



**MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE L'ALIMENTATION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'enseignement
et de la recherche**

Inspection de l'enseignement agricole

**EXPLOITATIONS ET ATELIERS TECHNOLOGIQUES :
ETUDE SUR LES ENSEIGNEMENTS A TIRER DES EXPLOITATIONS ET ATELIERS
TECHNOLOGIQUES QUI ASSURENT LEUR EQUILIBRE FINANCIER**

Sylvie JARSALE
Bruno POUPIN
Frédéric CAPPE
Patrick LIZEE

Novembre 2023

N° de rapport R23 003

Principaux constats et recommandations

Analysée à l'aune de leurs performances économiques et financières, les exploitations et les ateliers technologiques ne font pas ressortir de profils et d'organisation uniques ou très similaires qui permettraient de dégager une forme de modèle à promouvoir.

Pour autant on voit que les structures gagnantes partagent bien souvent plusieurs déterminants. Nous avons pu mettre en évidence un certain nombre d'entre eux. Toutes s'appuient sur un projet stratégique, plus ou moins formalisé mais bien construit autour d'axes stratégiques communs ou très proches qui peuvent être déclinés en huit recommandations.

1/ S'appuyer sur une gestion optimisée de la main d'œuvre.

2/ Rechercher la diversification des productions dans une logique de complémentarité et dans une véritable logique de cohérence du système de production.

3/ Diminuer significativement la dépendance aux intrants en tendant le plus possible vers l'autonomie, notamment pour les productions animales.

4/ Rechercher la valeur ajoutée par les signes officiels de l'origine et de la qualité ou les productions de « niche ».

5/ Décliner et mettre en œuvre une politique commerciale rigoureuse particulièrement lorsque la chaîne de valeur ajoutée intègre la vente directe.

6/ Tirer profit de tout le potentiel permis par l'environnement de l'exploitation ou de l'atelier que ce soit par le service à la pédagogie ou les partenariats.

7/ S'appuyer sur une direction d'EPL engagée et impliquée.

8/ Donner aux exploitations et aux ateliers technologiques les moyens de bien s'intégrer dans leur territoire sur les plans économiques, sociaux et professionnels.

Sommaire

1 / Introduction	3
2/ Méthodologie.....	3
3 / Les principaux enseignements tirés de l'étude des EA/AT qui assurent leur équilibre financier	4
3.1 – De la nécessité d'un projet stratégique d'exploitation ou d'atelier technologique	4
3.2 – De l'importance du pilotage exercé par le directeur ou la directrice	5
3.3 – Du besoin impératif de rationaliser la gestion de la main d'œuvre et des compétences....	5
3.4 – Du bien-fondé du recours à la sous-traitance	6
3.5 – Du poids du financement des coûts pédagogiques	7
3.6 – De l'intérêt de la valorisation et de la commercialisation des productions	7
3.7 – De l'indispensable optimisation des systèmes de production et de transformation	8
3.8 – De l'importance d'adopter une véritable stratégie au niveau des investissements	9
3.9 – Quelques particularités selon les types de productions	9
4 / Conclusion	10

1 / Introduction

Le Code Rural et de la Pêche Maritime précise dans son article R811-9 que les exploitations agricoles et les ateliers technologiques des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles sont des unités de production à vocation pédagogique. L'article précise également que l'orientation, la conduite et la gestion de ces centres constitutifs se réfèrent aux usages et pratiques commerciales des professions et des filières auxquelles ils se rattachent en tant qu'unité économique.

Les exploitations agricoles et les ateliers technologiques occupent ainsi une place particulière au sein des EPLEFPA et contribuent à l'originalité, la pertinence, la qualité et la spécificité de l'enseignement agricole public.

Afin d'exercer pleinement leurs missions pédagogiques, de production, de service et de développement agricoles, ainsi que d'animation des territoires, les exploitations et ateliers technologiques des EPLEFPA doivent être économiquement viables, innovants et exemplaires dans leur conduite en termes de respect de l'environnement, des règles d'hygiène et sécurité, du droit du travail et de celui de la concurrence et en mettant en marché des produits et des services hautement qualitatifs favorisant ainsi la compétitivité hors coût de ces centres.

Ainsi les centres techniques et technologiques des EPLEFPA se singularisent des ateliers pédagogiques et sont par conséquent considérés comme de véritables entités économiques supports des différentes missions de l'enseignement technique agricole.

