

**Observatoire Economique et de l'Emploi
2025**

**Observatoire économique et emploi au sein des Services de
Remplacement
GPEC 12 – 2025**

Service de Remplacement France



Table des matières

Introduction générale.....	5
Observatoire économique et emploi au sein des Services de Remplacement GPEC 12 - 2025	6
Fiche de synthèse OEE 2025 :.....	6
Partie 1 : Observatoire économique	7
Chiffres de l'adhésion aux Services de Remplacement :	8
L'utilisation des Services de Remplacement	11
Données socio démographiques des adhérents :	20
Exploitations	22
Les systèmes d'exploitation dans lesquels travaillent ces exploitants.....	22
Méthodes de production.....	24
Formes juridiques.....	25
Agents de remplacement	27
Données socio-démographiques des agents de remplacement.....	28
Origine scolaire des agents de remplacement	29
Types de contrat des agents de remplacement	31
Les structures Service de Remplacement.....	34
Evolution du nombre de structures.....	34
Evolution du nombre de salariés administratifs	36
Postes des salariés administratifs	37
Données sociodémographiques sur les salariés administratifs	40
Formations initiales	41
Conclusion de l'observatoire	43
Réalisation d'une étude présentant un enjeu pour la filière : Montée en compétences managériales des structures du Service de Remplacement	45
I. Introduction	46
II. Les fondements de la fonction d'élus : apports du Bref Céréq 2012	47
1. Les élus et présidents, des mandataires investis d'une responsabilité collective.....	47
2. Une fonction à la croisée de plusieurs registres : stratégique, opérationnel et relationnel.....	47
3. Une entrée en fonction marquée par l'incertitude et l'apprentissage progressif	48

4. Une nécessité de construire une posture : engagement, discernement et représentation	48
III. Le rôle et les compétences attendues des élus : apport du référentiel SR France ..	48
1. Gouvernance et pilotage stratégique.....	49
2. Gestion des ressources humaines et management	49
3. Gestion administrative, budgétaire, sociale et fiscale	50
4. Financement des actions de remplacement et de développement	50
5. Promotion, représentation et relations externes	51
IV. L'expérience réelle de présidents de SR : analyse croisée des témoignages	52
1. Des profils différents mais partageant une expérience associative préalable	53
Troisième président.....	54
2. Une entrée en fonction marquée par l'absence d'accompagnement formalisé	54
3. Des émotions contrastées et révélatrices des conditions d'entrée dans le mandat ..	54
4. Des difficultés centrées sur la posture, la relation aux équipes et la prise de décision	55
5. Légitimité et zones d'inconfort.....	55
6. Ce qui fait défaut pour bien entrer dans la fonction	56
V. Analyse transversale : enseignements croisés et enjeux pour la fonction d'élus	57
1. Des fonctions exigeantes, qui combinent vision stratégique, gestion opérationnelle et compétences humaines	57
2. Une entrée en fonction souvent insuffisamment accompagnée	58
3. Un écart significatif entre les compétences attendues et les ressources disponibles	58
4. Une place centrale de la posture dans la réussite du mandat	58
5. Une opportunité forte pour structurer un parcours d'intégration et de montée en compétences.....	59
VI. Recommandations opérationnelles.....	59
VII. Conclusion	61
Annexe : Infographie OEE 2025.....	62

Introduction générale

L'Observatoire Économique et de l'Emploi est mis en par Service de Remplacement France afin de fournir aux Services de Remplacement, qu'ils soient régionaux, départementaux ou locaux , une vision actualisée de la situation de l'emploi dans le secteur agricole, et plus spécifiquement au sein des structures de remplacement. Grâce à une collecte annuelle d'informations, l'Observatoire propose une analyse évolutive dans le temps, permettant de suivre les mutations de l'emploi et de l'économie qui concernent les Services de Remplacement et leurs acteurs.

En tant qu'acteurs essentiels de l'emploi à temps partagé, les Services de Remplacement mettent à disposition des exploitants adhérents une main-d'œuvre qualifiée pour assurer la continuité de l'exploitation pendant leur absence, qu'elle soit liée à des congés, un accident, une maladie, une naissance, une formation, un droit au répit ou encore un engagement syndical. Ils veillent à proposer le salarié le plus adapté, en fonction des compétences requises et indépendamment de la période du cycle de production.

Cette dynamique autour de l'emploi est étroitement connectée aux Services de Remplacement, car elle permet notamment :

- d'assurer la gestion de l'exploitation par des agents compétents, garantissant ainsi la sérénité des chefs d'exploitation et la continuité économique de leur structure durant leur absence ;
- d'offrir un cadre formateur aux agents intégrant les Services de Remplacement ;
- de soutenir l'emploi de personnels administratifs chargés de la gestion des structures ;
- d'encourager l'engagement bénévole des agriculteurs au sein des associations afin d'organiser et de défendre cette activité.

Les Services de Remplacement portent également une attention particulière aux enjeux socioéconomiques du secteur agricole, dans l'objectif :

- de maintenir une offre de services en adéquation avec les évolutions conjoncturelles auxquelles sont confrontées les exploitations ;
- de permettre aux salariés administratifs de travailler dans des conditions adaptées, quelle que soit la taille de leur structure ;
- de réfléchir au lien avec le terrain et au rôle essentiel joué par les bénévoles dans le remplacement ;
- de favoriser l'insertion professionnelle et la formation de nombreux jeunes, issus ou non du milieu agricole.

Observatoire économique et emploi au sein des Services de Remplacement GPEC 12 - 2025

Fiche de synthèse OEE 2025 :

Chiffres-clés

- 64 952 adhérents
- 33 414 utilisateurs → taux d'utilisation : 51,4 %
- 678 183 jours d'activité recensés
- 296 structures actives (vs 308 en 2023)
- 18 185 agents de remplacement (+15 % depuis 2021)
- 12,6 % de CDI parmi les agents (vs 14,3 % en 2021)
- 466 salariés administratifs (+27 % depuis 2021)
- Âge moyen des adhérents : >50 ans pour plus de 50 %
- Féminisation : 25 % des exploitants, 32 % des agents

3 tendances majeures 2024

- Mutation des motifs de remplacement : événements familiaux = 1er motif (32,2 %) et forte hausse du répit professionnel.
- Stabilité de l'adhésion malgré le recul agricole : taux stable à 15 %.
- Fragilisation de l'emploi : recul des CDI (12,6 %) et recours accru aux CDD.

