



# ENQUÊTE SUR LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES À LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE

Campus de l'agroécologie et des transitions



Cédric Amalaman  
UMR AGIR Toulouse  
Travail financé par Toulouse Agri-Campus  
Juillet 2023





# SOMMAIRE



<b>INTRODUCTION</b> .....	4
<b>MÉTHODE DE DIAGNOSTIC</b> .....	4
<b>A. DIMENSIONS PROBLÉMATIQUES DU MONDE AGRICOLE À PRENDRE EN COMPTE POUR LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE</b> .....	8
<b>1. LE FONCIER AGRICOLE ET L'INSTALLATION DES NOUVEAUX PORTEURS DE PROJET</b> .....	8
Un accès au foncier difficile.....	8
Des exploitations surdimensionnées.....	8
Une transmission sans anticipation.....	8
L'inadéquation des calendriers.....	9
Le rôle à jouer par les collectivités locales.....	9
L'installation en collectif.....	9
Les NIMA (Personnes Non Issues du Milieu Agricole).....	10
La phase d'installation.....	11
L'intégration à un réseau.....	11
<b>POUR ALLER PLUS LOIN</b> .....	12
<b>2. ENJEUX ET ÉVOLUTIONS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LE SECTEUR AGRICOLE</b> .....	15
Un nouveau rapport au travail.....	15
Un manque de compétences managériales.....	15
Les nouvelles formes d'organisation.....	16
Une mauvaise anticipation de la charge de travail.....	16
<b>POUR ALLER PLUS LOIN</b> .....	17
Synthèse des compétences identifiées sur les enjeux liés à l'organisation du travail.....	19
<b>3. L'ATTRACTIVITÉ DU SECTEUR AGRICOLE</b> .....	21
Des problèmes de recrutement récurrent.....	21
L'image renvoyée par les agriculteurs.....	21
Les exploitations innovantes et agroécologiques : un facteur d'attractivité.....	21
Les conditions de travail.....	22
La quête de sens et la question de l'environnement.....	22
Une problématique liée au territoire.....	23
<b>4. LA TECHNOLOGIE EN AGRICULTURE</b> .....	24
Un facteur d'attractivité.....	24
Une solution à des conditions de travail difficiles.....	24
La technologie et l'enseignement agricole.....	24
La robotique, une technologie comme une autre ?.....	24
Prudence vis-à-vis du solutionnisme technologique.....	25
Le rôle « social » du conseiller.....	25
Appropriation de la technologie.....	25
Les données, l'enjeu numéro un pour le futur ?.....	26
<b>POUR ALLER PLUS LOIN</b> .....	26

<b>B. QUELLES COMPÉTENCES POUR RÉALISER UNE TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE ?</b> .....	29
1. COMPÉTENCES TRANSVERSALES DES CHEFS D'EXPLOITATION.....	29
2. COMPÉTENCES POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT.....	33
3. COMPÉTENCES EN MANAGEMENT D'ACTION COLLECTIVE.....	36
<b>POUR ALLER PLUS LOIN</b> .....	44
4. COMPÉTENCES EN LIEN AVEC LA TERRITORIALISATION DES SYSTÈMES AGRO-ALIMENTAIRES.....	49
<b>POUR ALLER PLUS LOIN</b> .....	51
5. COMPÉTENCES TECHNIQUES NÉCESSAIRES POUR LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE.....	54
6. SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES IDENTIFIÉES POUR LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE.....	54
<b>C. LES FREINS ET LEVIERS À LA FORMATION DES ACTEURS DES TRANSITIONS AGROÉCOLOGIQUES</b> .....	62
La faible disponibilité des agriculteurs et des conseillers pour la formation.....	62
L'accès à la formation, une question de logistique avant tout ?.....	62
Réseaux sociaux et digitalisation de la formation.....	62
L'individualisation des formations.....	63
L'innovation pédagogique, une nécessité.....	63
Des formations trop courtes pour avancer dans la transition agroécologique ?.....	63
Attractivité des formations dans le cadre de la transition agroécologique.....	64
Politique et pluralité des structures de formation.....	64
La formation des formateurs.....	65
<b>POUR ALLER PLUS LOIN</b> .....	66
<b>D. LES MÉTIERS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN</b> .....	68
<b>1. UNE DIVERSITÉ DE MÉTIERS</b> .....	68
<b>2. MÊMES MÉTIERS, NOUVELLES COMPÉTENCES ?</b> .....	68
<b>POUR ALLER PLUS LOIN</b> .....	71
<b>CONCLUSION</b> .....	77
<b>RESSOURCES POUR COMPRENDRE LES TRANSITIONS EN COURS</b> .....	78
Thématique : Généraliste.....	78
Thématique : Foncier & installation des nouveaux arrivants.....	79
Thématique : Organisation du travail.....	79
Thématique : Collectif TAE.....	80
Thématique : Technologie.....	80
Thématique : Intermédiaires.....	81
Thématique : Formation/Enseignement.....	81
Thématique : Métiers d'aujourd'hui et de demain.....	82
Thématique : Projet Alimentaire Territorial.....	84
Thématique : Autres.....	85



# INTRODUCTION

Ce document restitue une enquête permettant de poser un diagnostic sur les compétences nécessaires à la transition agroécologique. Cette enquête repose sur une série d'entretiens avec des professionnels en prise avec la transition agroécologique en Occitanie et le recensement de différentes ressources publiées sur le sujet au cours des cinq dernières années.

Le travail ainsi réalisé a été financé par le Groupement d'intérêt Scientifique Toulouse Agri-Campus (TAC) qui réunit les établissements toulousains de l'enseignement supérieur et de la recherche dans les domaines de l'agriculture, l'agro-industrie, l'agroalimentaire et les sciences vétérinaires au sens large en incluant les biotechnologies, l'alimentation humaine, le développement rural et l'environnement.

Ce projet participe au développement du Campus de l'Agroécologie et des Transitions agri-alimentaires (CAT) qui est un des projets du TAC. Ce campus est centré sur le site d'Auzeville-Tolosane et de ses organisations fondatrices : GIP LIA, INRAE, ENSAT, ENSFEA, EPLEFPA Toulouse. Son objectif est de créer la synergie nécessaire entre recherche, formation et conseil pour accompagner l'ensemble des acteurs des systèmes agri-alimentaires dans leur transformation vers plus de durabilité. Son projet repose sur la promotion de l'innovation socio-technique, les approches systémiques, la formation professionnelle et scolaire favorisant les processus de coopération, et l'organisation d'évènements restaurant les échanges citoyens entre des publics éloignés (consommateurs / producteurs, urbains / ruraux, chercheurs / praticiens...).

Le présent document pose un diagnostic important pour le travail du CAT pour identifier les besoins en compétences nécessaires pour mettre en oeuvre et accompagner les transitions agri-alimentaires. Ce document est structuré en quatre parties. Après une courte présentation de la méthode déployée pour réaliser ce diagnostic, la première partie rapporte les grands enjeux actuels qu'il a permis d'identifier. La deuxième partie présente le point de vue des professionnels enquêtés sur les besoins propres à la transition agroécologique et à son accompagnement. La troisième porte sur les problématiques spécifiques à la formation. Enfin la quatrième et dernière partie propose une approche plus orientée « métiers ». Cette structuration est un exercice visant à rendre la lecture plus facile mais il est clair que l'agroécologie et les préoccupations environnementales se retrouvent dans chaque sujet et des liens évidents peuvent être faits entre chacune de ces parties.

## MÉTHODE DE DIAGNOSTIC

Le diagnostic présenté repose sur une série d'entretiens et une analyse des publications récentes.

### *Les entretiens*

Nous avons rencontré trente et un acteurs clés des transitions agri-alimentaires d'Occitanie avec pour objectif de recueillir la diversité de points de vue. Deux entretiens collectifs (focus groups) ont également été réalisés avec chercheurs et enseignants-chercheurs. L'archivage et la restitution de ces entretiens respectent l'anonymat conformément au règlement général de protection des données.





Organismes Nationaux à Vocation Agricole et Rurale

Chambres d'agriculture

Institut technique

OPCO/Financiers

Organismes de développement de l'emploi

Agence de développement économique

Collectivités

Etat (DRAAF-DGER)

Banque/Assurance

Syndicat

Tiers Lieu/ Société civile / Entreprise



Les entretiens semi-directifs réalisés s'appuyaient sur une grille questionnant les évolutions en cours dans le secteur agricole et les nouveaux enjeux, l'accompagnement des différents acteurs dans le cadre de la transition agroécologique et les compétences nécessaires à cet accompagnement. La grille a été adaptée en fonction des publics/structures interrogées afin d'être la plus pertinente possible. Si les questions posées restent classiques dans le cadre d'une enquête sur les compétences, les entretiens ont aussi été l'occasion d'interroger les personnes sur les relations entre les différents acteurs/structures ainsi que les perceptions qu'ils pouvaient en avoir.

Voici plusieurs extraits des questions qui ont pu être posées lors des entretiens :

*Quelles sont vos missions ? Les missions de la structure ?*

*Que vous évoque le terme de transition ?*

---

*Quelles évolutions avez-vous noté au cours des 5,10 dernières années ?*

*Quelles sont les problématiques qui doivent être traitées en priorité ?*

*Quelles sont vos projections ?*

---

*Comment accompagner les acteurs dans le cadre de la transition agroécologique ?*

*Quelles sont les difficultés que vous avez pu identifier ?*

*Quelles compétences sont nécessaires ?*

---

*Quel bilan faites-vous des collaborations avec les différents acteurs ?*

*Comment faciliter la collaboration entre les différents acteurs du monde agricole ?*

---

*Comment améliorer l'attractivité du secteur ?*

*Quel regard portez-vous sur la technologie dans le cadre de la transition agroécologique ?*

---

## **Le recueil bibliographique**

Dans un souci de restituer au mieux les problématiques actuelles qui se posent dans le contexte de la transition agroécologique, les références qui seront mentionnées ici respectent une ancienneté maximum de 5 à 6 ans.

Le travail de recherche de ressources documentaires a permis de recenser une centaine de documents qui offrent des points de vue sur la question des transitions en cours et des compétences en jeu. Des extraits de ces ressources sont utilisés tout au long de ce document pour illustrer ou renforcer le travail mené.

La liste complète des ressources recensées est disponible pages 78 à 85.





# A. DIMENSIONS PROBLÉMATIQUES DU MONDE AGRICOLE À PRENDRE EN COMPTE POUR LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE

## 1. LE FONCIER AGRICOLE ET L'INSTALLATION DES NOUVEAUX PORTEURS DE PROJET

### Un accès au foncier difficile

Les difficultés liées à la reprise d'exploitations agricoles ont été abordées, notamment en raison de leur taille souvent excessive pouvant être expliquée par une reprise des exploitations voisines ou bien encore par l'augmentation des prix due aux investissements technologiques.

« Il y a l'automatisation de la traite, assistance au niveau du paillage, c'est très intéressant sur la diminution de la pénibilité. Les fermes sont plus transmissibles mais à quel prix ? »

« Je ne suis pas sûr que ce soit un problème l'attractivité, les gens sont là. La difficulté c'est d'arriver à les installer. L'accès au foncier pose problème, c'est le plus gros problème. »

« La première difficulté c'est le foncier en parallèle avec les aspects financiers. Il y a pas mal de gens qui ont du mal à trouver du foncier. »

« Le plus gros problème c'est l'accès au foncier. Il n'y a personne qui s'installe en élevage ou en grandes cultures. »

« La facilité c'est de vendre au voisin. Anticiper permet de ne pas le faire. »

### Des exploitations surdimensionnées

L'incohérence entre les profils des porteurs de projets portés sur les circuits courts, l'agriculture biologique et la taille surdimensionnée des exploitations a été souligné.

« Il y a aussi un problème du profil des porteurs de projets qui veulent s'installer en bio sur des petites surfaces en circuit court et les fermes qui sont à vendre sont surdimensionnées. »

### Une transmission sans anticipation

Ce phénomène est à mettre en relation avec des propos rapportés dans les entretiens qui font part de l'absence de réflexion sur l'aménagement de la ferme du cédant et des lacunes sur des compétences de pilotage d'exploitation qui seraient capitales dans le cadre d'une transmission.

« C'est plus facile de vendre des terres nues que de faire une réflexion sur l'aménagement de la ferme. »

« Là où on a le plus de mal à avoir une offre, c'est autour du pilotage de l'entreprise. Être capable de le remettre en cause, le tableau de bord, les fonctions de chef d'entreprise, il y a peu d'appétence.

On est persuadé que c'est capital par rapport à la transmission d'entreprise, il y a des choix à opérer. C'est encore plus vrai dans un contexte de crise. »





## L'inadéquation des calendriers

Il a été souligné également l'inadéquation des calendriers entre les cédants et les porteurs de projet, en particulier à propos du temps long nécessaire à la formation de ces derniers avant l'installation.



« L'inadéquation entre les calendriers, celui qui veut s'installer qui doit estimer un temps de formation. Et des cédants qui ont besoin de vendre très rapidement. »

D'une manière plus large, c'est une problématique liée à la mise en relation qui a été évoquée.



« Mettre en relation les cédants et les repreneurs c'est compliqué. Il y a un problème sur les relations entre les deux publics. C'est essentiellement un problème de communication, de promotion des dispositifs. »

## Le rôle à jouer par les collectivités locales

Plusieurs acteurs mentionnent un manque de visibilité sur les terres disponibles ou des surfaces non adaptées à des projets en maraîchage en plein essor. L'implication des collectivités locales dans la communication entre les différentes parties est alors jugée nécessaire au même titre qu'un ciblage des terres plus pertinent.

« La première réaction des élus locaux, c'est le réflexe d'acheter des terres or il faut qu'on identifie les lieux à sanctuariser et les lieux pour l'agriculture. Il y a des endroits où les sols sont extraordinaires. Ça c'est le rôle des élus. [...] Dans les PAT, certains disent « on va faire du maraîchage » mais il faut préalablement étudier le terrain. On va vers les cours d'eau car c'est plus facile à travailler. Il faut avoir une connaissance agronomique, comprendre qu'il y a une forme de spécialisation. »



« Il faut une meilleure visibilité sur les terres qui se libèrent. Les collectivités locales doivent être au courant, avec la mise en place d'instances pour que la communication aille plus vite. De plus, certaines terres récupérées sont en friche et elles ne sont pas forcément adaptées au maraîchage. »

« L'agrandissement, les agriculteurs ne peuvent l'acheter, il faut absolument que ça rentre dans des politiques de territoire des collectivités. Il faut que ce soit les élus qui prennent en charge ces problématiques. Pour cela, il faut les former. »

## L'installation en collectif

Pour faire face aux problématiques foncières, l'agriculture collective a été mentionnée comme pouvant être une solution crédible. Si la majorité constate une volonté pour les nouveaux porteurs de projets de s'installer à plusieurs, une autre tendance a été rapportée chez les futurs installés qui consiste à vouloir construire leur projet plutôt que de faire avec l'existant.

« Il y a vraiment une thématique sur l'accès au foncier, on arrive à un tournant de l'agriculture. L'agriculture collective peut être une réponse à ça. »



« Le foncier revient souvent. Les agriculteurs qui se mettent en société, en groupe, ils peuvent exploiter le foncier. C'est vraiment un frein. »

« Face au fait qu'il y a des très grosses fermes, personne ne peut les racheter sauf les investisseurs. Pour qu'elles restent vivantes, il y a l'installation en collectif. Ça peut être par exemple un GAEC de deux personnes. »





Les installations en collectif ont été associées à une diversité en termes de production agricole et une mise en commun de matériel ainsi qu'une mise en commun au niveau de la commercialisation.



*« Ce qu'on peut voir c'est qu'il y a plus de collectifs qui s'installent avec une diversité de productions. Chacun a sa production et ils mettent en commun les moyens humains, matériels et les moyens au niveau de la commercialisation. »*

## Les NIMA (Personnes Non Issues du Milieu Agricole)

Au-delà de l'installation en individuel ou collectif, aborder les profils des porteurs de projet a souvent conduit à parler des NIMA (Non issues du milieu agricole) et des néoruraux. Plusieurs caractéristiques leur sont attribuées comme une absence de verrouillage et une ouverture d'esprit.



*« Pour les néoruraux, ce sont des choses à créer, on leur apporte une aide, ils n'ont pas un système verrouillé. »*

Mais de nombreux témoignages insistent sur une vision fantasmée de l'agriculture qui ferait partie des représentations de ce public.

*« On a ces dernières années beaucoup de NIMA qui envisagent des reconversions vers le monde agricole. »*



*« Il y a énormément d'intérêt pour une agriculture qui peut être fantasmée, il y a des nouveaux profils et on n'a pas le choix de les prendre. »*

*« La particularité de ce public est qu'ils n'ont pas de connaissances particulières sur le monde agricole, parfois des visions idéalisées. »*

*« Les porteurs de projets ont cet idéal de reconcevoir or il faut faire avec l'existant. Beaucoup de gens quittent leurs métiers et veulent faire leurs trucs à eux. »*

Enfin, on leur attribue également des compétences d'apprentissage importantes, un niveau d'étude supérieur et une envie d'être à l'origine de projets variés en agriculture où le rendement ne serait plus la dimension la plus prégnante.



*« On a des niveaux de base, souvent supérieurs à celles des personnes issues du milieu agricole. On a plutôt un public supérieur au niveau bac, qui ont des capacités d'apprentissage et des compétences qui sont déjà acquises qui peuvent être intéressantes et fortes. »*

*« Aujourd'hui on va avoir des fermes dont l'objet principal n'est pas le rendement, faire des observatoires de la biodiversité. Ce sont des nouveaux profils de paysans. »*

A noter que l'expérience professionnelle qui précède leur reconversion a été considérée comme un point important.

*« Ils savent gérer de la donnée et ont de la méthode de professionnel. Les systèmes des petites surfaces sont très complexes, c'est possible parce qu'ils savent le faire par d'autres expériences professionnelles. C'est ça la réinvention des métiers. »*



*« C'est pour ça qu'il y a autant d'ingénieurs qui ont envie, ils savent envisager la complexité pour en faire quelque chose de productif. Ça ne leur fait pas peur. Chaque profil donne un bagage, des atouts et des contraintes. Ça va avec tous les gens qui viennent. »*







## La phase d'installation

Si certains évoquent une charge mentale élevée lors de la phase d'installation, cette période est aussi envisagée comme permettant une prise de recul et une plus grande disponibilité qu'une fois installés.



*« Arriver à décrocher la tête du guidon, c'est plus facile pour les jeunes qui s'installent. Là il y a encore l'espace de réfléchir, d'être disponible. »*

## L'intégration à un réseau

Parmi les problématiques relatives à l'installation, il a été évoqué à plusieurs reprises que l'intégration à un réseau ou à un territoire pouvait être rendue difficile du fait d'une confrontation entre différentes visions de l'agriculture ou bien à cause de la faible lisibilité des différents acteurs/structures du milieu agricole.

*« Des unités de production difficilement reprenables par des jeunes qui veulent s'installer, qui n'ont pas de capitaux, de réseau, de connaissances. »*

*« Ils ne sont pas sur les mêmes logiques, ils sont pas forcement bien accueillis dans ce milieu-là. »*

*« Les NIMA réinventent l'agriculture. Dans le milieu agricole, on adore poser des dogmes : il y a ceux qui savent et les autres ».*

*« La difficulté qui remonte des porteurs de projets est qu'il y a beaucoup d'acteurs et qu'ils se sentent perdus. Il y a beaucoup d'enjeu à venir montrer, rendre visible ce maillage, c'est plus sécurisant. »*

Enfin, il a été mentionné à plusieurs reprises la nécessité pour accompagner les porteurs de projet d'étudier les raisons des échecs lors de l'installation et de les diffuser.

D'autres suggestions pour un meilleur accompagnement portent sur une meilleure coordination entre les différents acteurs du monde agricole vis-à-vis des nouveaux porteurs de projets, une individualisation de l'accompagnement, la mise à disposition d'un environnement matériel et d'un accompagnement technique ainsi que l'étude d'une diversité de cas et de pratiques.



### SYNTHÈSE DES ENTRETIENS

**Les entretiens montrent à quel point la question du foncier et de l'installation des porteurs de projet concerne une multitude d'acteurs et induit une diversité de compétences à maîtriser.**

**Il est aussi bien question des compétences requises pour les cédants et les porteurs de projet que pour les collectivités locales ou les conseillers/accompagnateurs...**

**C'est ainsi que des compétences relatives à la communication sont évoquées dans le cadre de la transmission/vente de l'exploitation tout comme la capacité à évaluer, diagnostiquer et valoriser l'exploitation.**

**Enfin, comme cela a été évoqué plus haut dans les témoignages, les collectivités locales sont aussi mentionnées lorsqu'il s'agit d'être en capacité de détecter et de cibler les terres disponibles.**





## POUR ALLER PLUS LOIN

### DEVENIR DES INSTALLÉS EN OCCITANIE

- Auteurs/Commanditaires : Chambre d'agriculture
- Occitanie / Préfet de la région Occitanie / Région Occitanie
- Année de publication : 2022

#### Extraits :

« Les installés ont besoin de liens sociaux et d'éviter l'isolement. L'entourage est nécessaire au niveau professionnel via l'intégration à des groupes d'agriculteurs pour profiter des partages d'expériences, dialoguer entre nouveaux/anciens agriculteurs, entre agriculteurs ayant des projets agricoles différents et bénéficier de la solidarité entre agriculteurs, mais aussi au niveau de la vie locale non agricole.

De façon plus large, l'intégration des installés dans leur territoire est vue comme une nécessité pour assurer la viabilité et la vivabilité des exploitations. L'acceptation et la reconnaissance de leur activité par le voisinage large en sont des éléments importants.

L'intégration des agriculteurs dans les réseaux professionnels et locaux est également un moyen d'accéder aux ressources, aux informations et aux services utiles à leur vie professionnelle et personnelle »



### ENTRE TRANSMETTRE ET S'INSTALLER, L'AVENIR DE L'AGRICULTURE

- Auteurs/Commanditaires : Bertrand Coly / Conseil économique social et environnemental
- Année de publication : 2020

#### Extraits :

« Pouvoir se former est indispensable, mais mettre en œuvre ses compétences dans des conditions les plus proches possibles de la future réalité professionnelle, l'est tout autant. C'est la fonction des espaces-test qui constituent de véritables sas, en offrant la possibilité aux porteurs de projet de s'exercer sans s'exposer à une prise de risque susceptible d'être dommageable, voire fatale pour leur exploitation. De tels lieux de tests « grandeur nature », portés par différents acteurs, existent sans à ce jour être généralisés. De plus, pour certains types de production particulièrement complexes

comme l'élevage, ils sont encore rares alors que c'est précisément pour ces systèmes de production qu'ils sont les plus utiles.

[...]

Les perspectives professionnelles des intéressés évoluent. En effet, contrairement à leurs prédécesseurs qui s'engageaient dans la carrière agricole pour la vie entière, à l'instar d'ailleurs de nombreuses autres professions, certains parmi les nouveaux installés n'hésitent plus à indiquer qu'ils envisagent de se réorienter à moyen terme. Cette tendance est confirmée par une augmentation des « sorties précoces », parfois subies, du fait des difficultés personnelles ou économiques rencontrées, mais dans d'autres cas, totalement volontaires. Elle concerne la plupart des secteurs d'activité, l'idée de devoir exercer plusieurs métiers durant sa vie professionnelle étant désormais répandue.

Compte tenu des spécificités de l'agriculture, elle y revêt cependant une dimension particulière qui mérite d'être soulignée.





