



PLAN STRATEGIQUE TRIENNAL 2010-2012

**Voté par le Conseil d'administration
du 8 décembre 2009**

1 Les éléments de contexte et leurs évolutions récentes

Des enjeux mondiaux aux multiples dimensions

Le fait marquant de ces dernières années est la confirmation ou l'apparition d'enjeux majeurs, alimentaires, financiers et environnementaux notamment, qui ont un caractère global et interdépendants.

Depuis 2008, la crise financière a bouleversé la conjoncture économique mondiale. Le krach boursier de septembre 2008 a nécessité des interventions lourdes des pouvoirs publics pour éviter notamment l'effondrement du système bancaire international. Cette crise financière est le symptôme d'autres crises économiques et sociales qui se combinent avec les crises énergétiques, climatiques et écologiques plus structurelles que conjoncturelles.

Cette situation génère un double défi : *juguler les impacts de la crise (court terme) et maîtriser les évolutions induites par les mutations majeures du contexte de l'agriculture (moyen terme).*

Ces évolutions de fond touchent l'ensemble de la société et des secteurs de production et en particulier l'agriculture. Elles impactent fortement le comportement des agriculteurs obligés d'anticiper ou de s'adapter aux évolutions : réorientation de la production, nouveaux itinéraires techniques, organisation du travail adaptée...

Ils doivent intégrer la préoccupation de la durabilité et de partage des ressources naturelles tout en garantissant un approvisionnement suffisamment abondant et des modes de production respectueux des milieux. L'enjeu est donc d'arriver à une « *agriculture productive écologiquement intensive* » (Michel Griffon).

En ce qui concerne la formation professionnelle continue des entrepreneurs du vivant, les impacts de cette crise peuvent se structurer selon les 5 axes suivants :

1.1 Le contexte économique global

Le contexte économique est marqué par la crise financière mondiale devenue crise économique et sociale. Cette crise exacerbe deux tendances contradictoires : d'une part la mondialisation des échanges qui pousse à la concentration et à la standardisation des productions y compris agricoles et d'autre part, la valorisation des spécificités des terroirs et des territoires qui encourage à la diversité. Des décisions importantes de dérégulation des marchés, notamment au niveau européen, se traduisent par une grande volatilité des marchés et des prix. Ainsi les évolutions majeures se traduisent concrètement par les faits marquants suivants :

- Au niveau mondial, l'évolution des **règles du commerce international** des produits agricoles renforce **l'ouverture croissante des marchés**. Celle-ci, se traduit par une concurrence internationale, une forte instabilité des marchés et une grande volatilité des prix qui conduisent à des crises sectorielles imprévisibles accentuées par la réduction des aides européennes à l'exportation (réduction des restitutions).
- La réforme de la **Politique Agricole Commune** (le découplage, la conditionnalité, la réorientation des aides du 1er pilier, la suppression programmée des quotas laitiers en 2015 et le transfert de ressources vers le développement rural) se double d'une forte probabilité de forte modification de la PAC après 2013.
- Les **impacts de la crise et de la dérégulation sur les filières agro-alimentaires** accentuent la baisse et la volatilité des prix.

- L'accroissement **de la demande alimentaire** au niveau mondial combinée à la **réduction continue du poids relatif de la production agricole** (valeur ajoutée dans le PIB) française et européenne encore peu compensée par la **montée en puissance d'une souveraineté alimentaire régionale** revendiquée par de plus en plus de pays et de citoyens au nom de la souhaitable relocalisation des productions (empreinte carbone).
- Les **difficultés rencontrées par certaines filières de productions de qualité** (AOC, IGP...), face à un marché de plus en plus internationalisé basé sur des marques et des produits standardisés accompagnés de puissantes politiques de marketing.
- **Le développement des pays émergents**, bien que freiné par la crise actuelle, est source de nouveaux débouchés potentiels du fait de leur dynamique démographique, mais également de par l'accroissement de leur niveau de vie.
- La **raréfaction de la ressource énergétique fossile** et l'augmentation tendancielle de son coût, donnent à l'agriculture de nouvelles opportunités de production d'énergies (photovoltaïque, méthanisation) mais alourdit la facture énergétique (carburants, intrants, chauffage...). Elle donne également l'occasion de réduire la facture énergétique agricole par les modifications des pratiques.
- La **raréfaction des terres arables** disponibles du fait de leur artificialisation (urbanisation) notamment et la **dégradation de la qualité de certains sols**.

1.2 Le contexte sociétal et territorial

Un certain nombre de tendances lourdes, notamment l'impératif du développement durable, caractérisent l'évolution de la société contemporaine et influenceront ses activités, parmi lesquelles :

- **Le souci de plus en plus impératif et partagé d'un développement durable** est accentué par la confirmation des bouleversements climatiques et la nouvelle donne énergétique. Le Grenelle de l'environnement et le plan « objectif terres 2020 », mais aussi les directives européennes, ont confirmé que l'agriculture devra contribuer activement au rétablissement des équilibres globaux en s'orientant vers des pratiques à Haute Valeur Environnementale ou écologiquement intensives pour fournir suffisamment de produits de qualité tout en préservant des milieux de qualité.
- **Les crises sanitaires imposent aux producteurs une vigilance accrue.** La grande **sensibilité de l'opinion au risque** qui conduit à une exigence de sécurité et de traçabilité accrue dont témoigne la directive européenne dite « paquet hygiène ».
- **L'évolution des comportements alimentaires** fortement différenciés selon les rythmes de vie et de travail : restauration hors foyer, moments festifs... Les consommateurs restent globalement très sensibles aux prix et à la facilité d'usage, comme en témoigne le développement de la restauration rapide, du hard discount et du e-commerce (consommer en toute sécurité, le plus pratique possible, le moins cher possible). La baisse du pouvoir d'achat liée à la crise économique en cours se répercute sur le budget alimentation des ménages avec comme conséquence une réduction de la valeur ajoutée du maillon production. On note par ailleurs des préoccupations importantes autour du lien santé-nutrition.
- La **confirmation de nouvelles demandes à l'agriculture** en terme de biens marchands et non marchands tels que la fourniture de produits alimentaires sains et locaux en circuits courts, la gestion de l'espace et du paysage, le tourisme rural, la production énergétique, le maintien d'un cadre de vie rural agréable, une contribution au lien nutrition-santé. Ces demandes sont sources de nouvelles pratiques et de nouvelles activités potentiellement rémunératrices pour les agriculteurs : produits du terroir ou « biologiques », diversification, tourisme, activités de services. Le développement soutenu de la **demande en produits « agriculture biologique»** (+10%/an), encouragé par le récent Grenelle de l'environnement, oblige à importer des produits qui pourraient être produits en France.