Cette dimension est renforcée par le plan enseigner à produire autrement deux qui, dans son axe trois, précise la nécessité d'amplifier la mobilisation des exploitations agricoles et ateliers technologiques comme support d'apprentissage, de démonstration et d'expérimentation.

Compte tenu de ces singularités, certains de ces centres constitutifs, confrontés aux aléas des marchés, à une forte dépendance à la main d'œuvre salariée, peinent à atteindre l'équilibre économique. Leur capacité d'investissement s'en trouve limitée voire inexistante. Ils contribuent, dans un certain nombre de cas, aux difficultés financières que rencontrent un nombre significatif d'établissements.

En 2022, à l'aune de ces constats et avec l'objectif de tenter de dégager des pistes d'amélioration pour les centres les plus en difficulté, la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche (DGER) a confié dans sa lettre de commande annuelle au Doyen de l'Inspection de l'Enseignement Agricole (IEA), une mission intitulée « Exploitations et ateliers technologiques : étude sur les enseignements à tirer des exploitations et ateliers technologiques qui assurent leur équilibre financier »

Pour réaliser cette mission le Doyen de l'IEA a désigné madame Sylvie JARSALE et monsieur Bruno POUPIN, respectivement inspectrice et inspecteur à compétence administrative juridique et financière, monsieur Frédéric CAPPE, inspecteur à compétence générale et monsieur Patrick LIZEE, inspecteur des exploitations agricoles et ateliers technologiques.

2/ Méthodologie

La démarche entreprise par l'équipe des inspecteurs s'est déroulé en deux temps, la première étape consistant à identifier les exploitations et ateliers technologiques présentant un équilibre financier et la deuxième étape ayant pour objectif d'analyser les différents facteurs contribuant à leur performance.

La première phase a permis de sélectionner les structures à partir de trois indicateurs financiers significatifs, enregistrés dans le module INDISFI issu de l'application comptable Cocwinelle, à savoir, le résultat de fonctionnement, la capacité d'autofinancement et le fonds de roulement net, avec une appréciation de leur variation sur une période de 5 exercices comptables, soit de 2017 à 2021. A noter que l'analyse intervient sur une période antérieure à la forte inflation constatée sur les charges, consécutives aux effets de la guerre en Ukraine. Ainsi, la requête destinée à constituer le panel des exploitations et ateliers économique s'est basée sur les trois critères cumulatifs ci-dessous :

- Un montant cumulé de résultats de fonctionnement sur la période, supérieur à -10K€,
- Un montant cumulé de capacité d'autofinancement sur la période supérieure à 0,
- Et une variation du fonds de roulement nette entre 2017 et 2021 supérieure à 0.

La combinaison de ces trois indicateurs a permis de déterminer un seuil de référence et d'établir une liste des structures constituant le panel définitif, **composé de 48 exploitations et ateliers technologiques classés ensuite en grands secteurs de production (polyculture-élevage (30), viticulture (4), horticulture (6), agro-alimentaire (4) et centres équestres (2)).** Pour information, **sur les 228 exploitations et ateliers technologiques existants, 54 entités (annexe 1) répondaient aux trois critères retenus.** Six d'entre elles ont été écartées, leur modèle économique étant unique et donc non transposable.

La deuxième phase a consisté en une démarche de recueil d'informations destinées à caractériser les structures retenues. Dans un premier temps, une grille de collecte des données financières et économiques a été élaborée à partir des fiches globales ALEXIA 2017 et 2021 (main d'œuvre, soldes intermédiaires de gestion...). Ces informations ont été complétées des indicateurs et ratios issus du module INDISFI. L'exploitation des fiches ALEXIA a également permis de recueillir des données qualitatives de nature à apporter des éléments de contexte sur les orientations et les différents ateliers, ceci afin d'identifier les facteurs de performance des exploitations et ateliers technologiques retenus.

Les inspecteurs ont ensuite conduit des entretiens téléphoniques avec les directeurs d'exploitation et d'ateliers technologiques concernés, sur la base d'une grille d'entretien destinée à harmoniser les échanges. Ces entretiens réalisés entre février et septembre 2023, ont permis, d'une part, de fiabiliser les informations saisies dans ALEXIA, et d'autre part, d'interroger l'organisation du travail, les stratégies de production et de commercialisation ainsi que les facteurs de performance. La mise en commun des données collectées, quantitatives et qualitatives, a permis aux inspecteurs d'identifier les principaux déterminants.