Outre les projets des nouveaux installés, d'autres éléments liés à leurs aspirations extraprofessionnelles émergent. Elles visent notamment à mieux articuler l'exercice de leur futur métier et leur vie personnelle. [Certains privilégient la présence de services en zones rurales (écoles, garde d'enfants, services sociaux, culturels...) ainsi que les possibilités d'emploi pour leur conjoint.

[...]

C'est sans doute la dimension psychologique qui s'avère souvent la plus dissuasive. En effet, dans la culture collective agricole, la succession « naturelle » était assurée par un enfant voire un parent proche ou, à défaut, par un associé ou un salarié. Si tel n'est pas le cas, il faut se résoudre à vendre sa ferme c'est-à-dire céder non seulement son outil de travail, mais aussi son lieu de vie et son histoire personnelle et familiale. Lors de son audition, Mme Jacques-Jouvenot a décrit ce que ressent celui ou celle qui n'a pas de successeur familial : « Si je ne peux pas fabriquer un successeur – il en existe mille raisons –, j'accepte d'être le dernier maillon de la chaîne trans-générationnelle qui, à un moment donné, s'arrête.

Or, celui ou celle qui l'arrête est celui qui ne transmettra pas à son tour, donc qui ne rendra pas. Nous ne rendons pas à celui qui a donné, mais aux générations suivantes. De fait, cette obligation de rendre est très violente pour ceux qui n'y parviennent pas. » Face à un repreneur inconnu, le cédant peut éprouver des inquiétudes sur le devenir de l'exploitation, liées par exemple à des méthodes nouvelles susceptibles d'être mises en œuvre par son successeur. C'est en anticipant les cessions très en amont et en favorisant échanges et rencontres entre cédants et repreneurs, que d'éventuelles incompréhensions peuvent disparaître. »

### LES PERSONNES NON ISSUES DU MILIEU AGRICOLE: LE FUTUR DU RENOUVELLEMENT DES GÉNÉRATIONS EN ÉLEVAGE ?

- Auteurs/Commanditaires : Alizée Chouteau, Maeva Bousses, Philippe Lescoat / IDELE / Agro Paris-Tech
- Année de publication : 2020

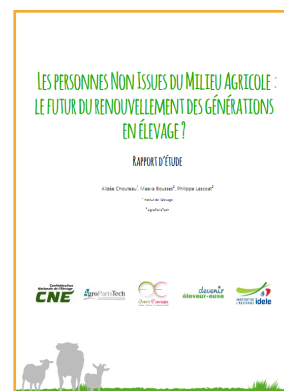
#### Extraits :

Les cédants ou les associés d'une exploitation peuvent parfois faire preuve d'une certaine réticence face à un candidat repreneur NIMA. Ils doutent généralement de leurs compétences et de leur capacité à apprendre le métier et à s'intégrer au sein du monde agricole. Les experts ont également constaté que les NIMA avaient « besoin de faire leurs preuves un peu plus que les autres ». Les enjeux sont forts pour eux et cela peut les inquiéter.

[...]

Par rapport à la problématique d'inadéquation des entreprises à reprendre par rapport aux projets des repreneurs, et à celle des aprioris que peuvent avoir certains cédants sur le public NIMA, un travail de sensibilisation serait à réaliser. Dans le Rhône par exemple certains organismes réalisent des Enquêtes cédants, pour les sensibiliser sur le fait que leur exploitation n'est pas « fichue », même si l'exploitation est petite elle peut aller à des chevriers, quand il y a de l'irrigation elle peut aller en partie à un maraîcher et en partie à un voisin éleveur. Cela les fait réfléchir sur le fait que ça ne doit pas aller nécessairement à l'agrandissement. Des dispositifs de ce type existent dans plusieurs régions.

[...]





De nombreux NIMA sont attirés par des projets que nous avons appelé « atypiques », dans le sens où ils sont souvent éloignés des standards de production actuels, en termes de taille, de type de production ou de valorisation. Or, ce choix peut rendre leur accompagnement plus compliqué.

Les solutions possibles seraient :

- Développer des modèles de formations orientés vers ces modes de production
- Un projet de construction de références, par exemple à partir de projets atypiques portés par des NIMA et ayant réussi (technique, économique, temps de travail etc).

Par ailleurs, nous avons vu qu'il était plus compliqué pour les NIMA de trouver des exploitations à la reprise adaptée à leur projet (problèmes de taille trop importante, ou avec le cédant qui ne souhaite pas voir sa ferme changer de production par exemple). Des solutions existent, soit en sensibilisant les futurs installés sur les avantages et les inconvénients de chaque système, soit en sensibilisant à l'inverse les cédants aux possibilités de restructuration de la ferme au moment de la cession. »

## 10 ANS D'INSTALLATION AGRICOLE DANS LES ADEAR D'OCCITANIE

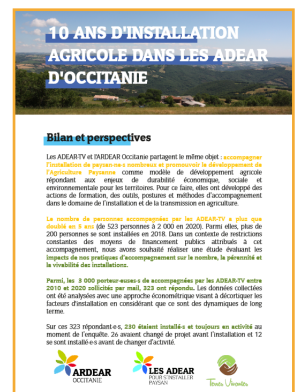
- Auteurs/Commanditaires : Clarisse Samson / ARDEAR Occitanie
- Année de publication : 2020

### Extraits :

« Les installations accompagnées par notre réseau ne s'inscrivent pas (ou de manière marginale) dans un parc familial classique où la ferme familiale se transmet d'une génération à l'autre. Dans un contexte où la transmission familiale n'opère plus et où les deux tiers des agriculteur-ice-s proches de la retraite sont sans successeurs connus, les installations NIMA et hors-cadre familial constituent un vivier important de renouvellement des générations d'actifs.

Si de manière générale, la profession agricole est de plus en plus diplômée, cette tendance est bien plus marquée chez les porteurs de projets que nous accompagnons. Deux tiers des paysan-ne-s interrogé-e-s ont fait des études supérieures générales. Il s'agit d'une dynamique que l'on observe également pour les HCF à l'échelle nationale

Les porteurs de projet ont envie de se libérer du temps en dehors de leur ferme, cela se reflète dans le fait que la moitié des enquêtés pratiquent leur activité agricole à temps partiel. Cette envie de sortir de la ferme pour découvrir et s'impliquer dans d'autres dynamiques se concrétise par le fait que 26% sont pluriactif-ve-s, traduisant de riches vies professionnelles. »



## 2. ENJEUX ET ÉVOLUTIONS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LE SECTEUR AGRICOLE

Les entretiens réalisés révèlent des évolutions majeures dans l'organisation du travail agricole. Le modèle traditionnel de l'agriculture familiale est considéré par certains comme révolu, tandis que le modèle du salariat apparaît comme une tendance qui s'amplifiera à l'avenir.

« L'agriculture familiale est derrière nous. La spécialisation des tâches s'intensifie. Pour demain on attend un public calé sur le modèle du salariat. »

« On remarque le maintien de l'emploi de salariés alors que le nombre d'exploitants baisse. »

### Un nouveau rapport au travail

Plusieurs éléments recueillis dans les témoignages viennent contextualiser cette tendance en évoquant un nouveau rapport moins sacrificiel au travail et une situation plus confortable que celle du chef d'exploitation notamment concernant la prise de risque financière.

« L'approche salariat est utilisée pour lever la prise de risque à l'installation, lever ces freins financiers. »

Du point de vue du chef d'exploitation, le salariat a été envisagé comme étant un atout dans le cadre d'une diversification sur l'exploitation agricole.

« J'entends beaucoup parler de gens qui s'épuisent qui font tout à la main. Travailler avec du salariat peut les soulager pour qu'ils puissent aller faire les marchés. »

### Un manque de compétences managériales

Face à la lente mais certaine progression du salariat, les compétences managériales sont souvent considérées comme lacunaires, qu'il s'agisse de recrutement, de fidélisation de salariés ou bien encore de communication au sein de l'exploitation par exemple avec les jeunes générations.

« Il y a très peu d'offre de formation. Le nombre de chefs d'entreprises diminue et il y a la nécessité de travailler en collectif. La maîtrise du recrutement fait partie des prochains grands chantiers. »

« La prise de conscience n'est pas faite. Il y a des besoins mais pas de demande. Travailler avec ses associés, avec ses collègues, il y a des lacunes mais pas de prise de conscience pour apprendre à communiquer ou à faire une fiche de poste. »

« Il y a des comportements qu'il va falloir changer pour accueillir les jeunes. Il y a des enjeux de communication avec les jeunes générations. Ce n'était pas enseigné chez les agriculteurs. »

« Très peu sont formés à manager les salariés. Un peu plus dans certains secteurs comme la viticulture ceci dit. Il y a management de base et les relations humaines dans le management. Il y a un réel besoin sur le savoir être. »

« Un autre besoin tourne autour du management équipe, de la capacité à prendre les décisions les partager, les mettre en œuvre. »

« Si on a des salariés, on a besoin de compétences humaines et je ne suis pas sûr que dans la formation agricole il y ait beaucoup de modules là-dessus. »





Les entretiens mettent en évidence les difficultés des petites entreprises à développer une culture des ressources humaines et une absence de vision stratégique claire sur le rôle joué par le salarié. Il a par ailleurs été noté que le salarié est ainsi moins formé que le chef d'exploitation.



« Ce qu'on voit beaucoup, c'est que c'est plutôt l'exploitant qui se forme. »

## Les nouvelles formes d'organisation

Le salariat n'est pour autant pas le seul modèle envisagé.



« Les SCOP agricoles commencent à émerger. On ne relève plus du statut d'exploitation agricole. Ça permet de répondre aux nouvelles attentes de la société, ça va être intéressant de suivre ça. Est-ce que le statut d'exploitant agricole va perdurer ? »

En effet les collectifs et de nouvelles formes d'organisation sont considérés comme des solutions pour répondre aux aspirations d'un public qui cherche à mieux concilier vie professionnelle et familiale. Le collectif de travail est ainsi perçu comme un moyen de préserver une vie en dehors du travail.



« Les NIMA recherchent un métier passion, ils vont rechercher un équilibre avec la vie de famille. Ils veulent pouvoir prendre des vacances. Une des solutions va être dans les nouvelles organisations du travail. Ex : Partage de parcelles. »

## Une mauvaise anticipation de la charge de travail

D'une manière plus générale, le manque d'anticipation des contraintes liées à l'organisation du travail a été rapporté à de nombreuses reprises. Ces contraintes ont été décrites comme difficilement perceptibles lors du lancement de l'activité.



« Il y a une vision idéalisée, une conception basée sur une approche un peu environnementaliste qui se heurte parfois à des réalités de terrain sur l'organisation du travail, il y a des contraintes pas toujours perçues. »

L'apparition de nouveaux statuts et de nouvelles façons de travailler qui est jugée comme nécessaire par certains acteurs soulève également plusieurs questions en termes de connaissance juridiques, de légalité ou bien encore sur l'institution de règles à mettre en place pour garantir un travail collectif sur l'exploitation.

« Il y a un travail de définition de règles comme pour tout collectif. »



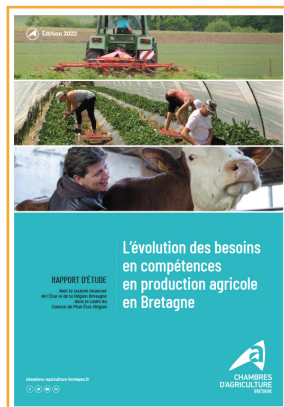
« Il faut étudier juridiquement à quoi ça correspond de travailler en collectif : la communication, l'organisation, le fonctionnement. Un collectif, ce n'est pas seulement des GAEC, il y a plein de formes de manières de faire du collectif. »







## POUR ALLER PLUS LOIN



### L'ÉVOLUTION DES BESOINS EN COMPÉTENCES EN PRODUCTION AGRICOLE EN BRETAGNE

- Auteurs/Commanditaires : Chambre d'agriculture Bretagne
- Année de publication : 2022

#### Extraits :

« Les besoins de compétences en GRH (gestion des ressources humaines) pour les agriculteurs sont identifiés depuis longtemps. L'étude réalisée en 2009 notait que ces compétences allaient devenir de plus en plus importantes au fil des années du fait, d'une part, de la progression du salariat dans l'emploi agricole, et, d'autre part, du développement des formes sociétaires agricoles avec plusieurs associés. Même pour les agriculteurs sans salarié ni associé, les besoins de compétences en GRH sont nécessaires

car, dans la plupart des cas, d'une façon ou d'une autre, ces agriculteurs accueillent d'autres personnes sur leur exploitation : stagiaires, apprentis, salariés de remplacement...

Or, depuis, le même constat persiste : dans les faits, la plupart des agriculteurs n'ont pas ces compétences. D'une part, la formation initiale ne prépare pas suffisamment aux fonctions RH, et, d'autre part, les agriculteurs en activité n'ont pas envie de se former dans ce domaine.

Ce déficit de compétences RH impacte le fonctionnement de l'exploitation à de nombreux niveaux : recrutement, accueil, intégration, bien-être au travail, répartition des tâches. Les compétences RH du chef d'exploitation sont également nécessaires pour organiser la délégation des tâches au sein de l'exploitation. Pour les salariés agricoles ayant eux-mêmes des fonctions d'encadrement, l'accompagnement RH de l'exploitant est nécessaire. Si ce dernier n'a pas ces compétences RH, il lui sera difficile d'accompagner son salarié dans ses fonctions d'encadrement. »

### DYNAMIQUE AGRICOLE : QUELLES COMPÉTENCES ?

- Auteurs/Commanditaires : Yves LE MORVAN Bernard VALLUIS / AgriDées
- Année de publication : 2022

#### Extraits :

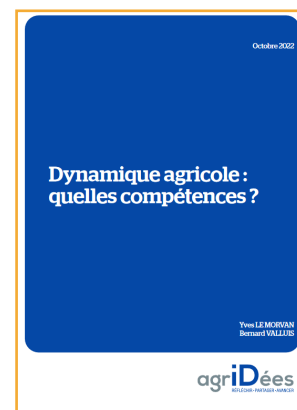
« Le recours croissant au salariat nécessite des notions approfondies en matière de droit du travail, en complément de la gestion économique du personnel. Le développement des formes sociétaires appelle des connaissances en matière de droit des collectifs (GAEC, groupement d'employeurs, GIE, etc.).

[...]

Les nouvelles formes d'organisation et de travail en agriculture demandent le développement des aptitudes à transformer les connaissances en compétences. Les défis de la formation initiale et de la formation permanente pour permettre ces acquisitions de compétences sont de deux ordres, la diversification des méthodes pédagogiques et l'hybridation des connaissances.

- Les méthodes pédagogiques se doivent de développer l'aptitude au travail collectif par la conduite de travaux en équipe, et de développer l'aptitude à l'acquisition de nouvelles connaissances par l'initiation à la recherche et l'innovation sur des projets concrets et par les études de cas.

- L'hybridation des connaissances a pour objectifs de développer la capacité à traiter des sujets complexes, de maîtriser des outils et des méthodes de rationalisation, de prise en compte des problématiques de l'entreprise, de prise en compte des enjeux sociaux et sociétaux comme, enfin, de développer des approches transsectorielles (cf. travaux de François Purseigle). »





## DEVENIR DES INSTALLÉS EN OCCITANIE

- Auteurs/Commanditaires : Chambre d'agriculture Occitanie / Préfet de la région Occitanie / Région Occitanie
- Année de publication : 2022

### Extraits :

L'imbrication entre vie personnelle et vie professionnelle est importante dans l'agriculture, ce qui rend difficile la mise en place d'une limite entre les deux.

Les visions sur le temps de travail peuvent être différentes entre associés ou avec le conjoint. Une mauvaise communication engendre aussi beaucoup d'incompréhensions et de tensions.

[...]

Lors de la préparation de l'installation, l'organisation du travail et l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle sont abordés, mais les porteurs de projet ne sont généralement pas réceptifs.

L'organisation est rarement vue comme une priorité, peu de temps est consacré à la réflexion et à la mise en place d'outils pour ensuite gagner du temps.

Des difficultés peuvent apparaître pour faire appel à un salarié : la capacité financière à payer un salarié n'est pas forcément assurée, trouver des salariés peut être difficile tout comme la délégation de travaux à quelqu'un d'autre. Certains agriculteurs attendent d'un salarié qu'il se comporte comme un associé et inversement, aussi il est nécessaire de clarifier le besoin et le souhait de l'agriculteur avant d'envisager une solution d'organisation du travail avec une autre personne



## DIAGNOSTIC EN VUE DU PLAN STRATÉGIQUE NATIONAL DE LA PAC 2023-2027

Diagnostic  
en vue  
du Plan Stratégique National  
de la PAC 2023-2027

- France -

22 décembre 2021

- Auteurs/Commanditaires : Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire
- Année de publication : 2021

### Extraits :

Il ressort en particulier des acteurs de terrain, une faiblesse dans les compétences en termes de gestion des ressources humaines, du capital humain de manière générale, qui peut notamment constituer un frein à l'embauche de salariés, les agriculteurs s'installant ne disposant pas des compétences nécessaires pour devenir rapidement des primo-employeurs. Les études de compétences au travail convergent dans ce sens, révélant que les agriculteurs sont parmi les professions travaillant le moins en équipe.





## Synthèse des compétences identifiées sur les enjeux liés à l'organisation du travail

### GESTION ET PLANIFICATION



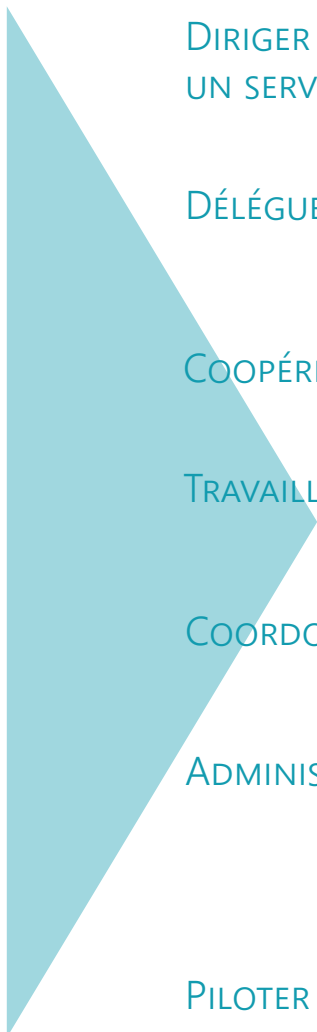
PRIORISER

Hiérarchiser des activités, des besoins... selon des critères définis.

ORGANISER UNE ACTIVITÉ

Structurer une activité et mettre en place les moyens pour la réaliser.

### COORDINATION



DIRIGER UNE STRUCTURE,  
UN SERVICE

Administrer une structure, un service en organisant l'activité et les moyens, en fixant des objectifs aux équipes, en prenant des décisions en vue d'accomplir les missions assignées.

DÉLÉGUER

Confier une tâche, un pouvoir à une autre personne, dans le cadre de son champ d'attribution et dans le respect des principes de l'organisation. Responsabiliser ses collaborateurs en tant qu'acte de management.

COOPÉRER

Travailler ensemble, apporter sa contribution à l'élaboration d'un dispositif, d'un projet, à la conduite d'une action, à la recherche d'un résultat, d'une solution.

TRAVAILLER EN ÉQUIPE

S'intégrer dans une équipe, coopérer avec les membres d'un groupe et s'organiser en vue d'atteindre un objectif commun déterminé.

COORDONNER

Articuler des actions, des dispositifs, des informations, des équipes dans un ensemble cohérent en vue d'atteindre un résultat, un objectif déterminé.

ADMINISTRER

En qualité de supérieur hiérarchique ou dans le cadre d'une relation hiérarchique, prévoir, ordonner et contrôler les tâches d'une personne, d'une équipe ou d'une structure, en leur laissant la part de responsabilité et la marge d'initiative dont ils ont besoin pour se préparer ou remplir une mission opérationnelle.

PILOTER UN PRESTATAIRE

Superviser, animer une offre de service, une prestation conclue par contrat avec un tiers au sein de son domaine d'activité en vue d'un résultat déterminé.





## COMMUNICATION



COMMUNIQUER

Établir une relation avec autrui en transmettant une information, en délivrant un message clair et compréhensible et en s'assurant de sa bonne réception.

CONVAINCRE

Rallier une personne, un auditoire, un public à son avis, persuader du bien fondé d'une démarche, d'un projet, d'un dispositif par un raisonnement argumenté et en avançant des preuves factuelles.

GÉRER UN CONFLIT

Analyser et résoudre une situation dans laquelle un mécontentement s'exprime, des points de vues ou des intérêts s'opposent.

MANAGER

Diriger, mobiliser, animer et valoriser les membres d'une équipe placée sous sa responsabilité, évaluer leur potentiel, en vue d'atteindre un objectif ou de remplir une mission. Capacité à obtenir la confiance de ses collaborateurs et à les entraîner dans la poursuite d'un objectif partagé.



## RECRUTEMENT



SÉLECTIONNER

Choisir, dans un ensemble d'éléments, de documents, de candidats, celui ou ceux qui répondent le mieux à un ou plusieurs critères définis.

CONDUIRE UN ENTRETIEN

Mener, guider une entrevue avec une ou plusieurs personnes en créant les conditions d'un dialogue et en vue d'atteindre une finalité (échanges d'informations, recrutement, contrôle, projet professionnel...).

La conduite d'entretien s'appuie sur la mobilisation de techniques spécifiques pour gagner en efficacité.



### 3. L'ATTRACTIVITÉ DU SECTEUR AGRICOLE

#### Des problèmes de recrutement récurrent

Les constats dressés dans les entretiens mentionnent des problèmes de recrutement qui ne toucheraient plus seulement les emplois peu qualifiés mais tout type d'emploi dans le secteur agricole.

« La grosse évolution c'est les difficultés pour embaucher. Avant on était que sur le "peu qualifié" maintenant ça touche tout le monde. »

#### L'image renvoyée par les agriculteurs

Parmi les raisons évoquées on retrouve l'idée que les agriculteurs pourraient avoir leur part de responsabilité dans la faible attractivité de l'agriculture en raison de l'image qu'ils renvoient et il est suggéré qu'ils s'améliorent dans ce domaine.

« Il y a une remise en cause des agriculteurs à faire. Renvoyer une bonne image, c'est une prise de conscience de ce qu'est le métier d'agriculteur. Du rôle qu'il a quand il s'exprime, communique : la communication positive, être dans du dialogue sociétal...

Exemple : Est-ce que j'entends les attentes de la société ? Comment se mettre en face par rapport à une société qui évolue ?

Nos élus en ont pris conscience il y a 5 ans. [...]. On a très peu d'offre. C'est nécessaire, mais ça n'a pas été développé. »

#### Les exploitations innovantes et agroécologiques : un facteur d'attractivité

Plusieurs pistes ont été mentionnées durant les entretiens à propos de l'attractivité du milieu agricole.

Selon les entretiens, les exploitations innovantes et agroécologiques pourraient rendre l'agriculture plus attractive pour les jeunes générations intéressées par des pratiques novatrices tout comme ce serait le cas pour la robotique. Les métiers verts sont eux envisagés comme pouvant être une porte d'entrée vers l'agriculture.