- La **montée en puissance de l'échelon régional et le développement des comités d'agglomérations** et intercommunalités confirmé par la Réforme générale des politiques publiques conduit au déplacement des pouvoirs de décision institutionnels des politiques publiques. Cette évolution donne une importance accrue à l'échelon régional notamment au niveau de l'organisation des services de l'Etat. Ces évolutions impliquent une modification en profondeur de l'organisation des pouvoirs locaux : nouvelles instances de gouvernance et de décision, y compris pour l'agriculture, nouveaux enjeux en matière d'urbanisme et de développement local. Cette modification pose la question de la place et du pouvoir des agriculteurs dans ces instances de décision.
- La **modification de la sociologie du monde rural** due à la réduction du nombre d'agriculteurs et à l'implantation de nombreux urbains à la campagne (extension de la péri-urbanité), provoque l'accroissement des **conflits sur les usages** de l'espace agricole et rural : productif, résidentiel, récréatif, naturel. Cette modification offre aussi de **nouvelles opportunités** : apparition d'organisations innovantes pour des marchés de proximité et un commerce plus équitable.
- La **concurrence d'influence** sur les politiques agricoles entre les organisations agricoles et les associations de consommateurs et de protection de la nature, voire les différences d'approche.
- L'essor de **nouvelles technologies** touchant tant au vivant lui-même (OGM notamment) qu'aux outils et aux modes de production.

1.3 Le contexte agricole français

L'agriculture est l'objet de nouvelles attentes - marchandes et non marchandes - de plus en plus diversifiées dans un environnement économique devenu structurellement instable. Répondre à ces attentes nécessite des compétences renouvelées de la part des entrepreneurs du vivant mais ne trouvent pas toujours une juste rémunération, une juste reconnaissance. L'évolution du contexte agricole français se caractérise par :

- La poursuite de la **baisse des effectifs** et de l'augmentation du **travail des conjoints à l'extérieur** et l'augmentation du nombre de **départs précoces** des chefs d'exploitation. Ces phénomènes pourraient s'accroître avec les difficultés économiques des filières. Dans le même temps on observe la diversification de leurs profils et de leurs activités.
- La poursuite de l'agrandissement **des structures** et l'augmentation des formes sociétaires qui rendent de plus en plus problématiques leur transmission et le renouvellement des générations. La croissance confirmée des différentes formes sociétaires d'exploitation (GAEC, EARL..) et le développement relatif de la main d'œuvre salariée dans les exploitations.
- La poursuite de la **diminution de la main-d'œuvre familiale** dans les entreprises agricoles se traduit par des stratégies diverses (réorganisation du travail et des moyens de production, organisation collective, embauche salariée, sous-traitance, externalisation). On note une augmentation du nombre des regroupements d'exploitations, de troupeaux ou d'assolement en commun et de cercles d'échanges.
- La grande **diversité des « modèles » d'exploitation** : production alimentaire et non alimentaire, production raisonnée, agriculture de précision, biologique, production à haute valeur ajoutée et services, maintien ou développement d'exploitations de petite taille pluriactives ou patrimoniales. Cette **diversité des agriculteurs** et entrepreneurs du vivant est renforcée par l'intégration des nouvelles activités agricoles (élevage équin,...) et de nouveaux contributeurs (DOM, cotisants de solidarité).
- L'accroissement de la **vulnérabilité de certains publics** qui s'accroît en raison de la crise fait naître des besoins de prévention des risques économiques et de mobilité vers d'autres métiers pour sécuriser leurs parcours professionnels.

- Les fortes mutations de l'environnement socio-économiques créent un contexte très instable se traduisant **par des crises très marquées des filières** (cf. paragraphes 1 et 1.1) qui supposent aujourd'hui de grandes capacités d'adaptation par les chefs d'entreprise de leurs outils de production.
- La maîtrise croissante des filières par les acteurs de l'aval et la poursuite de la **dérégulation** économique entraînent de gros conflits sur le **partage de la valeur ajoutée** et une **perte de pouvoir économique des agriculteurs**. Cela pose l'enjeu de la reconquête du pouvoir économique des producteurs notamment par le renforcement des organisations collectives et le développement de la contractualisation.
- La recherche de **nouvelles valeurs ajoutées** pour compenser la baisse des prix met en évidence la nécessité de nouvelles stratégies de commercialisation, souvent ancrées sur des territoires qui les soutiennent. Cette recherche se traduit par la mise en œuvre de modes innovants de production et le renouveau des circuits courts de commercialisation : organisation de filières de proximité, vente directe, points de vente collectifs, AMAP, etc ...
- **La nécessité de respecter l'environnement**, la biodiversité, les ressources et les milieux naturels qui se traduit aujourd'hui par la conditionnalité des aides publiques et la réglementation européenne (directives habitat, oiseaux, nitrates, eaux, sols, paquet climat-énergie, empreinte carbone...) ou nationale (Grenelle de l'environnement). Le récent plan « Objectif terres 2020 » témoigne de l'orientation encouragée par les pouvoirs publics vers une agriculture durable. Il en résulte l'obligation de développer des bonnes pratiques grâce à de nouvelles compétences notamment en agronomie et en écologie (agriculture durable ou écologiquement intensive).
- Les évolutions des **politiques publiques**, et notamment de la PAC, qui confirment l'orientation globale vers une agriculture durable peu polluante, économe en intrants et contribuant à la lutte contre le réchauffement climatique, l'aménagement du territoire, la santé publique, l'alimentation de qualité ou la préservation de la biodiversité. Ces orientations se traduisent par une réorientation progressive des financements publics au bénéfice de certaines productions (ovins..), certains modes de production (élevage herbager, agriculture biologique, agriculture de montagne...) et certains lieux de production (zones de montagne, zones Natura 2000, zones intermédiaires, zones de captage...). On note également une diminution des financements publics et une orientation sur la gestion des risques avec des dispositifs assurantiels associant financements publics et privés.
- La question du **partage du territoire et du maintien de la surface agricole utile** et celle de l'accès au foncier particulièrement difficiles dans les contextes péri-urbains.
- La nécessité d'orienter de façon pertinente les travaux **de recherche appliquée et développement** pour que les agriculteurs disposent de solutions adaptées au nouveau contexte et s'en approprient les résultats. **L'évolution rapide des sciences et des technologies** qui impacte les entreprises agricoles :
 - les nouvelles technologies de l'information et de la communication appliquées aux outils techniques (agriculture de précision...), mais aussi aux outils de gestion (télédéclaration...);
 - le renouveau de l'agronomie et le développement des approches agro-écologiques : agriculture biologique, à Haute Valeur Environnementale, écologiquement intensive...;
 - la simplification des techniques de culture (TSL) et de l'élevage (robot de traite, mono-traite,...).

1.4 Les préoccupations des entrepreneurs du vivant

Ils recherchent - comme leurs concitoyens - une qualité de vie basée sur la sécurité de leur revenu, une reconnaissance de leur métier et un meilleur équilibre personnel entre temps de travail et temps libre.

Il s'agit, tout en tenant compte de la très grande diversité de situations, de :

- 1- **Donner du sens à un métier de plus en plus complexe** qui nécessite des compétences plus globales et se garantir de son autonomie de décision dans un contexte de plus en plus incertain.
- 2- **Répondre au besoin de sécurité de revenu** face aux aléas de la conjoncture : crises, volatilité des cours et des marchés...
- 3- **Améliorer les conditions de travail et la qualité de vie** pour redonner de l'attractivité aux métiers de l'agriculture pour favoriser le renouvellement des générations, limiter les départs précoces avant l'âge de la retraite et contribuer à l'épanouissement personnel.
- 4- **Gérer avec aisance les relations avec les autres acteurs du territoire**, savoir communiquer sur leur métier et expliquer leurs pratiques.
- 5- **Etre serein par rapport à la réglementation** et aux contrôles en s'assurant de la qualité de leurs pratiques.
- 6- **Assurer la sécurité et la santé** des chefs d'entreprise, actifs familiaux et des salariés en les protégeant des risques auxquels ils sont exposés : protections dans l'usage des produits phytopharmaceutiques, contention animale, accidents du travail...
- 7- **Sécuriser les parcours professionnels**, inscrire les projets de vie dans le temps et gérer des itinéraires différenciés et des mobilités professionnelles se traduisant souvent par une expérience de salarié avant l'installation, mais aussi par des changements de situation en cours de carrière et des reconversions (12 000 par an soit 40% des départs).
- 8- **Articuler projet de vie et projet d'entreprise** afin de vivre positivement son métier.