3 / Les principaux enseignements tirés de l'étude des EA/AT qui assurent leur équilibre financier

Tous les constats de la présente étude s'intéressent à l'échantillon des exploitations retenues et ne remettent pas en cause les actions réalisées ni les résultats obtenus par les autres exploitations.

3.1 – De la nécessité d'un projet stratégique d'exploitation ou d'atelier technologique

De l'expertise des situations du panel d'exploitations et d'ateliers technologiques étudiés, une constante se manifeste quasi systématiquement, c'est l'importance du projet de l'exploitation qui identifie les lignes stratégiques et formalise les étapes préalables à l'atteinte des objectifs fixés. Cette dynamique de projet semble être déterminante également par le fait qu'elle est fédératrice non seulement au niveau des salariés mais également au niveau des acteurs de l'EPLEFPA et de certains partenaires extérieurs, notamment professionnels. Le projet d'exploitation permet de

mobiliser les réseaux et les partenariats y compris dans les démarches d'évolution structurelle comme la mise en place d'une commercialisation des productions, individuellement ou dans le cadre d'un magasin de producteurs par exemple. Enfin, le projet d'EA/AT apparaît comme un moyen d'associer les salariés à la réflexion et de donner du sens à leur action. L'investissement dont ils font preuve globalement dans cette configuration en est une illustration probante.

3.2 – De l'importance du pilotage exercé par le directeur ou la directrice

Le pilotage de l'exploitation ou de l'atelier technologique par son responsable, avec un investissement extrêmement important de ce dernier, tant en interne qu'en externe, représente également une constante évidente. L'action du directeur ou de la directrice du centre se développe dans une vision prospective qui s'inscrit dans la durée, avec un accompagnement positif du chef d'établissement et plus globalement de l'équipe de direction (confiance, soutien actif, partage des objectifs, débats structurants...). Les capacités managériales et d'animation du directeur ou de la directrice sont essentielles pour mobiliser les équipes dans la conduite du changement ou, plus généralement dans la dynamique de fonctionnement.

Les choix et les orientations définis impactent de manière déterminante la visibilité, sur le territoire, de l'exploitation ou de l'atelier technologique qui contribue indirectement à son équilibre financier. Les partenariats y compris financiers sont facilités. La politique d'extériorisation décidée par la direction de l'exploitation ou de l'atelier technologique, avec le soutien de la direction générale et l'appui du reste de l'équipe de direction s'illustre le plus souvent par l'organisation d'événements au sein de l'établissement (journées techniques, manifestations « grand public », ...), et/ou par de nombreux partenariats sur le territoire. La quasi-totalité des directeurs et directrices de l'échantillon est fortement impliquée dans les réseaux professionnels. La qualité des partenariats technico-économiques qu'ils initient et conduisent, plus ou moins nombreux selon le contexte, est un élément prépondérant pour la bonne santé financière de l'exploitation ou de l'atelier, notamment lors des changements de système (conversion à l'agriculture biologique, adoption du système « tout herbe », ...) En effet ces partenariats sont la première phase d'un dispositif d'accompagnement sur les plans techniques, expérimentaux, d'échanges de pratiques qui prépare l'évolution, voire les changements de système de production. Certaines exploitations conduisent également des protocoles d'expérimentation qui contribuent à leur notoriété dès lors qu'elles apportent un service aux professionnels.

Le plus souvent, la stabilité sur le poste de direction apparaît comme une condition favorable pour l'atteinte de l'équilibre économique.

3.3 – Du besoin impératif de rationaliser la gestion de la main d'œuvre et des compétences

A quelques rares exceptions près, l'organisation prévoit une annualisation du temps de travail des salariés avec des différences parfois importantes au niveau de la durée de référence (base 35, 39, ou 40 heures hebdomadaires, 169 heures mensuelles, 1607 heures annuelles, ...), afin d'absorber les pics d'activités. La tendance actuelle, lors du renouvellement de salariés, conduit quasi systématiquement à la signature de contrats sur la base d'une annualisation du temps de travail. La flexibilité en découlant permet de mieux s'adapter aux rythmes des travaux.