« Comment amener quelqu'un qui n'aime pas la nature vers l'agriculture ? Il faut au préalable avoir un intérêt pour la nature. Là où on a moins de mal à attirer, c'est sur les jardins, les espaces verts. Pour eux ce n'est pas de l'agriculture donc c'est plus simple. Les métiers verts peuvent servir de porte d'entrée. »

« Concernant l'attractivité, il ne faut pas baisser les bras, quand on amène des élèves on les amène sur des exploitations innovantes. C'est plus attractif. »



## Les conditions de travail

D'autre part et d'après les propos recueillis, mettre en avant les nouvelles formes d'installation agricole, permettant de réduire la charge de travail et de trouver un meilleur équilibre avec la vie privée contribueraient à rendre l'agriculture plus attractive. A l'inverse, l'isolement et les mauvaises conditions de travail sont présentés comme des facteurs aggravants.

*« Les jeunes générations sont intéressées par le revenu et le temps de travail. Il y a besoin d'une comparaison avant/après pour mettre ça en avant. »*

*Pour tous les agriculteurs que je suis, les pratiques mises en place permettent de gagner du temps.*



*Il faut savoir faire parler les agriculteurs sur l'économie, le temps de travail, sur comment ils ressentent le travail par rapport à leur famille avant. »*

*« Sur le travail en lui-même, il faut mettre de l'énergie sur les nouvelles formes d'installation des agriculteurs, sur comment ils font pour disperser la charge, donner à voir ce qui pourrait être rendu moins difficile sur le monde agricole. [...] Des échanges que j'ai eus dans le cadre de mes missions, ce qui ressortait beaucoup en termes d'image négative pour l'agriculture concernait les horaires et les salaires. »*

## La quête de sens et la question de l'environnement

Parmi toutes les pistes mentionnées c'est surtout l'engagement pour l'environnement qui a été mis en avant comme facteur d'attractivité et la possibilité de répondre à une quête de sens qui serait particulièrement présente dans la société aujourd'hui.

*« Il y a quelque chose à jouer avec la volonté des jeunes de protéger l'environnement, leur intérêt pour le climat. Moi-même j'ai été là-dedans, le métier de paysan, c'est un des acteurs majeurs. On fait beaucoup plus que dans un bureau. Il n'y a pas plus d'action directe que ça. C'est un métier de l'environnement, si on le voyait plus comme ça... »*



*« On est en quête de sens, l'agriculture est une partie de la solution pour la lutte contre le changement climatique. Il faut avoir une image qui permette de valoriser ça. »*

*« Il y a des interventions auprès d'un public en reconversion public qui a explosé depuis le Covid. Beaucoup d'entre eux se posent des questions sur le sens. »*

C'est ainsi qu'un vivier important de personnes insatisfaites de leur travail est envisagé pour se tourner vers l'agriculture dans le cadre d'une reconversion.



*« Le vivier des Nima est monumental mais on voit juste ceux qui se déclarent. C'est le vivier de tous les gens qui ne vont pas bien dans leur travail. »*







## Une problématique liée au territoire

Enfin, l'attractivité des métiers de l'agriculture a également été considérée comme dépendante de l'attractivité du territoire et soulevé la problématique du logement.

De plus, le fait de pouvoir s'impliquer sur un territoire serait vu comme un atout pour attirer un nouveau public.

« Les entreprises sont basées sur des territoires ruraux. La mobilité des salariés va être sur le logement. Il faut pouvoir travailler avec ces partenaires sur ces freins là. »

« C'est aussi l'attractivité du terroir qui joue pour attirer les salariés. »

En outre, il est suggéré que la production agricole et la gestion de « l'humain » ne suscitent pas autant d'intérêt que les métiers de sensibilisation.

« On a beaucoup de métiers autour de la production alors que les gens veulent des métiers sur de la sensibilisation. »

« La tendance du marché de l'emploi c'est une évolution vers des rôles experts. Plus personne ne veut gérer de l'humain. On a moins de renouvellement en management intermédiaire. »

Pour l'attractivité du métier de chef d'exploitation, la garantie d'avoir un minimum de rentabilité est fréquemment ressortie dans les entretiens.

A cela s'ajoute des barrières psychologiques sur l'installation qui impliqueraient une assignation à vie pour les nouveaux agriculteurs.

« Ce qui tire en ce moment c'est que les gens ont l'impression qu'ils vont jouer leur vie en entrant dans l'agriculture. »

« Il ne faut pas que ce soit forcément envisagé comme un changement de vie et là il faut travailler sur le psychologique. »



## 4. LA TECHNOLOGIE EN AGRICULTURE

L'intégration croissante des nouvelles technologies au sens large (numérique, robotique, etc...) en agriculture suscite de nombreuses réflexions. Les entretiens mettent en lumière les diverses perspectives et opinions sur cette évolution.

### Un facteur d'attractivité

De nombreux participants ont souligné qu'une technologie comme la robotique dans les pratiques agricoles serait un atout pour susciter l'intérêt d'un nouveau public.

« On peut faire venir les gens grâce aux nouveaux outils comme les robots bien que la robotique ne doit pas être au centre mais être à notre service. »



« Il y a une appétence des jeunes pour les nouvelles technologies, les systèmes numérisés. »

« C'est valorisant pour l'agriculture, pour attirer un public. On a un vrai problème là-dessus. La robotique est un argument. »

Il a été rapporté néanmoins que l'attractivité des nouvelles technologies pour un public adulte, notamment sur de la formation continue, serait moindre.



« Pour les jeunes la robotique est un facteur d'attractivité. C'est le cas pour l'apprentissage. Ça l'est moins sur la formation continue dans les CFPPA où les gens sont plus âgés, ils sont déjà en situation professionnelle. Il y a un décalage de générations, il n'y a pas les mêmes projets professionnels. »

### Une solution à des conditions de travail difficiles



« Les robots désherbeurs, c'est quelque chose de complexe pour le corps donc c'est pertinent. »

« J'arrive à comprendre pourquoi la robotisation va s'imposer, en termes de pénibilité c'est mieux. »

### La technologie et l'enseignement agricole

L'enseignement agricole connaîtrait deux tendances au sujet de la prise en compte des évolutions technologiques

« En fait on a deux tendances, on a des remontées de terrain qui nous font savoir que pour certains ça va trop vite. Ils n'arrivent pas avec le numérique et la robotique à se mettre à jour. A l'inverse on en d'autres qui vont très vite. C'est courant dans toutes les innovations technologiques. »



[...]

Dans les années 70, on avait déjà ce panel de réactions. D'une part les tenants d'une innovation permanente et à la pointe et d'autre part les personnes qui sont en attente de la confirmation des technologies. »

### La robotique, une technologie comme une autre ?

Le parallèle avec l'apparition des robots de traite et l'essor de la robotique aujourd'hui a ainsi été fait à plusieurs reprises avec le constat pour certains qu'il s'agit d'une technologie comme une autre.



« Sur la souveraineté technologique il y a un débat philosophique, c'est le cas avec toutes les technologies. L'humain devient dépendant. La robotique est symbolique mais ce n'est pas fondamentalement nouveau. »

« Personne n'oblige quelqu'un à acheter un robot. C'est l'intérêt économique qui est déclencheur. Ce sont les mêmes déterminants que pour la traite dans les années 70. »





## Prudence vis-à-vis du solutionnisme technologique

S'il a été dit que le gouvernement encourageait un développement des technologies associé à celui de l'agroécologie, de nombreuses personnes interrogées ont préconisé une approche prudente sur la place occupée par la technologie en agriculture.

« On fonce tête baissée dans une solution technologique sans remettre en question ce qui créé le problème à la base. [...] L'agriculture de précision ça peut être intéressant. Le problème c'est qu'on ne reconçoit pas le système, on ne revoit pas les choses. »

« L'argument de l'agriculture de précision sur la réduction d'intrants est intéressant. Il faut être vigilant cependant. Il ne faut pas que l'agriculteur ne soit plus maître. Je suis assez mitigé, tout cela demande du matériel pour développer la robotique, est ce qu'on en a vraiment besoin ? Est-ce que la réponse est technologique ? »



« C'est à l'agriculteur d'être maître. Il faut que ça reste un outil »

« On voit ça comme une augmentation de la perte autonomie. Je ne vois pas nécessairement l'utilité pour l'agroécologie. »

« C'est la question du coût et du modèle économique qui se pose. Est-ce que demain ils vont pouvoir rentabiliser ? Quid du contexte géopolitique ? Est-ce qu'on a les capacités d'être autonome ? Satellites, microprocesseurs... on peut imaginer des scénario catastrophes. »

« Si l'agriculteur laisse la main à d'autres c'est danger, c'est facile de pas prendre la responsabilité. »

## Le rôle « social » du conseiller

Le rôle que pouvait jouer le conseiller agricole dans ce contexte a été mis en avant :



« Pour moi la robotique et le numérique, c'est un OAD (outil d'aide à la décision). Il faut qu'on les aide a ne pas devenir dépendant à la robotique, c'est notre rôle en tant que conseiller. Il y a un rôle social pour les futurs conseillers, ils doivent être capables de ne pas aller sur cette dépendance. »

« Le numérique est un OAD, c'est une aide supplémentaire. C'est au conseiller de veiller à ce qu'il n'y ait pas de dépendance. »

## Appropriation de la technologie

La question de l'appropriation des technologies et de ces différents impacts a aussi été au centre des échanges avec par exemple les conséquences que cela pouvait avoir sur l'organisation du travail.

« Il faut faire les choses intelligemment, ils n'ont pas le temps de saisir tout ce que représente le numérique dans l'élevage. »



« L'environnement et le numérique, ils décrochent. Il faut qu'ils soient capables de prendre les choses en main de manière collective. [...] Le collectif est une des solutions pour ce sujet. »

« La compétence de l'éleveur change, il doit prendre en charge une nouvelle tâche. Soit il le fait lui-même, soit il a un contrat de maintenance. Il y a différents niveaux. »

« L'évolution des habitudes pour mettre le robot au planning c'est la plus grosse difficulté. »





« Il y a une double transformation : l'adaptation des robots et l'adaptation des exploitations. »



« Le numérique c'est une autre source de stress pour l'éleveur avec par exemple des alertes incessantes. Physiquement ils y gagnent, moralement c'est moins sûr. »

## Les données, l'enjeu numéro un pour le futur ?

Dans leurs prévisions à court terme, beaucoup de professionnels anticipent des besoins sur la maîtrise des données.

« Faciliter la compréhension du vivant par le numérique, c'est là où il va y avoir des besoins de métiers. On ne sera pas sur une approche théorique. On va aller sur de la donnée exploitation. [...] Tout ce qui va être autour des data et des sciences me semble majeur »



« Pour l'avenir je vois les deux domaines scientifiques que sont la biologie et la numérique. Les deux s'autoalimentent. Avant c'était très complexe, maintenant avec le numérique ça facilite l'accès. Ça s'accélère très vite. »

« La dimension de la data, va être centrale. Il va falloir la maîtriser à toutes les échelles. »

« On a de plus en plus de scoring qui arrive, toutes les aides à l'avenir seront basées là-dessus. Ils vont être obligés d'aller sur de la donnée. Ils y sont déjà. »

Or selon plusieurs participants, des manques peuvent être constatés aujourd'hui.



« Il y a un enjeu sur l'utilisation des données, ils ne savent pas comment les utiliser. »



## POUR ALLER PLUS LOIN

### QUEL EFFET DE LA DIGITALISATION DE L'AGRICULTURE SUR LES SERVICES DE CONSEIL

- Auteurs/Commanditaires : Pierre Labarthe
- Année de publication : 2022

#### Extraits :

Cette capacité des conseillers à accompagner le mouvement de digitalisation du secteur est souvent renvoyée à leurs compétences individuelles. Un enjeu serait alors de renforcer et d'évaluer la "digital literacy" (ou l'« habileté numérique ») des conseillers et des agriculteurs. Pour autant, la capacité des conseillers à déployer des solutions numériques dépasse la question de leurs compétences individuelles. Le développement du numérique se caractérise par une profusion d'initiatives (par des start-up et/ou des organisations professionnelles agricoles), soutenues par des politiques nationale et européenne qui promeuvent des réseaux public-privé d'innovation. Ce marché émergent est en partie lié à des politiques environnementales : différents OAD peuvent être utilisés par les agriculteurs pour attester de la conformité de leurs pratiques avec des normes réglementaires (par exemple, certains OAD utilisant des données satellitaires peuvent être utilisés pour attester de la conformité avec des réglementations sur l'utilisation des nitrates). Face à ce grand nombre d'initiatives, un enjeu pour les conseillers est d'être capables collectivement de recenser, évaluer, comparer et trier les solutions qui sont les plus efficaces et les plus appropriées à différentes catégories d'agriculteurs.





### IMPACTS DU NUMERIQUE SUR LE METIER ET LES COMPETENCES

- Auteurs/Commanditaires : VIVEA
- Année de publication : 2020



#### Extraits :

• Interagir avec son écosystème :  
Le marché du numérique étant atomisé et les acteurs encore peu connus du monde agricole, un des enjeux pour l'agriculteur sera de bien appréhender ce nouvel environnement et d'avoir un esprit critique quant aux outils/solutions qui lui seront proposés

• Anticiper et décider de la stratégie numérique de son exploitation (piloter) :  
Un autre enjeu pour le chef d'entreprise agricole sera de faire des choix de stratégie au regard des besoins de son exploitation et des impacts organisationnels, environnementaux et économiques des différentes solutions / outils numériques

• Gérer son exploitation à partir d'outils numériques (changer ses pratiques) :  
L'utilisation du numérique comme moyen de travail va amener l'agriculteur à repenser son exploitation et revoir ses pratiques. Cette utilisation lui permettra de simplifier certaines tâches (administratives notamment), de se soustraire à d'autres (traite...), de produire autrement (agriculture de précision) ... mais tout en gardant un œil sur la gestion de son activité à travers la lecture de ses données et autres applications. En effet, avec le numérique, l'agriculteur sera demain de plus en plus à même de prendre des décisions seul, à distance et de façon quasi-instantanée s'il veut tirer entièrement bénéfice de ses outils.



### LES GRANDS ENJEUX DE L'AGRICULTURE NUMERIQUE : ÉQUIPEMENTS, MODÈLES AGRICOLES, BIG DATA

- Auteurs/Commanditaires : CEP (Centre d'études et de prospective)
- Année de publication : 2021

#### Extraits :

Les coûts d'achat, de fonctionnement et d'entretien ne sont pas les seuls freins. La crainte de ne pas savoir se servir de matériels hautement technologiques, les doutes sur leur réelle utilité et le retour sur investissement sont aussi des facteurs limitants pour une partie des agriculteurs.

Des raisons plus culturelles et idéologiques sont également avancées, certains jugeant ces technologies « non conformes avec la représentation qu'ils se font de leur métier », car elles les éloignent d'un rapport direct avec le vivant et concourent à la perte progressive de connaissances et de savoir-faire.

En opposition à ces équipements toujours plus high-tech, des contre-initiatives émergent, autour de l'agriculture dite low-tech (à l'instar de la coopérative l'Atelier Paysan). Ces courants prônent un modèle recourant aux outils les moins technologiques possibles, permettant l'auto-construction, l'entretien et l'amélioration par l'agriculteur lui-même. Cette réappropriation vise à limiter la dépendance financière, technique et matérielle.





Par ailleurs, un coût trop élevé et des compétences spécifiques obligatoires peuvent causer des inégalités dans l'accès à ces nouvelles démarches, en défaveur des petits agriculteurs. Pour l'Académie des technologies, cela risque d'induire des distorsions de compétitivité et de conforter la logique d'agrandissement des exploitations « en opposition avec les modèles agricoles traditionnels plus respectueux d'un meilleur équilibre social ».

Les impacts du numérique et de la robotisation sur l'emploi agricole sont également un élément du débat. Selon certains experts, 80 000 emplois seraient potentiellement amenés à être transformés ou à disparaître. L'accompagnement de l'agriculteur, la formation à ces nouveaux outils, l'anticipation des effets de la transformation numérique sur le métier sont alors essentiels pour organiser « de nouvelles formes de travail et [...] réduire ou [...] réparer les dégâts sociaux qui l'accompagnent ».





## B. QUELLES COMPÉTENCES POUR RÉALISER UNE TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE ?

### 1. COMPÉTENCES TRANSVERSALES DES CHEFS D'EXPLOITATION

Au-delà des savoir-faire techniques traditionnels, de nouvelles compétences émergent, permettant aux acteurs du secteur agricole de s'adapter aux changements environnementaux, économiques et sociaux. Les témoignages recueillis auprès des personnes interrogées mettent en évidence cette nécessité de développer un ensemble de compétences complémentaires, allant au-delà des connaissances techniques spécifiques.

#### Composer avec le risque et l'incertitude

Il y a un constat majoritaire parmi les personnes interrogées sur l'incertitude qui pèse sur les exploitations que ce soit vis-à-vis du changement climatique, de la volatilité des prix, le coût de l'énergie ou bien encore vis à vis de la situation géopolitique.

Dans ce contexte apparaît la notion de risque où les entretiens évoquent l'aversion au risque de la part de l'agriculteur mais également du conseiller.

*« La problématique est sur l'aversion à la prise du risque, à la fois au niveau des conseillers et au niveau des agriculteurs. »*

*« Il y a une composante aujourd'hui majeure, c'est l'incertitude. »*



*Les agriculteurs ont des questionnements importants entre le Covid, la guerre en Ukraine, le changement climatique. Je trouve que depuis 4,5 ans les agriculteurs viennent avec des demandes sur "qu'est-ce que je dois mettre en place dans les 5 ans à venir". Les conseillers sont livrés à eux même. On n'a pas de boule de cristal. »*

*« Aujourd'hui les conseillers sont aussi à la recherche de réassurance. On demande aussi aux conseillers d'accompagner cette prise de risque, ce n'est pas simple de savoir jusqu'où je peux conseiller l'agriculteur sur quelque chose de risqué. »*

La nécessité de prendre de la hauteur par rapport à ce risque ainsi que d'être en mesure de prendre une décision, de donner une méthode aux acteurs afin d'être capable d'agir en situation incertaine a été considérée comme essentielle.

*« Le conseiller agricole, pendant des décennies a été celui qui apportait les réponses et l'agriculteur n'avait rien à dire. Ça a dépossédé l'agriculteur de sa prise de décision et de sa capacité à s'adapter lui-même. »*

*« Il y a un gros besoin de savoir agir en situation incertaine ou variable, de prendre la mesure du risque et de pouvoir donner une hauteur à ce risque. »*



*« Il y a souvent en termes de décision un sentiment qu'on a pas le choix. « J'ai été obligé d'acheter mais je n'avais pas le choix. » En fait non, on a le choix, on est chef d'entreprise »*

*« Il faut donner de la méthode, la pédagogie de projet est fondamentale : ça amène de la méthode, de l'interaction, comment interagir avec les données et les partenaires. »*

*« Il faut être en capacité de demain d'utiliser à bon escient ces méthodes là pour les adapter à un nouveau contexte que l'on ne connaît pas. Le fait d'avoir de la méthode et des compétences qui sont relativement transversales ça va aider bien que ça ne fera pas tout. Il s'agit d'engager un processus de décision rationalisé. »*



## Développer l'autonomie

Cela est souvent accompagné d'une volonté de redonner de l'autonomie aux chefs d'exploitations ainsi qu'à son territoire.

« Le principal enjeu c'est de le rendre autonome dans ses décisions, le rendre acteur. C'est ça le plus important »

« Il faut apprendre aux agriculteurs à devenir autonome. »



« Une approche système permet d'aller vers une autonomie vis-à-vis des intrants, des engrais, des produits phytosanitaires, de l'énergie tout en garantissant un modèle économiquement viable »

« C'est tout ce qui relève de l'autonomie. Il faut autonomiser les groupes. Veiller à ce que quand on est plus là ils continuent à fonctionner. Il faut leur déléguer des actions avec des techniques d'accompagnement, donner des outils, ça c'est nos métiers. »

« Il y a différents types d'autonomie. L'autonomie on l'entend aussi au niveau territorial. L'échange entre agriculteurs, c'est un territoire qui devient autonome. »

Par ailleurs, le risque et l'incertitude ont notamment été considérés comme inévitable dans un contexte de transition.



« La transition implique le risque et l'incertitude sinon il ne s'agit pas d'une transition. »

## Avoir une vision globale

Les différents témoignages recueillis soulignent l'importance pour les agriculteurs d'adopter une approche réfléchie et adaptée à leur contexte. Les différents acteurs estiment qu'il est essentiel de comprendre leur propre milieu et de diagnostiquer les besoins spécifiques de leur système agricole.

« Penser en situation très singulière liée au contexte. Cela suppose qu'il faut faire son propre diagnostic. Il faut savoir lire son propre milieu, son système. Les éleveurs ont perdu cette capacité-là. »



« Ce qui est important d'apprendre aux futurs exploitants agricoles et salariés c'est bien de savoir de comprendre le fonctionnement d'un écosystème global dans un contexte de changement climatique et de pouvoir apporter des réponses personnalisées. »

La vision globale de l'exploitation est donc considérée comme un enjeu déterminant à la fois pour les chefs d'exploitations et les intermédiaires.

« Aujourd'hui, la compétence requise c'est d'avoir une vision globale de l'exploitation. C'est ça qui est le plus demandé. Il faudra toujours des spécialistes mais la vision globale est un enjeu majeur. »



« Ce qu'on recherche, c'est plus de conseillers en approche globale. Mes collègues disent que ça s'est perdu, avant c'était acquis d'avoir une approche globale. »

« Les compétences nécessaires chez nous... il faut avoir une approche globale d'une ferme, comment est-ce que ça marche. »

« C'est bien l'ensemble qui doit être approché et pas de question de recette tout prête. »





Les différents témoignages recueillis soulignent l'importance pour les agriculteurs d'adopter une approche réfléchie et adaptée à leur contexte. Les différents acteurs estiment qu'il est essentiel de comprendre leur propre milieu et de diagnostiquer les besoins spécifiques de leur système agricole.

« Penser en situation très singulière liée au contexte. Cela suppose qu'il faut faire son propre diagnostic. Il faut savoir lire son propre milieu, son système. Les éleveurs ont perdu cette capacité-là. »



« Ce qui est important d'apprendre au futur exploitants agricoles et salariés c'est bien de savoir de comprendre le fonctionnement d'un écosystème global dans un contexte de changement climatique et de pouvoir apporter des réponses personnalisées. »

La vision globale de l'exploitation est donc considérée comme un enjeu déterminant à la fois pour les chefs d'exploitations et les intermédiaires.

« Aujourd'hui, la compétence requise c'est d'avoir une vision globale de l'exploitation. C'est ça qui est le plus demandé. Il faudra toujours des spécialistes mais la vision globale est un enjeu majeur. »

« Ce qu'on recherche, c'est plus de conseillers en approche globale. Mes collègues disent que ça s'est perdu, avant c'était acquis d'avoir une approche globale. »



« Les compétences nécessaires chez nous... il faut avoir une approche globale d'une ferme, comment est-ce que ça marche. »

« C'est bien l'ensemble qui doit être approché et pas de questions de recette tout prête. »

« Avant le conseiller était dans une relation avec des informations nouvelles pour l'agriculteur. Aujourd'hui les agriculteurs ne sont pas à la recherche d'infos. Ce qu'ils recherchent ce n'est plus ça, ils recherchent un accompagnement global. »

« Il ne faut pas simplifier, il faut prendre la complexité dans sa globalité. Cela à avoir avec une vision holistique. »

Les entretiens soulignent que cette vision globale peut se faire à différentes échelles, au niveau de l'exploitation mais aussi du territoire ou à l'international et peut être source d'opportunités pour les chefs d'exploitations. Une telle vision poserait également la question des impacts sur l'environnement.

« Il y a deux niveaux de vision globale : au sein de l'exploitation et au niveau du territoire. [...] »

A un niveau international il faut voir la contribution à la déforestation. Quels sont les circuits de distribution, quels sont les impacts de ces éléments-là ?



