyrot *et al.*, 2023). Le statut de salarié recouvre une réalité très diverse (Magnan, 2022) et cette population, caractérisée par un fort taux de renouvellement, multiplie et complique les démarches de recrutement. Sur près de 250 000 projets de recrutement en 2023 (Pôle emploi, 2023), 57 % sont anticipés comme difficiles. Ces tensions sur l'emploi agricole sont appelées à durer, voire à s'amplifier. La concurrence avec les autres secteurs d'activité se fait aussi fortement ressentir là où le taux de chômage est bas 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 des métiers agricoles 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 et le secteur agricole va être sévèrement confronté à ce nouveau paradigme.

## Des profils de salariés hétérogènes

A rebours du vieillissement de la population des exploitants, les salariés se révèlent particulièrement jeunes. (43 % des salariés ont 30 ans ou moins, hors apprentis ; Ceresco, 2022a). Le salariat est omniprésent en production végétale et représente 47 % des ETP totaux. Le salariat temporaire est particulièrement important dans le secteur viticole, en maraîchage et en arboriculture (Source : Agreste – RA 2010 et ESEA 2016 – traitement CEP). Le salariat est moins développé en élevage de ruminants (14 % des ETP totaux) et en position intermédiaire en production granivore.

**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 ainsi qu'à de meilleures conditions de travail (Gélin et Chouteau, 2021). Les chiffres concernant l'origine des salariés (issus ou non issus du milieu agricole) font défaut. Pour autant, les enquêtes qualitatives réalisées dans CAPSAgri montrent que 25 des 41 salariés enquêtés sont non issus du milieu agricole et 19 d'entre eux n'ont pas de formation initiale agricole.

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.

## L'évolution des besoins en compétence des salariés agricoles

La déclinaison par métier met en évidence la concentration de 88 % des effectifs salariés sur des profils peu qualifiés (Ceresco, 2022a) : agents de culture, de polyculture élevage et d'élevage (hors support technique). 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. La diversité des profils de salariés (issus ou non issus du milieu agricole, formés ou non aux métiers agricoles, en posture ou non de responsabilité) fait apparaître des besoins en compétences de base et en gestes techniques que doivent acquérir les salariés les plus éloignés du milieu agricole. Les changements globaux, notamment démographiques, écologiques, numériques et climatiques transforment les modes de production des exploitations et les besoins en compétences pour les mettre en œuvre par ceux en posture de pilotage technique.

La question de comment permettre une montée en compétence managériale des employeurs agricoles afin de favoriser le développement d'un salariat agricole plus pérenne, plus qualifié, plus autonome et mieux rémunéré dans un contexte économique contraint est aussi largement posée.

**La problématique 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.**

## Méthodologie

### Panorama de l'emploi et de la formation des salariés de la production agricole

Des ressources statistiques 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 et de l'Anefa, et des études thématiques relatives aux conditions de travail des salariés, à leur formation et à la gestion des ressources humaines, nous ont permis d'établir un panorama de l'emploi et de la formation des salariés de la production agricoles et ont apporté des éléments de diagnostic chiffrés.

Afin de compléter ce panorama, des enquêtes qualitatives ont été conduites auprès :

- d'employeurs et de salariés (tableau 1) et de Directeurs d'Exploitations de lycées Agricoles (DEA) ;
- d'acteurs de la formation et de l'emploi.

## Enquêtes qualitatives

### Enquêtes employeurs et salariés, DEA

Elles 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 leurs employeurs, la capacité managériale des chefs d'exploitation à les accueillir et à les fidéliser. Les exploitations bovin lait employeuses de main-d'œuvre qualifiée employée toute l'année sur les exploitations contrastait avec les petites exploitations maraîchères enquêtées, souvent peu mécanisées, à la recherche de salariés exécutants. Une réunion participative de 8 DEA a contribué à compléter ces informations.

**Tableau 1 : Nombre d'interviews employeurs/salariés réalisées**

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

### Enquêtes acteurs

Elles ont documenté les actions mises en œuvre sur le terrain en matière d'insertion dans l'emploi et de formation et permis d'en comprendre les atouts et les limites. 41 enquêtes ont été réalisées auprès de tiers employeurs (n=13), d'opérateurs de l'emploi (n=4), d'acteurs économiques de la formation (n=8), de l'enseignement agricole (n=4), de syndicats et fédérations d'agriculteurs (n=6) et d'autres organismes agricole (n=6) ; dans plusieurs régions françaises (essentiellement Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Pays de la Loire, Hauts-de-France).