Néanmoins, un certain nombre d'heures supplémentaires sont réalisées et font le plus souvent l'objet de repos compensatoires. Lorsqu'elles sont rémunérées, c'est sur la base généralement d'un forfait et en réponse à des situations particulières (ex : travail le dimanche). Certaines sont payées car ne pouvant pas être récupérées. En tout état de cause, et sauf situation particulière (salarié demandeur pour effectuer des heures supplémentaires), la gestion des pics d'activité et des

absences de salariés se fait dans une optique de limitation des heures supplémentaires avec, le plus souvent, recours à des prestataires extérieurs ou l'embauche de remplaçants voire le recours au service de remplacement. Cette logique de gestion des temps de travail s'inscrit également dans une dynamique plus générale de prise en compte des conditions de travail dont l'amélioration s'avère être l'une des priorités de la plupart des directeurs et directrices d'exploitation ou d'atelier et ce, dans le souci de fidéliser et de stabiliser les équipes de salariés. La prise en compte de la préservation de la santé a été évoquée notamment au niveau de la prévention des risques liés à la fatigue.

Une main d'œuvre qualifiée et formée contribue aux performances de l'exploitation. Peu de plans de formation sont formalisés. Pour autant, la formation existe quasi systématiquement, en particulier lorsqu'il y a un nouveau projet pour maintenir les salariés à un niveau technique suffisant, expressément sur des productions spécialisées. Le niveau de qualification requis est en lien avec le niveau de responsabilisation sur les ateliers et la capacité à entrer dans une dynamique de changement. Dans leur globalité les exploitations retenues pratiquent un encouragement salarial. Cette politique d'accompagnement favorise la participation des salariés au projet du centre.

Les exploitations agricoles et les ateliers technologiques visés à l'article L.811-8 du code rural et de la pêche maritime sont des unités à vocation pédagogique qui assurent l'adaptation de la formation aux réalités pratiques, techniques et économiques. Ces centres sont de véritables supports pédagogiques, utilisés par les apprenants et les enseignants. Leur contribution aux activités, souvent saisonnières, est d'importance variable selon les établissements et les productions. Pour autant, elle est loin d'être négligeable, et apporte un réel complément à la main d'œuvre disponible pour certaines tâches.

Enfin, le fort investissement du directeur ou de la directrice est une constante, avec une partie du temps de travail qui contribue directement à la fonction économique du centre. Ils absorbent une partie significative du besoin en main d'œuvre requis par le système de production.

3.4 – Du bien-fondé du recours à la sous-traitance

Le recours à la sous-traitance concerne avant tout les travaux culturels, de récolte et les travaux à façon, notamment avec le recours à des prestataires externes et à l'entraide collective (ex : CUMA). L'un des arguments avancés est la limitation des investissements dans des matériels spécifiques qui, par destination, sont peu utilisés globalement sur l'année du fait même de leur nature. La gestion du recours à la sous-traitance s'inscrit donc totalement dans celle des parcs matériels et des investissements. Ainsi, pour beaucoup d'exploitations en système de production « polycultures-élevages », l'évolution des techniques culturales (ex : simplification du travail du sol, sursemis, ...) et la diversification des tâches réalisées par l'exploitation (ex : transformation des produits, commercialisation, prestations de services, ...) nécessitent des équipements et des matériels spécifiques qui induisent bien souvent soit des investissements lourds associés à une technicité spécifique et des coûts de maintenance conséquents, soit, le recours à une prestation externe (ETA) ou en collectif (CUMA)

La sous-traitance apporte régulièrement des solutions aux déficits de main d'œuvre lors des pics d'activité ou sur des jours non-travaillés voire lors de l'absence des salariés. Comme cela a été mentionné précédemment, la sous-traitance fait partie intégrante de la réflexion concernant la gestion des plans de charge de travail des salariés et des heures supplémentaires. Elle se concrétise le plus souvent par l'appel à des prestataires extérieurs disposant des matériels et des compétences ad hoc, pour ce qui concerne les tâches spécifiques mais également par la sollicitation du service de remplacement auquel une majorité des exploitations semblent adhérer.

Enfin, plus globalement, les travaux à faible valeur ajoutée sont externalisés dans la plupart des secteurs, les directeurs préférant mobiliser la main d'œuvre interne sur des tâches nécessitant une plus forte technicité et étant donc généralement mieux valorisées.