1.5 L'évolution de la formation professionnelle continue et de l'offre de formation

La formation professionnelle continue (FPC) évolue vers la formation tout au long de la vie orientée vers l'acquisition personnalisée de compétences.

La réforme de la formation professionnelle vise à améliorer l'accès à la formation et à rendre le stagiaire acteur de son projet professionnel. Elle vise également à sécuriser les parcours professionnels des personnes les plus fragilisées et à renforcer la coordination des politiques de formation et d'emploi, enfin à assurer plus de transparence dans les financements.

Etant hors champs de cette réforme car non paritaire, l'impact pour VIVEA porte vraisemblablement sur la redéfinition du rôle des OPCA notamment :

- Contribuer au développement de la formation professionnelle continue,
- Informer, sensibiliser et accompagner les entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins individuels et collectifs en formation et l'ingénierie des financements.

Les OPCA devront assurer un service de proximité au bénéficiaire notamment des TPE (très petites entreprises) et des entreprises du milieu agricole et rural.

VIVEA répond déjà à ces obligations. Il pourrait conclure avec l'Etat une convention triennale d'objectifs et de moyens qui définira les modalités de financement et de mise en œuvre des missions citées plus haut.

Par ailleurs, pour le secteur agricole, on peut noter le renforcement des tendances déjà observées :

- La **montée de demandes de formation plus individuelles et personnalisées** induite par la diversité des profils, des parcours et des projets des contributeurs ;
- La **lente évolution de l'offre de formation vers des parcours individualisés** et des formations à distance ou en semi présentiel qui pourraient pourtant répondre à la moindre disponibilité des contributeurs ;

- **Le poids des collectivités territoriales** et plus particulièrement des régions dans l'orientation et le pilotage des politiques de formation : ceci est pris en compte par VIVEA dans le cadre des négociations de partenariats territoriaux de financement des dispositifs de formation.

La qualité de l'offre de formation constitue également **un des enjeux très importants**. Les professionnels de la formation s'accordent sur les principales évolutions à engager :

- **Développer l'information sur l'offre** pour permettre un choix plus précis et plus en adéquation avec les besoins des participants ;
- **Rendre les stagiaires acteurs de leur formation** en identifiant mieux leurs attentes et en s'assurant de leur motivation tout au long du processus formatif et donc développer la compétence des formateurs et des différentes personnes qui contribuent à la formation (commanditaires, prescripteurs, prestataires de formation, financeurs) ;
- Mieux **transférer les acquis de la formation en situation professionnelle** et donc développer l'évaluation et le suivi post formation ;
- **Adapter** les formations aux **exigences des disponibilités et de temps**.

Dans le secteur agricole, ces questions se posent avec acuité d'autant plus qu'il faut mettre en œuvre une **ingénierie de dispositif spécifique au développement de la formation dans les TPE** et que les prestataires de formation sont en grande majorité :

- Soit des organismes dans lesquels la formation ne constitue pas l'activité dominante ;
- Soit des organismes de formation pour lesquels la mobilisation des contributeurs n'est pas évidente.

Pour les premiers la professionnalisation de leur activité de formation est une nécessité ; pour les seconds, la construction de partenariats de prescription est indispensable à la réalisation des actions.

Par ailleurs, les besoins en compétences augmentent considérablement, il est donc impératif de développer les capacités de réalisation des organismes de formation.

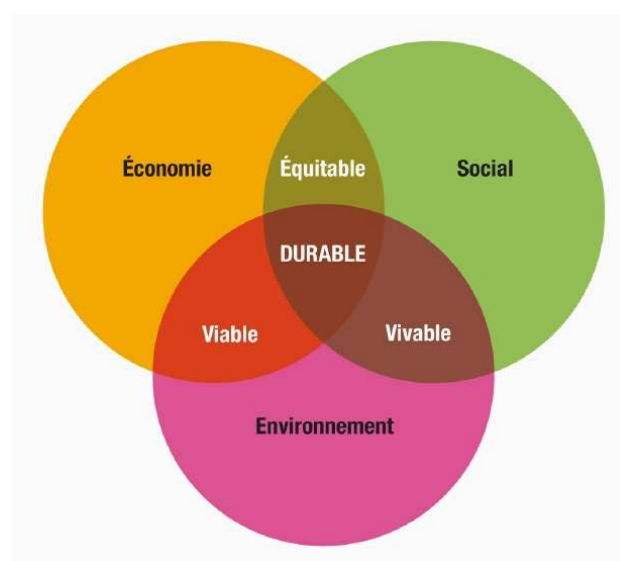
2 Les enjeux majeurs

2.1 Vers un modèle d'agriculture durable

L'agriculture durable, que les précurseurs définissent comme une agriculture « productive et rentable, socialement équitable et qui préserve l'environnement » est devenue le nouveau modèle pour les agriculteurs (cf. Objectif Terres 2020). Une telle agriculture devra à la fois être productive, économiser et valoriser les ressources rares et l'énergie, préserver la richesse des écosystèmes, sécuriser les productions avec moins d'intrants et lutter contre les perturbations du climat tout en occupant le territoire et en valorisant les hommes et femmes qui s'y consacrent.

2.2 Les conséquences pour les entrepreneurs du vivant

Les entrepreneurs du vivant, en s'engageant dans une transition vers une agriculture durable, contribuent à créer plusieurs types de valeurs économique et marchande, mais aussi sociale, culturelle ou encore écologique ou paysagère. Il importe, dans les années à venir, de leur trouver une juste reconnaissance sociale et économique, l'objectif étant de viser la qualité globale, c'est-à-dire d'offrir simultanément une pérennité économique de l'entreprise, une qualité de vie satisfaisante aux entrepreneurs du vivant et une reconnaissance sociale, de fournir des produits de qualité aux consommateurs et de préserver des



milieux de qualité pour tous. Cette qualité globale passe désormais par la durabilité de l'agriculture et donc sa capacité à être économiquement efficace et productive, socialement équitable et écologiquement prudente.

L'engagement dans une transition vers une agriculture durable est la condition d'une nouvelle reconnaissance sociale de l'activité agricole et de la légitimité des aides publiques qu'elle reçoit et par voie de conséquence le moteur du renouvellement du sens du métier. Ainsi, les entrepreneurs du vivant s'inscriront dans les trois dimensions du développement durable en contribuant à créer de nouvelles valeurs économiques, sociales et environnementales qui leur assureront un revenu, une reconnaissance et une qualité de vie satisfaisante en contribuant positivement à leur environnement.

