

Les attentes de la filière Fruits et Légumes

Les informations décrites ci-dessous résultent de réflexions menées par la filière F&L

➤ Le contexte économique

L'Aquitaine des fruits et légumes, c'est environ un million de tonnes dans un vaste territoire européen dominé principalement par trois pays producteurs, l'Italie, l'Espagne et la France qui totalisent environ les deux tiers de la production européenne (hors agrumes et olives).

L'Aquitaine assure, quant à elle, en tonnage le dixième de la production nationale. Au niveau de l'espace agricole, 67 000 hectares sont consacrés aux cultures fruitières et légumières, soit à peine 5 % de la superficie cultivée (chiffres 2005).

- 40 000 Ha sont destinés à la production légumière (3% de la SAU)
- 27 000 hectares aux productions fruitières (2% de la SAU)

En revanche, la contribution du secteur au chiffre d'affaires agricole régional est plus importante, puisque les fruits et légumes occupent le troisième rang des productions aquitaines, avec 580 millions d'€ de chiffre d'affaires, derrière le vin et les céréales.

Actuellement, la production repose sur 6 800 entreprises professionnelles (3 300 exploitations professionnelles en légumes en 2005, 3 500 exploitations professionnelles en fruits¹), qui génèrent l'équivalent de 22 500 emplois en UTA². En emplois permanents, sur la seule région Aquitaine, on dénombre 3 800 salariés permanents dans les entreprises de production, un chiffre en progression régulière sur les quinze dernières années³.

Les producteurs de fruits et légumes sont de plus en plus spécialisés.

Pour la production de légumes de plein champ, les exploitations sont importantes et industrialisées (22 hectares en moyenne, parfois plusieurs centaines). Pour la production sous serre et abris, les exploitations sont plus petites en surfaces et très spécialisées (en moyenne 2 hectares).

La taille des vergers évolue à la hausse, (8 hectares en moyenne en 2005 contre 4,5 hectares en 1998). Les unités de plus de 10 hectares de vergers représentent les $\frac{3}{4}$ des surfaces en vergers et l'Aquitaine a conforté son poids au niveau national, stabilisant ses surfaces de production, contrairement aux autres régions. La production fruitière est répartie sur cinq espèces : pruniers d'ente, pommiers, noyers, kiwi, noisetiers, productions fruitières leaders, l'Aquitaine étant la première région de production pour le pruneau d'Agen, le kiwi, et la noisette.

Dans l'ensemble régional, le Lot-et-Garonne est de loin le premier producteur de fruits et légumes de la région, avec 45 % de la production régionale en valeur, une offre sur la quasi-totalité des produits et en tout premier lieu en tomate, fraise, melon, pruneau, pomme, poire, et noisette.

Les Landes sont spécialisées sur la culture légumière de plein champ (carotte, haricots verts, maïs doux, asperge). La fraise, la noix et la pomme sont très présentes en Dordogne. La production de kiwi est localisée principalement dans les Landes, les Pyrénées Atlantiques et dans le Lot-et-Garonne.

Aujourd'hui, les perspectives de la production vont à l'amélioration des systèmes de production. Le verger a été renouvelé et continue à s'équiper contre la grêle et le gel. Les productions légumières et la fraise effectuent leur transfert vers les techniques hors sol.

Quelle que soit leur taille, et dans une stratégie de production cohérente, les unités de production ont leur place en fruits et légumes. La filière présente un tissu économique dense, composé

¹ Source DRAF Aquitaine Agreste 2007 (enquête structure des exploitations 2005)

² Unité de travail agricole

³ Source AREFA



d'exploitations de plus en plus spécialisées mais également d'exploitations pour lesquelles l'atelier de production de fruits et légumes représente un facteur de revenu important, et un réseau d'organisations de producteurs qui se concentrent commercialement et se spécialisent sur certaines productions, afin de renforcer leur position face à la distribution (les organisations de producteurs étant fédérées au sein du comité économique du Bassin du Grand Sud Ouest et du comité économique du Pruneau).

Au niveau national, on dénombre 36 000 exploitations non spécialisées dans les légumes, qui représentent 82 % des exploitations et sont orientées vers les productions légumières de plein champ, très mécanisées.

