

Une expérimentation dédiée à la formation des arboriculteurs

En 2006, VIVEA réalisait à l'échelle de chaque département des diagnostics des enjeux relatifs à l'exercice du métier d'agriculteurs et aux besoins en compétences associés. Il s'agissait d'ébaucher des pistes de développement de l'offre de formation avec les acteurs et témoins locaux de l'activité agricole. Sur plusieurs départements de la région PACA, cette initiative mettait en évidence une certaine faiblesse de l'offre de formation à l'égard des arboriculteurs, pourtant confrontés à de nombreuses interrogations sur leur activité. C'est sur cette base que le comité régional VIVEA décidait de lancer une expérimentation sur ce sujet, en privilégiant d'abord les départements des Bouches-du-Rhône et du Vaucluse, avant de l'étendre à ceux des Alpes-de-Haute-Provence et des Hautes-Alpes.

Certains départements de la région Languedoc-Roussillon étant confrontés aux mêmes questions, le comité régional VIVEA et la délégation

Sud VIVEA décidait de s'associer à cette initiative, d'abord pour les départements du Gard et des Pyrénées-Orientales, puis pour ceux de l'Aude et de l'Hérault... et au-delà de la Moyenne vallée de la Garonne.

La mobilisation des acteurs concernés a reposé sur la mise en place d'un comité de pilotage commun aux deux régions, associant des professionnels du secteur et en charge du cadre de l'initiation de la démarche, d'une étude préalable centrée sur les besoins en compétences des arboriculteurs (ci-dessous). Cette étude a ensuite permis d'élaborer un cahier des charges de l'appel à projets, adressé à des organismes économiques du secteur, de développement et de formation, puis à soutenir et suivre la réalisation d'une dizaine d'ac-



tions de formation. Avec une dizaine de formations réalisées (page 3), les résultats sont relativement satisfaisants, en matière d'impulsion d'initiatives nouvelles (page 4). ■

sommaire

Page 1
> Une expérimentation dédiée à la formation des arboriculteurs

Page 1-2
> Les besoins en compétences des arboriculteurs et l'offre d'accompagnement existante

Page 2-3
> Regard sur deux projets de formation
> Une dizaine de projets divers et variés

Page 4
> Arboriculture et formation : questions en suspens

Les besoins en compétences des arboriculteurs et l'offre d'accompagnement existante

La première étape de ce travail a consisté en une étude sur les besoins en compétences des arboriculteurs. Une façon de préciser les orientations de l'appel à projets tout en mobilisant au travers de ce temps d'écoute de nombreux acteurs potentiellement concernés par cette expérimentation. Produite à l'échelle de trois premiers départements, cette étude a ensuite offert une base pour initier les débats avec les acteurs de six autres départements.

Des compétences techniques incontournables... mais plus suffisantes

Ces compétences recouvrent la maîtrise des itinéraires techniques de production (choix variétaux, plantation, entretien du sol, taille, traitement, récol-

te,...), ainsi que les capacités de diagnostic et de prise de décision associées. Leur place centrale pendant de longues années a d'ailleurs permis de bâtir un environnement performant, en termes d'accompagnement des exploitants, reposant notamment sur la publication de supports techniques, la mise en place d'actions de démonstration et d'un suivi technique individualisé, aisément accessible et globalement bien valorisé. La formation apparaît quant à elle comme « *un intermédiaire entre la communication de masse et l'appui technique* », mais elle réclame un effort de conception, des capacités d'ingénierie et d'animation parfois difficiles à mettre en œuvre.

Dans un contexte marqué par une concurrence âpre sur les marchés, « *la technique ne peut plus être une réponse à tout* ». Ce qui n'empêche pas certains



chercheurs d'estimer qu'il ne faut pas relâcher les efforts sur ce point, si l'arboriculture souhaite répondre à l'évolution de la demande des consommateurs pour des produits obtenus de manière plus propre, et faire la différence avec les pays moins regardants sur la question.