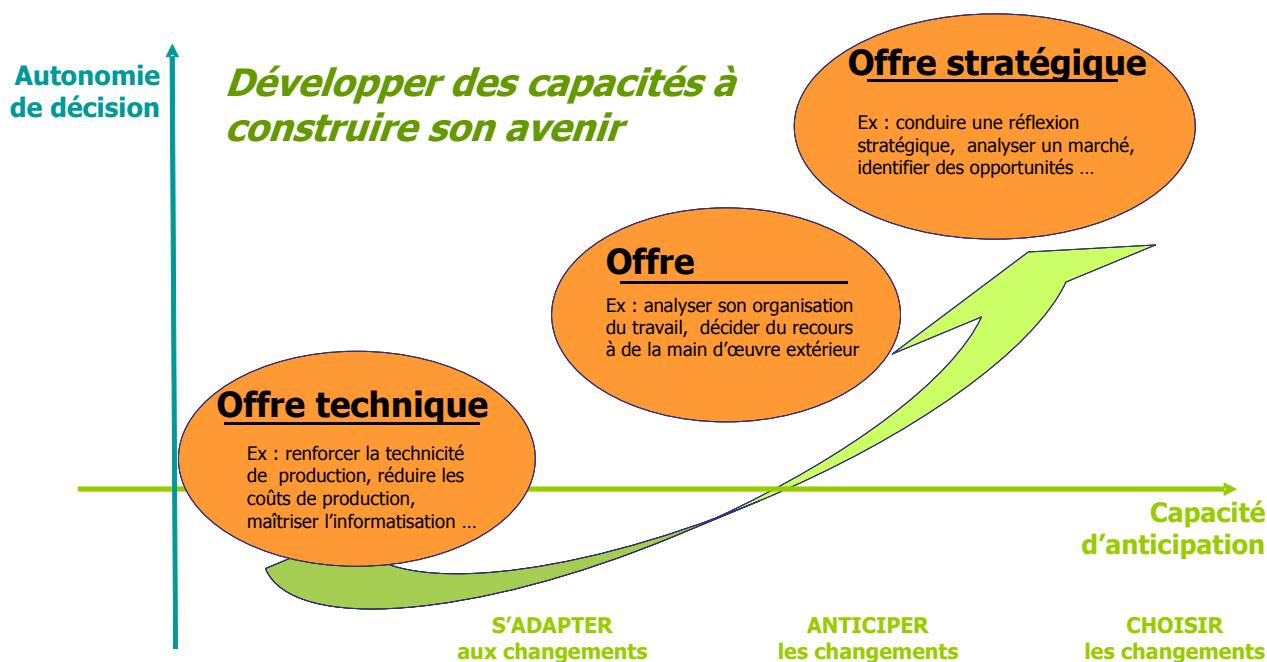
2.3 Les conséquences pour la formation : former plus et mieux

Les besoins en formation comme le montrent les évolutions du contexte agricole sont très diversifiés et beaucoup plus importants. Se posent donc à la fois la question de la qualité de l'offre mais également celle de son développement pour faire face aux besoins croissants des contributeurs.

La capacité du secteur à faire évoluer l'offre de formation qualitativement et quantitativement et à travailler avec une diversité d'organismes, voire d'autres secteurs professionnels en utilisant les moyens mobilisés par VIVEA (contribution, cofinancement) constituent vraisemblablement un enjeu important pour répondre aux défis auxquels doit répondre l'agriculture et accompagner les Hommes dans l'évolution de leurs compétences et de leurs pratiques.

La formation doit ainsi contribuer à l'autonomie des stagiaires en développant des capacités individuelles et collectives afin qu'ils puissent construire leur avenir. Selon les âges de la vie, les responsabilités, les motivations, chacun devrait se voir offrir une palette de formations lui permettant d'acquérir toute la gamme des capacités utiles **au management d'une entreprise depuis la maîtrise des compétences techniques directement opérationnelles, jusqu'aux compétences stratégiques pour anticiper et conduire son entreprise (et sa vie), en passant par les compétences tactiques et relationnelles pour adapter son activité aux évolutions et saisir les opportunités.**

Subir, s'adapter, choisir ?



3 Les priorités 2010-2012

VIVEA inscrit son action dans le cadre d'un enjeu essentiel pour le secteur agricole et les personnes qui y travaillent : **le développement des compétences des chefs d'entreprise, aides familiaux, conjoints collaborateurs** qui doit contribuer à une meilleure maîtrise de leur avenir pour une vie professionnelle viable et vivable.

Dans son Plan Stratégique Triennal, compte tenu des évolutions du contexte et des nouveaux enjeux qui se posent à ses contributeurs, VIVEA définit :

- **Des priorités stratégiques** qui visent à orienter et développer l'offre de formation sur des domaines de compétences et des publics prioritaires ainsi que sur des dispositifs de formation spécifiques ;
- **Des priorités fonctionnelles** pour faciliter la mise en œuvre des priorités stratégiques qui visent à optimiser le fonctionnement de VIVEA sur l'évolution des modalités de prise en charge, les partenariats à renforcer et les moyens à mobiliser.

Ces priorités constituent un cadre de référence et de cohérence nationale pour les comités territoriaux qui pourront enrichir ou infléchir leurs priorités actuelles.

Ces priorités constituent également pour VIVEA un outil de pilotage pour décider du cadre de financement des actions de formation et pour lancer toutes initiatives de développement de la formation : communication, partenariats, études, actions d'ingénierie, expérimentations, appels à proposition et à intention

Les priorités stratégiques

3.1 Les domaines de compétences prioritaires

Pour les années 2010-2012, VIVEA soutiendra le développement des actions qui permettent l'acquisition de compétences dans **4 domaines prioritaires**.

1. La stratégie et le pilotage d'entreprise : anticiper, comprendre et prévoir pour entreprendre

Concernant ce domaine de compétences, les enjeux pour les contributeurs sont doubles :

- **Anticiper pour s'adapter à des marchés et des soutiens publics** instables et fluctuants notamment pour garder une autonomie de décision et une sécurité dans leurs propres choix d'orientation et ceux de leur entreprise ;
- **Manager des entreprises et gérer des systèmes de plus en plus complexes** et souvent de plus grandes tailles nécessitant de nouveaux modes d'organisation (mise en commun de moyens, assolement en commun, regroupement de troupeaux...).

Les compétences prioritairement visées sont les suivantes :

- **Anticiper**, comprendre et se situer dans un contexte économique, social et environnemental en évolution, porteur d'incertitudes et d'opportunités :
 - Intégrer les enjeux du développement durable et le contexte d'évolution de la PAC ; comprendre les (nouveaux) marchés et l'évolution de la demande sociétale ;
 - Savoir s'informer et être en veille pour avoir une attitude prospective et proactive ;
 - Anticiper 2013 et les conséquences des modifications de la PAC pour son exploitation.
- **Raisonnement la stratégie** de l'entreprise en fonction du contexte et de ses propres choix :
 - Raisonnement globalement et de manière cohérente le système de production en prenant en compte ses différentes dimensions économique, technique, environnementale et sociale, grâce à une démarche systémique ;

- Construire des stratégies inscrites dans la durabilité : par exemple, prendre en compte les équilibres entre productions, raisonner le dimensionnement de l'entreprise sur le long terme....