Quel est l'impact de ma production sur l'environnement ? »

« Quelque que soit le public, on me demande toujours la même chose, les liens entre les domaines. La demande est très forte pour prendre du recul. C'est ça qui est attendu. »





## Adopter une logique entrepreneuriale

Les personnes interrogées font également état d'un besoin de compétences et de logique entrepreneuriale à adopter par les agriculteurs.

*« Là où on a le plus de mal à avoir une offre, c'est autour du pilotage de l'entreprise. Être capable de la remettre en cause, le tableau de bord, les fonctions de chef d'entreprise, il y a peu d'appétence. »*

*« En termes de formation, il faut leur apporter des logiques d'entreprise, c'est un enjeu majeur. »*



*« Un agriculteur c'est comme n'importe quel chef d'entreprise bien qu'il y a la spécificité de travailler sur le vivant. »*

*« Aujourd'hui l'agriculteur doit être entrepreneur. Ça se voit beaucoup en formation. »*

*« Les porteurs de projet qui s'en sortent le mieux c'est ceux qui ont été entrepreneurs. Ils ont une approche transversale, technique, commerciale. Ceux qui ont eu ce passif-là d'entrepreneur ils ont compris ce à quoi ils avaient à faire. »*

## Hiérarchiser la technique à une approche systémique

Enfin, l'adoption d'une approche systémique est préconisée par l'ensemble des acteurs pour relever les défis de la transition agroécologique.

Plusieurs témoignages considèrent ainsi qu'une vision systémique pourrait être prioritaire vis-à-vis des aspects plus techniques bien que certains soulignent qu'une telle approche ne doit pas pour autant correspondre à des connaissances partielles.

Plusieurs extraits issus des entretiens évoquent la nécessité d'adopter de telles approches dans un contexte où l'ensemble des acteurs du monde agricole ne fait pas preuve d'une pensée complexe et fonctionne en silo sans engager de réelle réflexion.



*« Actuellement on est dans le tout ou rien : la réalité est plus complexe. »*



## 2. COMPÉTENCES POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Lors des entretiens, différentes opinions ont été exprimées concernant l'accompagnement du changement dans le cadre de la transition agroécologique.

### Enrôler les acteurs

Certains participants ont souligné l'importance d'avoir une implication et une motivation réelle des acteurs dans une démarche de changement en vue d'obtenir des résultats. À l'inverse, d'autres s'interrogent sur l'incapacité pour certains profils à rentrer dans une dynamique de changement et envisagent les crises comme seul moteur ou l'obligation pour y remédier.

*« On part de l'idée que le changement nécessite que les acteurs doivent faire des choses. Mais ils ne peuvent le faire que s'ils sont convaincus. »*



*« Ce qui fait bouger c'est quand on a de très gros problèmes. C'est triste mais c'est comme ça. »*

*« Il faut les amener à être acteur. Ce n'est jamais bien fait quand c'est forcé. »*

*« Il faut tous réfléchir aux pratiques, le contexte actuel contraint énormément à y réfléchir avec la hausse des charges, le manque d'eau, le climat fait qu'on doit y réfléchir. Tout ça nous contraint. »*

*« La seule façon de les amener à changer leurs pratiques c'est de leur imposer. »*

### Lutter contre le poids des habitudes

Par ailleurs, plusieurs personnes interrogées mettent en avant l'impossibilité de changer les habitudes d'un public plus âgé et insistent pour une concentration des efforts sur les nouvelles générations. A ce sujet, d'autres mettent surtout en évidence le poids de l'éducation reçue et d'une logique différente sur la production agricole qu'il s'agit de déconstruire.

*« Les anciennes générations sont plus réceptives et curieuses. Ce n'est pas qu'ils veulent pas apprendre. Ils sont juste persuadés que ça marche parce que ça a toujours marché pour eux. »*

*« Il y a le problème d'habitude des agriculteurs. On a beau leur dire, Ils feront quand même ce qu'ils ont toujours fait. Il faut travailler sur la gestion du refus par le conseiller. »*

*« On parle de mutation de modèle, de changement de modèle, on sait que ça marche quand on est gamin. »*



*« Ça se joue dans l'éducation et pour les générations à venir. Dès le jeune âge il faut les amener à être capable de se questionner. L'énergie est plutôt à mettre sur ce qui va arriver. L'énergie est à mettre sur les nouvelles générations. Quand tu essayes de convaincre quelqu'un avec un cerveau verrouillé... Il faut optimiser l'énergie qu'on a. »*

*« Ils sont prêts à le faire. Il faut leur apprendre à comprendre. Ils sont la cause du problème s'ils ne changent pas leur méthode ou pratiques. Cependant on ne peut pas leur dire que tout est de leur faute. C'est l'éducation qu'on nous a donné. Moi, on m'a appris la chimie. »*

*« C'est le moment de former. Le renouvellement des effectifs va concerner 1/3 des exploitants. On ne peut pas changer les habitudes des personnes âgées. »*

*« On ne peut pas changer un agriculteur qui a toujours fait la même chose. »*





Le regard des pairs a été identifié comme un frein au changement des pratiques tout comme la faible disponibilité mentale empêchant une véritable remise en cause.



« Lorsque le conseiller lui a proposé de changer sa manière de faire, il a refusé par peur du regard de ses voisins. Il ne voulait pas passer pour un « bio ». Au-delà des freins techniques, il fallait chercher des freins psychologiques, ce qui implique de nouvelles compétences. »

« La formation est un outil pour la transition agroécologique mais encore faut-il avoir de la disponibilité mentale pour cela. »

## Favoriser les échanges entre pairs et l'adaptation au contexte

Les méthodes plébiscitées dans les entretiens pour accompagner le changement ont souvent conduit à parler des échanges entre pairs comme étant un moteur important au même titre qu'une approche basée sur la démonstration et les preuves.



« Ils ont besoin de concret, ils marchent par le témoignage... On fait beaucoup d'échanges de pratiques, d'échanges entre pairs, c'est la clé pour avancer. »

« Il faut continuer les actions de démonstration, les actions de diffusion de connaissances, les échanges entre pairs. »

L'accompagnement des agriculteurs a souvent été associé à une réponse à apporter à un contexte propre à chacune des exploitations sur un temps long et un avancement par paliers.



« Pour avancer dans la transition agroécologique, il faut y aller par palier. »

« Le conseiller agricole doit avoir des compétences adaptation, la réponse va varier en fonction du contexte. »

## Agir en intermédiaires

Il a souvent été fait référence à des postures descendantes par le passé dans le conseil agricole qui n'auraient plus lieu d'être aujourd'hui et qui auraient dans l'ensemble majoritairement évolué vers une posture d'accompagnateur. Il est intéressant de noter que certains témoignages font état d'une demande inverse pour certains agriculteurs qui attendraient des solutions clés en main.



« Le conseil ce n'est pas aussi descendant maintenant. [...] Il faut ne pas en faire en sorte qu'il prenne ma parole pour argent comptant. Le métier évolue. »

« Je me suis heurté à un maraicher qui attendait de moi des solutions toutes faites. »

La question de qui porte le message dans le cadre de la transition agroécologique a été soulevée également en insistant sur le rôle à jouer par des intermédiaires en qui l'agriculteur aurait confiance.

« Pour un public d'agriculteur, c'est bien d'avoir un agriculteur en face pour expliquer la difficulté de la transition. »



« Il y avait des agriculteurs « relais ». Il y avait des gens qui n'étaient pas intéressés par les pratiques agroécologiques. Quand on voit ce que font les collègues, c'est plus facile à imaginer pour soi. »

« Il faut s'appuyer sur des leaders pour avoir la masse des agriculteurs. »







## Concilier échelles et niveaux d'organisation différents

Le besoin d'accompagnement a été reconnu comme pouvant être varié dans la mesure où il peut s'entendre à plusieurs niveaux (personnes, systèmes ou bien encore filières) tout comme il a été noté que les profils et les acteurs impliqués ne se limitent pas seulement aux chefs d'exploitation.



*« La question de la transition peut être imaginée de différentes manières. On peut l'envisager pour un système, pour une personne ou pour la transition de filières. Cela ne suppose pas les mêmes besoins d'accompagnement bien que les trois sont intéressants à accompagner. »*

Ainsi, il a été question d'une distinction des cibles lorsque qu'il s'agit de former les publics au sujet de la transition agroécologique.



*« Pour réussir les transitions, il faut revoir le cadre du conseiller et segmenter l'offre en profils des agriculteurs. »*

Enfin, il est apparu à plusieurs reprises que la transition agroécologique ne se limite pas à des aspects techniques. Les participants ont en effet souligné l'importance d'une réflexion holistique, prenant en compte les dynamiques territoriales et l'aspect économique.

*« Je me demande si la transition ne peut se traiter que d'un point de vue technique, on réfléchit avec de l'humain, de l'économique. »*



*« Ce n'est pas uniquement arrêter les intrants. L'agroécologie, c'est autre chose. »*

*« Certains sont prêts à reconcevoir leur système. Il faut embarquer un maximum d'acteurs car tout est intermaillé, il y a une dimension territoriale. »*





### 3. COMPÉTENCES EN MANAGEMENT D'ACTION COLLECTIVE

L'idée selon laquelle le collectif constituerait une des méthodes les plus efficace pour accompagner le changement a été largement partagée par les personnes interrogées.



« Le travail en groupe est incontournable parce que il y a des modes de culture alternatives. Il y a une prise de risque qui est réelle et des temporalités. C'est un travail qui peut pas se faire seul. [...] Il ne peut pas y avoir d'évolution massive sans collectif. »

« La progression dans le milieu agricole part parfois d'un individu isolé mais se multiplie surtout à travers de groupes. »

Reconnu comme étant une modalité d'accompagnement au changement de plus en plus courante, l'approche collective est définie dans les entretiens comme une porte d'entrée vers un espace de réflexion, source de lien social.

« On s'adresse aux agriculteurs qui se dégagent du temps pour le collectif, c'est là où on a une porte d'entrée. »



« Le fait d'être en collectif, induit une autre façon de travailler. Quelqu'un qui fait le choix d'être en collectif, il obtient le lien social. »

« Sur les 5 ou 6 dernières années, je pense que la question du collectif s'est plus ancrée. Les contrats d'agriculture durable incitent à favoriser les échanges et à fonctionner en groupe. »

« Repenser son système, ça se fait dans le collectif. J'ai un exemple qui concerne un groupe de vigneron : Il y avait le camp des bio et celui des conventionnels. Ça ricanait dès qu'il y en avait un de trop éloigné puis un des conventionnels a dit qu'il avait mis en place une pratique durable et le rempart a été brisé à ce moment-là. [...] Ils étaient 3 en bio en 2016 et maintenant ils sont 11. Le collectif marche quand il est pertinent localement. »

« L'évolution des pratiques va plus ou moins loin mais ça permet toujours l'échange entre pairs. Ça se fait grâce au partage de la prise de risque, ça donne un peu de courage, ça lève des blocages. »

#### Avoir un rôle de coordination

Selon les acteurs interrogés, l'animation d'un collectif agricole implique de jouer un rôle de coordination, en faisant le lien et en recherchant les réponses auprès de divers acteurs.

« Les agriculteurs viennent nous voir en disant : « on veut travailler sur telle ou telle thématique mais on ne sait pas où avoir des réponses, des contacts ». Moi, je peux orienter. J'ai mis agriculteurs et chercheurs en face. On travaille avec eux main dans la main. Ça se fait avec des GIE. J'ai aussi mis des laboratoires dans la boucle. C'est un rôle de coordination. »



« Lorsqu'il n'a pas la réponse, il connaît les personnes qui ont la réponse. Il faut qu'il puisse faire le lien. »

« Aujourd'hui le conseiller, on lui demande davantage d'être un animateur, d'être en capacité de repérer des ressources et de les mettre en lumière. »

« La compétence première c'est l'animation et la capacité à problématiser les enjeux communs des agriculteurs, les aider à trouver les priorités. »





« Etre animateur c'est être capable d'aller chercher des ressources extérieures avec des méthodes d'animation du collectif. »



« Le conseiller n'a plus que la casquette de conseiller mais également une casquette d'animation et d'accompagnement réflexif. C'est de plus en plus marqué dans les profils qu'on rencontre. »

Les personnes interrogées ont également fait remarquer que pour animer efficacement un collectif, il serait préférable d'éviter une approche descendante trop technique.

« Pour être une bonne animatrice, moins technique tu es, mieux c'est. Pour éviter d'avoir quelque chose de descendant. Moins tu sais, mieux tu vas être en coordination. Tu vas te mettre dans la même posture que tes interlocuteurs. »

« Certains conseillers se reposent vraiment sur leurs compétences techniques. Ceux qui sont très techniques arrivent moins à dégager un objectif commun.

[...]

Repositionner à la posture d'accompagnement et pas de sachant. C'est ça qui est compliqué dans un GI2E, un conseiller aura tendance à vouloir répondre tout de suite. »



« Il y a un changement de profil sur les conseillers. Avant on leur demandait d'être "le sachant". On leur demande aujourd'hui d'avoir la connaissance technique et un rôle de facilitateur de groupe. On leur demande de savoir faire réfléchir le groupe. Les postes changent, on passe d'expert à animateur. »

« Il faut que lui-même soit en capacité de ne plus être un super technicien, il faut davantage qu'il soit quelqu'un qui a une vision d'ensemble, qu'il décroïssonne. Faire du lien, comprendre les grands enjeux et d'être capable de mettre ça en musique, d'animer des groupes. »

« Il faut être capable de reformuler. L'exercice de reformulation est important pour être sûr de ne pas avoir de quiproquo, permettre aux autres membres du groupe de mieux comprendre leurs pairs. »

« En tant qu'accompagnatrice, c'est avant tout de savoir écouter, questionner et reformuler et pas forcément d'avoir les savoirs. »

Une fois de plus, les acteurs interrogés ont reconnu qu'il peut être difficile de mobiliser les agriculteurs pour participer à un collectif, en raison de leurs contraintes de disponibilité liées à leur importante charge de travail.





## Prendre au sérieux l'acquisition de compétences d'animation

Les résultats de l'enquête ont indiqué que l'apprentissage de l'animation d'un collectif agricole se fait parfois sur « le tas ». Les acteurs interrogés ont également noté que cela ne permettait pas d'avoir à disposition une diversité d'outils et de méthodes d'animation.

« L'accompagnement collectif, c'est un peu appris sur le tas. »



« On n'a pas de compétences spécifiques sur l'animation, on essaye juste de s'adapter avec les moyens du bord. »

« La diversité des outils des méthodes fait la différence entre quelqu'un qui a appris sur le tas et quelqu'un de formé. J'ai un panel varié. Il y a certaines pratiques qui ne répondent pas à certains objectifs. »

L'adaptation en fonction des besoins et des identités des participants aurait son importance dans l'approche à privilégier.



« Pour l'animateur conseiller, on leur demande de faire le tri, de connaître les rôles, identifier les acteurs. Cela permettra de ressortir les bonnes méthodes d'animation. »

## Diffuser et capitaliser

Les conseillers agricoles sont ainsi perçus comme en évolution d'un rôle d'expert technique vers un rôle d'animateur et de facilitateur de groupe devant être capable de reformuler les propos tenus au sein du collectif, de repérer les ressources et de les mettre en avant. La problématique de la diffusion et de la capitalisation est aussi posée avec la volonté que les connaissances et les bonnes pratiques d'un collectif puissent être bénéfiques à un public plus large, au-delà du groupe initial.

« Là où on se pose pas mal de questions c'est sur la diffusion.

[...]

L'objectif c'est que ça fasse tache d'huile et de faire en sorte que ça dépasse le groupe. Ça passe par la création d'un réseau, c'est comme ça que l'animateur va pouvoir diffuser.



L'enjeu de demain c'est de voir comment on arrive à animer ces réseaux locaux. »

« Nous, en terme de capitalisation, on est à la rue. C'est très instinctif. »

## Faire vivre un groupe sur la durée

Il a été rapporté que la durabilité d'un collectif agricole repose sur la recherche de valeurs communes entre ses membres ainsi que sur l'établissement d'un cadre et de règles claires.

« La difficulté c'est de faire vivre le groupe sur la durée. »



« Dans la vie d'un groupe, il y a des hauts et des bas. La difficulté c'est de créer un récit autour du groupe, faire en sorte que tout le monde embarque. »

« Il faut faire ressortir des valeurs communes, créer une vision commune pour qu'ils puissent se retrouver individuellement. »

« Les groupes s'effondrent car on n'a pas travaillé nos valeurs communes »





« Il faut de l'adaptabilité pour faire face aux imprévus. Il faut de la fermeté pour que ça ne parte pas dans tous les sens et pour ne pas perdre de vue l'objectif, être capable de poser un cadre. »

Enfin, il a été précisé que la mise en place de collectifs nécessite aussi des connaissances d'un point de vue juridique.



« Je crois en des initiatives comme des GI2E, des collectifs, les MAEC transitions. Ce serait peut-être un public cible pour les accompagner au niveau juridique notamment. »

## Ne pas abandonner l'accompagnement individuel

Les témoignages nuancent toutefois le choix d'un accompagnement par le collectif en insistant sur l'importance de l'accompagnement individuel en raison du caractère unique de chaque exploitation et de certains profils d'agriculteurs moins enclins à se tourner vers du collectif.



« L'accompagnement individuel est indispensable, on ne peut pas répondre à tout de manière collective. »  
« C'est important de concilier différentes approches de conseil. Tu ne peux pas forcer quelqu'un à aller vers un collectif. »

Enfin, le lien entre accompagnement collectif et individuel a été souligné :



« L'accompagnement agro individualisé peut être puisé dans le collectif. Les pratiques des uns vont me permettre de former les autres. On se sert de l'expérience. »

La dimension collective des accompagnements dans la transition agroécologique fait écho aux relations entretenues entre les différents acteurs du monde agricole.

Interrogés sur ce point, plusieurs constats ont été faits.

## Favoriser l'interconnaissance et la coordination

Tout d'abord des obstacles à la collaboration ont été identifiés par les personnes interrogées dans la concurrence entre les structures, l'incompréhension ou la méconnaissance des missions de chacun. Certains considèrent qu'il est essentiel de reconnecter les acteurs entre eux, en dépit d'une tendance à la spécialisation et au morcellement.



« Une des problématiques que nous avons est que nos collaborateurs ne connaissent pas nos offres de formation. »

« La question est comment à défaut de savoir tout faire, reconnecter dans un milieu local très partialisé et spécialisé. »

« La concurrence est un frein à la collaboration. »

« Les difficultés sont plus liées aux fonctionnements des structures, à la mise en concurrence entre structures. »





« On est un peu en concurrence, ce n'est pas évident d'un point de vue politique. »

« L'évolution du secteur a conduit à un morcellement. »

« Les actions des uns ne sont pas forcément connues des autres. »



« Quand on travaille avec des partenaires on ne voit pas tout, on ne voit pas les enjeux de trésorerie, de financement et de compétence. »

« Si je prends les acteurs qui sont ici, on travaille sur certains projets très proches mais je suis incapable de dire pour les  $\frac{3}{4}$  sur quoi ils travaillent »

« Il y a des positions très dogmatiques pour les scientifiques et les agriculteurs, des préjugés. Il y a une méconnaissance du périmètre de chacun. On s'est un peu tous perdus de vue. »

## Fluidifier la relation agriculteurs et scientifiques

Une autre problématique évoquée est l'incompréhension entre les acteurs, en particulier entre les scientifiques et les agriculteurs. Les différences de langage et de perceptions sont considérées comme pouvant entraver la communication et la collaboration.

Les personnes interrogées insistent sur l'importance d'établir un langage commun, d'adopter une posture humble et de faciliter la vulgarisation des connaissances scientifiques pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle.

« Il y a un véritable enjeu sur la vulgarisation. Il y a des reproches sur la recherche fondamentale, on doit se poser la question de comment on l'applique. »

« Les scientifiques sont mal perçus à tort, on dit qu'ils sont dans leurs bulles, qu'ils ne font jamais rien grande nature... C'est la vision des agriculteurs. En tant que conseiller, on peut enlever cette image-là. »

« Mon ressenti personnel c'est que la recherche appliquée ne va pas jusqu'à la vulgarisation. »

« Il faut partir du besoin et restituer la solution. Il y a une notion de traduction importante. Un bon chercheur c'est celui qui sait faire simple. Il sait synthétiser. »



« Là où c'était compliqué c'est qu'une fois qu'on est au champ, le protocole évolue. Les scientifiques ont du mal parce que ça les éloigne de la vérité scientifique or les agriculteurs sont sur une autre mentalité. Il y avait de la frustration. »

« L'agroécologie n'est pas si facile que ça. On pensait qu'on ferait plus de GIZ, ce n'est pas toujours facile de mobiliser les agriculteurs, on a une approche appel à projet et eux pas du tout. Ils sont là pour faire le métier et faire en sorte que ce soit rentable »

« Les profs et les chercheurs sont un peu vus comme des empêcheurs de tourner en rond. Un agriculteur, il va faire des tests mais il a une exploitation à maintenir. Ce n'est pas toujours compatible avec ce que veut la recherche »

« La capacité à articuler ces différents sujets, à les comprendre. On est bien dans une nécessité de vulgarisation de données scientifiques complexes et d'appropriation de ces données. »

« Il faut comprendre pourquoi on en est là aujourd'hui, il faut y aller en étant plus humble. »





## Reconnaître les savoirs des agriculteurs

Certains notent une amélioration notable à ce niveau-là notamment dû en partie à une plus grande présence sur le terrain et un bagage de connaissances désormais plus important chez les agriculteurs.

*« Ils ont plus de connaissances ils sont plus à même d'échanger aujourd'hui. Les chercheurs ont fait la démarche inverse, ils sont plus sur le terrain. »*



*« Il y a un chemin des deux côtés qui se fait. On a peut-être pour les NIMA un niveau d'étude qui est supérieur ce qui fait que cet échange est plus possible. »*

*« C'est plutôt des gens techniques. Y'a 20 ans quand je suis sorti d'agro, ce n'était pas le cas. »*

L'augmentation du niveau de formation aurait également une incidence sur la relation agriculteur/conseiller.



*« Les facteurs qui impactent beaucoup l'évolution du métier de conseiller c'est l'évolution des compétences des agriculteurs ils ont un niveau de formation qui s'élève ce qui fait que la relation change »*

## Maitriser les jeux d'acteurs

Des freins dans le cadre de la collaboration entre les différents acteurs et structures ont été identifiés dans les jeux d'influence et de représentation des acteurs.

*« La difficulté c'est quand les gens sont en représentation, il n'y a pas grand-chose à en tirer. »*



*« La tentative c'est de mettre tout le monde autour de la table [...] Ça se met rarement en place de manière complète, il y a toujours des jeux d'influence qui privent de traiter toutes les problématiques. »*

*« Il y a une intégration des enjeux environnementaux, mais il y a un jeu de posture politique »*

*« Il faut ne pas officialiser les partenariats [...] C'est dès que ça remonte que ça devient bloquant même si c'est en train d'évoluer. »*

Il a aussi été considéré essentiel d'accepter de n'être qu'une partie d'une solution plus large.

## Utiliser la logique projet comme levier du changement

Les projets entre différentes structures ont été considérés comme permettant de fédérer plusieurs acteurs.



*« Ce qui est fédérateur c'est un projet parce que c'est « pratico pratique ». »*

*« Les appels à projets poussent à travailler en réseau d'acteurs. »*

Néanmoins, la question de l'envergure des projets menés et de sa progressivité se pose également.