Des approches différenciées à propos de la commercialisation

Les problèmes récurrents de mévente, liés à différents facteurs, et touchant tour à tour différents fruits, créent une insécurité majeure. Les causes externes dominent, avec notamment la concurrence internationale, le poids de la grande distribution, la faiblesse des organisations de mise en marché et l'évolution des attentes des consommateurs. Les facteurs plus internes ne sont pas absents, notamment le déficit d'organisation et de cohérence de production. Face à ces problématiques de mise en marché, la question de la commercialisation apparaît déterminante, mais les points de vue sur les besoins associés diffèrent beaucoup et restent souvent à préciser. Apparaissent ainsi 3 niveaux d'enjeux correspondant à des publics et des situations distinctes. Le premier est d'ordre culturel, visant le fait que les producteurs acceptent le principe que l'offre soit déterminée par la demande ou « à situer le consommateur au cœur de la pré-occupation du producteur ». Ce premier « verrou », largement admis, concerne tous les arboriculteurs et plus particulièrement les responsables professionnels, impliqués dans

la définition des orientations des politiques de commercialisation. Le second renvoie à la compréhension des circuits commerciaux, de leurs modes de fonctionnement, sans pour autant donner aux arboriculteurs la capacité d'assurer des fonctions commerciales. Il s'agit plutôt d'en faire des partenaires avisés de leurs organisations de mise en marché. Cet impératif concerne essentiellement les arboriculteurs intégrés dans les filières de commercialisation les plus importantes. A contrario, le dernier enjeu relève de l'acquisition de savoir-faire commerciaux pour les arboriculteurs impliqués directement dans la commercialisation de leurs produits, notamment dans le cadre de circuits courts.

L'offre de formation dans ce domaine est plutôt tournée vers des agriculteurs, porteurs de projets collectifs ou individuels de circuits courts. Elle est jugée limitée par certains, en raison des réticences d'organisations à l'égard de ce type de circuits considérés comme des « niches » trop restreintes.

Les ressources humaines, un champ à cultiver

La question de la main-d'œuvre ne renvoie pas aux mêmes réalités suivant les exploitations, bien qu'elle soit dans tous les cas déterminante des marges de progrès sur les coûts de production. Certaines s'apparentent à de véritables entreprises, avec plusieurs dizaines de salariés permanents et davantage de saisonniers, alors que d'autres, de tailles économiques plus limitées, emploient essentiellement des saisonniers. Toutes sont

cependant confrontées à des questions de recrutement et de gestion de cette main-d'œuvre ; d'autant plus que l'on assiste à une double évolution des profils des salariés, avec d'un côté des permanents de plus en plus compétents, formés et exigeants, et de l'autre des saisonniers pas ou peu qualifiés et motivés, et relevant parfois davantage de l'insertion que du marché de l'emploi classique.

Les arboriculteurs sont interrogés sur leur propre capacité à assurer leur fonction d'employeur, sachant que jusqu'à aujourd'hui la plupart ont géré cette question de façon empirique. Ceci les amène à ne pas se sentir a priori concernés par ce type d'approche et leur accompagnement reste essentiellement limité à des actions de sensibilisation et de communication sur des aspects très génériques. Quant aux plus

grosses exploitations, elles ont généralement intégré en leur sein des compétences de management. La réglementation du travail, qui s'étend aux questions d'hygiène et de sécurité, apparaît cependant comme une clef favorable à la formation.

L'approche stratégique, une dimension fondamentale qui reste à outiller

Interrogés sur les critères de réussite des exploitants, nos interlocuteurs constatent que « de petits et de gros exploitants », dotés différemment en terme de capital et de ressources, réussissent, alors que d'autres, aussi différents, ne parviennent pas à s'en sortir. Avec à la clef, l'idée que cette réussite dépend avant tout de la cohérence de leur projet, c'est-à-dire l'adéquation entre leurs moyens et ressources matériels et immatériels (outil de travail, main-d'œuvre, compétences,...), les dimensions du contexte de leur activité (physique, économique, réglementaire,...) et leurs propres aspirations et ambitions.

L'acquisition des compétences nécessaires au positionnement stratégique nécessaire à cette réussite peut être du ressort de la formation, à condition de se concevoir dans le cadre de situations précises, dans le contexte d'exercice de l'activité, ou mieux de l'accompagnement de projets. Mais les approches des différentes organisations sont souvent ici assez cloisonnées et insuffisamment liées entre elles. Sans un partenariat de fond, il semble donc difficile d'aider les arboriculteurs à développer la cohérence stratégique attendue. ■