2. Le volet économique du développement durable : dégager de la valeur ajoutée en réduisant les coûts, en valorisant ses produits et en recherchant de nouveaux débouchés

Concernant ce domaine de compétences, **les enjeux** pour les contributeurs sont triples :

- **Réduire leurs coûts de production** en maîtrisant les charges d'exploitation en cohérence avec (ou en faisant évoluer) leur système de production ;
- **Mieux valoriser leurs produits** à travers notamment **la mise en œuvre de circuits courts (en réseau), la mobilisation des débouchés de proximité, la création de nouvelles activités** afin de dégager de la valeur ajoutée et d'améliorer le revenu ;
- S'assurer de **la qualité des produits** en cohérence avec les possibilités de débouchés et les demandes et exigences des consommateurs et clients.

Les compétences prioritairement visées sont les suivantes :

- Maîtriser **les charges** et la gestion administrative pour en faire un outil de pilotage et de sécurisation de l'entreprise :
 - Raisonner les charges d'intrants et de structure : charges de mécanisation, investissements, choix de systèmes plus autonomes en intrants (par exemple pour les systèmes fourragers : évolution vers un système herbager ou mixte),
 - Intégrer les fluctuations de prix dans la gestion de l'entreprise : gérer la trésorerie et développer les budgets prévisionnels, choisir les systèmes assurantiels et de couverture les plus adaptés (marché à terme, ...),
 - Choisir et maîtriser les indicateurs pertinents pour piloter : calcul des prix de revient...
- Se positionner comme **acteur dans une filière** :
 - Connaître les données économiques des productions, comprendre la logique des filières, le devenir des produits et faire le lien avec sa propre entreprise,
 - Maîtriser les outils techniques de contractualisation,
 - Contribuer à la réflexion sur les stratégies, la structuration et la création le cas échéant de filières,
 - Acquérir les compétences transversales permettant de participer à la gouvernance des organismes économiques.
- Choisir le **circuit de commercialisation** le plus adapté et si besoin combiner différents circuits pour dégager de la valeur ajoutée :
 - Analyser l'opportunité (connaissance du marché...) et savoir mettre en œuvre un projet de circuit de commercialisation de proximité,
 - Gérer un circuit court de commercialisation seul ou collectivement,
 - Commercialiser (marketing, détermination des coûts et fixation des prix ...) et vendre ses produits (communication, argumentaire...).
- Analyser la faisabilité technique, économique et organisationnelle d'une **conversion à l'agriculture biologique** et en maîtriser les itinéraires techniques
- Saisir les **opportunités de développement de nouvelles activités** et s'insérer dans les projets territoriaux :
 - Analyser les atouts et contraintes de différentes formes de diversification (transformation, accueil, production d'énergie, services à la personne...) et acquérir les compétences nécessaires à leur mise en œuvre,
 - Savoir élaborer et conduire des projets territoriaux complexes avec des acteurs non agricoles,

- **Orienter et gérer la production en y intégrant les stratégies de qualité** de produit et de processus de production pour répondre aux attentes de ses clients et assurer ainsi ses débouchés (par exemple les chartes de bonnes pratiques en élevage, Qualicert pour les entrepreneurs du paysage, ...).

3. Le volet environnemental du développement durable : mettre en œuvre des systèmes et des techniques plus respectueux de l'environnement

Concernant ce domaine de compétences, **les enjeux sont** d'accompagner les contributeurs :

- Dans **l'évolution de leurs systèmes d'exploitation, itinéraires techniques et pratiques** pour répondre aux objectifs fixés par le Grenelle de l'environnement et respecter les obligations réglementaires en contribuant ainsi à la lutte contre les changements climatiques et à la préservation des ressources naturelles (fertilité des sols, qualité de l'eau, biodiversité...) tout en garantissant l'efficacité économique de l'entreprise ;
- Vers une meilleure **autonomie énergétique de leur entreprise** ;
- Dans les **démarches individuelles et collectives de certifications environnementales** ;
- Dans leur participation à **la gestion concertée des ressources** et dans les lieux de décision stratégique au niveau d'un territoire.

Les compétences prioritairement visées sont les suivantes :

- Mettre en œuvre **des systèmes, itinéraires techniques et pratiques précises plus respectueux de l'environnement** compatibles avec les équilibres économiques et de charges de travail de l'entreprise :
 - Maîtriser et approfondir les fondamentaux de l'agronomie (le sol, les matières organiques, la fertilisation, assolement...),
 - Mettre en œuvre de nouvelles approches de la conduite des cultures et utiliser certaines techniques de l'agriculture biologique,
 - Intégrer la protection des plantes dans une approche globale de l'entreprise (lutte intégrée, techniques alternatives aux pesticides...), maîtriser l'organisation concrète et le processus de mise en œuvre des produits phytopharmaceutiques,
 - Gérer quantitativement et qualitativement la ressource en eau en adaptant les productions et les itinéraires techniques.
- Mettre en œuvre de nouvelles approches dans la **conduite des systèmes d'élevage** prenant en compte le bien être et la santé animale
- Améliorer **le bilan énergétique** de l'entreprise :
 - Analyser les consommations d'énergie et les sources d'amélioration : diagnostics énergie, pistes d'amélioration sur les consommations directes et indirectes,
 - Adopter des pratiques visant une amélioration du bilan énergétique (carbone) : pratiques économes en carburant (éco-conduite...), en intrants, production d'énergie...
- Choisir et mettre en œuvre les **démarches ou certifications environnementales les plus adaptées à l'entreprise** notamment :
 - Le dispositif Haute Valeur Environnementale (HVE) niveau 1 (conditionnalité des aides), niveau 2 (agri-confiance, agriculture raisonnée...) ou niveau 3 pour les exploitations agricoles,
 - La norme NFU 43500 ou ISO 14001 pour les entrepreneurs des territoires, ...
- S'impliquer **dans les dispositifs de gestion concertée des ressources** (gestion de l'eau, du foncier ...) et dans les lieux de dialogue territoriaux :
 - Connaître les organisations et dispositifs territoriaux de gestion des ressources,
 - Savoir coopérer, agir et construire du consensus avec les acteurs du territoire.

4. Sur le volet social du développement durable : améliorer le lien avec les autres usagers du territoire et optimiser l'organisation du travail, la santé et la sécurité au travail

Afin de contribuer à un épanouissement personnel et professionnel, **l'enjeu** pour les contributeurs est **d'améliorer la qualité d'exercice de leur métier** notamment en optimisant l'organisation du travail seul ou à plusieurs, en portant une attention aux questions de santé et sécurité au travail et en renforçant les liens avec les autres acteurs du territoire.