*« En termes de projet, il ne faut pas viser trop haut autrement on y arrive pas. Il faut y aller pas à pas. »*





## Identifier les verrouillages

Parallèlement à cela, d'autres considèrent que des verrous existent à une échelle plus grande qu'au niveau local ce qui rendrait les partenariats d'autant plus compliqués.

« Le système agricole a des verrous qui dépassent le niveau local. On ne peut pas agir. »



« En dernier ressort, c'est le consommateur qui oriente l'agriculture. [...] C'est l'alimentation qui oriente la façon de produire. »

## Redonner du pouvoir d'agir

Par ailleurs, la notion de légitimité des structures à intervenir en fonction des publics et des thématiques est ressortie à plusieurs reprises dans les entretiens.



« Pour les pratiques agricoles en elles-mêmes, on n'a pas la légitimité d'agir. Les problèmes rencontrés dans mes missions sont une question de légitimité. »

« Il faut donc aussi se poser la question de qui porte la formation auprès d'eux. »

La collaboration entre acteurs est envisagée par plusieurs personnes comme devant être renforcée par des instances de discussion, une intermédiation par les conseillers (notamment entre scientifiques et agriculture) ou bien encore un échange constant. Elle permettrait selon certains témoignages un décloisonnement et de nouveaux positionnements des acteurs.

« Il faut des instances de discussion entre les différents acteurs. »

« C'est l'échange constant qui fait qu'on comprend mieux. »



« Dès qu'on travaille sur des projets, on décloisonne nos positionnements respectifs. »

« Beaucoup de conseillers sont des ingénieurs donc ils ont ce bagage scientifique qui va faciliter la discussion et la compréhension des deux côtés. C'est à lui de faire éponge. »

A noter, à ce sujet, qu'un témoignage évoque néanmoins une vulgarisation également du scientifique au conseiller :

« Il y a une zone grise, dans la collaboration. On a des scientifiques qui cherchent et qui trouvent mais on a un petit gap. Les écrits ne sont pas transmissibles, c'est pas de la clé en main.



C'est du niveau d'expertise qui n'est pas saisissable par le conseiller lambda. Comment on fait pour transposer des dispositifs ? De toute bonne foi les scientifiques s'étonnent que ça ne marche pas or il manque un élément de transfert entre les deux. »

« Il faut aussi que le chercheur s'implique avec un petit nombre. Ce n'est pas sa mission de travailler avec tous. »

« Pour passer de l'état recherche appliqué à la formation de l'agriculteur, ça passe par un intermédiaire, une structure de conseil ou de développement. »







Enfin, il a été relevé que le contexte rendait la collaboration d'autant plus nécessaire au vu de la gestion des conflits d'usage.



*« Les besoins sont importants. Il y a une question de conflit d'usage. C'est constamment porté par les professionnels de l'agriculture »*

Il a aussi été précisé que collaborer nécessite des compétences qui ne sont pas innées bien que cela puisse sembler acquis en raison du caractère immatériel que cela peut revêtir.



*« Ce n'est absolument pas appris sur le tas, il y a des outils, des méthodes, il y a des fiches métiers là-dessus. La problématique, c'est que comme pour la communication, tout le monde a l'impression de savoir-faire. Sauf que non, ce n'est pas inné. Il y a ceux qui pensent qui peuvent faire sans formation et le côté immatériel peut donner l'impression à certains qu'on peut mobiliser ça facilement. »*





## POUR ALLER PLUS LOIN

### LES TRANSFORMATIONS DU MONDE AGRICOLE ET DE SES ACTEURS

- Auteurs/Commanditaires : Martine Georget, Muriel. Mambrini / GIS RELANCE
- Année de publication : 2020

#### Extraits :

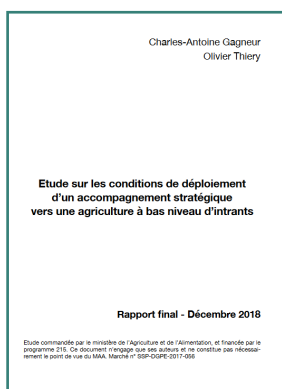
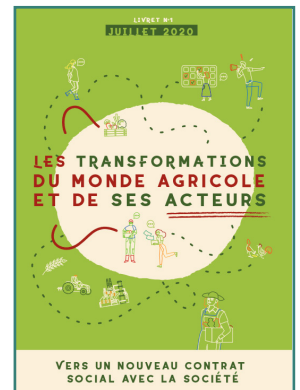
Nous sommes passés d'époques de garantie des prix agricoles, à une libération des marchés et une plus grande volatilité des prix. Anticiper les effets de cette dernière appelle un changement de posture que l'on peut traduire par « savoir vendre et savoir gérer le risque » en sus de « savoir produire ». Adopter une stratégie face à l'occurrence d'un risque est essentiel à la prise de décision, et pourtant ne va pas forcément de soi.

Ce qui induit des besoins en termes :

- D'apprentissage et de formation des agriculteurs comme des conseillers.
- De services d'informations sur les marchés et les offres contractuelles de confiance à destination des agriculteurs.

D'accompagnement :

- En termes de conseils tactiques et stratégiques, ce qui demande de caractériser le rôle des opérateurs et la qualité des offres de conseil sur la gestion du risque.
- En termes d'impact des politiques publiques sur la véritable prise de risques et l'évolution du modèle économique agricole.
- En termes assurantiels ceci incluant le rôle de la coopération et la subsidiarité des collectifs.



### ETUDE SUR LES CONDITIONS DE DÉPLOIEMENT D'UN ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE VERS UNE AGRICULTURE À BAS NIVEAU D'INTRANTS

- Auteurs/Commanditaires : Charles-Antoine Gagneur, Olivier Thiery / MASA
- Année de publication : 2018

#### Extraits :

La plupart des interlocuteurs rencontrés pendant l'étude ont souligné la difficulté de recruter ou former des agents maîtrisant l'ensemble de ces champs de compétences. En effet, la formation initiale des conseillers en poste et leurs contextes de travail favorisent les approches thématiques. La nouvelle approche globale de l'exploitation ramène avec elle l'approche systémique de la complexité qui avait été évacuée pendant de nombreuses décennies. Changer d'échelle en passant de la parcelle au système d'exploitation, saisir la réalité agro-écologique locale dans la perspective d'une activité entrepreneuriale, réintroduire une observation des propriétés du vivant parfois contre-intuitives et inaccessibles à l'expérience directe : tout cela peut constituer un défi pour les conseillers

[...]

Pour autant que la littérature et les entretiens permettent d'en juger, il semblerait que tous reconnaissent ou soient en train de reconnaître l'importance des dynamiques de co-production de connaissances et de co-construction du conseil et de l'organisation du travail agricole dans l'interaction, et en tirent les conséquences en terme de compétences des conseillers et de cadrage de leur travail.





## VERS UNE AGRONOMIE DES TRANSITIONS

- Auteurs/Commanditaires : Antoine Messéan, Mathieu Capitaine, Thierry Doré, Philippe Prévost
- Année de publication : 2022

### Extraits :

#### La nécessaire vision systémique

Dans ce contexte d'évolution dynamique, d'éclatement des modèles et de pilotage en milieu incertain, l'approche système est indispensable. « Plus on va vite, plus il faut voir loin et large » disait Gaston Berger. Même s'il faut en permanence s'adapter et réagir très vite à un contexte moins stable, la cohérence des actes techniques dans le temps et dans l'espace est tout aussi indispensable.

- La diversité des cultures et la diversification de leur assemblage (rotations, associations, semis sous couvert, agroforesterie, etc.) constituent un levier majeur pour produire des services écosystémiques variés, même s'ils doivent être soigneusement adaptés aux situations locales.
- La dimension territoriale permet de trouver des degrés de liberté supplémentaires par rapport à la seule échelle de la parcelle ou de l'exploitation agricole : valorisation d'interactions entre espaces cultivés, semi-naturels et naturels, coordination entre éleveurs et céréaliers, assolement partagé, développement de systèmes agri-alimentaires localisés.

[...]

- Le système agri-alimentaire dans son ensemble doit être considéré, afin de prendre en compte l'évolution rapide des régimes alimentaires et les attentes des consommateurs mais également de raisonner des innovations couplées, les filières pouvant parfois lever un verrou plus facilement que le système de production (par exemple l'acceptation d'impuretés dans les récoltes qui affecte peu le processus industriel tout en facilitant grandement la réduction de l'usage des produits phytosanitaires en phase de production).
- L'importance des politiques publiques, du droit et de la réglementation, à la fois comme frein à la transition agro-écologique en figeant les situations acquises mais aussi potentiellement comme levier pour libérer les initiatives, accélérer les transitions et sécuriser des trajectoires alternatives.





## ACCOMPAGNER UN COLLECTIF D'AGRICULTEURS EN TRANSITION AGRO-ÉCOLOGIQUE

- Auteurs/Commanditaires : COTRAE
- Année de publication : 2021

### Extraits :

Il est fondamental pour l'accompagnateur de clarifier cette nouvelle posture de travail vis-à-vis du groupe accompagné. Ses compétences sont à renforcer dans trois dimensions :

- Mettre en place des essais (agronomiques, zootechniques...), simples tests ou expérimentations plus complexes
- Se positionner vis-à-vis du collectif comme accompagnateur et faire reconnaître ce rôle
- Faciliter les apprentissages au sein du collectif en allant vers une organisation apprenante.

[...]

### Compétences :

- capacité à animer un groupe
- faciliter la prise de parole et valoriser les savoirs de chacun
- capacité à s'auto-évaluer pour faire évoluer en continu sa propre pratique et pour solliciter de l'aide extérieure si nécessaire
- capacité à repérer des signaux faibles porteurs d'avenir
- capacité à s'inscrire dans une conduite de projet et en même temps, capacité à « sortir du cadre » et à stimuler la créativité.
- Savoir traduire des situations en enseignements plus génériques (identifier les processus derrière les pratiques) ;
- Forte capacité à identifier et analyser les situations, les formaliser et capitaliser les expériences conduites.

Dans la transition agro écologique, la compétence technique est multifacette, questionnée, sujette à controverse, le besoin d'un savoir-faire relationnel est renforcé, et ce n'est pas uniquement de l'« animation ».

Il ne s'agit plus d'être un expert en agronomie (ou plus seulement) mais il devient indispensable d'être expert dans les processus d'apprentissage, de relation et d'accompagnement de collectifs.





## VIVRE ET ACCOMPAGNER LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE EN COLLECTIF

- Auteurs/Commanditaires : TCAP VERT
- Année de publication : 2017

### Extraits :

Les travaux de CAP VERT ont en effet montré que la quête d'autonomie est un point commun entre tous les groupes d'agriculteurs en transition et entre les réseaux de développement, même si les dimensions de cette autonomie sont très variées (décisionnelle, technique, économique...). Cette recherche d'autonomie semble être un moteur majeur des changements de pratiques et s'est accentuée de manière significative depuis une douzaine d'années en raison de différents éléments (plus grande variabilité climatique, volatilité des cours, impasses agronomiques...).

[...]

Les différentes postures d'accompagnement :

- Expert

Il porte un ensemble de savoirs précis sur un sujet donné. Il s'agit d'un spécialiste qui doit faire preuve de pertinence dans les réponses à donner à quelqu'un qui recherche une expertise.

- animateur

Il se conçoit d'abord comme une personne ayant des compétences en animation, notamment de réunions ou de groupes de travail. La fonction d'animation est implicitement liée au travail avec un groupe. L'animateur aide au questionnement, reformule, organise, aide à l'organisation du travail...

- Accompagnateur

Il « chemine avec ». Il reconnaît donc une notion de proximité (on croit digne d'intérêt le projet que l'on accompagne) mais aussi de distance liée à la posture « de côté », car sa place est en dehors du groupe. Un accompagnement se conçoit dans la durée et non par des interventions ponctuelles.



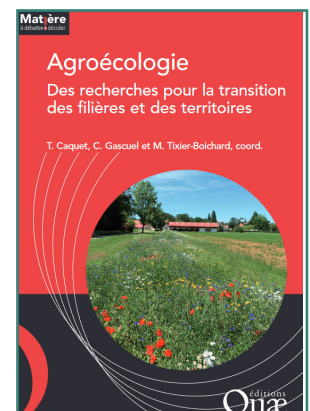
## L'AGROÉCOLOGIE : DES RECHERCHES POUR LA TRANSITION DES FILIÈRES ET DES TERRITOIRES

- Auteurs/Commanditaires : T. Caquet, C. Gascuel et M. Tixier-Boichard / INRAE
- Année de publication : 2019

### Extraits :

Ceux qui étudient ou accompagnent la transition des exploitations agricoles s'attachent à la question du « changement » qu'il faut comprendre et outiller.

Le changement comporte en réalité une multiplicité de dimensions : l'engagement et la persévérance des acteurs (motivation, apprentissage, gestion du risque...) ; la confrontation à des freins techniques, organisationnels, cognitifs, idéologiques, en relation avec l'environnement social, technique et écologique de l'exploitation agricole ; la redéfinition de ce qui a de la valeur (types de performances, propriétés attendues) ; les nouvelles modalités de pilotage (informations, seuils d'intervention) ; la coconception avec les agriculteurs pour accompagner les changements de leurs modes de raisonnement ; l'évaluation ex ante, ex post, ou chemin faisant.





La mise en œuvre de l'agroécologie nécessite un changement de modes de raisonnement pour piloter l'agroécosystème sur la base des processus écosystémiques. Ces modes de raisonnement sont très différents de ceux basés sur l'utilisation et la transformation d'intrants en produits agricoles, car ils reposent sur un apprentissage par essai-erreur.

Les solutions deviennent singulières du fait d'une adaptation du système de production à son contexte de production, en intégrant l'incertitude (connaissances incomplètes, effet des actions...). Il en résulte que la visée et la trajectoire de la transition agroécologique d'une exploitation agricole se raisonnent localement et chemin faisant. Cette configuration modifie la situation de conseil, dans laquelle la dimension collective prend le pas sur l'interaction classique de conseiller à agriculteur. L'organisation même du conseil agricole s'en trouve renouvelée.

## FORMER AUX ENJEUX DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE : UNE HYBRIDATION DE COMPÉTENCES PLUTÔT QUE DE NOUVELLES COMPÉTENCES (FRANCE STRATÉGIE)

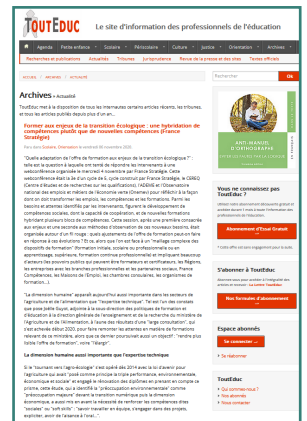
- Auteurs/Commanditaires : Camille Pons / ToutEduC
- Année de publication : 2020

### Extraits :

Parmi les besoins et attentes identifiés par les intervenants, figurent le développement de compétences sociales, dont la capacité de coopération, et de nouvelles formations hybridant plusieurs blocs de compétences.

[...]

Si le « tournant vers l'agro-écologie » s'est opéré dès 2014 avec la loi d'avenir pour l'agriculture qui avait « posé comme principe la triple performance, environnementale, économique et sociale » et engagé le renouvellement des diplômes en prenant en compte ce prisme, cette étude, qui a identifié la « préoccupation environnementale » comme « préoccupation majeure » devant la transition numérique puis la dimension économique, a aussi mis en avant la nécessité de renforcer les compétences dites « sociales » ou « soft skills » : « savoir travailler en équipe, s'engager dans des projets, expliciter, avoir de l'aisance à l'oral... ».



## 4. COMPÉTENCES EN LIEN AVEC LA TERRITORIALISATION DES SYSTÈMES AGRO-ALIMENTAIRES

Les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) portés par les collectivités locales sont identifiés dans les entretiens comme un levier important pour favoriser un changement des pratiques agricoles.



*« Pour l'avenir c'est avant tout une production locale qu'il faut. Il faut partir sur le modèle des PAT. Je ne vois que ça pour que tout se fasse dans le respect des choses et des acteurs. »*

*« Il y a une demande autour des circuits courts. Ça se structure autour des grandes métropoles. »*

### Former les élus des collectivités locales

Cependant, il est souligné que de nombreux élus ont une connaissance limitée des enjeux spécifiques de l'agriculture.

Cette situation serait exacerbée par le fait qu'un nombre croissant d'élus ne sont pas eux-mêmes agriculteurs. Ainsi, il est envisagé comme primordial le fait de travailler sur la compréhension et la sensibilisation des élus, étant donné leur position centrale dans les prises de décision.



*« On a une difficulté concernant les élus qui sont à l'agriculture, c'est qu'ils ne viennent pas du tout du monde agricole. Il y a des choses très difficiles à transmettre comme la nécessité de tendre vers d'autres systèmes. Ils ne sont pas du tout conscients des choses »*

*« Il y a une méconnaissance de l'agriculture par les élus. La plupart des conseillers municipaux étaient des paysans avant »*

Par ailleurs, le PAT est considéré comme un moyen de sensibiliser les élus à la réalité d'un système alimentaire et peut servir de porte d'entrée pour aborder les enjeux de biodiversité.

Il est évoqué que les PAT doivent offrir des avantages tangibles aux agriculteurs, tels que des gains financiers et une réduction du temps de travail.



*« Sur le PAT, les agriculteurs ne venaient pas parce que ce n'est pas concret, il faut leur parler en rendement, en diversification des revenus, il y a un enjeu là-dessus. Adopter un prisme qui leur permet d'avoir un gain sur le temps de travail et sur le financier. »*

Il est également précisé que l'élaboration d'un PAT devrait s'appuyer sur les acteurs déjà présents sur le territoire, notamment les agriculteurs.







## Élargir les compétences des agriculteurs pour valoriser leur production

La demande croissante autour des circuits courts, met en évidence la nécessité de travailler sur la commercialisation des produits agricoles.

En effet, la commercialisation est identifiée comme l'une des principales problématiques auxquelles sont confrontés les agriculteurs en difficulté. Il est souligné que les agriculteurs doivent avoir une bonne compréhension des coûts associés à leur activité mais aussi des compétences sur la négociation de contrats dans le contexte de la loi Egalim.

Selon les entretiens, la commercialisation transformerait le métier d'agriculteur, exigeant des compétences dans des domaines variés tels que la comptabilité. Il est aussi rappelé que les agriculteurs n'ont pas toujours été suffisamment formés pour faire face aux défis de la commercialisation et que certains ne sont pas à l'aise avec ce rôle commercial.

*« Certains sont plus ou moins à l'aise avec le contact client. C'est comme si on dit du jour au lendemain, il faut être commercial. On n'a pas été formé pour commercialiser. »*



*« Les paysans ont de plus en plus envie d'avoir des compétences diverses pour être autonome et la commercialisation est un enjeu fort. Soit ils arrivent à s'organiser ensemble soit ils sont en concurrence. La quantité de consommateurs qui vont chercher des produits de ce type-là, n'a pas augmenté à la même vitesse. C'est un enjeu de viabilisation des activités. Ça nécessite une grosse réflexion en termes d'organisation. »*

Comme souligné précédemment, les compétences qui gravitent autour de la commercialisation sont nombreuses : prospecter un marché, élaborer une stratégie, négociier, valoriser/promouvoir, fidéliser... Des compétences auxquelles viennent s'ajouter, d'après les témoignages, des compétences organisationnelles/logistiques et des connaissances d'une réglementation à réactualiser régulièrement.

Face à cette tendance vers de nouvelles compétences à maîtriser dans le cadre de la diversification, certains acteurs souhaitent que les agriculteurs ne soient pas seuls à assumer toutes les responsabilités et souhaitent que le poids des différentes tâches soit réparti équitablement entre les acteurs du territoire.



*« L'évolution est aussi sociétale. Il faut accepter en termes d'alimentation et de ne pas avoir tous les produits tout le temps. Je conçois tout à fait qu'on ne puisse pas demander aux agriculteurs sans que ça se ressente aussi chez le citoyen. Que chacun prenne sa part. »*





## POUR ALLER PLUS LOIN



### LES SYSTÈMES ALIMENTAIRES TERRITORIALISÉS - RETOUR D'EXPÉRIENCES DE VINGT-DEUX PROJETS EN FRANCE ET EN ESPAGNE POUR ACCOMPAGNER LA TRANSITION

- Auteurs/Commanditaires : Carasso
- Année de publication : 2019

#### Extraits :

Les collectivités disposent de leviers pour orienter l'agriculture et l'alimentation. Beaucoup s'en emparent. En octobre 2015 à Milan, 113 grandes villes dans le monde se sont engagées à mettre en œuvre une politique globale pour une alimentation saine et durable.

En France, le ministère de l'Agriculture a labellisé plus de vingt-deux territoires engagés. Mais ces leviers restent encore largement sous-exploités. Des collectivités avancent, chacune dans son territoire, son contexte particulier. Mais toutes se posent les mêmes questions : Comment passer de l'idée à l'action ? Comment et avec qui élaborer ces politiques ? Qu'est ce qui marche ailleurs ? Qu'est ce qui est transposable chez moi ?

Pour répondre modestement à ces questions, nous avons sollicité nos partenaires : vingt-deux porteurs de projet, des deux côtés des Pyrénées, ont décidé de partager leurs apprentissages avec vous. Nous les remercions sincèrement pour leur enthousiasme et leur engagement.

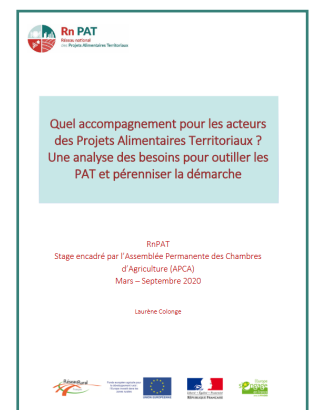
Ce travail a duré une année, sous la coordination d'AOCConsulting et Montpellier SupAgro en France et du Cerai en Espagne, et a été synthétisé dans ce Carnet Carasso, ainsi que dans des fiches détaillées des projets. Nous espérons que ce travail facilitera le vôtre et inspirera vos actions vers une alimentation durable. Bonne lecture !

### QUEL ACCOMPAGNEMENT POUR LES ACTEURS DES PROJETS ALIMENTAIRES TERRITORIAUX ? UNE ANALYSE DES BESOINS POUR OUTILLER LES PAT ET PÉRENNISER LA DÉMARCHE

- Auteurs/Commanditaires : Laurène Colonge / Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux
- Année de publication : 2020

#### Extraits :

L'ingénierie territoriale apparaît donc comme un ensemble d'outils mobilisables dans le cadre des PAT. Cette notion nous semble utile pour identifier les carences dans l'outillage à disposition des acteurs des Projets Alimentaires Territoriaux à toutes les étapes de développement du projet. Pour Sylvie Lardon, l'ingénierie territoriale pose ainsi la question de la « formation des acteurs, du fait des nouvelles compétences et connaissances à produire » dans le cadre de projets de territoire transversaux comme les PAT.