Regard sur deux projets de formation

Arboriculteurs-employeurs : améliorer vos pratiques d'embauche

Réalisé en 2009, ce projet était porté par la Coopérative Alpes Coop Fruits, en partenariat avec le centre de formation professionnelle agricole et rurale des Hautes-Alpes (ADFPA 05) et le Centre interinstitutionnel de bilans de compétences (CIBC 05). Reposant sur un parcours de 5 jours et ayant accueilli 14 arboriculteurs(trices), cette action avait pour but d'améliorer l'organisation des chantiers et la qualité des produits, avec deux objectifs à la clef :

- contribuer à pérenniser les exploitations en améliorant le revenu par une meilleure qualité des produits mis en marché ;
- diminuer les charges de main-d'œuvre en limitant les risques liés à un mauvaise gestion des ressources humaines et contribuer à améliorer la qualification des exploitants et à créer une dynamique pour fidéliser les salariés sur la région.

Parmi les enseignements, sont à souligner notamment :

- le partenariat créé entre l'organisation de producteurs et les organismes de formation ; le responsable technique de l'organisation professionnelle (OP) ayant joué un rôle essentiel dans l'identification des besoins, l'implication des élus de l'OP et la mobilisation des stagiaires ;
- le partenariat entre organismes de formation ; l'ADFPA a fait appel au CIBC pour travailler ensemble sur les méthodes pédagogiques

et assurer une double animation sur l'ensemble du parcours ;

- une phase de diagnostic préalable a permis d'impliquer les stagiaires, en travaillant avec chaque participant sur l'organisation de la récolte sur son exploitation, et en prenant du recul sur le fonctionnement de ces chantiers. Cette phase permet au stagiaire de se préparer à la suite de l'action et fournit les éléments essentiels pour appréhender la gestion des ressources humaines dans son environnement ;
- une délocalisation de la formation sur le site de production arboricole, afin de limiter les déplacements des stagiaires ;
- une suite de 2 journées complémentaires envisagée pour 2010 et un dispositif identique mis en place pour la filière ovine.

Comprendre et s'affirmer dans l'exercice de ses responsabilités

A l'initiative du Comité économique du Pruneau et destiné à des responsables professionnels, ce projet visait à faire acquérir les éléments de base de la communication pour défendre ses projets, argumenter et convaincre mais également restituer une information et à comprendre le fonctionnement de la filière « pruneau » et les règles d'un marché. Il répondait à un problème apparent et formulé par les responsables se cristallisant sur la communication. Un diagnostic préalable a permis de préciser l'enjeu central suivant : « Comment faire pour que les stratégies d'avenir de la pro-

duction puissent être davantage portées collectivement ? ».

Parmi les enseignements, sont à souligner notamment :

- le fond du travail pédagogique ciblé sur « l'aide au déplacement » de positions de responsable vers des postures plus ouvertes à la connaissance de « l'autre » (différent de soi) et du contexte ;
- le travail sur l'analyse de la filière a quant à lui nécessité beaucoup de soin pour conserver un caractère formatif, alternant travaux en ateliers et restitutions, valorisation des connaissances de chacun et échange avec un expert ;
- les experts ou intervenants sur le sujet « technique » sont essentiels pour éviter « l'entre soi » et la poursuite des raisonnements habituels. Dans le cadre de cette formation, il aurait été utile d'avoir, en plus de l'expert de la filière, un autre témoignage, d'une autre filière ou d'une discipline un peu plus « éloignée » de type « géopolitique », afin d'ouvrir la réflexion sur les notions de marchés, de valorisation, de stratégie économique ;
- l'intérêt d'un binôme d'animation et d'intervention sur la méthodologie de la communication et de la construction d'une réflexion stratégique, qui a permis de « jouer » sur deux registres : l'un plus en écoute et en recul sur ce qui s'élabore, l'autre en animation pour tenir le « cap » pédagogique. Cette alternance de point de vue est structurante pour la démarche de réflexion-formation. ■

Une dizaine de projets divers et variés

Bouches-du-Rhône : Arbo-Sud, l'entreprise expérimentale de qualité est un projet modulaire et global, porté par Delta Sud Formation en partenariat avec le GRCETA Basse Durance et la SICA Fruits nature, reposant sur la mise en place de 3 groupes en formation (« oléiculture » centré sur le sol et la nutrition des arbres ; « jeunes agriculteurs » priorisant l'acquisition de bases en agronomie et « circuits courts ») et associant temps collectifs et individuels de formation, pour un total de plus de 600 heures.