Les compétences prioritairement visées sont les suivantes :

- Développer le **dialogue avec les usagers d'un même territoire** et la communication avec le monde de l'enseignement et de la recherche
 - Comprendre les préoccupations des citoyens – habitants – consommateurs ;
 - Savoir communiquer sur sa façon de produire, ses produits et son métier auprès de différents interlocuteurs.
- Optimiser **l'organisation du travail et gérer les relations humaines** dans le cadre de diverses formes d'organisation collective (formes sociétaires, coopératives, associatives, emploi de salariés) :
 - Manager en commun de grandes unités (travail et prise de décision en commun) ;
 - Recruter des salariés, intégrer de nouveaux associés ;
 - Gérer les relations humaines dans le cadre des différentes formes d'emploi et de travail collectif : associés, salariés, salariés de groupement d'employeurs ou d'une CUMA, mise en commun de moyens ;
 - Savoir optimiser son temps et déléguer ; gérer l'incertitude et le stress.
- Savoir prendre les mesures nécessaires à la **prévention des « risques santé sécurité »** pour soi et les personnes intervenant dans l'entreprise ou sur le lieu de production :
 - Anticiper et analyser les situations à risques : manipulation d'animaux, utilisation de matériels et produits « dangereux » ;
 - Connaître et mettre en œuvre les mesures préventives individuelles et collectives ;
 - En matière d'utilisation des produits phytosanitaires, préparer le certiphyto.

3.2 Les publics prioritaires

Compte tenu des enjeux repérés, des principes de mutualisation des contributions et d'équité de traitement, VIVEA veillera à répondre à la diversité des besoins de ses contributeurs tout au long de la vie notamment aux moments clés de leur vie professionnelle et de la vie de l'entreprise : installation, cession d'entreprise, réorientation de l'exploitation, reconversion.

- VIVEA contribuera ainsi à la pérennisation des entreprises lors du **renouvellement des générations** en accompagnant les transmissions, les installations et les créations d'entreprise sous toutes leurs formes ;
- VIVEA s'attachera également à **accompagner les filières en restructuration, en crise économique ou sanitaire** ;
- VIVEA sera également particulièrement attentif à **ceux qui accèdent peu à la formation continue.**

Pour les années 2010-2012, VIVEA favorisera le développement des actions destinées :

1. **Aux personnes en démarche d'installation ou de création d'entreprise** et ceci quels que soient leurs itinéraires professionnels, leurs motivations et leurs projets d'entreprise.

VIVEA soutiendra également les actions de formation destinées **aux cédants** afin d'anticiper le devenir de l'entreprise et de préparer les transmissions, de favoriser les transitions et la réussite des projets de reprise d'entreprise.

Enfin, toutes actions destinées **aux nouveaux installés** seront prioritaires afin de contribuer à la consolidation des entreprises pour tous les secteurs d'activité des contributeurs (paysagistes, entrepreneurs des territoires).

2. **Aux contributeurs des filières « en crise »**. Il s'agit de structurer des dispositifs de formation intégrés aux stratégies des filières à partir d'une analyse des besoins en compétences. Ces actions viseront également à prévenir les situations personnelles de fragilisation et à remobiliser sur les métiers de l'agriculture.
3. **Aux cotisants de solidarité** qui sont de nouveaux contributeurs de VIVEA. VIVEA analysera leurs besoins spécifiques en formation et engagera avec les partenaires et réseaux adéquats toutes initiatives favorisant leur participation à des actions de formation.
4. **Aux contributeurs accédant moins à la formation continue** notamment les femmes, les producteurs de légumes et les horticulteurs. Une attention particulière sera également portée aux entrepreneurs du territoire (notamment le secteur de la forêt et les structures les plus petites) et aux entrepreneurs du paysage en structurant des dispositifs et modalités de formation répondant à leurs besoins spécifiques en matière technique, commerciale ou de prévention des risques (par exemple : conduite économique, réponse à des appels d'offres publics, travail en hauteur en sécurité ...).

3.3 Les dispositifs de formation prioritaires

L'évolution des besoins en formation des contributeurs de VIVEA montre que les enjeux majeurs de l'évolution des dispositifs de formation concernent :

- La nécessité de donner du sens aux obligations réglementaires et d'aborder les questions liées au développement durable de manière positive de façon à ce qu'elles contribuent à l'évolution des pratiques. Pour cela, il faut introduire une proximité forte entre les préoccupations, les pratiques des participants, leurs représentations et ce qui est abordé en formation ;
- La prise en compte des besoins des personnes tout en gardant le bénéfice des dynamiques collectives qui constituent des lieux d'échanges et de confrontation ;
- La professionnalisation des organismes de formation et des partenaires qui interviennent dans le processus de formation des contributeurs : de la conception, au suivi de la formation en passant par la mobilisation des stagiaires, la mise en œuvre des dispositifs de formation et leur évaluation. En effet, VIVEA doit garantir aux contributeurs que les formations qu'il finance sont adaptées à leurs besoins et d'un bon niveau de qualité. Ceci requiert de bonnes capacités d'ingénierie pédagogique et de dispositif ;
- Le développement de l'offre de formation pour répondre à l'augmentation significative des besoins en formation de l'ensemble des contributeurs de VIVEA.

Pour les années 2010-2012, VIVEA apportera un appui renforcé et favorisera :

1. **Les organismes qui s'engagent dans une démarche qualité débouchant sur une certification.**

Cette démarche de progrès devra notamment intégrer l'écoute des besoins et des stratégies de mobilisation des stagiaires, une pédagogie active basée sur la valorisation de l'expérience des participants et une évaluation des acquis et des effets de la formation.

VIVEA facilitera l'accès aux démarches qualité avec un objectif en 2012 de 2/3 des actions financées mises en œuvre par des organismes de formation engagés dans une certification. La démarche proposée aux organismes de formation sera d'adhérer soit à une certification existante, soit à un référentiel spécifique créé par VIVEA et adapté à la diversité des structures de formation.

Une attention particulière sera portée aux organismes qui, pour optimiser la qualité de leur prestation, s'organisent en réseau notamment au niveau régional.

2. **Les dispositifs de formation qui intègrent des modalités innovantes de formation pour accompagner l'évolution des pratiques des contributeurs** notamment :

- Ceux qui individualiseront les formations à travers des dispositifs modulaires et à distance en complément de temps collectifs en présentiel pour faire acquérir aux stagiaires des connaissances (notamment réglementaires) ;

- Ceux qui renforceront le lien entre formation, recherche appliquée et expérimentations locales ;
- Ceux qui favoriseront l'échange d'expériences et de pratiques tout en garantissant qu'il s'agit bien de démarches formatives et imputables ;
- Ceux qui intégreront des prestations rattachables permettant d'adapter les parcours de formation aux besoins des participants et de favoriser le transfert en situation de production ;
- Ceux qui proposeront une approche transversale du développement durable en intégrant les dimensions réglementaire, technique, stratégique

3. **Les actions d'ingénierie formation** qui concourent à l'émergence et l'analyse de demandes de formation ainsi qu'à la structuration de nouveaux dispositifs de formation associant une pluralité de compétences et de partenaires pour faciliter leur mise en œuvre (cf. partenariat).

Par ailleurs, VIVEA étudiera la possibilité d'une part, de développer **la reconnaissance et la validation des formations** (passeport formation et Validation des Acquis de l'Expérience), d'autre part **d'ouvrir des droits spécifiques individuels** de type « congé formation ».

Les priorités fonctionnelles

3.4 Les modalités et critères de prise en charge : les priorités

Les modalités et critères de prise en charge doivent constituer, dans le nouvel environnement de l'agriculture, un levier :

- **du développement d'une offre de formation suffisante en quantité** pour répondre à l'augmentation massive de besoins en compétences (cf. compétences publics) ;
- **de l'amélioration continue de la qualité de l'offre** (cf. dispositif de formation),
- **de l'amélioration du taux des réalisations et de la diminution du taux d'annulation,**
- **de la mobilisation (concertée) des publics** par la mise en œuvre concomitante d'une attractivité de l'offre et de partenariats de prescription.