Sylvie Lardon identifie à ce titre quatre bouquets de compétences individuels ou collectifs, à maîtriser dans le cadre des projets de territoire :

- **La production et la maîtrise de connaissances** qui « renvoie à l'intelligence territoriale pensée comme capacité cognitive du territoire, basée sur l'interconnaissance » et dont la finalité est « l'aide à la décision auprès des élus » (veille, production de synthèses, construction et diffusion de l'information et de la communication sur le territoire ; construction et animation de « réseau d'intelligence économique, sociale et environnementale » ; benchmarking ; apport d'expertise).
- **La médiation** : « Plus que l'idée d'animation, qui est l'une de ses composantes clés, la notion de médiation implique la traduction et le rôle de passeur de frontière (publique-privé ; interterritorial ; élus-techniciens-entreprises-populations). Elle renvoie à des formes flexibles de gouvernance territoriale ».
- **La conduite de projet** qui « mobilise toutes les compétences au service de l'impulsion, de l'accompagnement, de la conduite et de l'évaluation d'un projet ».
- **Le management** qui correspond à « la traduction stratégique de directives politiques sous formes de dispositifs » et « la coordination des ressources et des moyens matériels, financiers et humains, pour leur donner satisfaction aux plans de l'efficacité, de l'efficience et de la cohérence sur le ou les territoires d'action ».

Dans le cadre de notre analyse, ces bouquets de compétences peuvent être rattachés aux différents rôles que nous avons identifiés chez les différents acteurs de PAT. Les compétences en conduite de projet et en management sont propres aux porteurs de projet et renvoient à leur rôle de pilote. Les compétences en production et maîtrise de connaissances renvoient quant à elle au rôle de « stratège » des porteurs de PAT, et les compétences en médiation à celui de coordinateurs. Les compétences en médiation et en production et maîtrise de connaissances peuvent également être attribuées aux accompagnateurs de par leurs rôles d'animateurs et d'informateurs. La production et maîtrise de connaissance est une compétence qui peut également être attribuée aux praticiens, en raison de leurs rôles d'experts et d'accompagnateurs.

[...]

L'étude de la notion d'ingénierie territoriale et les entretiens nous ont démontré l'importance de créer à l'échelle des territoires un cadre cohérent d'actions et des modalités de travail propices à la construction d'une culture territoriale commune autour de l'alimentation. Si les acteurs expriment des besoins en termes d'outils pour le développement des PAT, ils montrent surtout la nécessité d'accompagner les transformations territoriales en cours et à venir à toutes les échelles et dans tous les secteurs d'activité. Le PAT permet de donner un cadre à ces transformations qui doivent s'inscrire dans le temps long en créant un projet global et systémique autour de la question alimentaire sur un territoire.

Aujourd'hui, le manque humains et financiers consacrés à l'animation du projet confirme la nécessité d'activer des complémentarités et de créer des synergies dans les territoires pour mobiliser les ressources et le capital humain nécessaires. Identifier les sources de financement mobilisables et les acteurs compétents et travailler le maillage de l'ingénierie territoriale constituent un premier enjeu.

Il est également nécessaire de renforcer la dimension participative des projets pour faire des PAT des supports d'une démocratie alimentaire émergente, en valorisant les nombreux concepts et démarches existantes en matière d'animation et de concertation. Le concept de facilitation stratégique, le dialogue territorial et l'éducation populaire sont des exemples parmi d'autres d'approches susceptibles de faire émerger des nouveaux cadres pour la réflexion et l'action.





## LE COVID-19 ET LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE APPELLENT À REFONDER NOTRE SYSTÈME ALIMENTAIRE

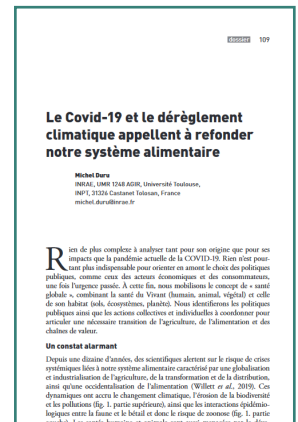
- Auteurs/Commanditaires : Michel Duru dans Pour 2021/1 (N° 239), pages 109 à 118
- Année de publication : 2021

### Extraits :

La plupart des études prospectives à l'horizon 2050 intègrent des systèmes alimentaires territorialisés, comme alternative au modèle actuel. Leur mise en œuvre repose sur trois principes interdépendants, autonomie, proximité et solidarité, qui supposent de renforcer la souveraineté alimentaire (Marsden et al., 2018). L'autonomie suppose l'accroissement de l'autosuffisance en intrants pour l'agriculture et en denrées alimentaires de base pour limiter la longueur et la complexité des filières agroindustrielles mondialisées et des dispositifs logistiques et de gouvernance les accompagnant. Le principe de proximité nécessite de développer des synergies entre activités agricoles (culture, élevage, forêt) au sein des écosystèmes et de renforcer la valorisation locale des matières premières agricoles, par la formation de réseaux contractuels, favorables au partage de la valeur (pour l'engraissement des animaux, la fabrication d'aliments peu transformés). La solidarité passe par des statuts d'entreprises intégrant la responsabilité sociale et environnementale, ou des formes coopératives d'organisation des filières et une mutualisation des ressources (Rastoin et Ghersi, 2010).

Cette perspective nécessite une action collective. Plusieurs initiatives d'acteurs (coopératives, restauration collective, distribution, associations...) s'inscrivent dans la transition agroécologique des systèmes alimentaires en déployant des actions allant de la production à la consommation selon certains de ces principes. Mais souvent peu coordonnées, voire concurrentielles, ignorant parfois certains des grands enjeux comme l'élevage, la santé ou le sol, elles peinent à s'imposer, à permettre la capitalisation des acquis et le changement d'échelle nécessaires aux impacts attendus. Les dispositifs collaboratifs participent à l'apprentissage des acteurs en situation. Le numérique, qui vient en appui d'innovations paramétriques pour des changements à la marge, devrait aussi servir à diffuser les pratiques agricoles et alimentaires de santé globale.

L'enjeu est d'aider les agriculteurs à acquérir des compétences pour repenser leur système d'exploitation, les professionnels de l'agriculture et de l'alimentation à disposer de plateformes pour capitaliser et échanger des connaissances, les consommateurs à avoir des informations fiables pour orienter leur choix, les formateurs à proposer des visions holistiques des enjeux, les acteurs de la restauration et de la santé à intégrer des connaissances pour la prévention.



## 5. COMPÉTENCES TECHNIQUES NÉCESSAIRES POUR LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE

Si l'objet principal de ce document et les différents rapports sur la transition agroécologique portent sur des compétences transversales ou des soft-skills à acquérir, des problématiques techniques en lien avec l'adaptation au changement climatique ont pu être recueillies dans les entretiens.

Il a ainsi été question de podologie, d'agriculture de conservation des sols, du parasitisme pour l'élevage, de la gestion des adventices, des couverts végétaux...

La problématique de l'eau reste cependant la plus commune et n'est par ailleurs, envisagée seulement d'un point de vue de compétence technique (ex : gestion de conflit d'usage).

Une étude à grande échelle a été conduite sur les compétences techniques nécessaires en termes d'adaptation mais aussi d'atténuation du changement climatique. Cette étude prospective menée par OCAPIAT recense les besoins en compétences par type de culture tout en proposant une hiérarchisation de ces compétences en fonction de l'impact sur l'ensemble des exploitations.

L'étude est accessible sur le site d'OCAPIAT ou en cliquant [ici](#)

## 6. SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES IDENTIFIÉES POUR LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE

L'ensemble des entretiens permet de dresser deux listes de compétences nécessaires dans un contexte de transition agroécologique : une concernant les acteurs qui accompagnent la transition agroécologique et une autre qui concerne plus directement les chefs d'exploitations.

Il faut noter cependant que les compétences listées ci-dessous ne conduisent pas à faire une distinction claire entre les différents métiers, les compétences nécessaires à la transition agroécologique s'avèrent être particulièrement transversales.



## ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE

COMPÉTENCE	DESCRIPTION	CONTEXTE TAE
<b>ANALYSE &amp; GESTION DES RISQUES</b>		
Analyser un besoin	Caractériser, qualifier et quantifier un besoin, exprimé ou non, en vue de déclencher une action ou d'initier un projet.	Prise en compte des enjeux sociaux, économiques et environnementaux
Analyser un contexte, une problématique, une complexité	Observer, interpréter un comportement, un contexte, une problématique et en faire émerger les caractéristiques fondamentales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension des interactions entre les acteurs, les ressources et les systèmes agricoles</li> <li>• Comprendre les systèmes en place, les relations entre les différents acteurs et les impacts potentiels sur l'écosystème.</li> <li>• Intégrer des éléments complexes tels que les interactions entre les écosystèmes, les dynamiques sociales, les enjeux économiques et les demandes des consommateurs.</li> <li>• Analyser ces complexités pour formuler des approches globales et intégrées qui prennent en compte les différents aspects de la transition agroécologique</li> </ul>
Prendre en compte un contexte, une contrainte, une complexité	Adapter son action en intégrant les informations, les données de l'environnement.	
Analyser un risque	Caractériser, évaluer et gérer l'exposition à un danger, un préjudice ou tout autre événement dommageable, inhérent à une situation, une activité en vue d'en réduire l'impact et dans une démarche préventive pour l'avenir.	Capacité à identifier, évaluer et gérer les risques liés à la transition agroécologique, tels que les risques environnementaux, économiques et sociaux, afin de proposer des mesures d'atténuation et de prévention appropriées.
Analyser une information, une donnée, une situation, un dispositif	Procéder à une lecture approfondie d'une information, un document, une réglementation, des données chiffrées, en vue d'une meilleure compréhension des enjeux, des impacts et des principes de mise en œuvre.	
Diagnostiquer	Procéder à un état des lieux en vue d'identifier la cause d'une anomalie, d'une problématique, d'un dysfonctionnement.	Aptitude à réaliser des diagnostics précis et approfondis des systèmes agricoles existants, en évaluant les interactions entre les composantes biologiques, économiques et sociales afin d'identifier les leviers d'action



## ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE

COMPÉTENCE	DESCRIPTION	CONTEXTE TAE
<b>COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES</b>		
Dialoguer	S'entretenir avec un ou des acteurs, parties prenantes d'une situation, d'un projet, en échangeant des points de vue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialoguer avec des agriculteurs, des experts, des organisations agricoles, des décideurs politiques,...</li> <li>• Pratiquer l'écoute active</li> <li>• Établir une relation de confiance et de compréhension mutuelle</li> </ul>
Ecouter	Entendre et comprendre ce que les autres disent sans les interrompre, s'obliger à être attentif à son interlocuteur.	
<b>COMPÉTENCES D'ANIMATION</b>		
Élaborer une méthode	Concevoir un ensemble de principes, de procédures et de règles auquel se référer pour conduire une démarche, mener une activité ou réaliser un projet.	<p>Capacité à co-construire avec les différents acteurs impliqués dans une démarche agroécologique des solutions adaptées à la singularité des exploitations/situations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repenser les systèmes agricoles et les modèles de production traditionnels</li> <li>• Capacité à remettre en question les paradigmes existants, à penser de manière créative</li> <li>• Surmonter les résistances au changement et d'accompagner les acteurs dans l'appropriation des nouvelles pratiques</li> </ul>
Innover	Introduire une nouveauté dans une organisation qui répond à un besoin, transforme les pratiques et améliore les modalités de travail et/ou la qualité du service rendu.	
Animer un groupe, une équipe	Créer les conditions pour permettre au groupe ou à l'équipe de partager un objectif commun, de fonctionner d'une manière harmonieuse, de produire efficacement dans un esprit axé sur la satisfaction du destinataire, les résultats et la progression du groupe.	<p>Aptitude à encadrer et à soutenir un groupe d'individus engagés dans la transition agroécologique, en favorisant la motivation, l'autonomie, la créativité et la responsabilisation des membres du groupe.</p> <p>Cela passe par la recherche de valeurs communes et l'adaptation des méthodes utilisées aux différents profils au sein du groupe</p>
Encadrer un groupe	Conduire, gérer un groupe en situation d'apprentissage en veillant à sa discipline et à sa sécurité.	Etablir un cadre, clarifier les rôles de chacun et les mécanismes de gouvernance/prise de décision





## ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE

COMPÉTENCE	DESCRIPTION	CONTEXTE TAE
<b>COMPÉTENCES D'ANIMATION (suite...)</b>		
Animer une réunion	Développer une réunion de décision, d'information, de production ou de convivialité selon un ordre du jour établi, en respectant les différents temps, en veillant à l'expression de tous et en reformulant les conclusions.	
Reformuler une demande	Exprimer avec d'autres mots, retranscrire une information, une donnée, une demande, en vue d'en vérifier sa compréhension et son partage.	
Gérer les relations interpersonnelles	Etablir de saines relations entre les membres d'une équipe, d'un groupe et veiller à ce qu'elles persistent, pour éviter les tensions. Déterminer l'impact de son propre comportement sur le groupe, savoir gérer les conflits, instaurer des conditions de bien-être au travail.	
<b>COMPÉTENCES LIÉES À LA COLLABORATION</b>		
Constituer et entretenir un réseau	Composer une communauté de personnes qui coopèrent volontairement et agissent pour un objectif commun lié, soit à la fonction qu'ils occupent et au domaine professionnel qu'ils partagent, soit à l'exercice d'un même métier, quel que soit le statut de la personne et mettre en place un dispositif de communication dédié.	Capacité à établir et à maintenir des relations de travail solides avec les acteurs clés du monde agricole (agriculteurs, chercheurs, instituts, organismes de développement, organismes de formation,...) dans un but de coopération et de collaboration.
Animer un réseau, une communauté	Mobiliser les professionnels et les acteurs d'un domaine en vue de mutualiser des ressources communes (compétences, savoir-faire...) et de les partager dans une logique fonctionnelle et transverse sans nécessité de relation hiérarchique	



## ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE

COMPÉTENCE	DESCRIPTION	CONTEXTE TAE
<b>COMPÉTENCES LIÉES À LA COLLABORATION (suite)</b>		
Coordonner	Articuler des actions, des dispositifs, des informations, des équipes dans un ensemble cohérent en vue d'atteindre un résultat, un objectif déterminé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifier de manière efficace les différentes étapes et activités d'un projet, en tenant compte des contraintes, des délais et des ressources disponibles.</li> <li>Définir des objectifs, élaborer un plan d'action, allouer des tâches et des responsabilités</li> <li>Établir des canaux de communication clairs et efficaces entre les différentes parties prenantes, afin de faciliter l'échange d'informations, la prise de décision collective et la résolution des problèmes éventuels</li> </ul>
Mobiliser	Faire appel à une personne ou à un groupe et/ou réunir des ressources en vue de mener une action.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobiliser efficacement les différents acteurs en mettant en avant les bénéfices et les opportunités offertes par la transition agroécologique et les inciter à s'impliquer activement dans le changement sous différentes formes</li> <li>Identifier et utiliser les ressources disponibles, qu'elles soient financières, techniques, humaines ou matérielles. Cela peut impliquer aussi bien la recherche de financements, la mobilisation d'experts, la mise en place de partenariats ou de solliciter des soutiens institutionnels</li> </ul> <p>(cf. Constituer/animer un réseau)</p>
Mener une veille	Surveiller, sélectionner et traiter des informations en vue de connaître les évolutions d'un domaine d'activité, d'anticiper les événements, d'adapter les méthodes et les procédures en vue d'apporter une aide à la décision	
Coopérer	Travailler ensemble, apporter sa contribution à l'élaboration d'un dispositif, d'un projet, à la conduite d'une action, à la recherche d'un résultat, d'une solution.	





## ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE

COMPÉTENCE	DESCRIPTION	CONTEXTE TAE
<b>CAPITALISATION &amp; TRANSMISSION</b>		
Capitaliser une expérience, une connaissance	Identifier, sélectionner une expérience, une connaissance jugée utile à conserver, à développer et à transmettre en vue d'une utilisation ultérieure.	Analyser et d'évaluer l'expérience ou la connaissance notamment celle produite au sein des collectifs en termes de pertinence, d'efficacité, de faisabilité et d'impact
Valoriser une action, une production	Mettre en lumière une action, une production, un résultat et en exploiter les éléments.	
Retranscrire un besoin, une donnée, un concept	Exprimer sous une autre forme, dans un autre langage, une information, une donnée, un message	Vulgariser en fonction d'un public cible
Transmettre un savoir, une technique, une compétence	Transférer à autrui, à l'oral ou par écrit, un savoir ou une technique au sein d'un domaine d'activité en vue de faire acquérir, développer et pérenniser des compétences	Capacités pédagogiques également nécessaires dans le cadre de transmissions de savoir via les différents dispositifs de formation



## COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR LE CHEF D'EXPLOITATION

COMPÉTENCE	DESCRIPTION	CONTEXTE TAE
<b>COMPÉTENCES D'ANALYSE ET DE GESTION DES RISQUES</b>		
Analyser un contexte, une problématique, une complexité	Observer, interpréter un comportement, un contexte, une problématique et en faire émerger les caractéristiques fondamentales.	Comprendre les effets potentiels des problématiques identifiées sur l'exploitation agricole et son environnement. Évaluer les conséquences économiques, sociales et environnementales des différentes actions possibles
Prendre en compte un contexte, une contrainte, une complexité	Adapter son action en intégrant les informations, les données de l'environnement.	
Diagnostiquer	Procéder à un état des lieux en vue d'identifier la cause d'une anomalie, d'une problématique, d'un dysfonctionnement.	Analyser les systèmes de production : Étudier les interactions entre les différentes composantes de l'exploitation agricole (cultures, élevage, rotations, agroforesterie, etc.) afin de comprendre leur fonctionnement et leur performance globale.
Analyser un risque	Caractériser, évaluer et gérer l'exposition à un danger, un préjudice ou tout autre événement dommageable, inhérent à une situation, une activité en vue d'en réduire l'impact et dans une démarche préventive pour l'avenir.	Identifier les dangers spécifiques liés à l'activité agricole. (risques liés à l'utilisation de pesticides, les perturbations climatiques, la perte de biodiversité, les problèmes de santé animale,...)
Anticiper un risque, une évolution	Identifier et devancer une situation, un événement dans l'action immédiate en vue de valoriser les effets positifs ou de minimiser les effets prévisibles négatifs.	
<b>COMPÉTENCES DE GESTION</b>		
Élaborer une stratégie	Arrêter un objectif, un résultat, quantitatif et/ou qualitatif ; déterminer les leviers, les moyens, les dispositifs et les ressources à mobiliser pour les atteindre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer les actions spécifiques à entreprendre pour mettre en œuvre votre stratégie.</li> <li>• Organiser ces actions dans un plan d'action clair et structuré, en définissant des étapes, des responsabilités</li> <li>• Identifier les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le plan d'action (ressources financières, matérielles, humaines ou partenariales)</li> </ul>





COMPÉTENCE	DESCRIPTION	CONTEXTE TAE
<b>COMPÉTENCES DE GESTION (suite)</b>		
Piloter la performance	Mesurer, évaluer l'atteinte d'un objectif, la mise en œuvre d'une politique ou la réalisation d'une activité en vue d'en optimiser l'efficacité et en utilisant des indicateurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer et ajuster la stratégie en fonction de circonstances changeantes</li> <li>Collecter et analyser les données :</li> <li>Identifier les écarts et prendre des mesures correctives (ex : ajustements dans les pratiques agricoles, l'allocation des ressources)</li> </ul>
Arbitrer	Le plus souvent sur sollicitation et dans son champ de responsabilité, décider et choisir une position, une proposition, une solution plutôt qu'une autre.	<p>Considérer les objectifs et les valeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre en compte les objectifs à long terme de l'exploitation agricole en matière de transition agroécologique, ainsi que les valeurs et les principes qui guident cette transition.</li> <li>Assurer que la décision prise est alignée sur ces objectifs et valeurs.</li> </ul>
Décider	Retenir entre plusieurs options d'actions ou de réponses, celle jugée la plus pertinente ; arrêter et assumer un choix au sein de son champ de responsabilité.	
Fixer un objectif	Définir, formuler un résultat à atteindre, par une personne ou un service, dans un délai déterminé et en précisant les conditions de réalisation et d'évaluation.	

Les compétences qui ont été sélectionnées pour faire le lien entre les témoignages et la documentation produite au sujet de la transition agroécologique ces dernières années ne peuvent être exhaustives au vu de la complexité des situations possibles et de la diversité des métiers ayant une influence dans la transition agroécologique. Elles représentent néanmoins les besoins évoqués le plus fréquemment aussi bien dans la littérature que dans les entretiens.

**Elles sont tirées du dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État qui possède la particularité de proposer une définition particulièrement claire des compétences et surtout adaptables à tout type de secteur.**



## C. LES FREINS ET LEVIERS À LA FORMATION DES ACTEURS DES TRANSITIONS AGROÉCOLOGIQUES

Une fois les compétences identifiées, le cadre et les modalités d'acquisition de ces compétences posent question à plusieurs égards.

Les témoignages des professionnels mettent en évidence plusieurs points.

### La faible disponibilité des agriculteurs et des conseillers pour la formation

Lors des entretiens menés, il est ressorti que la disponibilité des agriculteurs pour se former était faible en raison de leurs nombreuses responsabilités et contraintes professionnelles. Partant de ce constat, il a été souligné que la formation à distance était une solution partielle pour pallier ce manque de disponibilité.

« On s'aperçoit que les agriculteurs sont peu disponibles en temps. La formation à distance peut avoir une importance capitale. Lorsqu'un professionnel se déplace, il faut à tout prix qu'il ne perde pas son temps. »

« Il y a une difficulté à mobiliser les agriculteurs, c'est lié à la disponibilité de ce métier. Pour les gens en vente directe, en circuit court... Trouver une journée ce n'est pas évident. Il y a les impératifs du temps. »

Le constat d'une faible disponibilité des conseillers pour la formation a lui aussi été évoqué :

« Si l'agriculteur doit se former, les conseillers c'est pareil et dans un volume de temps qui est toujours le même. »

### L'accès à la formation, une question de logistique avant tout ?

L'aspect logistique est ainsi logiquement mis en avant.

« Il faut se demander pourquoi ils viennent pas en formation, ce n'est pas seulement la thématique. Il y a la manière. Il y a tout un pan logistique. »

« Il y a des enjeux de proximité de la formation, il faut faire en sorte qu'il n'aient pas autant de déplacement. [...] Et puis se pose la question des zones grises. Il faut également bien choisir la saisonnalité »

### Réseaux sociaux et digitalisation de la formation

Le cadre dans lequel doit se dérouler la formation a été discuté notamment en fonction de l'attrait que pouvaient avoir les agriculteurs pour les réseaux sociaux.

« On reste sur un schéma de formation classique. Ils sont beaucoup sur les réseaux sociaux, or la formation n'est pas sur les réseaux sociaux. Ils avancent comme ça. »

La place et l'efficacité des formations digitales suscitent aussi des interrogations :

« On a des acteurs qui essaient de massifier l'apprentissage en digitalisant au maximum les outils pour permettre à chacun bien que ça ne remplacera jamais le terrain. Ça peut néanmoins permettre d'accélérer. »

« Pour l'avoir expérimenté, le digital ne fonctionne pas très bien sauf sur des séquences très limitées. Il y a moins de convivialité, moins d'échanges en off. Ça peut être utilisé pour de l'apport de contenus théoriques comme pour Certiphyto. »

« Les temps d'échange informels sont très importants, les liens se tissent à ce moment-là. »



## L'individualisation des formations

Il s'agit là d'un discours qui a été tenu régulièrement dans cette enquête, un discours qui appelle à une individualisation croissante des formations mises en place.