Hautes-Alpes : Optimiser son verger. Méthodes alternatives et environnement porté par la Chambre d'agriculture (3 jours), formation essentiellement technique mais conçue en partenariat avec 2 OP et devant a priori connaître des suites.

Hérault : 4 formations centrées sur l'environnement résultant d'un partenariat entre une coopérative (COFRUIDOC) et la Chambre d'agriculture avec au menu le pilotage de la fertilisation azotée (2 jours), le pilotage de l'irrigation avec tensiomètre et la mesure du développement des feuilles et des fruits (7 jours), la biodiversité (diagnostic à l'échelle de

l'exploitation et implantation de haies multi-espèces 3 jours) et l'analyse des coûts à la parcelle et de ratios de gestion (2,5 jours).

Pyrénées-Orientales : 31,5 heures de formation entre 2007 et 2008, consacrées à l'**adaptation de la filière arboricole bio au marché** portée par la FDCIVAM 66, avec pour objectif général la mise en œuvre d'une démarche collective de progrès technique, d'innovation et de structuration de l'offre pour adapter la production fruitière bio à l'élargissement de la distribution.

Pyrénées-Orientales : Définir une organisation départementale de la filière arbo réalisée par le CFA 66 avec pour objectif de définir des orientations stratégiques et des pistes de collaboration et de mutualisation entre coopérative à partir d'un diagnostic partagé de la filière départementale (10,5 heures).

Pyrénées-Orientales : La performance technico-économique de mon exploitation réalisée par CFA 66 dans le cadre de 2 groupes mis en place au sein de 2 OP (La melba et La Paysanne) répon-

dant à l'objectif d'établir un plan d'action individuel en tenant compte du diagnostic de son exploitation, de ses objectifs et de son environnement afin de pérenniser, voire développer, son exploitation arboricole (35 heures).

Hautes-Alpes : Optimiser son verger. Méthodes alternatives et environnement porté par la Chambre d'agriculture (3 jours), formation essentiellement technique mais conçue en partenariat avec 2 OP et devant a priori connaître des suites.

Tarn-et-Garonne : ADALIA, clarifier sa stratégie commerciale ! Formation à l'initiative d'une OP visant, à partir d'un état des lieux, à acquérir une méthode d'élaboration d'une stratégie commerciale et d'un plan d'action pour la structure et les arboriculteurs (21 heures).

Vaucluse : Formation autour de la définition d'une stratégie commerciale commune et la création d'une marque de raisin de table sur le Vaucluse, animée par la Chambre d'agriculture et associant des responsables professionnels de différents horizons (21 heures). ■

Arboriculture et formation : questions en suspens

Comme toute expérimentation, celle-ci permet de mieux appréhender les atouts et les contraintes de la mise en place de réponses formation aux besoins de l'arboriculture. Les résultats sont en demi-teinte au regard de la diversité des besoins identifiés au préalable.

Les formations réalisées traitent essentiellement de questions économiques, en lien avec la mise en marché et l'organisation économique des filières, ou plus techniques, tout en se situant dans une optique stratégique marquée ; certaines allant même jusqu'à ambitionner la définition de projets collectifs en leur sein. En revanche, le thème des ressources humaines a suscité peu de projets, interrogeant à la fois sur la capacité des arboriculteurs à se mobiliser ainsi que sur celles des organisations à envisager une offre adaptée sur ce sujet.

Les responsables professionnels qui se sont exprimés ont développé une vision prudente, disant craindre un éclatement de la profession en lien avec la diversification des positionnements stratégiques possibles. Ils se limitent souvent à identifier la formation à travers des entrées techniques et l'imaginent difficilement conduire à une autonomie de choix des arboriculteurs. Le discours critique sur les limites des niches commerciales témoigne sans doute de cette difficulté à envisager des avènements multiples et différenciés à la filière.

Une sociabilité professionnelle limitée

Mais constater ce déficit de formulation exige de s'intéresser à la façon dont des besoins se cristallisent en attentes ou en demandes. Ce phénomène réclame en effet l'existence de processus d'échanges entre professionnels. Avec la clef, l'opportunité de constater qu'ils partagent collectivement des questionnements ou des problèmes, de produire des explications concernant leurs causes et de rechercher ensemble des réponses possibles à apporter, tant sur le fond que sur la forme.