Par ailleurs, l'augmentation des volumes à traiter, la gestion des dispositifs de grande envergure supposent d'adapter les modalités d'instruction, d'agrément et les procédures de gestion pour permettre avec des moyens techniques et humains identiques de gérer des flux techniques et financiers beaucoup plus importants. Pour cela, il est indispensable :

- **de mobiliser sur cet enjeu tous les acteurs** impliqués, notamment les **membres des comités territoriaux** ;
- **d'optimiser et de gérer en toute sécurité et de façon globale les différents financements de la formation des contributeurs** : contribution, cofinancements, contribution des stagiaires.

Pour cela, VIVEA se fixe les **objectifs suivants** :

- 1- permettre aux **comités d'exercer** pleinement et efficacement **leurs fonctions d'orientation, d'agrément des « programmes territoriaux de formation », de suivi et d'évaluation.** La formalisation de commandes professionnelles traduites en **cahiers des charges et appels d'offre permanents** permettront une traduction concrète des principales orientations définies par le PST et les PDFT (Plans de développement de la formation dans les territoires) ;
- 2- garantir aux contributeurs des **offres de formation en adéquation avec les besoins** (quantité, thématiques et organisations adaptées aux contraintes et aspirations des contributeurs) ;

- 3- accroître **la fluidité de l'instruction** et du traitement des dossiers, tout en assurant une **gestion sécurisée**. Pour cela, VIVEA mettra en œuvre :
- **la globalisation des financements** : la prise en charge totale sera composée de la contribution, des cofinancements et de la contribution des stagiaires ;
 - **une politique d'achat de formation** (permise par la globalisation des financements) basée sur les cahiers des charges et les appels d'offre permanents ;
 - **un management par la confiance** ayant pour objectif l'amélioration des pratiques de gestion de dossiers par les organismes de formation et basé sur un ciblage des contrôles. Celui-ci s'appuiera sur une politique ambitieuse de développement de la qualité des actions de formation ; les actions conduites dans le cadre de la politique qualité (cf. & 4.3) bénéficieront d'une prise en charge améliorée.
- 4- enfin, les objectifs ainsi poursuivis permettront de répondre à **l'exigence de la transparence** traduite dans la nouvelle loi sur la formation professionnelle et celles des cofinanceurs déjà exprimées.

3.5 Les modalités de partenariats : les priorités

Dans le cadre de nouveaux enjeux du fonds, la politique de partenariat entre VIVEA et les autres acteurs de projets doit :

- permettre la mise en place **des opérations de grande envergure** (ex. certiphyto, autonomie énergétique, réorientation de la PAC...) en associant dès l'amont les partenaires capables de s'investir dans la conception, la promotion et la mise en œuvre des projets ;
- être le support **des partenariats territoriaux** qui sont à construire ou à consolider pour réunir toutes les conditions de réussite lors de la mise en œuvre des dispositifs de formation ;
- contribuer à la **construction des montages financiers** les plus adéquats et les plus simples pour assurer des niveaux de prise en charge permettant aux **réalisateurs de formation d'assurer des prestations de bonne qualité**.

Ainsi, **les objectifs** poursuivis seront **les suivants** :

- 1- développer **une politique de partenariats** de projet associant les différents acteurs du monde agricole susceptibles de se mobiliser :
 - ✓ au niveau national pour contribuer activement à la construction en amont des dispositifs ;
 - ✓ au niveau territorial (le plus pertinent) pour associer à l'ingénierie des dispositifs les acteurs susceptibles d'apporter leurs moyens et compétences pour rendre concrets et opérationnels les projets.
- 2- associer **dans les partenariats des nouveaux acteurs de façon à enrichir** à la fois la conception des actions et à assurer une mobilisation très importante des publics dans le cadre des opérations de grande envergure. Aussi pour cela, il importe que **les projets soient insérés dans les choix stratégiques des acteurs et partenaires** (projet d'entreprise ou de filières, projet régional de développement agricole, projet agricole régional...).

C'est dans cet esprit que devront être établis des partenariats de projets avec :

- **les organisations professionnelles agricoles** : syndicalisme, développement agricole (chambres d'agriculture), organisations économiques (coopératives notamment), organisations techniques (GDS, contrôle laitier...) ;
- des **acteurs socio-économiques** et professionnels pour les contributeurs faisant le moins appel à la formation : filières spécialisées, entrepreneurs des territoires et du paysage, secteur équestre, (cf. *paragraphe publics prioritaires*) ;

- des partenaires de la formation et de la recherche, notamment les Instituts de **recherche appliquée** ;
 - des partenaires pouvant apporter un accompagnement complémentaire à la formation (orientation, conseil, développement remplacement, accompagnement social...) ;
- 3- **Renforcer les partenariats financiers** et mettre en œuvre une ingénierie des financements à travers l'établissement de conventions de cofinancement avec l'Etat, l'Union européenne, les collectivités territoriales, les agences de l'eau, le CASDAR et d'autres financeurs de la formation afin d'accompagner l'ingénierie des dispositifs de formation et le développement des actions de formation.

3.6 Les moyens à mobiliser : les priorités

Les moyens de VIVEA devront s'adapter aux nouvelles données indiquées plus haut. En matière de moyens et d'instances, les préoccupations au cours de la période de ce PST s'articuleront autour de trois sujets principaux :

- **La mobilisation des élus dans les instances territoriales** et la qualité d'exercice de leur mandat dans un contexte où le fonds va gérer des programmes et de moyens financiers beaucoup plus importants,
- Le **maintien du service de proximité** pour la conception et la mise en œuvre des projets,
- **L'adaptation des procédures et des moyens techniques pour gérer en toute sécurité** un nombre de projets, de participants et des flux financiers beaucoup plus importants tout en limitant les frais de gestion.

Les objectifs

- 1- **Accentuer la mobilisation des organisations professionnelles agricoles sur l'enjeu formation** pour qu'elles mobilisent leurs élus sur le repérage des besoins, la définition des orientations, l'accompagnement des projets et l'évaluation des programmes agréés. Il sera préconisé que les membres des comités territoriaux VIVEA rendent compte régulièrement aux OPA qui les délèguent.
- 2- Permettre aux **instances territoriales de s'organiser de façon optimale** en tenant compte de la réalité et de la densité des territoires. Pour cela, VIVEA donnera la possibilité aux régions, après décision des organisations constitutives régionales, de **régionaliser leur fonctionnement tout en assurant un service de proximité**. Dans ce cas, seul le comité régional assurera les fonctions de comité (définies dans les statuts), il sera créé au niveau départemental une commission consultative départementale (de même composition que le comité départemental) ayant pour mission de conduire des réflexions sur les besoins en compétences et d'assurer un accompagnement des projets locaux. Cette commission sera animée par un conseiller VIVEA.
- 3- Mettre en œuvre un nouveau **programme de simplification des modes de gestion des programmes de formation et des procédures** permettant de gérer avec des moyens techniques et humains constants, des volumes d'actions, de stagiaires et de financement beaucoup plus importants. Pour cela, les simplifications présentées au & 4.3 seront mises en œuvre avec le support d'un nouveau système informatique.
- 4- **Maîtriser le budget de fonctionnement.**

4 Le pilotage, le suivi et l'évaluation

Dans un contexte en rapide évolution il est indispensable de faire régulièrement le point sur la pertinence des orientations et des choix stratégiques qui peuvent être remis en cause par des changements imprévus.