Sur les 46 000 exploitations qui produisent des légumes, 18% d'entre elles, (8 400 exploitations au niveau national) sont spécialisées en production légumière et parmi ces entreprises, on peut distinguer :

- des entreprises spécialisées qui produisent en plein champ,
- des entreprises spécialisées produisant essentiellement sous serre, gérées par des entrepreneurs serristes spécialisés (jusqu'à 7 UTA par hectare, dont l'outil de production principal est la serre verre haute chassée, de haute productivité, spécialisée sur la tomate, fraise (jardins suspendus) et concombre (40 à 45 kg/m² en moyenne pour la tomate, 6 à 10 kg pour la fraise...),
- des exploitations spécialisées mixtes, parmi lesquelles se retrouve vraisemblablement une part importante des entreprises de ceinture verte, qui commercialisent en circuit court.

La région Aquitaine entre dans ce schéma de grosses exploitations spécialisées en légumes de plein champ (carottes, haricots verts, ...) et d'exploitations spécialisées en cultures sous serre et abris.

En arboriculture, ce sont plus de 40 000 exploitations orientées vers l'arboriculture dont 40% sont spécialisées sur les fruits. On peut distinguer dans cet ensemble des entreprises spécialisées sur la pomme, et dont les plus performantes génèrent en moyenne un produit brut de plus de 500 000 euros à relier à une superficie moyenne de verger de 30 hectares.

En région Aquitaine, ce type d'exploitation est très présent mais la région compte également des exploitations spécialisées en kiwi, alors que la prune d'ente reste un secteur économique déterminant sur la vallée du Lot et que d'autres productions, en particulier la noisette sont en fort développement, poussées par un fort dynamisme coopératif.

➤ Des évolutions nécessaires


Alors que la pression concurrentielle s'accroît, le maintien et le renforcement de la production passent par un effort d'innovation continu. Face aux niveaux d'investissements requis pour une unité viable de serre ou de verger, de nouvelles ingénieries financières sont mises en œuvre afin d'accompagner les entreprises dans la prise de risque.

Le secteur est en phase de transition, de passage de « l'exploitation » à « l'entreprise », de « l'exploitant » à « l'entrepreneur » de fruits et légumes. Face à la complexité croissante de leur activité, les producteurs ont plus que jamais besoin de s'ouvrir à de nouvelles approches et à des échanges favorisant les changements dans leur entreprise, intégrant en plus de la dimension technico-économique dont la maîtrise reste déterminante, des compétences organisationnelles, relationnelles, d'anticipation et stratégiques.

La réflexion de la profession sur les parcours et niveaux de formation requis pour prendre la tête d'une entreprise et la développer a abouti à considérer le diplôme ingénieur comme niveau de qualification requis pour les futurs dirigeants d'entreprise.

La question de la transmission et de l'installation de nouveaux producteurs, du renouvellement des générations est également posée :

- les chefs d'exploitation sont âgés aujourd'hui en moyenne de 47 ans et nous estimons que la transmission doit être anticipée aux alentours de 50 ans pour une préparation en phase avec la taille des entreprises, le montant du capital à investir pour les repreneurs. Il y a parfois urgence :



dans les entreprises arboricoles, les 50-59 ans représentent 40% des actifs. Il y a bien risque d'un renouvellement insuffisant des exploitations, situation qui fragilise la filière, alors qu'elle reste la première activité économique de certaines zones,

- on constate une désaffection des jeunes par rapport aux métiers de la production. L'image du produit est très positive, celle du métier doit être revalorisée par les entrepreneurs. Les dirigeants actuels travaillent déjà cette question, et commencent à faire des propositions pour une communication positive de la filière et de ces métiers,
- la transmission des savoirs doit être pleinement intégrée dans les entreprises, quel que soit leur niveau de développement et pas seulement au moment de la transmission. Cela suppose que le chef d'entreprise joue un rôle de premier plan dans la transmission de ses savoir-faire et savoir-être, de manière à créer un vivier de futurs entrepreneurs.