Partie 1 : Observatoire économique

En 2024, l'activité des Services de Remplacement connaît une reprise marquée, succédant à un léger repli observé en 2023. Le nombre de jours d'activité progresse ainsi de 3,4 % par rapport à l'année précédente, et de 3 % par rapport à la moyenne des trois dernières années.

Parallèlement, le nombre d'adhérents poursuit sa baisse, en lien avec la diminution structurelle du nombre de chefs d'exploitation agricoles. Cette tendance de fond affecte l'ensemble du secteur. Néanmoins, le taux d'adhésion aux Services de Remplacement reste stable, autour de 15 % des chefs d'exploitation et d'entreprise agricole, témoignant de la résilience et de l'ancrage durable de notre association dans le paysage agricole.

Enfin, les effectifs salariés poursuivent leur consolidation, s'inscrivant dans une dynamique de croissance régulière amorcée depuis les années 2000, avec en 2024 une progression notable de 11,6 % par rapport à la moyenne des trois dernières années.

L'Observatoire Économique et de l'Emploi (OEE) des Services de Remplacement, qui assure ce suivi, s'appuie sur diverses sources de données :

Les statistiques internes	Les statistiques Déméter	Les enquêtes
<ul style="list-style-type: none">• Communiquées chaque année par les services départementaux et agrégées au niveau national, les statistiques internes sont la principale source d'information dont dispose le Service de Remplacement• Fiables et complètes ces données permettent de suivre le niveau d'activité de tous les services années après années pour chaque territoire. Les services renseignent ainsi leur activité, les motifs de remplacement, fournissent des informations quant à la composition de leur masse salariale et les composantes de leurs charges et recettes.	<ul style="list-style-type: none">• Les statistiques déméter sont accessibles à tout moment et permettent l'étude de différentes échelles de temps. Elles permettent en outre d'obtenir des informations précises sur les adhérents, les salariés, et les missions effectuées.• Ces statistiques ne sont disponibles que pour les services utilisant le progiciel (pres de la moitié des départements). Les départements utilisateurs représentent un échantillon aléatoire représentatif de l'ensemble des services et permettent ainsi de fournir des estimations nationales.	<ul style="list-style-type: none">• Réalisées ponctuellement afin d'analyser des thématiques et répondre à des problématiques précises, les enquêtes offrent une source de données précises et fiables permettant d'approfondir le traitement statistique.• Les enquêtes sont diffusées au sein du réseau sur des durées définies, le nombre de répondants est limité et aléatoire bien que des objectifs chiffrés soient fixés en amont.

Ces données sont agrégées dans une base de données selon une méthodologie fixée lors de la mise en place de l'OEE puis traitées et publiées sous différentes formes.

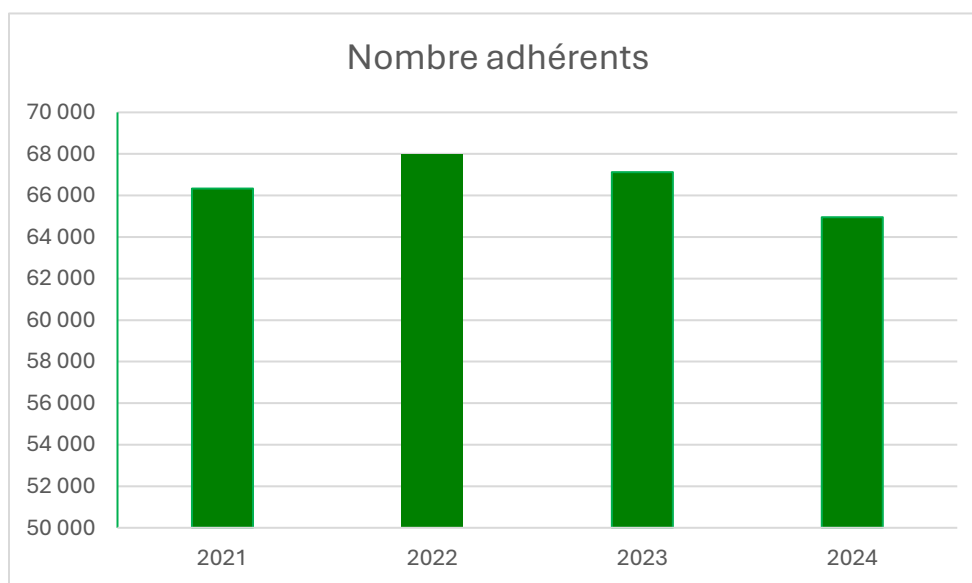
L'ensemble des données et informations collectées sont compilées dans une base de données détenue par Service de Remplacement France. La liste exhaustive des variables collectées et les méthodes de collectes accompagnent cette base de données afin d'en faciliter la lecture et l'actualisation.

Ces données permettent d'avoir un regard sur les cinq thématiques traitées dans cette analyse.

- L'activité des Services de Remplacement
- Les chefs d'exploitation et co-exploitants adhérents des Services de Remplacement
- Les systèmes d'exploitation dans lesquels travaillent les adhérents
- Les agents de Remplacement employés par les Services de Remplacement
- Les salariés administratifs employés par les Services de Remplacement

Adhérents et recours au service de remplacement

Chiffres de l'adhésion aux Services de Remplacement :



Evolution 2021/2022	2,5%
Evolution 2022/2023	-1,3%
Evolution 2023/2024	-3,2%
Evolution par rapport aux 3 dernières années	-3,3%

Le nombre d'adhérents aux Services de Remplacement connaît, depuis 2022, une baisse progressive, dans un contexte marqué par l'évolution structurelle du monde agricole. Après une hausse ponctuelle entre 2021 et 2022, où les effectifs sont passés de 66 200 à près de 68 900 adhérents (soit une augmentation d'environ 4 %), cette dynamique s'est inversée, le nombre d'adhérents est redescendu à 67 100 en 2023, puis à 65 000 en 2024, représentant une baisse de près de 5,7 % en deux ans (source : données internes).