Pour ce faire, VIVEA **adaptera son tableau de bord stratégique et ses critères et indicateurs de performance** pour suivre régulièrement la mise en œuvre du Plan Stratégique Triennal tant sur un plan national que territorial.

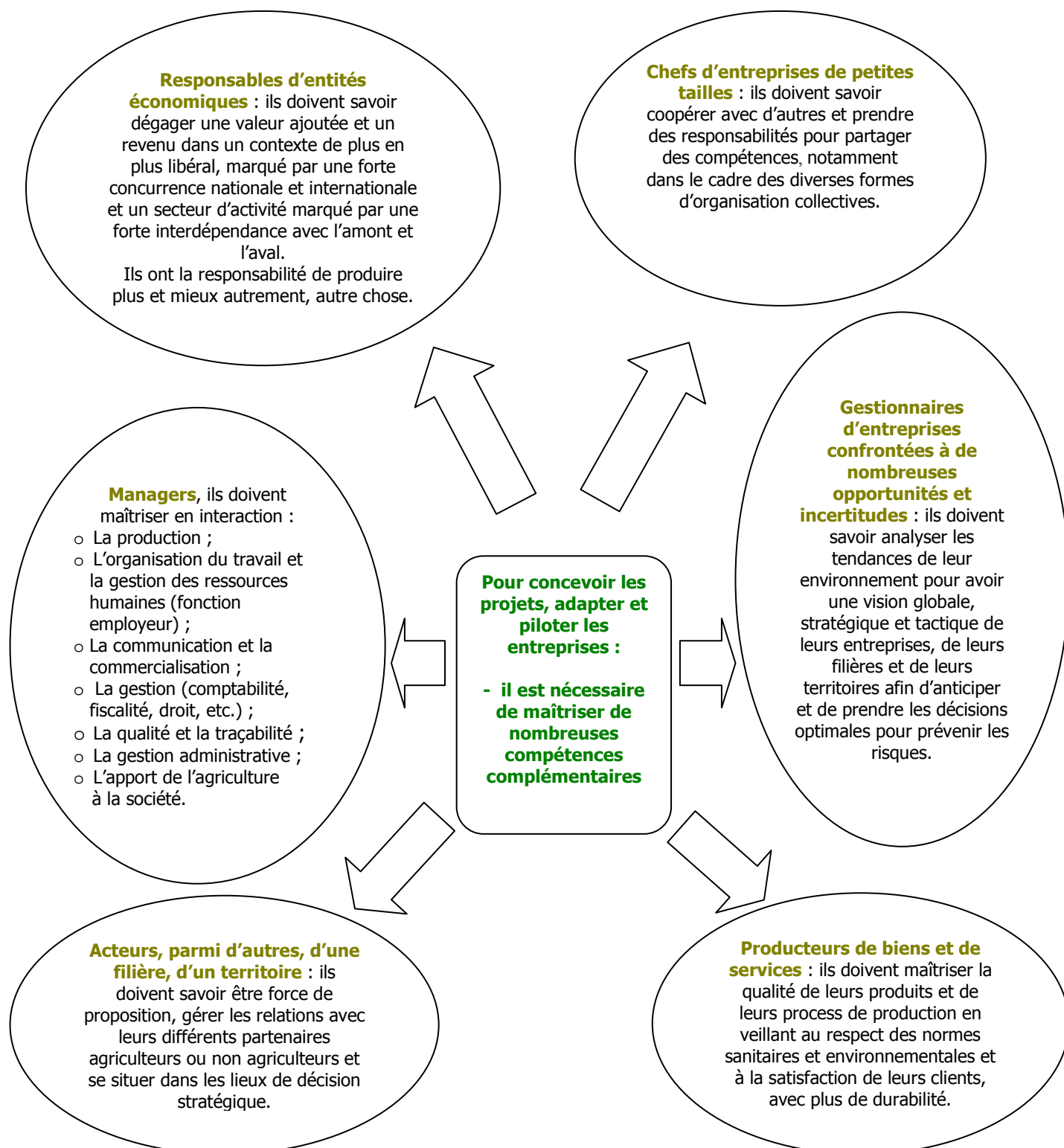
Le tableau de bord, complété au besoin par des études, recherches et analyses spécifiques, devra permettre au Conseil d'administration d'évaluer annuellement la performance et la pertinence du Plan Stratégique Triennal. Le cas échéant, une révision/adaptation de son contenu portant sur les différentes composantes du PST sera réalisée à son initiative.

Par ailleurs, **VIVEA fera réaliser régulièrement des travaux d'évaluation des programmes de grande ampleur** lui permettant de mesurer l'impact et la perception des actions de ces programmes par les contributeurs.

Annexe1

Compétences et dimensions du métier d'entrepreneur du vivant

Les entrepreneurs du vivant doivent mettre en œuvre des compétences qui s'avèrent dépasser largement le cadre technique et le cadre de leur entreprise. En effet leurs actions s'inscrivent dans un territoire et des filières et souvent dans des diverses formes d'organisation collective du travail.



Annexe 2

Conjuguer les 3 dimensions du métier d'entrepreneur du vivant

L'équilibre entre trois dimensions du métier : le projet dans la société, le projet d'entreprise et le projet de vie.

S'il n'y a pas d'entreprise prospère qui ne réponde aux attentes de ses contemporains, il n'y a pas non plus d'entreprise efficace sans des personnes motivées et compétentes pour les animer. Les entrepreneurs du vivant doivent donc trouver un équilibre dynamique entre leur projet de vie, le projet de leur entreprise et les projets de la société dans laquelle ils vivent et à laquelle ils contribuent.



1. **Le dynamisme économique de leurs entreprises** qui exige d'adapter/renouveler en permanence leur professionnalisme pour mener à bien leur projet d'entreprise au sein de leur territoire et/ou de leur filière
2. **La réussite de leur projet de vie** qui passe par l'amélioration de leur reconnaissance sociale et de leur qualité de vie.
3. **Leur place dans la société** qui nécessite de mieux prendre en compte l'évolution de leurs missions pour répondre aux nouvelles attentes de la société.

Hier sollicités pour produire de l'alimentation en quantité suffisante, les agriculteurs - et leurs partenaires - ont concentré leur énergie sur l'amélioration de leur productivité. Progressivement ils ont intégré à leurs actes de production les préoccupations de qualité, santé et de renouvellement des ressources naturelles. Ce sont ces axes qu'il faut renforcer en intégrant le raisonnement en coût global (transport, énergie, nuisance, pollution, etc.).

Habités à négocier par l'intermédiaire de leurs organisations, les entrepreneurs du vivant sont aussi aujourd'hui appelés à s'engager en proximité dans des instances de concertation où ils sont minoritaires et sur des enjeux pas toujours agricoles et à reprendre des initiatives en matière contractuelle (grandes filières).