## Réunions participatives

3 réunions organisées à Paris, Rennes et Lyon ont rassemblé 48 participants dont les partenaires du projet et des acteurs enquêtés. Elles ont permis de partager les premiers résultats du projet, de valider un diagnostic commun et d'identifier des leviers d'action.

### Retour d'expérience

La comptabilisation des salariés dans le monde agricole, notamment chez les tiers employeurs, est délicate et peut différer d'une source à une autre. Les chiffres avancés via le traitement des données du Recensement Agricole sont inférieurs à ceux issus des données de la MSA (sur la base du nombre de contrats).

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.

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.

# Constats, problématiques et conséquences

## Métiers de salarié de la production agricole : une image à construire

**Les personnes issues du milieu agricole et rural ne suffisent pas à répondre aux besoins en main-d'œuvre du secteur.** 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.

**Méconnaissance des métiers et des pratiques agricoles par les citoyens non agriculteurs**  
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. Les salariés enquêtés perçoivent leur métier comme méconnu par les personnes éloignées du secteur agricole. Ce constat concorde avec un sondage national récent auprès de jeunes de 15 à 25 ans qui plaçaient **le secteur agricole comme le moins attrayant de tous les secteurs.**

Le métier de salarié agricole recouvre une extrême diversité de situations mais plusieurs caractéristiques "génériques" de l'image du salariat de la production agricole ressortent avec, du côté des freins : des métiers "physiques", contraignants en matière d'horaires de travail et peu rémunérateurs et du côté des atouts : un travail dehors, en contact avec la nature, varié, polyvalent, passionnant qui a du sens et qui propose de l'emploi. **L'image dévalorisée du salariat agricole est encore présente au sein d'une partie de la profession.** 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.

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 en main-d'œuvre du secteur. 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...).

Le métier a des atouts importants à valoriser par une stratégie de communication qui améliore l'image du métier auprès d'une large diversité de cibles.

## Une multitude de dispositifs de formation pour les salariés

**Acquérir les gestes techniques et les savoir-faire pratiques** constitue le premier besoin d'apprentissage des salariés non issus du milieu agricole et/ou peu expérimentés. Les salariés non issus du milieu agricole interviewés sont nombreux à souhaiter se former sur des **connaissances zootechniques et agronomiques de base et à la conduite d'engins** ou la **manipulation de machines** (robot de traite par exemple).

Les salariés chez les tiers employeurs évoquent des besoins de formation sur la veille technologique, le bricolage, les réparations, les soudures ou les soins aux animaux pour ceux des services de remplacement afin de pouvoir intervenir s'ils détectent un problème de santé.

Les formations initiales agricoles répondent en grande partie à ces besoins. Elles sont les mêmes que celles des futurs exploitants ou conseillers. D'autres alternatives s'offrent à ceux qui n'y ont pas eu accès.

### La formation interne par les chefs d'exploitation est omniprésente

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 formé. Chez les tiers employeurs, nous avons pu identifier des processus d'acquisition de compétences plus élaborés et 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, est le meilleur moyen de se former. Ce type de formation interroge les compétences des employeurs en matière de transmission des savoirs et savoir-faire.

### L'alternance (en formation initiale ou continue), un élément clé pour la formation et l'entrée dans le métier

L'alternance, en progression, répond au besoin de l'apprenant et de l'employeur, 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. 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. Elle constitue une formidable opportunité de formation aux gestes professionnels et sécurise les embauches. Financée par Ocapiat, elle est notamment prisée dans les cursus de formation initiale mais disponible en formation continue.

### Les formations continues courtes "externes" peu mobilisées

D'une durée de 1 à 5 jours, elles sont centralisées par Ocapiat dans un catalogue de formation en ligne. Pour répondre aux injonctions récurrentes des appels d'offres de formation, les organismes proposent une offre toujours plus flexible et adaptée au risque d'appauvrir les contenus et les ressources pédagogiques proposées. Des formations plus personnalisées que sont les Actions de Formation en situation de travail (AFEST) 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 cadre juridique des AFEST vise à professionnaliser la formation dans l'exploitation mais ce processus peut être jugé comme à réserver à des salariés qualifiés. En 2021, **le taux d'accès aux formations continues en agriculture en 2021 est de 11 %** (Ceresco, 2022b), 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 (Ibid). 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 (Ibid).

Les formations continues "courtes" sont nombreuses et pas toujours lisibles pour le futur apprenant s'il n'est pas accompagné dans sa recherche. Enfin, tous les prestataires n'inscrivent pas leurs formations dans le catalogue Ocapiat ce qui contribue encore à opacifier les recherches. **Les salariés, compte tenu de la diversité de leurs parcours et de leurs profils, peinent à trouver leur place dans des formations "standardisées" et celles plus personnalisées sont souvent plus complexes à mettre en œuvre** et bénéficient davantage aux structures qui emploient beaucoup de salariés.