Cette évolution s'inscrit dans une tendance structurelle de recul du nombre de chefs d'exploitation agricoles en France. Selon le Recensement Agricole 2020 (Agreste – Ministère de l'Agriculture), le pays a perdu environ 100 000 exploitations agricoles en dix ans, soit une baisse de 21 % entre 2010 et 2020. Cette dynamique de fond se confirme ces dernières années. D'après la MSA, entre 2020 et 2023, le nombre d'exploitants ou d'entrepreneurs agricoles a diminué de 14 500 personnes, pour atteindre un total de 420 124 actifs en 2023 [[source MSA, Chiffres utiles – Édition 2024](#)]. Cette contraction progressive du tissu agricole impacte mécaniquement la base potentielle d'adhérents aux Services de Remplacement, en réduisant le nombre de professionnels éligibles à nos dispositifs.

Malgré ce contexte, le taux d'adhésion des chefs d'exploitation et entreprises agricoles aux Services de Remplacement reste stable depuis plusieurs années, autour de 15 %. Cette stabilité est significative, elle témoigne de la reconnaissance durable du rôle de l'association comme acteur clé du soutien au remplacement en agriculture. Dans un paysage professionnel en mutation, notre structure conserve sa légitimité et sa capacité à répondre aux besoins des exploitants.

Cette résilience s'explique par notre capacité à adapter en permanence nos services aux attentes des agriculteurs et agricultrices : conciliation entre vie professionnelle et personnelle, accompagnement en cas d'absence imprévue, ou encore soutien face aux accidents de la vie ou aux situations de fragilité.

Dans un secteur agricole en pleine mutation, le maintien de notre taux d'adhésion au Service de Remplacement constitue un enjeu stratégique majeur. Il s'agit non seulement de garantir la continuité de nos actions, mais surtout de sécuriser durablement le métier de chef et cheffe d'exploitation.

En facilitant l'accès au remplacement, nous contribuons à permettre aux agricultrices et agriculteurs de vivre comme les autres catégories socio-professionnelles, sans mettre en péril la pérennité de leur outil de travail.

L'examen des effectifs par région met en évidence des disparités marquées, mais confirme surtout la prépondérance de l'Ouest. Cette zone, portée par les filières d'élevage bovin laitier où s'effectue l'essentiel des remplacements, demeure le socle de notre réseau. Associée à l'Auvergne-Rhône-Alpes, elle constitue le véritable cœur de notre base d'adhérents.

En 2024, les trois régions Bretagne avec 11 127 adhérents, Pays de la Loire avec 10 871 adhérents et Auvergne-Rhône-Alpes avec 10 435 adhérents regroupent à elles seules près de la moitié des effectifs nationaux. Ce poids stratégique souligne l'importance de ces territoires dans le fonctionnement de l'association.

Si la tendance générale reste marquée par une érosion globale du nombre d'adhérents, certaines régions montrent des signes de stabilisation, voire de progression, tandis que d'autres accusent un net recul. L'analyse révèle ainsi une géographie contrastée, avec des bastions historiques en déclin et de nouvelles zones dynamiques qui tirent les effectifs vers le haut.

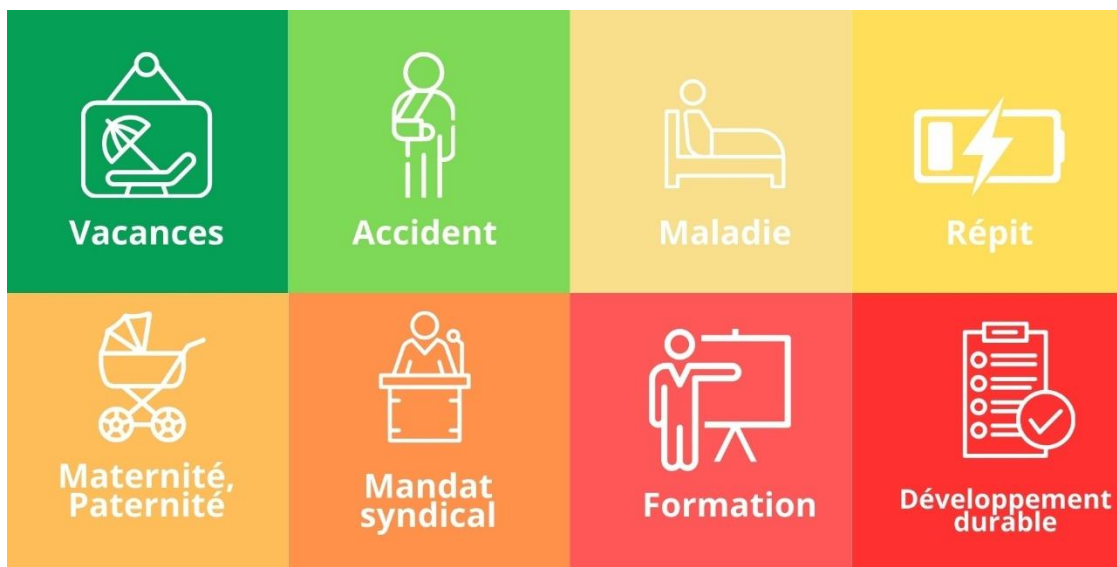
Parmi les régions en difficulté, les Pays de la Loire connaissent une baisse de 16,7 % en deux ans, ce qui représente la plus forte perte en valeur absolue. Le Grand Est enregistre également un décrochage préoccupant avec une diminution de 14,5 %. À l'inverse, plusieurs territoires affichent une évolution positive. La région Provence-Alpes-Côte d'Azur progresse de 27 %, une croissance rapide encore observée sur des effectifs modestes mais révélatrice d'une dynamique encourageante. L'Occitanie connaît une progression régulière et stable de 1,6 %, tandis que la Nouvelle-Aquitaine enregistre une hausse de 3 %. Le Centre-Val de Loire se distingue quant à lui par une relative stabilité, avec une légère progression de 0,6 %.

En résumé, si l'Ouest et l'Auvergne-Rhône-Alpes demeurent le socle central de notre organisation, la dynamique régionale évolue progressivement. Certaines zones historiques s'effritent, tandis que d'autres, en particulier dans le Sud et en Provence-Alpes-Côte d'Azur, amorcent une phase de développement qui mérite une attention particulière.