*« Chaque acteur va être différent. Il faut que notre offre de formation soit quasi individualisée. Pour être efficace il va falloir être individualisé. L'agroécologie c'est une solution à une situation particulière donnée. On est sur l'utilisation de l'écosystème. La pratique va être différente. Il faut faire comprendre aux décideurs que l'ingénierie pédagogique va être individuelle. »*

*« C'était une demande très forte des agriculteurs. L'idée c'est de garder des temps de partage en collectif mais c'est important pour les problématiques particulières, avoir le formateur chez lui pour s'assurer d'avoir les acquis. »*



*« Ici les structures qui forment ont plusieurs casquettes et la formation professionnelle n'est pas leur cœur de métier. Or il faut savoir le vendre pour toucher les agriculteurs. »*

*« Mais il y a aussi l'ancrage de la formation, il y a des centaines de professions en agriculture. C'est compliqué d'avoir un support de formation adapté. Il faut que ce soit ciblé. Si on fait de l'ergonomie et que le formateur ne parle que des céréaliers c'est très compliqué pour les formateurs. »*

*« La palette des compétences est de plus en plus large et on ne peut pas former sur un seul modèle. »*

*« Quand on fait des enquêtes ils nous disent que Certiphyto ne donnent pas envie. Ils ont cette image que la formation professionnelle ce n'est pas bien à cause de ça. [...] Il faut développer la personnalisation. »*

## L'innovation pédagogique, une nécessité

Enfin, un appel à l'innovation pédagogique a été fait à plusieurs reprises :

*« Un volet sur lequel on n'a pas encore travaillé c'est de faire en sorte que les formations obligatoires fassent appel à des modalités pédagogiques innovantes. »*



*« Par formation innovante, j'entends quelque chose qui ne soit pas statique en mode « je t'apprend »  
« Il faut utiliser l'ensemble des modalités à disposition, voire en inventer d'autres. Mixer les modalités de formation et utiliser des ressources en matière de démonstration »*

*« On voit encore trop de formations Powerpoint, c'est impossible pour les chefs entreprises. »*

## Des formations trop courtes pour avancer dans la transition agroécologique ?

Concernant la durée des formations, des professionnels ont partagé l'avis que les formations courtes permettaient principalement d'aborder le changement seulement d'un point de vue technique.



*« Il y a un écueil dans la formation courte. Par exemple, avec seulement 3 jours pour changer les représentations, on n'accompagne que le changement technique dans un contexte de transition. »*

Ainsi un changement profond a été envisagé comme devant se faire sur un temps long avec des temps de réassurance.





« Ces formations de 3 jours alors qu'on veut un changement profond, ça ne sert à rien. Je ne fais plus de formations sur 3 jours seulement. Quand les gens changent, il y a des temps de réassurance, il faut prévoir le temps comme pour tout apprentissage. »

« Ils ont beaucoup d'axes de formation à solliciter. Il faut aussi les accompagner derrière la formation. Ce n'est pas en sortant de la formation qu'ils ont tout ce qu'il faut, c'est une inertie. »

Cependant, il a été évoqué que les formations dont les résultats sont perceptibles sur le long terme seraient peu attractives.

« Les formations aux cycles longs de résultats, ils n'y vont pas. »

## Attractivité des formations dans le cadre de la transition agroécologique

A ce sujet, il a été suggéré qu'il serait pertinent de rendre les formations plus attractives en évitant l'utilisation de termes péjoratifs tels que «risque» et «incertitude» et en proposant des outils pratiques et concrets qui puissent être directement utilisés dans leur contexte spécifique.

« Les formations peuvent devenir attractives en communiquant sur le fait que le public va pouvoir acquérir des outils qui seront utiles dans leur propre situation. »

Il peut être compliqué de rendre une formation attractive avec des mots comme « risque » et « incertitude ».

## Politique et pluralité des structures de formation

Le positionnement des organismes de formation a été évoqué par certains acteurs :

« Il y a des organismes qui ont pour but de ne travailler qu'avec leurs ressources internes, là ça va être compliqué, ils ont donc une offre de formation plus minimaliste. [...] Ils n'ont pas forcément en interne toutes les compétences pour aller là-dessus et ils ne se donnent pas forcément les moyens d'aller chercher les compétences ailleurs. »

Stratégiquement pour eux c'est plus intéressant de financer leur propre structure. »

« Il y a une réflexion sur l'offre de formation sur un territoire ou sur un département. Est-ce qu'on ne devrait pas travailler en partenariat et mutualiser et donc avoir plus de monde en formation ? »

La pluralité de formations est aussi importante, ils ont aussi des valeurs différentes. Pour certains les associations leur correspondent plus. On ne va pas répondre aux mêmes besoins »





## La formation des formateurs

Naturellement, parler de formation revient aussi à parler de la formation des formateurs.

*« La nécessité de faire monter en compétences les formateurs de centre de formation est indispensable, réelle. Dans les centres de formation on a souvent de la chance contrairement à la formation initiale scolaire, les formateurs ont souvent un passé qui n'est pas un passé de formateurs. »*



*« On a souvent des gens qui ont des convictions plutôt progressistes en matière de transition mais il faut les outiller. »*

*« En moyenne l'enseignant à 50 ans n'a pas eu ces formations-là. »*

*« On a une difficulté pour embarquer massivement le public enseignant et formateur sur de la formation. Les questions que l'on se pose en formation continue pour les agriculteurs on peut se les poser aussi pour les enseignants. »*





## POUR ALLER PLUS LOIN

### ENSEIGNER À PRODUIRE AUTREMENT – GUIDE POUR ET PAR LES RÉFÉRENTS

- Auteurs/Commanditaires : Marie-Angéline Magne (Coord.)/ Loïc Braïda et Roger Brouet / Philippe Cousinié, Claire Durox et Jean-Luc Toullec/ Béatrice Dégrange, Christèle Roux/ Patrick Mayen / François Guerrier/ Isabelle Gaborieau et Christian Peltier/ Sylvie Perget / Ministère de l'agriculture et de l'alimentation
- Année de publication : 2020



#### Extraits :

Selon leurs dires, le « produire autrement » est bien engagé et produit des résultats encourageants. En revanche –deuxième résultat non moins important– la prescription « Enseigner à Produire Autrement » est plus déstabilisante pour les enseignants tant l'agroécologie est complexe à enseigner. Des compétences sur ce que recouvre l'agroécologie au sens biotechnique sont acquises (pour eux et les enseignants qu'ils ont accompagnés) –même si cela ne concerne pas forcément tous les secteurs d'activité.

[...]

En revanche, il y a un manque quant aux modalités et stratégies pédagogiques et didactiques pour enseigner la transition agroécologique auprès d'une diversité de publics. Ainsi, ce sont principalement des démarches de sensibilisation qui ont été conduites alors que la rupture engendrée par le passage à l'agroécologie nécessite une capabilisation des apprenants pour raisonner dans un paradigme différent de celui qui a été construit durant la révolution agricole de l'après Seconde Guerre mondiale.

[...]

Cette difficulté à penser ce qu'enseigner à produire autrement implique comme transformations pédagogiques et didactiques, amène les enseignants/ équipes à tâtonner pour le prendre en charge dans les enseignements. La force de l'habitude fait qu'on assiste, dans les pratiques effectives d'enseignement, à une certaine persistance de la sensibilisation, sensibilisation à « la durabilité », à « l'agroécologie » autour de temps forts (en amphi et/ou via des journées de démonstration...). Parmi les expériences recensées chez les référents EPA, il ressort que, parfois encore, des enseignants-formateurs recherchent des recettes à appliquer, « la bonne manière de faire », au détriment de la réflexivité sur leurs pratiques habituelles, ou investissent dans l'utilisation d'outils ou de jeux dont les usages sont finalement peu questionnés et qui ne permettent pas toujours d'être une réelle ressource pour l'enseignement de l'agroécologie et/ou pour le développement des apprentissages chez les apprenants (Chrétien, 2016).

[...]

L'un des invariants qui ressortent de l'analyse des expériences des référents EPA est que l'accompagnement de la transition agroécologique oblige à sortir de la pédagogie de la réponse pour tendre vers une pédagogie du questionnement, voire de la problématisation. En effet, cela permet de mieux prendre en compte la caractérisation des situations à gérer par les apprenants en contexte, l'agroécologie reposant sur des principes à décliner in situ. C'est le rapport aux savoirs, notamment académiques, qui est ainsi questionné ainsi que le rôle de l'enseignant en tant que garant de la vérité. C'est aussi son rapport aux situations de travail des futurs professionnels qui est interrogé : les savoirs académiques ne suffisent plus, les enseignants formateurs doivent s'intéresser aux situations professionnelles des futurs agriculteurs et les mettre au cœur de leurs enseignements pour travailler l'observation, le diagnostic, des grilles de lecture (instruments permettant de diagnostiquer, de juger d'une situation).

[...]

Or, si « les élèves se sentent concernés par ces projets concrets », pour bon nombre d'enseignants, cette orientation constitue un changement profond dans leur identité professionnelle : mettre les jeunes en enquête, identifier leurs représentations obstacles et les mettre en travail, ne plus distribuer a priori des savoirs, etc.





Certains référents évoquent la nécessité de dépasser leur peur de « se mettre en difficulté vis-à-vis des élèves avec de nouvelles pratiques pédagogiques ». Plus largement, ils évoquent le difficile passage de la posture d'enseignant à celle d'accompagnateur, où ce sont des « savoirs clés de lecture » qui sont au centre de la relation, sans évoquer les savoirs relationnels et communicationnels. En fait, la fonction de référent fait découvrir aux enseignants qui l'exercent les compétences didactiques nécessaires à l'accompagnement.

C'est parce qu'ils sont mis en situation d'accompagnement d'enseignants qu'ils se rendent compte des compétences nécessaires pour pouvoir accompagner, et donc qu'ils ont besoin d'être eux-mêmes accompagnés comme le souligne Maëla Paul (2004).



## ENSEIGNEMENT AGRICOLE : ENSEIGNER AUTREMENT

- Auteurs/Commanditaires : Anne Françoise Gibert / Institut Français de l'éducation
- Année de publication : 2019

### Extraits :

L'enseignement du « produire autrement » doit affronter plusieurs obstacles. Il s'agit pour les équipes enseignantes :

– d'identifier un corpus d'informations nécessaires et suffisantes pour permettre d'acquérir de nouvelles connaissances ;

– de s'entraîner à raisonner, par résolution de problèmes, essais, anticipation, vérification ;

– de laisser suffisamment de temps pour l'apprentissage de ces « savoir-faire de pensée » :

« il est plus facile d'enseigner des savoirs que d'enseigner à utiliser des savoirs pour raisonner et de raisonner avec ces savoirs » (Métral et al., 2016)

[...]

Les sciences sociales permettent d'aborder ces questions vives qui se posent aux agriculteur.rice.s. Elles permettent de former au dialogue entre expert.e.s et citoyen.ne.s, d'apprendre à travailler avec d'autres acteurs et actrices de la société que les organisations professionnelles agricoles, et contribuent à renforcer des « processus démocratiques de prise de décisions sur ces questions » (Bader, 2014 ; Gauter & Gueneau, 2016).

Enseigner les QSV (questions socialement vives) revient à rendre visibles des incertitudes sociopolitiques. L'éducation à l'incertitude induit une vision transformative de l'école, stimule des stratégies cognitives, l'attention, la vigilance, la curiosité, l'inquiétude (Nedelec, 2018).



## D. LES MÉTIERS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

### 1. MÊMES MÉTIERS, NOUVELLES COMPÉTENCES ?

Plus que l'apparition de nouveaux métiers à proprement parler c'est surtout une évolution des métiers de conseiller et de chef d'exploitation qui est rapportée dans les entretiens à la fois sur les postures et les thématiques traitées. En effet, comme ce qui a été rapporté précédemment, les entretiens mettent surtout en avant des compétences en lien avec une approche globale et systémique, la maîtrise des risques, des compétences de coordination ou bien encore d'animation.

Au-delà de ces compétences, lorsqu'il s'agissait de cibler les tendances et de nouveaux métiers, les personnes interrogées ont majoritairement identifié la thématique de l'atténuation au changement climatique et en particulier la méthanisation et l'agrivoltaïsme.

*« La décarbonation va devenir une source de revenus plus tard. »*

*« L'évolution des métiers des conseillers portent sur les bilans carbone, sur les conseils en choix de l'énergie, son optimisation. »*

*« On trouve dans les tendances la décarbonation, l'énergie. C'est le cas dans toute la filière du bio. Ça paraît être un non-sens, ils sont censés être plus vertueux. »*



*« On a aussi une transition dans la production des énergies, on a de plus en plus de production d'énergie sur les exploitations agricoles : le photovoltaïque, la méthanisation. C'est une réalité aujourd'hui. »*

*« Il y a des sujets autour des énergies renouvelables que ce soit l'agrivoltaïsme ou la méthanisation dans une moindre mesure. »*

*« Les nouveaux métiers qu'on voit apparaître ? : l'accompagnement au marché du carbone. L'état observe l'amélioration de ces pratiques. On va payer l'agriculteur pour ça. Il y a une explosion de Start up de l'accompagnement du carbone. »*

D'autre part c'est le numérique et l'exploitation des données qui a été souvent envisagé comme pouvant jouer un rôle central lorsqu'il s'agissait de se projeter sur le futur de l'agriculture.



*« Pour l'avenir je vois les deux domaines scientifiques que sont la biologie et la numérique. Les deux s'autoalimentent. Avant c'était très complexe, maintenant avec le numérique ça facilite l'accès. Ça s'accélère très vite. »*

*« On aura de plus en plus de numérique bien que ce ne soit pas spécifique à l'agriculture. »*

### 2. UNE DIVERSITÉ DE MÉTIERS

Qu'il s'agisse d'un changement de paradigme ou plus simplement d'adaptation technique pour faire face au changement climatique, les métiers agricoles et les métiers qui s'y rattachent de manière plus éloignée sont particulièrement nombreux.

Si l'on s'appuie sur le répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) on peut distinguer une vingtaine de familles de métiers susceptibles d'avoir un rôle à jouer dans la transition agroécologique. Les fiches recensent les compétences associées aux familles de métier et sont accessibles en cliquant sur les liens suivants.



### CONSEIL ET ASSISTANCE TECHNIQUE EN AGRICULTURE ET ENVIRONNEMENT NATUREL – [A1301](#)

Exemples de métiers :

- animateur / Animatrice agricole
- Conseiller / Conseillère agricole
- Technicien / Technicienne d'agriculture \_

### INGÉNIERIE EN AGRICULTURE ET ENVIRONNEMENT NATUREL – [A1303](#)

Exemples de métiers :

- Ingénieur / Ingénieure agronome
- Chargé / Chargée d'études en développement agricole
- Chargé / Chargée d'études environnement

### SANTÉ ANIMALE – [A1504](#)

Exemples de métiers :

- Auxiliaire vétérinaire
- Vétérinaire

### HORTICULTURE ET MARAÎCHAGE – [A1414](#)

Exemples de métiers :

- Pépiniériste
- Horticulteur / Horticultrice
- Chef de culture maraîchère

### ARBORICULTURE ET VITICULTURE – [A1405](#)

Exemples de métiers :

- Aide viticole
- Arboriculteur / Arboricultrice

### ÉLEVAGE BOVIN OU ÉQUIN – [A1407](#)

Exemples de métiers :

- Agriculteur / Agricultrice de production laitière
- Ouvrier / Ouvrière agricole en production bovine
- Responsable de troupeau

### ÉLEVAGE OVIN OU CAPRIN – [A1410](#)

Exemples de métiers :

- Berger / Bergère
- Ouvrier / Ouvrière agricole en production caprine
- Éleveur-sélectionneur / Éleveuse-sélectionneuse d'ovins et de caprins

### ÉLEVAGE DE LAPINS ET VOLAILLES – [A1409](#)

Exemples de métiers :

- Aviculteur / Avicultrice
- Ouvrier / Ouvrière d'élevage en production de volailles caprins

### ÉLEVAGE PORCIN – [A1411](#)

Exemples de métiers :

- Chef d'exploitation agricole porcine
- Responsable d'élevage porcine

### POLYCULTURE, ÉLEVAGE – [A1416](#)

Exemples de métiers :

- Aviculteur / Avicultrice
- Ouvrier / Ouvrière d'élevage en production de volailles caprins

### RECHERCHE EN SCIENCES DE L'UNIVERS, DE LA MATIÈRE ET DU VIVANT – [K2402](#)

Exemples de métiers :

- Hydrobiologiste
- Responsable de projet de recherche
- Ingénieur / Ingénieure de recherche scientifique





### **MISE EN ŒUVRE ET PILOTAGE DE LA POLITIQUE DES POUVOIRS PUBLICS – [K1404](#)**

Exemples de métiers :

- Chargé / Chargée de mission développement territorial
- Attaché territorial / Attachée territoriale

### **DÉVELOPPEMENT LOCAL – [K1802](#)**

Exemples de métiers :

- Animateur / Animatrice de développement régional
- Coordonnateur / Coordonnatrice de projet de développement local
- Chargé / Chargée de mission développement durable

### **CONCEPTION ET PILOTAGE DE LA POLITIQUE DES POUVOIRS PUBLICS - [K1401](#)**

Exemples de métiers :

- Secrétaire général / générale de ministère
- Cadre dirigeant / dirigeante d'un service territorial

### **REPRÉSENTATION DE L'ÉTAT SUR LE TERRITOIRE NATIONAL OU INTERNATIONAL – [K1405](#)**

Exemples de métiers :

- Préfet / Préfète

### **FORMATION PROFESSIONNELLE – [K2111](#)**

Exemples de métiers :

- Formateur / Formatrice - Responsable ingénierie de la formation professionnelle







## ETUDE PROSPECTIVE MÉTIERS DE DEMAIN POUR LA BIODIVERSITÉ EN OCCITANIE

- Auteurs/Commanditaires : Cité de l'économie et des métiers de demain
- Année de publication : 2021

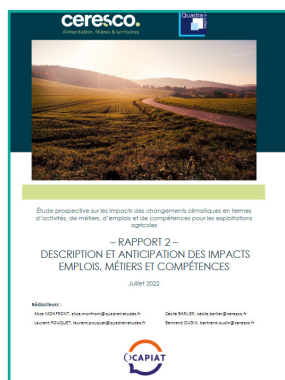
### Extraits :

Sur un panel de 66 répondants à l'enquête couvrant 2 000 emplois, 140 emplois supplémentaires pourraient être créés à horizon 2030, soit une augmentation de +7% (voir méthodologie en annexe).



Parmi ces emplois créés, les métiers les plus concernés sont ceux de l'action territoriale et de la concertation (chargé de mission action territoriale, chargé de mission milieux naturels...), de la gestion des connaissances (expert naturaliste, géo-maticien...), de la gestion et de la préservation des espaces, espèces et écosystèmes (agent d'entretien des espaces naturels, technicien en gestion des écosystèmes...), des études, de l'évaluation et du conseil (chargé d'études en biodiversité, ingénieur écologues...), mais aussi de l'aménagement et de la restauration (ingénieur et technicien en gestion et restauration des écosystèmes...).

### Métiers liés à la production



## ÉTUDE PROSPECTIVE SUR LES IMPACTS DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES EN TERMES D'ACTIVITÉS, DE MÉTIERS, D'EMPLOIS ET DE COMPÉTENCES POUR LES EXPLOITATIONS AGRICOLES

- Auteurs/Commanditaires : Ocapiat
- Année de publication : 2022

### Extraits :

Extraits :

Sous les hypothèses du scénario contrefactuel, qui, pour simplifier, correspond aux évolutions qui se produiraient en l'absence de tout inflexionnement des modes de fonctionnement des activités agricoles, la caractérisation des trajectoires des métiers conduit aux constats suivants :

- le développement du salariat se poursuit à l'horizon 2030 aussi bien pour les fonctions de production (agents) que pour les fonctions de pilotage. Ce phénomène s'inscrit dans la logique de concentration de la production agricole au sein de grandes structures et de substitution de la main d'œuvre familiale par du personnel salarié.
- l'ensemble des métiers du périmètre est affecté pour le changement climatique et devra développer de nouvelles compétences afin de répondre à cet enjeu.
- les métiers de pilotage d'entreprise ou d'exploitation font face à un besoin de compétences anticipé plus fort que les fonctions de production.
- les métiers d'expertise dans chaque secteur de production, à l'exception de l'élevage, représentent une part croissante dans l'emploi salarié. Ce phénomène traduit l'essor de mode de production toujours plus techniques.

[...]

Pour l'ensemble des scénarios, on note un développement global de l'emploi pour les métiers du maraichage et de l'arboriculture, et une chute de l'emploi pour les métiers de l'élevage, notamment ruminant.





## FARMERS OF THE FUTURE

- Auteurs/Commanditaires : Krzysztofowicz, M., Rudkin, J., Winthagen, V. and Bock, A. / UE
- Année de publication : 2020

### Extraits : (traduits de l'anglais)

Douze profils d'agriculteurs ont été élaborés pour refléter les réalités existantes et émergentes de l'agriculture européenne.

Un ensemble de 14 mégatendances qui affecteront l'agriculture dans les deux prochaines décennies a été appliqué aux profils, développant ainsi des profils d'agriculteurs pour 2040. (Les mégatendances sont des forces motrices à long terme qui sont observables maintenant et auront très probablement une influence significative sur l'avenir dans les décennies à venir). Les profils servent à dresser un tableau à la fois de la situation des agriculteurs eux-mêmes et de leurs environnements agricoles. Ensemble, en tant que groupe d'agriculteurs, ils reflètent la diversité croissante de l'agriculture et, simultanément, la manière dont des mégatendances similaires les affecteront différemment. [...]



Les évolutions dans les 12 profils d'agriculteurs futurs incluent une transition vers des formes d'agriculture plus durables sur le plan environnemental. Notamment, en 2040, le changement climatique, combiné à la dégradation de l'environnement, devrait rendre de plus en plus difficile l'agriculture, ce qui fait que les agriculteurs ne pourront pas se fier uniquement à leurs expériences passées. Les pratiques agroécologiques (c'est-à-dire l'application des principes écologiques aux systèmes de production agricole) devraient devenir courantes d'ici 2040. Une évolution similaire est prévue pour les méthodes de production alternatives telles que la culture cellulaire ou l'agriculture en environnement contrôlé (si elles se sont avérées compatibles avec l'environnement et peuvent surmonter les obstacles techniques actuels). Ainsi, les agriculteurs et l'agriculture vers 2040 sont considérés comme des contributeurs actifs à la transition vers la durabilité, et on s'attend à ce qu'ils répondent aux attentes de la société et qu'ils soient une partie active de la solution. [...]