En conclusion, le recours à la sous-traitance, lorsqu'elle est choisie en termes de stratégie et d'organisation du système de production permet de circonscrire certaines dépenses de fonctionnement que ce soit au niveau des charges salariales et des coûts de mécanisation. Elle permet également de rationaliser certaines dépenses d'investissement pouvant grever les résultats des exploitations ou ateliers technologiques.

3.5 – Du poids du financement des coûts pédagogiques

Là-encore les situations sont très variables d'un établissement à l'autre allant de l'absence pure et simple de contrepartie (situation la moins fréquente) à des sommes pouvant atteindre plusieurs dizaines de milliers d'euros.

Les deux modes de prise en compte du coût pédagogique les plus répandus sont :

- ✓ la rétribution, par les centres de formation, des prestations assurées par l'exploitation ou l'atelier technologique ainsi que de certaines opérations d'investissement (prestations internes entre centres) ;
- ✓ l'attribution d'une subvention par certains conseils régionaux qui est la plupart du temps intégrée à la dotation de fonctionnement du lycée. Ce financement est clairement identifié lors de la notification de la dotation globale de fonctionnement (DGF) du lycée et donne lieu ensuite à une répartition en interne.

Les dotations des conseils régionaux peuvent représenter des sommes parfois importantes qui contribuent de manière significative, voire essentielle, à l'équilibre économique des exploitations et des ateliers technologiques.

De manière générale, chaque région finance également, à hauteur variable, des investissements sur les exploitations et ateliers technologiques même si certaines collectivités n'interviennent pas sur la dotation globale de fonctionnement.

3.6 – De l'intérêt de la valorisation et de la commercialisation des productions

Il ressort que chaque exploitation ou atelier du panel retenu propose des productions qui apportent une plus-value lors de leur commercialisation. Les signes officiels de la qualité et de l'origine (SIQO) permettent une valorisation des produits quelle que soit la typologie de l'exploitation (lait à Comté, volailles label, ovins-viandes bio, appellation vins et spiritueux à forte notoriété, ...). L'adhésion à un cahier des charges qui permet, soit l'élevage en plein air, soit un mode de production respectueux de l'environnement et du bien-être animal contribue à augmenter la valeur ajoutée du produit. Il en est de même pour la présentation des produits en filière courte et locale. Une organisation performante sur les circuits de vente, soit par le biais d'un point de vente dans l'établissement, soit par la proximité locale de magasins de producteurs est quasi-systématique. La plupart des exploitations recherche des circuits de commercialisation les plus adaptés et complémentaires, en fonction des volumes à écouler. La valorisation s'appuie sur une véritable politique de commercialisation (point de vente, qualification des personnels, communication, ...). En fonction du type de produits (vins et spiritueux, ...) la politique de vente peut s'appliquer bien au-delà du territoire de proximité. La recherche d'une clientèle stable et/ou diversifiée fait partie de la politique du centre.

Certaines productions spécialisées intervenant sur des marchés de « niche », souvent sous contrat, dégagent une forte valeur ajoutée et participent de manière significative aux résultats (houblon, contrats de semences...).

C'est la qualité reconnue du produit, ou de ses caractéristiques, qui conditionne principalement sa valorisation à la vente.

3.7 – De l'indispensable optimisation des systèmes de production et de transformation

Le souci de l'optimisation des systèmes de production et de transformation, intégrant également la dimension commerciale, apparaît au centre des préoccupations de la quasi-totalité des directeurs et directrice d'exploitation et d'ateliers technologiques. Cela se traduit par une volonté affirmée de maîtriser les charges de production notamment au regard des incertitudes fortes des marchés des produits d'origine agricole et des fluctuations très importantes de ces dernières années concernant plus particulièrement les coûts relatifs à l'énergie. Ce travail visant à limiter les charges de production passe par une meilleure valorisation du capital de production et une véritable stratégie pour tendre vers l'autosuffisance pour certains postes de dépenses. L'accompagnement financier et technique des projets développés dans le cadre des politiques publiques mises en œuvre concernant la souveraineté alimentaire notamment, semble avoir accéléré ce constat. La prise de conscience du potentiel du capital foncier en particulier et sa valorisation (ex : système de production « tout herbe ») constituent des entrées privilégiées par les directeurs et l'impact positif sur les résultats technico-économiques semble leur donner raison. La recherche de l'autonomie alimentaire et fourragère est une préoccupation régulièrement avancée par les directeurs et directrices relevant du panel. Dans la continuité de ce qui précède, l'adaptation des productions mises en place prenant en compte, d'une part le potentiel permis par le capital de production et d'autre part l'inflation des coûts de l'énergie, notamment des fluides, est une réalité pour une majorité d'exploitations et d'ateliers technologiques. L'enquête auprès des directeurs a également montré qu'un positionnement opportuniste vis-à-vis de la conjoncture permettait de réaliser des excédents significatifs grâce à la mise en œuvre de nouvelles productions et activités. Ainsi, la crise sanitaire liée au covid ou celle liée au conflit en Ukraine a conduit certains directeurs à développer de nouveaux ateliers (ex : nouvelles productions végétales) et à proposer de nouvelles prestations (ex : commercialisation directe). Cet opportunisme conjoncturel ne transparait pas totalement dans les résultats pris comme références par la présente étude mais témoigne d'une posture et d'un état d'esprit qui apparaissent profitables.