## Le recrutement et l'intégration des salariés, une étape clé

### 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 ou aux réseaux sociaux. Les étapes de recrutement sont réduites à leur plus simple expression. Le bouche-à-oreille, s'il peut s'avérer efficace lorsqu'il y a davantage d'offre 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. **Les tiers employeurs** introduisent des pratiques plus professionnelles dans la gestion du recrutement.

### L'intégration des nouveaux salariés en question

Pour les **employeurs individuels**, l'intégration du salarié se résume bien souvent aux actions de montée 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. **Les tiers employeurs** mettent en œuvre une plus riche diversité de pratiques managériales pour accueillir et intégrer leurs salariés.

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.

## 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 enquêtés dans le projet CAPSAGri portent prioritairement attention à l'ambiance et au dialogue au travail, à la reconnaissance et au respect. 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."*

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 en raison de problèmes d'alcool. 5 % ont indiqué qu'ils étaient victimes de harcèlement au travail. 22 % des salariés interrogés par Asa France (2023) n'ont pas d'**équipements de protection individuelle** (EPI).

Le travail est considéré comme engageant physiquement, voire **pénible** par 2/3 des salariés enquêtés dans le projet CAPSAGri. Parmi les facteurs les plus pénibles sont cités **l'amplitude horaire** et les **conditions météorologiques** parfois contraignantes. **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 astreintes le week-end**, souvent dans les exploitations d'élevage, sont décrites par les salariés car elles perturbent clairement la vie de famille

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 (2023) disent que leurs congés ne sont pas anticipés. 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.

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. L'enquête conduite par l'Association des

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.

Salariés Agricoles de France en 2022 montre que 25 % des 430 salariés ayant répondu à l'enquête n'ont pas de WC 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.

## Améliorer les compétences en management des employeurs

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.

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.).
- 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
- la faible attractivité des formations RH en raison de l'éventail encore insuffisamment étendu des 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.

En conséquence, le temps et l'énergie dépensés par les formateurs pour recruter des stagiaires est décuplé par rapport à celui de déployer les formations.

Les labels "bien-être au travail" pour les entreprises

aux pratiques vertueuses visent à améliorer les pratiques managériales des employeurs ; valoriser les employeurs vertueux en termes de bonnes pratiques relationnelles et organisationnelles ; recruter en mettant en avant ceux qui sont en réussite ; faire reconnaître des pratiques concrètes mises en œuvre et éprouvées. Ils constituent une alternative à la formation dans une démarche d'amélioration continue. Malheureusement, **les politiques de labellisation sont aujourd'hui insuffisamment centrées sur les questions de "qualité de vie et conditions de travail"**.

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. Il est dans tous les cas impératif de faire en sorte que les employeurs développent leurs compétences managériales.



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

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.

Le secteur agricole, le secteur alimentaire et la pêche maritime représentent 1 210 000 salariés et recrutent chaque année plus de 250 000 personnes<sup>1</sup>. 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 national, 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 paritaire avec bien sûr, des acteurs propres au secteur professionnel de l'agriculture : le ministère de l'agriculture, les Chambres d'agriculture, la MSA, Ociapiat, VIVEA, l'Anefa, l'Apecita, les tiers employeurs, les établissements d'enseignement agricole, Trame et bien d'autres encore.

Notre enquête auprès des acteurs révèle qu'ils mettent en œuvre, parfois seuls, parfois en concertation avec des partenaires et les opérateurs de l'emploi (Pôle emploi essentiellement), une grande quantité d'actions de promotion des métiers et de communication, innovantes et originales. **Des initiatives de concertation** voient le jour dans les territoires, comme le "Hub agri Emploi" de la Région Hauts-de-France qui rassemble des acteurs de l'emploi, de la formation et des représentants de la profession agricole et qui vise à partager les dispositifs, promouvoir les métiers de l'agriculture et répondre aux besoins des entreprises. La coordination des acteurs tend à se structurer progressivement mais **des marges de progrès existent pour renforcer les synergies**. La quantité d'énergie dépensée est forte mais la lisibilité des actions de communication, de promotion ou d'insertion dans l'emploi reste faible.

## Un foisonnement d'actions et de dispositifs pour attirer et accompagner vers le métier de salarié de la production agricole

### Quelle place des métiers de salariés dans la communication pour faire connaître les métiers agricoles ?

Le constat est fait par les acteurs interviewés 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, notamment le fait **qu'une partie importante des actions de communication n'est pas réellement ciblée sur les métiers de salarié de la production agricole** et des efforts de rééquilibrage devraient être entrepris en faveur de ces métiers.