	2022	2023	2024
Régions	Nbre adhérents	Nbre adhérents	Nbre adhérents
Auvergne Rhône Alpes	10 466	10 050	10 435
Bourgogne Franche Comté	6 120	6 258	6 287
Bretagne	11 842	11 425	11 127
Centre Val de Loire	1 527	1 505	1 536
Corse	19	21	28
Grand Est	1 961	2 148	1 676
Hauts de France	1 681	1 677	1 656
Ile de France	97	93	26
Normandie	6 817	6 623	6 412
Nouvelle Aquitaine	6 600	6 521	6 799
Occitanie	6 815	6 842	6 925
PACA	870	965	1 103
Pays de la Loire	13 060	12 911	10 871
DOM	114	83	71
TOTAUX	67 989	67 122	64 952

L'utilisation des Services de Remplacement

Par ailleurs, tous les adhérents ne sont pas utilisateurs. Certains chefs d'exploitations adhèrent chaque année par mesure de précaution mais ne font pas appel aux services pour être remplacés. Pour être comptabilisé parmi les utilisateurs, un adhérent doit avoir eu recours au remplacement au moins une fois dans l'année, quel que soit le motif :



Régions	Nbre adhérents Service remplacement	Total nombre d'utilisateurs tous motifs confondus	Taux d'utilisation 2024
Auvergne Rhône Alpes	10 435	5 358	51,3%
Bourgogne Franche Comté	6 287	3 874	61,6%
Bretagne	11 127	2 900	26,1%
Centre Val de Loire	1 536	1 030	67,1%
Corse	28	14	50,0%
Grand Est	1 676	1 251	74,6%
Hauts de France	1 656	1 499	90,5%
Ile de France	26	12	46,2%
Normandie	6 412	3 490	54,4%
Nouvelle Aquitaine	6 799	4 074	59,9%
Occitanie	6 925	4 328	62,5%
PACA	1 103	866	78,5%
Pays de la Loire	10 871	4 649	42,8%
DOM	71	38	53,5%
TOTAUX	64 952	33 414	51,4%

En 2024, les Services de Remplacement recensent 64 952 adhérents sur l'ensemble du territoire national. Parmi eux, 33 414 ont eu recours au service, soit un taux moyen d'utilisation de 51,4 %. Ce chiffre masque toutefois des disparités importantes entre les régions.

Certaines régions se démarquent par une forte mobilisation des adhérents :

- Hauts-de-France enregistre un taux d'utilisation de 90,5 %,
- suivie de PACA (78,5 %),
- Grand Est (74,6 %),
- Centre-Val de Loire (67,1 %)
- et Occitanie (62,5 %).

À l'inverse, d'autres régions affichent un fort potentiel mais un usage plus faible en proportion, avec un écart significatif entre le nombre d'adhérents et l'utilisation effective :

- Bretagne, par exemple, ne dépasse pas 26,1 % d'utilisation malgré plus de 11 000 adhérents,
- Pays de la Loire (42,8 %) et
- Île-de-France (46,2 %) présentent également des taux inférieurs à la moyenne nationale.

Ces écarts reflètent aussi des réalités agricoles différenciées selon les territoires : taille des exploitations, organisation du travail, place de la main-d'œuvre familiale, diversité des productions ou encore niveau de structuration collective.

Enfin, dans certaines régions à très faible effectif, comme la Corse (28 adhérents) ou l'Île-de-France (26 adhérents), les taux d'utilisation doivent être interprétés avec prudence, les effectifs trop faibles limitant la portée statistique des résultats.

départements	Nbre adhérents Service remplacement
Ille et Vilaine	3 922
Manche	3 713
Mayenne	3 559
Côtes d'Armor	3 131
Loire Atlantique	2 862
Finistère	2 694
Pyrénées Atlantiques	2 478
Doubs	2 269
Vendée	2 254
Loire	1 930

En 2024, dix départements se distinguent par leur fort niveau d'adhésion au Service de Remplacement, totalisant chacun entre 1 900 et près de 4 000 adhérents. En tête, l'Ille-et-Vilaine (3 922 adhérents), suivi de la Manche (3 713), de la Mayenne (3 559), et des Côtes-d'Armor (3 131), montre un ancrage très marqué du dispositif dans le Grand Ouest. Cette dynamique se retrouve également dans la Loire-Atlantique, le Finistère, et la Vendée, confirmant une forte culture du remplacement dans les régions à dominante d'élevage.

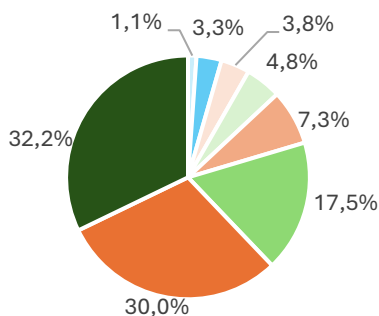
Hors Grand Ouest, des départements comme les Pyrénées-Atlantiques (2 478), le Doubs (2 269) et la Loire (1 930) témoignent également d'une structuration solide du service à l'échelle locale.

Ce volume élevé d'adhérents souligne une confiance établie dans le SR comme outil de continuité d'activité, mais il interroge aussi sur le taux réel d'utilisation dans ces territoires. En effet, certains de ces départements (notamment en Bretagne ou Pays de la Loire) présentent, à l'échelle régionale, des taux d'usage plus faibles que la moyenne nationale. Cela suggère que l'adhésion est perçue comme une sécurité, sans forcément entraîner un usage systématique du service.

Cette situation invite à explorer les leviers pour renforcer l'effectivité de l'accès au remplacement, notamment en matière de disponibilité de la main-d'œuvre, de simplification des démarches ou d'accompagnement des exploitants dans la mobilisation du service. Au-delà du nombre d'adhérents et des dynamiques territoriales, l'analyse de l'évolution des motifs de remplacement permet de mieux comprendre les transformations en cours dans les usages du service.