Pour des raisons démographiques et structurelles, le salariat est donc amené à se développer en fruits et légumes et la formation va nécessairement prendre une place croissante dans la vie des entreprises :

- en effet, les chefs d'entreprise ont des besoins en cadres adjoints d'exploitation et chefs de culture et pour ceux qui commencent à préparer leur succession, de cadres qui pourront être les futurs repreneurs de demain.
- l'alternance, et l'apprentissage en particulier, est une démarche qui est bien perçue par la profession parce qu'elle répond aux besoins d'acquisition de compétences par la pratique en particulier sur la conduite des systèmes culturaux, particulièrement pointus et où l'innovation est une composante essentielle de la réussite technico-économique de la culture. Les producteurs ont à jouer un rôle essentiel dans la transmission de leur savoir-faire technique.
- la loi vient d'élargir les conditions de développement de l'apprentissage, notamment dans le cadre de l'installation, puisqu'il n'y a plus de limite d'âge pour la création d'entreprise.
- la profession a décidé de s'engager fortement aux côtés de l'EPLEFPA de Ste-Livrade pour mobiliser les producteurs, et structurer le réseau des maîtres d'apprentissage des futurs ingénieurs. Depuis quelques années, le BTS Horticole préparé par apprentissage a enclenché un mouvement d'investissement des entreprises sur ce parcours de formation. Les entreprises déjà impliquées sont aujourd'hui prêtes à aller plus loin et à s'engager sur un niveau de formation supérieur qui correspond aux exigences du métier de producteur-entrepreneur de fruits et légumes.

Plus largement, c'est l'ensemble des outils et actions d'accompagnement qui existent à travers les centres de recherche et d'expérimentation, le développement, la formation, le financement des investissements, qui vont devoir évoluer pour accompagner la mutation vers l'entreprise. Là aussi, l'expérience de la profession et les réalisations existantes démontrent la capacité des responsables de la filière à œuvrer et à innover collectivement.

➤ Un métier à responsabilités

Le responsable d'entreprise est donc en règle générale à la tête d'une petite PME (la plupart du temps de moins de 20 salariés pour ce qui concerne le noyau permanent de salariés) et il est de ce fait très rarement secondé par un cadre faisant fonction d'adjoint de direction.

Il délègue toutefois une partie de ses fonctions notamment la gestion de production, à un collaborateur, dès que celle-ci atteint un certain nombre de salariés (une dizaine). Il est le plus souvent impliqué dans un groupement de producteurs ou une coopérative, qui de ce fait prend en charge une partie des fonctions (politique de distribution par exemple).

Il a en effet tout intérêt à s'impliquer dans les activités de développement de la filière, afin de ne pas rester isolé et d'être le mieux possible en mesure de définir la stratégie de développement de sa propre entreprise et s'inscrire dans une approche innovante.



Le responsable d'entreprise a une fonction polyvalente, généraliste, et en même temps très opérationnelle, intégrant une bonne maîtrise de la culture des fruits et légumes.

Cette maîtrise de la culture des fruits et légumes et de la fonction centrale de la gestion de production ne suffit pas à assurer la survie et le développement de l'entreprise fruits et légumes au regard des évolutions permanentes des technologies, des marchés, des attentes des consommateurs...

Il lui faut donc assurer une fonction clé de type stratégique reposant notamment sur la capacité à anticiper les évolutions nécessaires de son entreprise dans son environnement complexe et incertain. Les compétences liées aux fonctions commerciales, de gestion, d'animation et de management de son équipe sont bien entendues importantes. Mais elles sont de moins en moins des fonctions supplémentaires (périphériques) venant s'ajouter à la fonction centrale de gestion de la production. En effet, le responsable d'entreprise agricole fruits et légumes doit être en mesure d'effectuer les choix de production au regard des enjeux stratégiques, commerciaux, gestionnaires.

En résumé, le profil professionnel du responsable ou cadre dirigeant d'entreprise agricole de fruits et légumes n'est pas celui d'un ingénieur de production, expert dans la culture des fruits et légumes. C'est avant tout celui d'un ingénieur gestionnaire qui appréhende la culture des fruits et légumes à partir d'une approche globale largement fondée sur les enjeux commerciaux et financiers (recherche de la rentabilité et de la compétitivité de l'entreprise).