L'une des grandes tendances qui se dégage est celle de l'économie au sens de la réduction de la dépendance aux ressources externes de l'exploitation. Les élevages laitiers montrent la voie avec de manière quasi systématique un travail important sur l'alimentation visant l'objectif l'autonomie fourragère, voire de l'autonomie protéique. Dans ces exploitations l'assolement a fortement évolué avec une diminution des surfaces en maïs, voire un arrêt total au profit d'une meilleure valorisation de l'herbe et la mise en place de cultures associées de type méteils, permettant dès l'implantation dans la parcelle de se rapprocher au plus près de l'équilibre de la ration.

La valorisation par le troupeau de l'herbe sur pied est une tendance marquée, là aussi avec un regard particulier sur la qualité des prairies temporaires et des mélanges qui les composent. Cette valorisation s'appuie sur l'optimisation du potentiel de production des parcelles avec du pâturage tournant en paddock dont les rotations (temps de présence du troupeau sur chacune des parcelles) sont particulièrement suivies. Dans cette logique tout est pensé pour valoriser au mieux la main d'œuvre avec une organisation parcellaire qui guide le troupeau sans pratiquement aucune

intervention humaine y compris en termes d'abreuvement. L'évolution vers de tels systèmes n'est envisageable que si la structuration parcellaire le permet.

S'agissant de systèmes comportant un atelier de cultures de ventes, certains d'entre eux ont choisi de diversifier par une production avicole sous SIQO (label rouge, bio...). Quelques unités conséquentes, dans un circuit de commercialisation en filière longue, tirent économiquement leur épingle du jeu. Une partie de la sole céréalière est consacrée à l'alimentation des volailles. La performance prend appui sur une main d'œuvre bien formée et polyvalente sur les deux productions dans une logique de complémentarité notamment en termes d'organisation du temps de travail.

Pour la conduite des cultures, la simplification des opérations culturales est privilégiée mais pas systématique. Le recours au labour est régulièrement envisagé en fonction des conditions pédoclimatiques. Dans certaines exploitations, le fort potentiel agronomique des sols est un élément majeur de la performance économique globale. Les couverts végétaux font partie des outils qui ont été cités pour entretenir la structure des sols et en améliorer la fertilité.

3.8 – De l'importance d'adopter une véritable stratégie au niveau des investissements

Chaque exploitation et atelier retenu applique, avec des rythmes différents, une véritable politique régulière d'investissements. Ceux-ci sont réalisés sur fonds propres et/ou avec des financements externes, principalement du conseil régional, s'inscrivant souvent dans le cadre d'un plan pluriannuel d'investissement. Ils portent tant sur les matériels, les installations, que sur les bâtiments.

L'objectif est de maintenir ou de transformer les outils de production à un niveau de performance pertinent. Le renouvellement des matériels, en prenant en compte les évolutions techniques, permet d'avoir une chaîne de production efficiente et compétitive, adaptée à l'évolution des contraintes techniques, réglementaires ou sociétales (impact sur l'environnement, bien-être animal, ...). La maintenance ou le renouvellement du bâti procède du même ordre.

Ces investissements optimisent également les conditions de travail et la sécurité. La robotisation ou l'automatisation de certaines tâches réduisent la pénibilité et augmentent la sécurisation (robot désherbeur pour les betteraves, système d'abreuvement des animaux au pâturage, ...). Ils améliorent l'efficacité du travail et favorisent l'adhésion au projet du centre. De surcroît, ils permettent aux apprenants l'utilisation d'installations représentatives.