	2021		2022		2023		2024	
	Nomb re de jours d'activ ité	Part du motif dans l'activ ité totale	Nomb re de jours d'activ ité	Part du motif dans l'activ ité totale	Nomb re de jours d'activ ité	Part du motif dans l'activ ité totale	Nombr e de jours d'activi té	Part du motif dans l'activ ité totale
Formation	7 476	1,1%	6 791	1,0%	7 397	1,1%	7 643	1,1%
Répit pour épuisement professionnel	8 031	1,2%	11 495	1,7%	17 052	2,6%	22 559	3,3%
Mandat syndical	28 629	4,4%	28 690	4,3%	28 526	4,4%	25946,00	3,8%
Complement de main d'œuvre	35 342	5,4%	32 999	5,0%	30 044	4,6%	32 333	4,8%
Congés de paternité	36 644	5,6%	54 803	8,3%	47 155	7,2%	49 834	7,3%
Congés de maternité	121 738	18,6%	115 877	17,5%	109 300	16,7%	118 492	17,5%
Maladie/accident/ décès	227 780	34,8%	216 504	32,6%	209 866	32,0%	203 252	30,0%
Congés - événements familiaux	189 460	28,9%	196 884	29,6%	206 324	31,5%	218 125	32,2%

Part des motifs dans l'activité en 2024



- Formation
- Mandat syndical
- Congés de paternité
- Maladie/accident/décès
- Répit pour épuisement professionnel
- Complément de main d'œuvre
- Congés de maternité
- Congés - événements familiaux

Entre 2021 et 2024, la répartition des motifs de remplacement évolue sensiblement, bien que le volume global d'activité reste relativement stable.

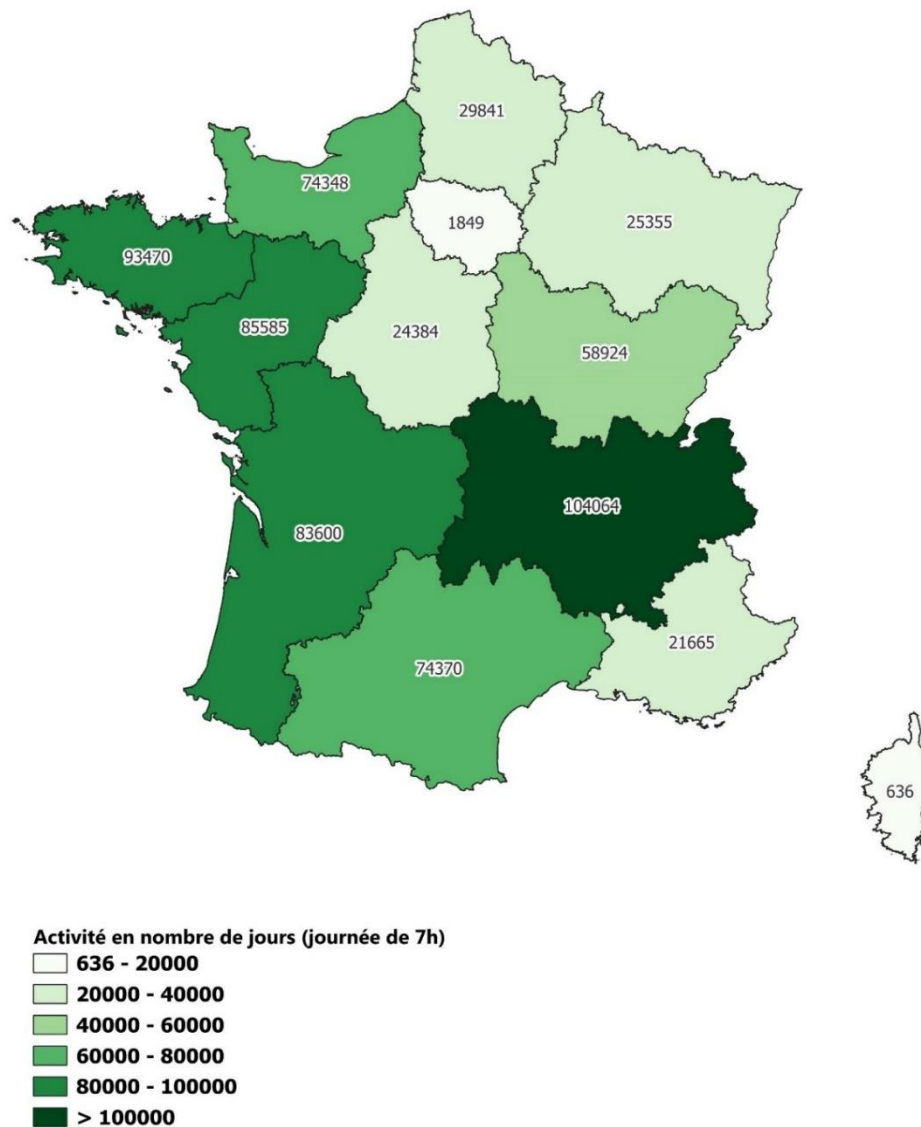
Le principal motif reste les arrêts pour maladie, accident ou décès, représentant encore 30 % de l'activité en 2024, malgré une baisse continue depuis 2021 (34,8 %). En parallèle, les congés pour événements familiaux progressent régulièrement pour devenir le premier motif de remplacement en 2024 (32,2 %), traduisant une évolution des besoins ou des droits liés à la vie personnelle.

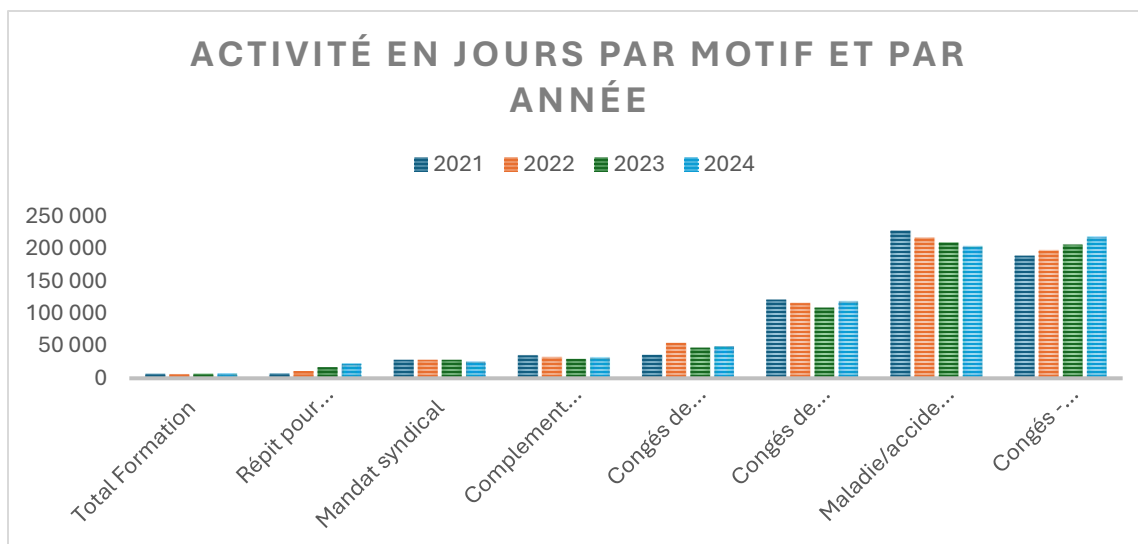
Les congés de maternité restent globalement stables autour de 17,5 %, tandis que les congés de paternité augmentent sensiblement à partir de 2022, conséquence probable de la réforme du congé paternité. En 2024, ils représentent 7,3 % de l'activité.