La communication auprès des collégiens et lycéens est capitale mais chronophage compte tenu du nombre d'établissements (près de 7 000 collèges et 3 800 lycées) présents sur le territoire. Les actions de communication envers ces publics mériteraient d'être coordonnées, voire institutionnalisées pour un meilleur impact. Les acteurs de l'emploi et de la formation, les agriculteurs ambassadeurs s'épuisent à la tâche.

### Des actions d'immersion à renforcer et à professionnaliser

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 et les stages en exploitation sont d'excellents outils pour faire découvrir les métiers et susciter des vocations. De nombreux freins sont néanmoins à lever concernant les questions de mobilité pour accéder au lieu du stage, d'assurance et de sécurité au travail.

**La professionnalisation de la phase d'immersion est essentielle car le premier contact avec le métier est souvent décisif du choix de continuer ou non dans la voie du salariat agricole.** Les professionnels de l'emploi s'accordent à dire qu'une fois cette phase franchie, les outils de formation et d'insertion dans l'emploi accompagnent efficacement le candidat.

<sup>1</sup> [Observatoires des métiers - Ociapiat - Opérateur de compétences](#)

## Des dispositifs de formation qui accompagnent vers l'emploi difficilement appropriables par les "petits" employeurs

Les POE (Préparation Opérationnelle à l'Emploi individuelle ou collective), les parcours Défis emplois, les actions de formation préalables au recrutement (AFPR) financés par Pôle Emploi, sont des dispositifs de formation à destination des demandeurs d'emploi qui 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. Nous avons pu noter dans notre échantillon que **ces actions de formation sont essentiellement mobilisées par les très grandes exploitations où les tiers employeurs** qui proposent des parcours de formation à leurs (nombreux) salariés.

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.

## La dispersion des plateformes de mise en relation demandeurs d'emploi et recruteurs

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 (à rapprocher des 200 à 250 000 postes à pourvoir chaque année) y sont déposées par an. Les candidats non issus du milieu agricole apprécient cette plateforme pour entrer en relation avec un réseau plus large car le leur est limité. 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 Advice, 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 Canappeville ou la Fédération des Maraîchers Nantais. Les tiers employeurs, recourent aux différents outils existants et s'insèrent dans les dispositifs. Pour les employeurs individuels de petite taille, ces supports sont plutôt source de tracasseries et laissés de côté au profit des réseaux sociaux ou des réseaux professionnels.

D'une manière générale, qu'il s'agisse de politiques d'emploi, d'outils, de dispositifs, de formation ou de communication, nous avons rencontrés des difficultés pour obtenir des informations sur les résultats ou les impacts des mesures mises en œuvre. Concernant la formation, par exemple, nombre d'acteurs trouveraient utile de chercher à comprendre pourquoi certaines formations ne rencontrent pas leur public.

Nous observons deux situations contrastées par rapport aux politiques d'emplois et formation de salariés de la production agricole :

- des petites entreprises agricoles (< 2 ou 3 salariés) rarement formées au management et qui mobilisent peu les outils à disposition ;
- des tiers employeurs et des entreprises agricoles qui emploient de nombreux salariés, beaucoup mieux structurés et professionnalisés, pour se saisir des dispositifs en place.

## Invisibilité des salariés dans le monde agricole

Un consensus se dégage entre les acteurs interviewés pour constater que le métier de salarié de la production agricole manque de visibilité au sein même 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).

Il est alors particulièrement malaisé de promouvoir et rendre attractif un métier peu reconnu au sein même du milieu agricole.

# Les pistes à explorer

## L'attractivité et l'accès à l'emploi

### Renforcer les modes de coopération entre les acteurs de l'emploi et de la formation

Ces besoins de concertation interrogent les modes de coopération entre acteurs, leur capacité à travailler ensemble, à mettre leurs objectifs en cohérence et à s'ouvrir aux autres ainsi que l'aptitude à capitaliser et relier les expériences. 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 les métiers des salariés de la production agricole et peinent, selon les secteurs, à en faire la promotion auprès des demandeurs d'emplois.** Une acculturation réciproque entre organismes d'intermédiation et acteurs du monde agricole, pour informer et déconstruire les stéréotypes, participerait à la coopération. La nouvelle organisation France Travail contribuera-t-elle à réussir ce pari ?

Un juste équilibre serait sans doute à trouver entre (i) **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 ; (ii) **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.