Cette politique régulière d'investissement apporte de nombreux gains de productivité, qui sont nécessaires, et qui doivent perdurer. Cette démarche d'investir, dans la durée, de manière appropriée, conditionne l'existence de résultats économiques favorables.

3.9 – Quelques particularités selon les types de productions

Dans les exploitations viticoles et les ateliers de transformation, un effort conséquent est consenti au niveau de la part de main d'œuvre consacrée exclusivement à la commercialisation (de 1 à 2,5 ETP). Cette constatation illustre la prise en compte des enjeux importants qui consistent notamment à bien commercialiser ce qui est produit et/ou transformé par l'exploitation ou l'atelier technologique. Cet effort au niveau de la commercialisation, pour les exploitations et ateliers concernés, se révèle être l'un des facteurs de rentabilité du système.

Les centres équestres relevant du panel ont tous une part importante de leur chiffre d'affaires qui provient des centres de formation. Selon les centres, d'autres prestations de type reprises,

pensions, peuvent venir compléter les revenus mais l'essentiel des ressources est constitué par la rétribution des prestations internes par les autres centres constitutifs de l'EPLFPA. Le modèle économique observé dans le cadre de l'étude repose donc majoritairement sur une valorisation du centre équestre avant tout comme support pédagogique. Toutefois, une gestion optimale de la cavalerie et des structures en dehors du temps scolaire, permet à quelques centres équestres de proposer des activités de type club, participant à leur équilibre financier.

Quelques exploitations relevant du panel présentent des activités annexes qui leur assurent une sécurité de revenus : énergie solaire, installations photovoltaïques, gîtes, accueil. Les installations de méthanisation n'ont pas fait la preuve de leur performance. Une seule exploitation détenant ces installations et unités de méthanisation atteint l'équilibre financier. Des exploitations disposant d'un point de vente pour valoriser leur production développent l'attractivité par des compléments de gamme en achat-revente.

Enfin, dans quelques cas très particuliers, la très forte intégration de l'exploitation ou de l'atelier technologique dans des programmes de développement et d'expérimentation à différentes échelles territoriales contribuent au financement d'une partie des infrastructures et de la main d'œuvre qui sont également valorisées dans les processus de productions.

4 / Conclusion

Comme on pouvait s'y attendre, l'étude montre qu'il n'y a pas de « modèle » que l'on pourrait qualifier de gagnant sur le plan économique et financier. Cependant les exploitations et les ateliers technologiques qui s'avèrent performant de ce point de vue s'appuient sur un projet stratégique, plus ou moins formalisé mais bien construit autour de déterminants communs. Ceux-ci ont trait à la gestion optimisée de la main d'œuvre, une diversification maîtrisée des productions, la diminution significative de la dépendance aux intrants avec une forte tendance à l'autonomie, notamment pour les productions animales, la recherche de valeur ajoutée par les signes officiels de l'origine et de la qualité ou les productions de « niche », avec une politique commerciale rigoureuse lorsque la chaîne de valeur ajoutée intègre la vente directe. La stratégie développée vise également à tirer profit de tout le potentiel permis par l'environnement de l'exploitation ou de l'atelier que ce soit par le service à la pédagogie ou les partenariats. Elle se caractérise également par une forte implication de la direction de l'établissement. Enfin, même s'il elle influe indirectement sur les performances, la constante positive pour l'ensemble du panel est la forte intégration de l'exploitation ou de l'atelier technologique dans son territoire sur les plans économiques, sociaux et professionnels.

Annexe 1 : liste des exploitation et ateliers technologiques retenus sur le premier tri