Entre 2021 et 2024, le recours au dispositif de répit pour épuisement professionnel a été multiplié par trois, représentant 3,3 % de l'activité en 2024. Cette tendance haussière résulte vraisemblablement d'une prise en compte accrue de la santé mentale et du bien-être en agriculture, d'une évolution des attitudes au sein du monde agricole vis-à-vis de la demande d'aide, et d'une maturation du dispositif (visibilité, communication, professionnalisation des pratiques).

Enfin, les remplacements liés à la formation et aux mandats syndicaux restent globalement stables en volume et en proportion, tout comme le complément de main-d'œuvre, qui varie légèrement autour de 5 %.

La carte ci-dessous présente le volume d'activité de l'association exprimé en nombre de jours de remplacement réalisés en 2024, ventilé par région. Ces données permettent de visualiser la répartition géographique des remplacements effectués, ainsi que d'identifier les territoires les plus fortement mobilisés par le service. En totalisant 678 183 jours d'activité, ces chiffres illustrent l'ampleur du travail réalisé au service des exploitations agricoles sur l'ensemble du territoire.





La région Auvergne-Rhône-Alpes se distingue nettement avec plus de 104 000 jours d'activité, soit la contribution la plus importante à l'échelle nationale. Elle est suivie de près par la Bretagne (93 470 jours), les Pays de la Loire (85 585 jours) et la Nouvelle-Aquitaine (83 600 jours), qui forment avec elle le quatuor de tête. Ces régions, à forte densité agricole et historiquement structurées autour de dispositifs de remplacement solides, concentrent à elles seules près de la moitié de l'activité nationale. Juste derrière, on retrouve l'Occitanie (74 370 jours) et la Normandie (74 348 jours), deux régions également dynamiques sur le plan agricole. La Bourgogne-Franche-Comté, avec près de 59 000 jours, reste dans une moyenne haute, bien qu'en retrait par rapport aux précédentes.

À l'opposé, les régions comme l'Île-de-France (1 849 jours), la Corse (636 jours) et les DOM (94 jours) affichent des niveaux d'activité très faibles. Cela peut s'expliquer par une moindre implantation du dispositif, une structure agricole différente ou des problématiques territoriales spécifiques. La région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), avec 21 665 jours, se situe également parmi les régions les moins actives, en dépit de son poids économique global. Les régions du nord-est (Hauts-de-France, Grand Est, Centre-Val de Loire) présentent quant à elles une activité intermédiaire, comprise entre 24 000 et 30 000 jours.

Cette répartition confirme une activité très concentrée dans certaines grandes régions agricoles, tout en révélant des écarts importants entre les territoires. Ces données invitent à approfondir les spécificités locales, les freins au développement du remplacement dans certaines zones, ainsi que les leviers pour renforcer l'équité et la couverture du service à l'échelle nationale.

Si la répartition géographique souligne des contrastes territoriaux marqués, l'analyse de l'activité globale sur la période 2021-2024 montre pour sa part une stabilité du nombre

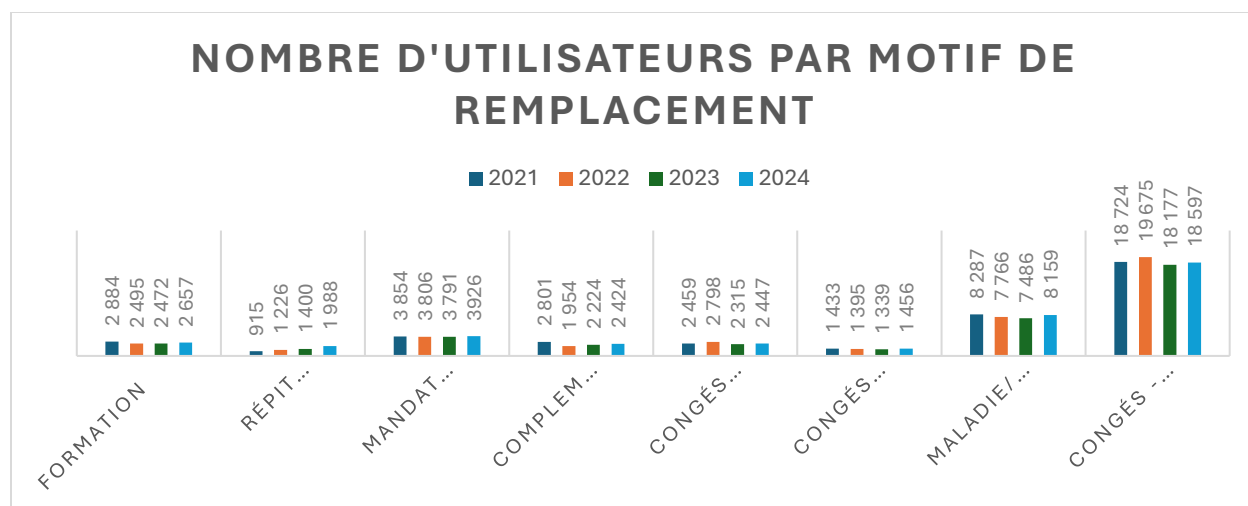
total d'utilisateurs, qui oscille autour de 41 000 par an, malgré une légère baisse observée en 2023. Cette stabilité masque toutefois des évolutions significatives selon les motifs de remplacement.