➤ L'apprentissage, une voie de formation privilégiée

La pratique en entreprise est, en agriculture, le mode privilégié souvent informel d'acquisition de compétences. La diffusion et la formation aux nouvelles techniques de production, et plus largement la transmission des savoir-faire a été, et reste encore à présent, du domaine de l'échange d'expériences et de l'analyse de pratiques entre les producteurs eux-mêmes. Aujourd'hui encore, c'est souvent le voisin qui ayant testé une nouvelle technique de production, voire un nouvel atelier ou process, accepte de le communiquer au jeune présent sur l'exploitation ou qui vient de s'installer. Le chef d'entreprise de production de fruits et légumes doit être en vigilance permanente par rapport aux innovations technologiques. C'est en cela qu'il est porteur de compétences actualisées en permanence et qu'il peut efficacement contribuer à la formation des jeunes générations pour peu qu'il ait la fibre de la transmission.

L'agriculture a changé. Les salariés, les producteurs mais aussi les formateurs ne sont plus forcément issus du milieu agricole. Dans ces conditions, l'entreprise reste un lieu de transfert des savoir-faire déterminant pour le secteur des fruits et légumes. Les producteurs en place sont donc aujourd'hui extrêmement concernés par la formation des futurs salariés et entrepreneurs en entreprise quelque soit le niveau (ouvrier agricole, technicien...).

Plus que jamais, les modalités de transmission des savoirs et savoir-faire doivent associer le monde de l'école et celui de l'entreprise afin de mettre en place une véritable préparation à l'exercice du métier dans toutes ses composantes technico-économiques, sociales et identitaires. Seul un travail en synergie entre les enseignants et les chefs d'entreprises, chacun apportant sa spécificité dans un objectif commun, peut permettre d'organiser la transmission du métier et de ses évolutions. L'apprentissage apparaît être le moyen particulièrement adapté, par l'alternance qu'il apporte et par le diplôme qui reconnaît les connaissances et les compétences acquises.

La profession s'implique dès à présent dans les modalités et les facteurs de réussite de la mise en œuvre de l'apprentissage dans les entreprises et a préconisé quelques orientations phares. Le rapprochement des enseignants formateurs et des entreprises est un objectif prioritaire. La profession va travailler sur une charte d'engagement réciproque, les dirigeants vont se former en tant que maîtres d'apprentissage, et s'engagent dans une démarche d'accompagnement et de tutorat des apprentis (formation des jeunes à travers un parcours au sein de plusieurs entreprises).

Pour les professionnels de la filière Fruits et légumes d'Aquitaine, l'apprentissage est donc considéré comme une voie privilégiée de formation, diplômante, particulièrement adaptée aux besoins des entreprises, où il est facteur de dynamisme, contribuant au rythme des transformations économiques et technologiques.



Au plan régional, l'entreprise susceptible d'accueillir un ingénieur en formation est une TPE ou une PME au profil variable :

- parmi les entreprises qualifiées de TPE, il s'agit d'entreprises au chiffre d'affaires de 150 000 € à 500 000 €, employant de 1 à 5 salariés permanents et de saisonniers et qui, dans une démarche de préparation à la transmission et d'installation hors cadre familial recherchent de futurs repreneurs. Ces entreprises ont à proposer un projet de développement et d'installation aux futurs ingénieurs, qui pourront ensuite se positionner sur la reprise de l'exploitation en tant qu'associé, susceptible de reprendre l'entreprise à terme,
- des entreprises qui dépassent un chiffre d'affaires de 500 000 €, pouvant aller jusqu' à 2 millions d'€ et plus et emploient jusqu'à 50 salariés permanents, dont le nombre est plus réduit, mais qui préfigurent ce que seront les exploitations de demain. Ces entreprises recherchent des ingénieurs de production, et souhaitent s'engager à les former sur des profils de poste à responsabilité, et pourront les recruter en tant que salariés, voire associés.

Compte tenu de l'âge moyen des chefs d'entreprise et des cessations prévues d'activité, il paraît absolument indispensable de former 10 à 15 ingénieurs par an au cours des dix prochaines années pour assurer la transmission et la reprise de ces entreprises en fruits et légumes et garantir, ainsi, la pérennité de la filière.