Région	Etablissements	Orientation	Spec1
Bourgogne-FC	Fontaines	POLY ELEVAGE	BOV LAIT
Bourgogne-FC	Fontaines (Charolles)	POLY ELEVAGE	VI OVINS
Bourgogne-FC	Plombières les Dijon (Quétigny)	POLY ELEVAGE	VI BOVINS
Bourgogne-FC	Beaune	VITI	VITI
B-Franche Comte	Besançon	POLY ELEVAGE	BOV LAIT
B-Franche Comte	Montmorot	POLY ELEVAGE	BOV LAIT
B-Franche Comte	Mancy	CENTRE EQ	EQUIT
B-Franche Comte	Mamirolle	AGRO ALIM	LAIT
B-Franche Comte	Poligny	AGRO ALIM	LAIT VIANDE
B-Franche Comte	Valdoie	HORTI	HORTI
B-Franche Comte	Vesoul	POLY ELEVAGE	BOV LAIT
Bretagne	Guingamp Centre équestre Kernilien	CENTRE EQ	EQUIT
Grand Est	EPL Obernai	POLY ELEVAGE	VI BOVINS
Grand Est	EPL Rouffach – Exploit horti	HORTI	HORTI
Grand Est	EPL Rouffach – Exploit Agri	POLY ELEVAGE	AVICULTURE
Grand Est	Avize	VITI	VITI
Grand Est	Chalon en champagne	POLY ELEVAGE	VI BOVINS
Grand Est	Troyes	POLY ELEVAGE	VI OVINS
Grand Est	Château-Salins	POLY ELEVAGE	BOV LAIT
Grand Est	Château-Salins - Centre Equestre	CENTRE EQ	EQUIT
Grand Est	Bar le Duc - Exploitation	POLY ELEVAGE	BOV LAIT
Hauts de France	EPL de DOUAI-exp Sains du Nord	POLY ELEVAGE	VI BOVINS
Hauts de France	EPL des Flandres - Exploit Dunkerque	HORTI	HORTI
Hauts de France	EPL de l'Oise - Airion	POLY ELEVAGE	GRDES CULT
Nouvelle Aquitaine	EPL Landes (Sabres)	POLY ELEVAGE	AVICULTURE
Nouvelle Aquitaine	EPL du Périgord - Atelier techno	AGRO ALIM	PALMIP
Nouvelle Aquitaine	Pyrénées Atlantiques – Oloron	POLY ELEVAGE	VI OVINS
Nouvelle Aquitaine	Lot et Garonne - Sainte Livrade	ARBORICULTURE	ARBORICULTU
Nouvelle Aquitaine	Lot et Garonne - Tonneins	HORTI	HORTI
Nouvelle Aquitaine	Lot et Garonne - Nérac	GRDES CULT	CEREALES
Nouvelle Aquitaine	Haute Corrèze (Neuvic)	POLY ELEVAGE	VI BOVINS
Nouvelle Aquitaine	EPL de la Charente Angoulême (L'oise)	POLY ELEVAGE	VITI
Nouvelle Aquitaine	EPL Saintonge Saintes (Desclaudes)	POLY ELEVAGE	BOV LAIT
Nouvelle Aquitaine	EPL Saintonge Jonzac (le renaudin)	VITI	VITI
Nouvelle Aquitaine	Bressuire Hall	AGRO ALIM	AGRO ALIM
Nouvelle Aquitaine	Thuré	GRDES CULT	CEREALES
Normandie	Coutances	POLY ELEVAGE	BOV LAIT
Normandie	Coutances - exploitation 2	HORTI	HORTI
Normandie	Yvetôt (Merval)	POLY ELEVAGE	BOV LAIT
Normandie	Yvetôt (Envermeu) Scierie	SCIERIE	SCIERIE
Pays de Loire	EPL de Château Gontier	POLY ELEVAGE	PORCINS
Pays de Loire	EPL Montreuil Bellay	VITI	VITI
PACA	Digne	POLY ELEVAGE	VI OVINS
PACA	Carpentras	ARBORICULTURE	ARBORICULTU
Centre Val de Loire	Châteauroux Touvent	POLY ELEVAGE	VI BOVINS
Centre Val de Loire	Châteauroux Les Ages	POLY ELEVAGE	CAPRINS LAIT
Corse	Borgo	POLY CULTURE	ARBORICULTU
Occitanie	St Chély (La Canourgue)	PISCI	
Occitanie	Albi	POLY ELEVAGE	BOV LAIT
Auvergne-Rhône Alpes	St Flour	POLY ELEVAGE	BOV LAIT
Auvergne-Rhône Alpes	Yssingeaux	POLY ELEVAGE	BOV LAIT
Auvergne-Rhône Alpes	AUBENAS Exploitation O. de Serres	POLY ELEVAGE	CAPRINS LAIT
Auvergne-Rhône Alpes	EPL Romans	HORTI	HORTI
Auvergne-Rhône Alpes	EPL Dardilly	HORTI	HORTI
	EA ou AT éliminé pour le caractère non transposable		