Les congés pour événements familiaux demeurent le principal motif de remplacement, représentant près de la moitié des utilisateurs chaque année, bien que leur part tende à diminuer légèrement en 2024. Les remplacements liés à la maladie, aux accidents ou aux décès restent également constants, autour de 19 à 20 % de l'activité, traduisant un besoin structurel de soutien face aux imprévus de santé.

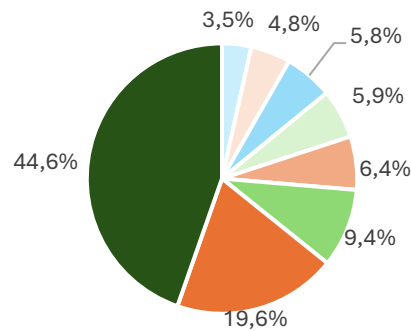
En revanche, le recours au remplacement pour répit en cas d'épuisement professionnel connaît une progression notable : sa part double en quatre ans, passant de 2,2 % en 2021 à 4,8 % en 2024. Ce phénomène reflète une attention croissante portée à la santé mentale et au bien-être des professionnels. D'autres motifs, tels que la formation (autour de 6 à 7 %) et les mandats syndicaux (environ 9 %), restent stables sur la période, témoignant d'un ancrage durable dans l'activité.

On note également une baisse des besoins en complément de main-d'œuvre en 2022, suivie d'un redressement progressif, sans pour autant atteindre les niveaux de 2021. Enfin, les congés maternité et paternité affichent une relative constance, tant en nombre d'utilisateurs qu'en proportion de l'activité.

Ainsi, au-delà des disparités régionales, la dynamique nationale révèle un glissement progressif des besoins, avec une montée des enjeux liés à l'épuisement professionnel et une évolution lente mais sensible de la structure des motifs de remplacement. Cette tendance souligne l'importance de continuer à adapter les réponses du service de remplacement aux réalités du terrain, tant en matière de soutien aux professionnels qu'en matière d'organisation territoriale.



Pourcentage des utilisateurs par motif en 2024



- Congés de maternité
- Complément de main d'œuvre
- Formation
- Maladie/accident/décès
- Répit pour épuisement professionnel
- Congés de paternité
- Mandat syndical
- Congés - événements familiaux

Entre 2021 et 2024, l'analyse croisée du nombre d'utilisateurs et du volume de jours d'activité révèle des dynamiques contrastées selon les motifs de remplacement. Les congés pour événements familiaux restent le principal motif en nombre d'utilisateurs, représentant près de la moitié des remplacements chaque année. Pourtant, ils ne génèrent qu'environ un tiers des jours d'activité, ce qui indique des absences fréquentes mais de courte durée.

À l'inverse, les remplacements liés à la maladie, aux accidents ou aux décès concernent environ un cinquième des utilisateurs, mais mobilisent près d'un tiers du volume de jours. Cela souligne une intensité plus faible en termes de nombre de personnes, mais des durées d'absence plus longues. Cette tendance reste stable sur l'ensemble de la période.

Le recours au remplacement pour épuisement professionnel connaît une progression notable. Le nombre d'utilisateurs double entre 2021 et 2024, tandis que les jours d'activité sont multipliés par près de trois. Ce phénomène indique une montée en puissance de ce type de remplacement, tant en fréquence qu'en durée, révélant probablement une hausse du mal-être ou une meilleure reconnaissance de l'épuisement professionnel.

Les congés de maternité et de paternité présentent un profil similaire : peu d'utilisateurs, mais un volume important de jours d'activité. Cela traduit des absences longues, logiquement liées à la nature de ces congés. La maternité mobilise chaque année autour de 17 à 18 % des jours d'activité alors qu'elle ne concerne que 3 à 4 % des utilisateurs.

Les remplacements pour formation, bien qu'ils concernent autour de 6 à 7 % des utilisateurs, ne représentent qu'environ 1 % du volume de jours. Cela témoigne de durées très courtes, ce qui en fait un motif fréquent mais peu lourd à gérer en termes d'organisation.

Enfin, les remplacements pour mandats syndicaux et pour compléments de main-d'œuvre restent relativement stables, tant en nombre d'utilisateurs qu'en jours d'activité. Leur poids dans l'activité totale est modéré et constant au fil des années.

En somme, cette analyse fait apparaître une structure de remplacement marquée par deux logiques : d'un côté, des absences courtes mais fréquentes, notamment pour raisons familiales ; de l'autre, des remplacements moins fréquents mais bien plus longs, principalement liés à la santé ou à la parentalité. L'évolution la plus significative concerne l'épuisement professionnel, qui prend une place croissante, et pourrait nécessiter une attention particulière dans les années à venir.

À RETENIR :

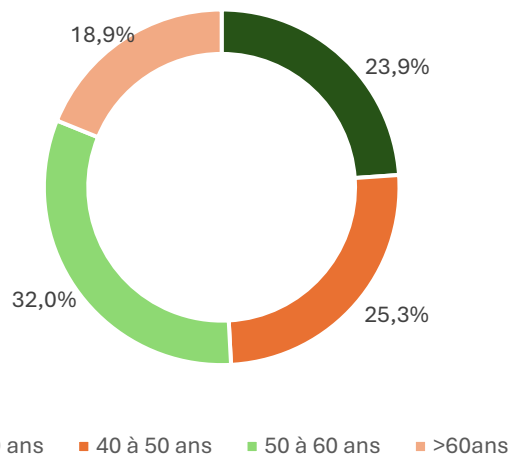
Activité, adhérents & motifs de remplacement
<ul style="list-style-type: none">• +3,4 % de jours d'activité / 65 000 adhérents / 51 % utilisateurs.• Contrastes régionaux : 90 % d'utilisation en Hauts-de-France vs 26 % en Bretagne.• Maladie/accident/décès : 30 % de l'activité (en baisse).• Évènements familiaux : 32 % de l'activité (1er motif).• Répît professionnel : x3 en 3 ans.

Données socio démographiques des adhérents :

En 2024, la structure démographique des adhérents reste globalement stable. La tranche des 50 à 60 ans demeure la plus représentée (32 %), tandis que près d'un adhérent sur cinq a désormais plus de 60 ans (18,9 %). Au total, plus de la moitié des adhérents ont dépassé 50 ans, confirmant le défi du renouvellement des générations agricoles.