Nom du profil	Agriculteur 2040	Description de l'exploitation	Valeur ajoutée	Approche environnementale
Agriculteur adaptatif	Créatif, curieux, ouvert, ingénieux, agile, travaille en réseau	Exploitation multifonctionnelle mais cohérente gérée par des partenaires commerciaux indépendants	Un ensemble de biens et de services liés à un thème	Agroécologie
Responsable des opérations dans une filiale	Gestionnaire, perspectives de carrière dans une grande entreprise	Unité commerciale contribuant au fonctionnement de l'entreprise - fournissant des ingrédients pour la production de produits finaux	Faible coût associé à des normes élevées pour le produit final	Certification biologique ou label privé
Agriculteur de précision intensive	Entrepreneur innovant, axé sur l'efficacité, technophile, autonome	Exploitation agricole de grande envergure, efficace et spécialisée	Produits de haute qualité technique à faible coût pour les chaînes provisionnement mondiales	Agriculture de précision, changement climatique, rareté des ressources





Nom du profil	Agriculteur 2040	Description de l'exploitation	Valeur ajoutée	Approche environnementale
Agriculteur conservateur	Conservateur, traditionnel, survie	Modèles économiques variés, enlisés en raison d'investissements passés, dépendance aux subventions/revenus extérieurs	Diverses stratégies pour maintenir l'activité, survivre, transmettre à la génération suivante	Respect minimal des règles, mais sensibilité au patrimoine (bâtiments, paysages)
Agriculteur dans un environnement contrôlé haute technologie hors sol	Technophile entrepreneur	Agriculture verticale en ville et en périphérie (hors sol)	Produits locaux, circulaires et fiables, flexibilité pour s'adapter aux demandes changeantes	Économie circulaire
Agriculteur fabricant de cellules	Entrepreneur en biotechnologie	Création d'aliments/ingrédients à base de protéines synthétiques	Alternative à l'agriculture avec moins d'impact environnemental et sur le bien-être animal ; ingrédients alternatifs pour les transformateurs alimentaires	Économie circulaire, alternative à l'élevage
Agriculteur aide sociale et santé	Orientation vers les services et la société, empathie, ouverture d'esprit	Exploitations agricoles fournissant des services alimentaires et sociaux/sanitaires	Travail manuel et naturel significatif comme moyen de soin et de santé	Agroécologie
Agriculteur néorural	Qualité de vie, épanouissement personnel, compétences transversales, flexibilité	Migrants des zones urbaines qui commencent une activité agricole (à temps partiel) dans un contexte de « ferme en tant que service »	Traducteurs urbains-ruraux - fournissant une expérience rurale aux citadins et une expérience urbaine aux ruraux	Agroforesterie, agriculture biologique
Agriculteur régénérateur	Forte motivation environnementale et sociale, approche holistique de l'agriculture	La durabilité environnementale est le principe directeur.	Fournir un maximum de services écosystémiques	Régénération à grande échelle
Agriculteur urbain	Entrepreneur, responsabilité sociale	Agriculture sur sol en milieu urbain, en plein champ et en serres, au sol ou sur les toits	Enrichissement/création d'écosystèmes urbains, alimentation locale, cultures spéciales, services sociaux	Biologique ou permaculture
Agriculteur loisir	Persistant, axé sur la maîtrise de l'activité	Petites exploitations agricoles, les objectifs se concentrent sur l'occupation plutôt que sur la rentabilité	Ne dépendant pas des revenus agricoles, la valeur réside dans l'activité elle-même	Agroécologie
Agriculteur d'approvisionnement communautaire	Soignant, orienté vers de petits réseaux	Petites exploitations, parcelles, jardins ou installations domestiques en milieu urbain ou rural	Production et transformation d'aliments pour le plaisir de l'offre, du partage et du maintien de réseaux	Permaculture





## CAHIER D'EXPERT : LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES

- Auteurs/Commanditaires : APECITA
- Année de publication : 2019

### Extraits :

Depuis quelques années, la prise en compte des questions de traçabilité, de développement durable et de respect de l'environnement devient de plus en plus importante dans le paysage agricole français. [...] En pleine transition agroécologique, le métier de conseiller ne cesse d'évoluer. Aujourd'hui, il est nécessaire qu'il ait une vision globale du fonctionnement de l'exploitation et pas uniquement d'un atelier de cette exploitation. Le

conseiller doit également s'impliquer dans des dynamiques collectives et travailler davantage avec d'autres réseaux d'acteurs. Cela implique un changement de posture.

[...]

Quelles sont les compétences attendues par les recruteurs ?

Ces derniers recherchent avant tout des personnes ayant un bon bagage technique puisqu'elles seront amenées à conseiller directement les agriculteurs. Mais ils sont également très sensibles au savoir-être des candidats : leurs motivations, leurs capacités d'écoute, de transmission de connaissances et d'animation de groupes sont autant d'éléments qui peuvent peser dans la balance. Les recruteurs cherchent aussi des profils polyvalents. Enfin, les compétences plus spécifiques en lien avec les nouvelles attentes de la profession (environnement, développement durable, juridique, fiscal...) restent des atouts supplémentaires.

[...]

Au-delà des compétences d'écoute, déjà utiles auparavant, nous pouvons penser qu'il sera nécessaire que les conseillers aient une bonne connaissance des différentes formes d'apprentissage des agriculteurs, pour qu'ils soient capables d'ajuster les programmes de formation en conséquence : par exemple, favoriser les apprentissages entre pairs et pas seulement proposer des stages tels qu'ils existent actuellement. Les conseillers devront aussi savoir faire preuve d'adaptation à différents profils d'apprenants, et d'agilité afin de passer entre différents outils. Plus qu'un savoir-faire technologique, il y aura un besoin de compétences en modération : comment créer une communauté ? Comment gérer les incursions des non-agriculteurs dans la discussion ? Comment articuler outils numériques et savoirs locaux ?

## Métiers liés à la recherche

### QUELLES RÉFÉRENCES POUR ENSEIGNER LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE ? ÉTUDE DE DISCOURS DE CHERCHEURS SUR LEURS PRATIQUES SCIENTIFIQUES

- Auteurs/Commanditaires : Nicolas Hervé, Nathalie Panissal et Nadia Cancian
- Année de publication : 2021

### Extraits :

L'objectif d'identifier et de caractériser leviers et verrous en faveur d'une transition agroécologique des systèmes de production agricole fondés sur le paradigme productiviste est un élément commun aux discours des chercheurs.





Dans ce travail, comprendre et modéliser les logiques des acteurs occupent une place centrale : « pour comprendre ce verrouillage du système, il faut comprendre les logiques des acteurs à chaque niveau de la filière [...] leurs croyances [...] leur rationalité [...] et les failles dans leur système de raisonnement »

Les chercheurs pointent la nécessité de la démarche interdisciplinaire, au vu de la complexité des objets de recherche : « on a besoin de l'enrichissement de ces différentes disciplines pour comprendre le comportement des acteurs [...] un agriculteur va raisonner d'une certaine façon, bon je vous dis des mécanismes prix quantité pour l'économie ça reste fondamental, mais il y a pas que, il y a aussi ses connaissances agronomiques, ses connaissances techniques qui va faire qu'il agit d'une certaine façon, donc ça ce sont les sciences agronomiques qui vont nous aider à le comprendre » (C3-8).

Ainsi, du fait de la collaboration avec les SHS, les agronomes ont pu « développer des concepts et des méthodes qui permettent d'appréhender la dynamique des systèmes et donc d'avoir une appréhension de la durabilité qui ne soit plus une photo à l'instant t mais une représentation d'une trajectoire » (C4-8). L'interdisciplinarité conduit à « voir le monde dans un kaléidoscope » (C1-58), à rediscuter de concepts stabilisés dans un champ scientifique contribuant à favoriser l'appropriation pour une problématisation à plusieurs mains : « le savoir c'est un acquis validé par les pairs mais comme en fonction des disciplines les pairs ne sont pas les mêmes c'est un des grands intérêts [...] pas mal de questions peuvent se poser, c'est quoi un territoire ? c'est quoi un animal ? » (C1-58).

Cette volonté de participer à la transition par leurs recherches complexifie le métier de chercheur, et leur travail se structure en de multiples activités : recherche, valorisation, gestion des projets, missions d'expertise, administration, partenariats.

Parmi leurs activités professionnelles, les chercheurs en distinguent certaines : C5 insiste sur la pression à la publication (C5-26 « il y a quand même des pressions par rapport à tout ce climat d'évaluation de la recherche »), qui le conduit à ne pas prendre le temps de se documenter comme il le souhaiterait, au contraire de C2 qui, en fin de carrière, prend le temps de frayer et de faire des synthèses bibliographiques interdisciplinaires. C1 dirige l'unité de recherche et évalue à 60 % de son temps la gestion administrative de l'unité et le management de ses personnels, auquel s'ajoute un temps d'animation scientifique d'interface avec l'institution nationale. C3 met l'accent sur l'organisation de rencontres avec les professionnels (les agro-industriels) et la communication, afin de sensibiliser à de nouvelles espèces à produire (les légumineuses).

Ces préoccupations recoupent les trajectoires de carrière de ces chercheurs, focalisés plutôt sur le stress de la publication en début de carrière, l'animation de réseaux ou de collectifs en milieu de carrière, et puis de la communication libérée des enjeux professionnels en fin de carrière.

Une partie de l'activité professionnelle des chercheurs consiste à faire vivre différents réseaux d'acteurs : des instituts techniques (Institut de technologie agroalimentaire, Institut technique du végétal, etc.), des acteurs agro-industriels ou des opérateurs de filière, des collectivités publiques, des syndicats ou associations, des chercheurs étrangers (« l'intérêt du côté européen c'est d'offrir des possibilités de généralisation qui sont plus importantes et d'avoir des contextes un peu différents pour se poser les questions de manière plus robuste », C4-28), et bien sûr des agriculteurs.







# CONCLUSION



Le contexte dans lequel s'inscrit la transition agroécologique est décrit dans ce diagnostic non pas en cherchant l'exhaustivité mais la diversité des témoignages. Ce qui frappe, d'emblée, c'est la difficulté de recrutement dans le secteur agricole.

L'image des métiers de ce secteur est profondément dégradée. Il est clair que la prise en compte de l'environnement dans la pratique de l'agriculture est susceptible de redonner du sens à ces métiers et de les rendre plus attractifs.

Concernant les tendances lourdes à l'œuvre dans ce secteur d'activité, peu de surprises : l'accès au foncier, la transmission, l'installation demeurent des préoccupations majeures qui se traduisent par un besoin en compétences autour de la communication et de la mise en relation (pour les cédants, les porteurs de projet et les intermédiaires). Logiquement, la capacité à établir un diagnostic apparaît comme cruciale autant pour les cédants à propos de leur exploitation que pour les collectivités sur la pertinence des terres à aménager. L'évolution des profils des nouveaux agriculteurs, l'évolution du rapport au travail et le développement de nouvelles organisations du travail nécessite également un ajustement des compétences et des connaissances des acteurs de ce secteur économique. Les compétences nécessaires sont d'ordre interrelationnelles bien qu'elles touchent aussi à des compétences qui semblent faire défaut aux chefs d'exploitations depuis plusieurs années qui sont celles relatives à la gestion et au management des ressources humaines.

Dans un registre similaire, c'est le manque d'anticipation de la charge de travail qui ressort pour les NIMA (personnes non issues du milieu agricole) et qui ne fait que souligner la dimension centrale de ces types de compétences. Ces compétences ne sont pas propres à la transition agroécologique mais elles n'en demeurent pas moins nécessaires. Les entretiens mettent particulièrement en avant des besoins en compétences sur l'approche systémique/la vision globale et plus généralement sur la maîtrise des risques et des compétences entrepreneuriales dans le but de développer l'autonomie des exploitations. Le caractère transversal de ces compétences est particulièrement fort et les compétences mentionnées ici sont tout aussi importantes pour les agriculteurs que pour le public chargé d'accompagner cette transition agroécologique.

Les spécificités propres à la transition agroécologique portent sur la capacité à conduire un changement dans les raisonnements, la façon de concevoir et d'organiser la production agricole et pratiques.

Ainsi, l'action collective et son accompagnement est la piste privilégiée pour répondre aux défis de la transition agroécologique. Toutefois celle-ci est jugée indissociable d'un accompagnement individuel nécessitant de savoir articuler projets individuels et collectifs.

Dans ce cadre, c'est la capacité à impliquer les acteurs sur la durée, à tenir compte du contexte unique de chacune des situations, à animer les collectifs et être capable de diffuser et capitaliser sur ce qui est produit qui est évoqué fréquemment. Cette dimension collective et transversale suscite toutefois des interrogations sur la capacité à construire et entretenir des relations de coopération entre structures et acteurs du monde agricole : la méconnaissance des structures entre elles, les jeux d'acteurs, la concurrence et les verrouillages à différents degrés résonnent avec les besoins exprimés de compétences en coordination et dialogue dans un futur proche annoncé comme conflictuel sur des thématiques comme celle de l'eau.

L'acquisition de l'ensemble de ces compétences par le biais de la formation constituent un défi important au vu de la faible disponibilité ne serait-ce que des chefs d'exploitation et de leurs conseillers. L'accès à la formation mais aussi les modalités pédagogiques et le format des formations portant sur l'agroécologie soulèvent des questionnements. La pédagogie par projet fait alors partie des suggestions issues des témoignages en raison de son impact positif sur l'acquisition de compétences transversales jugées nécessaires à la transition agroécologique. L'utilisation des réseaux sociaux a été également mentionnée pour toucher plus facilement le public des agriculteurs et renouveler des méthodes pédagogiques jugées peu attractives parmi les formations obligatoires.

L'individualisation des formations est souhaitée dans plusieurs témoignages tandis que les acteurs pouvant être impliqués dans la transition agroécologique connaissent un élargissement important de compétences à acquérir. La coordination, l'animation, l'atténuation du changement climatique, la capacité à faire face à l'incertitude, la diversification agricole, la commercialisation... sont autant de champs de compétences qui semblent prendre toute leur importance aujourd'hui dans ce contexte de transition pour une multitude d'acteurs venant d'horizons différents.

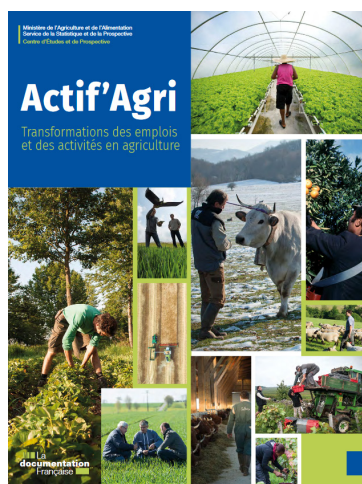











# RESSOURCES POUR COMPRENDRE LES TRANSITIONS EN COURS

## Thématique : Généraliste





Nom du document	Auteur Commanditaire Structure...	Année	Lien
GRAPH AGRI 2022	AGRESTE	2022	
Les transformations du monde agricole et de ses acteurs	Georget et Mambrini GIS Relance Agronomique	2020	
Plan Stratégique National pour la PAC - Diagnostic	Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire	2021	
Actif'Agri : transformations des emplois et des activités en agriculture	CEP (Centre d'études et de prospective)	2019	
Dynamique agricole, quelles compétences ?	Yves LE MORVAN Bernard VALLUIS Agridées	2022	
Agroécologie : Des recherches pour la transition des filières et des territoires	T. Caquet, C. Gascuel et M. Tixier-Boichard INRAE	2020	
L'agriculture durable	Région Occitanie	2019	
Analyse systémique et son application en agriculture	ENSFEA	2017	



## Thématique : Foncier & installation des nouveaux arrivants




Nom du document	Auteur Commanditaire Structure...	Année	Lien
Les personnes Non Issues du Milieu Agricole - le futur du renouvellement des générations en élevage ?	Alizée Chouteau, Maeva Bousset, Philippe Lescoat / IDELE - Agro Paris-Tech	2020	
Recensement agricole 2020 Haute Garonne	Agreste	2022	
Recensement agricole 2020 Occitanie	Agreste	2021	
Devenir des Installés en Occitanie	Chambre d'agriculture Occitanie - Préfet de la région Occitanie - Région Occitanie	2022	
Entre transmettre et s'installer, l'avenir de l'agriculture	CESE	2020	
10 ans d'installation agricole dans les ADEAR d'Occitanie	ARDEAR Occitanie	2020	
Femmes paysannes : s'installer en agriculture. Freins et leviers	FADEAR	2020	

## Thématique : Organisation du travail








Nom du document	Auteur Commanditaire Structure...	Année	Lien
Nouvelles formes de travail en agriculture	Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire	2021	
Recensement agricole 2020 Occitanie - Main d'œuvre et externalisation des travaux	Agreste	2022	
L'autonomie, un concept central pour le développement de l'activité de travail des agriculteurs à l'ère de l'anthropocène	Xavier Coquil	2023	
Le travail et l'emploi en agriculture	INRAE	2020	



## Thématique : Technologie






Nom du document	Auteur Commanditaire Structure...	Année	Lien
Quel effet de la digitalisation de l'agriculture sur les services de conseil ?	INRAE - Pierre Labarthe	2022	
Impacts du numérique sur le métier et les compétences	VIVEA	2020	
Les grands enjeux de l'agriculture numérique : équipements, modèles agricoles, big data	CEP	2021	

## Thématique : Collectif TAE







Nom du document	Auteur Commanditaire Structure...	Année	Lien
Accompagner un collectif d'agriculteurs en transition agro-écologique	COTRAE	2021	
Former un collectif d'agriculteurs en transition agro-écologique	COTRAE	2021	
Expérimenter en collectif pour la transition agro-écologique	COTRAE	2021	
Présentation des situations problèmes issues des groupes d'échanges de pratiques	Dynamitae	2021	
Comprendre, accompagner et soutenir la transition agroécologique en collectif	CAP VERT	2017	
Vivre et accompagner la transition agroécologique en collectif	CAP VERT	2017	
La force du collectif pour travailler sur les problématiques biodiversité et agriculture	Agreenium	2023	



**Thématique : Intermédiaires**






Nom du document	Auteur Commanditaire Structure...	Année	Lien
Etude sur l'accompagnement stratégique agriculture à bas niveau d'intrants	Charles-Antoine Gagneur et Olivier Thiery / MASA	2019	
Echanger entre conseillers sur les situations de travail pour accompagner les agriculteurs dans leurs transitions vers l'agroécologie	Omon B., Cerf M., Auricoste C., Olry P., Petit M-S., Duhamel S.	2019	
Accompagner les agriculteurs pour des exploitations agricoles multiperformantes en Grand Est	Chambre Agriculture	2021	
Le conseil stratégique aux agriculteurs - outils, pratiques et perspectives	CEP	2020	
Le conseil aux exploitations agricoles pour faciliter l'innovation : entre encadrement et accompagnement	FAURE, Guy ; et al	2018	

**Thématique : Formation/Enseignement**






Nom du document	Auteur Commanditaire Structure...	Année	Lien
L'enseignement agricole, une mosaïque en recomposition	Revue Formation Emploi	2020	
Les trajectoires de positionnements sur les différentes approches agroécologiques d'apprenants en formation agricole incluant un module d'agroécologie	Nathalie Frère	2018	
Transition agroécologique et transmission de savoirs	Marie David / Revue des sciences sociales	2019	
Portrait de l'enseignement agricole 2022	Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire	2022	
Assises régionales de l'enseignement agricole, agroalimentaire et vétérinaire	Région Occitanie	2023	
Étudiants ingénieurs agronomes et professionnels des productions animales : une vision partagée des compétences à développer ?	Abarnou et al. / Institut Agro Rennes	2022	



**Thématique : Formation/Enseignement (suite)**







Nom du document	Auteur Commanditaire Structure...	Année	Lien
Enseigner à produire autrement - Guide pour et par les référents	Ministère de l'agriculture et de l'alimentation	2020	
État des lieux et analyse de la mise en œuvre des sciences participatives dans l'enseignement agricole	Alain GERMOT, Alain KOWALSKI, Fabien IUS / DGER	2021	
Enseignement agricole : enseigner autrement	Anne-Françoise Giber / IFE	2019	
L'éducation au sciences dans un monde incertain : comment les enseignantes appréhendent elles les incertitudes de la question vide de la transition agroécologique ?	Lucas Nédélec	2018	
Enseigner à Produire Autrement - Repères , outils et démarches pour former aux transitions agroécologiques	Isabelle Gaborieau Michel Vidal / Educagri éditions	2023	

**Thématique : Métiers d'aujourd'hui et de demain**

Nom du document	Auteur Commanditaire Structure...	Année	Lien
Étude prospective sur les impacts des changements climatiques - 1	Ocapiat	2022	
Étude prospective sur les impacts des changements climatiques - 2	Ocapiat	2022	
Étude prospective sur les impacts des changements climatiques - 3	Ocapiat	2022	
Les perspectives d'emploi dans les agroéquipements à horizon 2030			
Enjeux et perspectives en matière de recrutement, de compétences et de formation	Terre d'avance	2022	
Objectif 2031	La cité de l'économie et des métiers de demain	2021	











**Thématique : Métiers d'aujourd'hui et de demain (suite)**

Nom du document	Auteur Commanditaire Structure...	Année	Lien
Etude prospective sur les métiers stratégiques, émergents, en évolution émergents, en évolution et en tension dans la et en tension dans la coopération agricole	Ocapiat	2021	
Tendances de l'emploi par domaine d'activité - Chiffres clés et débouchés	APECITA	2019	
Géographie économique des secteurs agricole et alimentaire français	CEP	2022	
Quels métiers en 2030 ?	DARES	2022	
Cartographie des compétences par métier	Pôle Emploi	2021	
Farmers of the future	UE	2020	
Répertoire des métiers du ministère et de ses établissements publics	Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire	2020	
L'évolution des besoins en compétences en production agricole en Bretagne	Chambre Agriculture Bretagne	2022	
Rapport prospective des métiers qualifications et emplois liés à l'enseignement agricole	Muriel Mahé / CEP	2017	
Agriculteurs et conseillers : évolution des métiers	Muriel Mahé / GIS Relance Agronomique	2018	
La transition agroécologique des systèmes d'élevage une transformation des façons de faire	Agreenium	2021	












## Thématique : Projet Alimentaire Territorial

Nom du document	Auteur Commanditaire Structure...	Année	Lien
Associations et collectivités co-construire la transition agro-écologique	CIVAM	2019	
Gouverner l'agriculture localement ? La capacité politique des collectivités territoriales sur la régulation du secteur agricole	Geocarrefour	2022	
Mobilisation des filières agricoles en faveur de la transition agro-écologique - état des lieux et perspectives	Dikran Zakeossian, Anne Desgrée, Jean-Philippe Housse, Bertrand Oudin, Marie Mallebay, Xavier Poux, Estelle Midler / CEP	2018	
L'agriculture dans les aires urbaines moyennes d'Occitanie à l'horizon 2035 : une réflexion prospective	CEP	2018	
Diagnostic PAT Sicoval	Sicoval	2022	
Les systèmes alimentaires territorialisés - Retour d'expériences de vingt-deux projets en France et en Espagne pour accompagner la transition	Carasso	2019	
Quel accompagnement pour les acteurs des Projets Alimentaires Territoriaux ? Une analyse des besoins pour outiller les PAT et pérenniser la démarche	Laurène Colonge / Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux	2020	
Le Covid-19 et le dérèglement climatique appellent à refonder notre système alimentaire	Michel Duru / Pour	2022	





## Thématique : Autres

Nom du document	Auteur Commanditaire Structure...	Année	Lien
Synthèse étude marches carbone et compétences des chefs d'entreprise agricole	VIVEA-Solagro	2022	
Transition(s) 2050 : Choisir maintenant agir pour le climat	ADEME	2021	
Dispositifs de valorisation des efforts d'atténuation du dérèglement climatique en agriculture : genèse, enjeux et perspectives	Greenflex	2022	
Concevoir de nouveaux systèmes de production en agriculture urbaine : connaître le travail pour soutenir la santé et le travail d'organisation	Marina Launay, Jeanne Thébault, Justine Forrierre	2022	
The impact of extreme climate events on agricultural production in the EU	Parlement européen	2023	
L'innovation en agriculture	CESE	2019	
Agriculture, les inégalités sont dans le pré	OXFAM	2023	





## REMERCIEMENTS :

Nous remercions l'ensemble des personnes enquêtées pour leur temps et leur confiance; Laurent Hazard (UMR AGIR), Micheline Marie Sainte (ENSFEA), Lisa Bergeron (LTA), Lucie Viou (Agropolis International) pour sa contribution aux différentes étapes du travail; Alexandra Luchez (Agropolis International) pour le travail d'édition.

Ce travail a été financé par Toulouse Agri-Campus et l'UMR AGIR. Il a été mené de janvier à juillet 2023 par Cédric Amalaman au sein de l'UMR AGIR