Or il apparaît que dans ce secteur, la sociabilité professionnelle renvoie essentiellement à

l'appartenance à des organisations économiques assurant la mise en marché des produits, préoccupées essentiellement par l'interface avec les marchés. En effet, leur priorité est de s'adapter à l'évolution de marchés de plus en plus concurrentiels, exigeants et instables. Une adaptation sans doute d'autant plus difficile à réaliser que la plupart de ces organisations sont de taille généralement trop restreintes pour pouvoir peser sur des marchés dominés par la grande distribution, comme le constate la plupart des études socio-économiques consacrées à la filière. Dans ce cadre, les liens avec la production apparaissent plus secondaires et le déficit croissant de connaissance de la production par les dirigeants des organisations économiques a été souvent souligné. A cela s'ajoute que ces organisations se vivent aujourd'hui comme concurrentes sur les marchés : concurrence avivée par des restructurations récurrentes visant des regroupements, généralement mal vécus par leurs responsables et salariés. L'atmosphère de compétition s'en trouve renforcée et la capacité à coopérer réduite, notamment s'il s'agit de mettre en relation des producteurs associés à chaque organisation.

Une contradiction complexe à résoudre

Dans ce cadre, la formation se trouve située face à une équation difficile à résoudre. D'un côté, elle est clairement concernée par des enjeux prégnants en termes d'évolution de représentations et de pratiques, tant au niveau des responsables professionnels que des arboriculteurs. L'accompagnement de ces évolutions est au moins pour partie de son ressort, ne pouvant pas se satisfaire des initiatives d'information ou de démonstration, qui sont des pratiques caractéristiques de ce milieu. Et d'un autre côté, une absence marquée de conditions nécessaires à cette socialisation, renvoyant à la structuration et à la culture des organisations économiques, qui sont actuellement les principaux lieux de sociabilité professionnelle.

Dans ce contexte, la formation se trouve soit limitée à intervenir sur un champ technique sans rapport avec les enjeux évoqués plus haut et

pour lequel les pratiques d'information et de démonstration ont fait leur preuve, soit située face au risque de proposer des perspectives plus ambitieuses mais avec des difficultés évidentes de partenariat et de montage de projet.

Des pistes de développement de la formation

Au vu de l'expérimentation, quelques pistes de développement des formations ont été identifiées.

Tout d'abord, la formation gagnerait à être abordée de manière différente, en cherchant à mobiliser les arboriculteurs non plus sur des enjeux techniques, de marché, ou stratégiques, mais sur des questions plus transversales. Par exemple, si la question de l'économie en eau pour l'irrigation se pose à un grand nombre de producteurs de l'organisation économique, et à condition qu'elle ne soit pas polémique, elle peut constituer une porte d'entrée en formation décalée et motivante. De même, avec des enjeux de type management de la qualité et certification sur l'ensemble de la chaîne production/conditionnement.

La réussite des formations est conditionnée par la capacité des organisations à constituer des partenariats. Lorsque chaque partenaire a identifié sa contribution possible au dispositif, une réponse formation innovante peut alors être construite. Par exemple, les organisations économiques sont bien placées pour identifier les besoins et mobiliser des stagiaires, les organismes de formation pour mettre en place le dispositif pédagogique. Dans ce processus, VIVEA peut jouer un véritable rôle d'interface pour faire que ce type de partenariat émerge et s'organise.

L'élargissement des points de vue et des cadres de réflexion des responsables des organisations économiques constitue une priorité. Leur proposer de se mettre en situation de communiquer vers autrui, vers des partenaires potentiels peut les amener, collectivement ou individuellement, à changer leur positionnement et infléchir leurs représentations. La rencontre avec des homologues d'autres territoires ou pays peut également offrir l'opportunité d'un dépaysement salutaire de ce point de vue. ■

Les études VIVEA

- Directeur de la publication : Jean-Jacques Loussouarn
- Responsable éditoriale : Cécile Ghiringhelli
- Chargé de l'étude et rédacteur : Jean-Baptiste Chemery Contrechamp pour VIVEA
- Photos : Guy Vernerey

- Conception et réalisation : Incidences
- VIVEA, 81 boulevard Berthier, 75017 Paris.
Siren : 440.656.247.
Tél. : 01.56.33.29.00. Fax : 01.56.33.29.19.
E-mail : redaction@vivea.fr
- Internet : www.vivea.fr