### Diffuser des messages d'envergure nationale

**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 et leurs parents, avec pour objet une orientation vers les formations agricoles ;
- les personnes en recherche d'emploi pour répondre aux besoins de recrutements des exploitants.

Ce message pourrait promouvoir les métiers de l'agriculture et ceux des 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.

### Rendre visible le métier de salarié de la production agricole

**L'organisation paritaire agricole** nécessiterait de revoir sa gouvernance pour mieux refléter la complexité et la réalité des métiers en agriculture et en particulier de ceux des salariés de la production agricole qui y sont sous-représentés. Par ailleurs, dans les **instances de gouvernance**, les syndicats d'employeurs agricoles pèsent un poids plus important que ceux des salariés, moins représentés, notamment pour les statuts les plus précaires. 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 ; 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 ; réfléchir à des formations mixtes employeurs et salariés ; ouvrir la porte des conseils d'administrations des structures.

### Améliorer les conditions de travail et les conditions d'emploi

Les employeurs devront s'emparer au mieux du concept de **Qualité de Vie et Conditions de travail (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. Plusieurs leviers peuvent être mobilisés : 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 circulation de l'information, l'organisation du temps de travail et les horaires, 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.

L'amélioration des conditions d'exercice du travail est un des leviers à actionner pour faire une place aux femmes dans les métiers de salariées de la production agricole.

## La formation

### Mise en réseau des formateurs pour les formations auprès des salariés comme des employeurs

**La mise en réseau des formateurs** assurerait une meilleure visibilité des formations proposées par les acteurs de la formation, les employeurs et les salariés auxquelles elles s'adressent. Elle offrirait la possibilité aux prestataires de partager des expériences et des conseils, de s'informer, et de favoriser les processus d'innovation afin qu'ils élaborent des formations plus complètes et plus adaptées.

### Professionaliser la formation interne des salariés de la production agricole dans les entreprises

C'est le principe de formation continue le plus répandu dans les exploitations agricoles, notamment les petites entreprises avec peu de salariés. Le métier d'agriculteur est très éloigné de celui de formateur. Pourtant, Les agriculteurs 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.

Le **tutorat voire le compagnonnage** pourraient être encouragés. Cet accompagnement se déroule dans le respect des étapes clés d'un parcours de formation et est 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.

### Diversifier les offres de développement des compétences RH pour les employeurs

**L'intégration de modules de formation à la gestion des ressources humaines dans les formations initiales** est une idée soutenue par de nombreux acteurs enquêtés, même si certains sont sceptiques quant à la pertinence d'introduire ce type d'apprentissage si tôt dans les cursus de formation.

**Le développement de labels ou de certifications** offrirait une alternative et un complément aux formations professionnelles pour inscrire le développement des compétences RH dans une démarche d'amélioration continue. 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.

**Un accompagnement individualisé via des diagnostics ou du coaching entre pairs** pour échanger les pratiques permettrait de varier les modes d'approche d'acquisition des compétences RH.

## Le rôle facilitant des pouvoirs publics

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.

### 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.

Certaines des aides, sous conditions de ressources, proposées par Action Logement ne concernent que les salariés des exploitations d'une taille supérieure à 50 salariés. Un abaissement du seuil d'accès à ces aides 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. Des programmes collectifs de logements mobiles (Mobil-home, Tiny house...) ou d'habitations "préciblées" pour des salariés pourraient être testés localement avec l'appui des collectivités territoriales

## Développer le recours aux tiers employeurs

Les structures comme les GE, les GEIQ, les Cuma ou les services de remplacement 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. Pourtant, ces organismes 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. 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. 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.

## 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. 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, en portant une attention particulière aux limites d'âge difficilement compatibles avec des reconversions tardives.

## Évaluer le dispositif TO-DE

Le dispositif TO-DE a été créé pour maintenir la compétitivité des entreprises de production agricole françaises vis-à-vis des pays tiers. 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). 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. 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.

# Références

- Asa France, 2023. Enquête nationale sur les besoins des salariés de la production agricoles au travail. 4 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.
- 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
- 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.
- 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.
- Frécon 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.
- Magnan A., 2022. Le développement du salariat précaire dans l'agriculture française : une approche d'économie institutionnelle. Thèse. Université Paris-Saclay.
- Pôle emploi, 2023. Enquête "Besoins en main-d'œuvre" : les employeurs anticipent de fortes difficultés de recrutement en 2023. Eclairages et synthèses.



# GOVERNEMENT

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



## Contacts

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

[Emmanuel.beguin@idele.fr](mailto:Emmanuel.beguin@idele.fr)

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