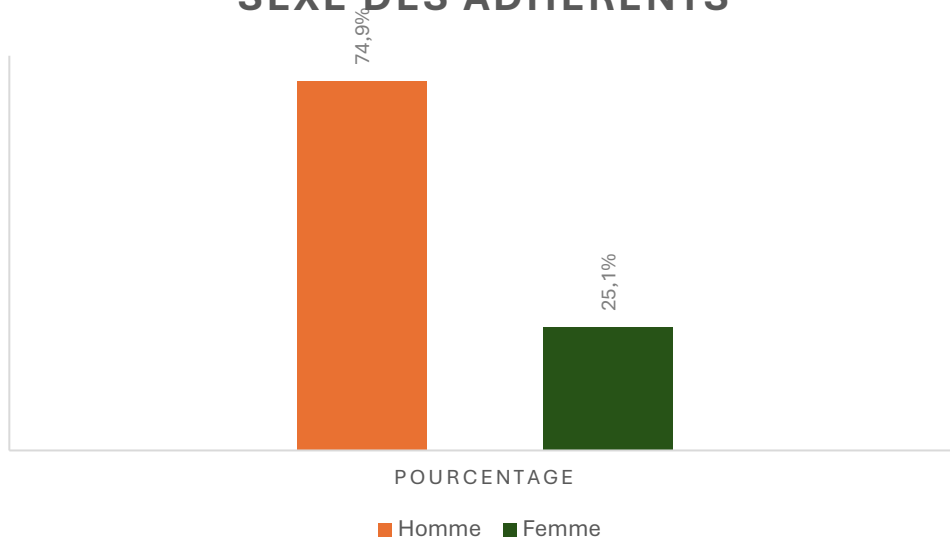
À l'inverse, les moins de 40 ans ne représentent que 23,9 %, une proportion trop limitée pour compenser les départs massifs à venir. La tranche intermédiaire des 40–50 ans (25,3 %) assure un certain équilibre, mais ne modifie pas la tendance de fond.

Age des adhérents et adhérentes



Concernant la répartition par sexe, l'agriculture reste majoritairement masculine avec 74,9 % d'hommes contre 25,1 % de femmes. Cette stabilité par rapport à 2023 témoigne d'une féminisation encore lente, même si la part des femmes est désormais significative et illustre leur rôle croissant dans certaines filières et modèles d'exploitation.

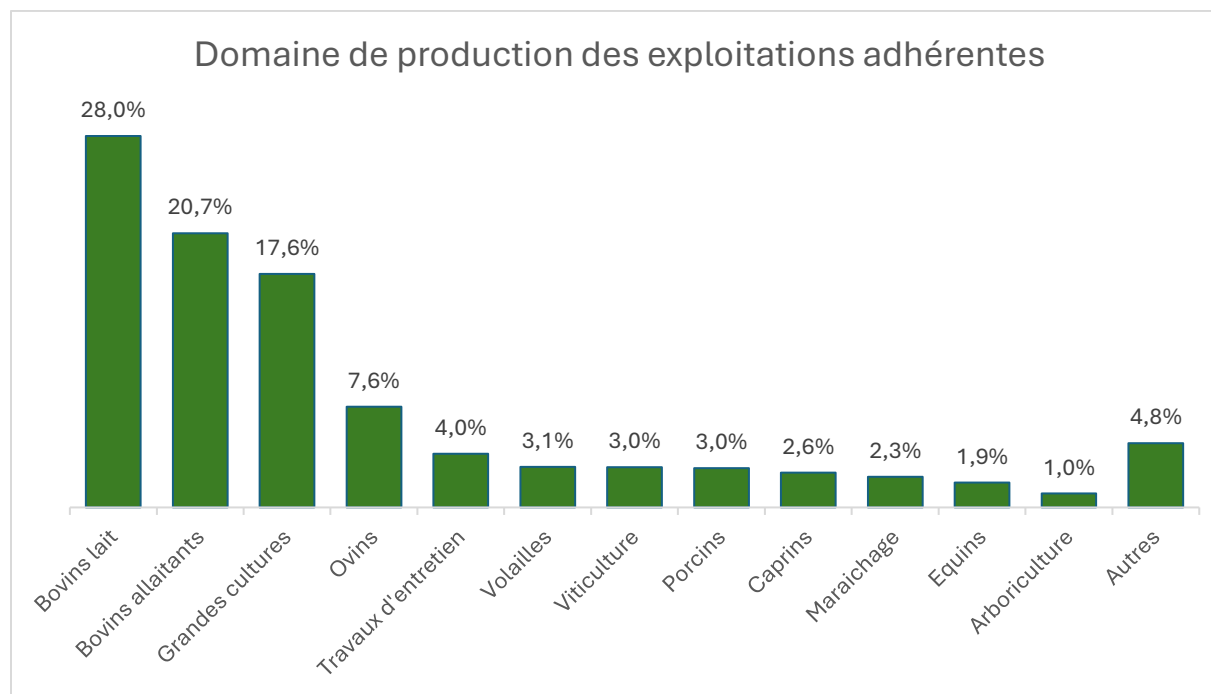
SEXE DES ADHÉRENTS



Exploitations

Les systèmes d'exploitation dans lesquels travaillent ces exploitants

En 2024, le progiciel Demeter (développé par Service de Remplacement France) recense 22 354 exploitations agricoles adhérentes. Cette section met en lumière les principaux domaines de production, ainsi que la diversité des activités présentes dans le réseau. L'objectif est d'identifier les grandes tendances qui structurent l'agriculture de nos adhérents, tout en valorisant la variété des exploitations et des besoins de remplacement.



Les exploitations de bovins laitiers (28 %), de bovins allaitants (20,7 %) et de grandes cultures (17,6 %) représentent à elles seules près des deux tiers des adhérents. Ces trois secteurs restent le socle majeur du réseau, comme les années précédentes.

Le poids de l'élevage bovin reflète les contraintes fortes de ce type de production, qui impose une présence quotidienne (traite, soins, alimentation) tout au long de l'année. Ces exploitations concentrent une large part des besoins de remplacement. Les grandes cultures, souvent pratiquées en complément de l'élevage bovin, traduisent la réalité fréquente de la polyculture-élevage, typique de nombreuses fermes.

Derrière ce trio de tête, d'autres productions structurent également le réseau :

- Ovins (7,6 %),
- Travaux d'entretien (4 %),

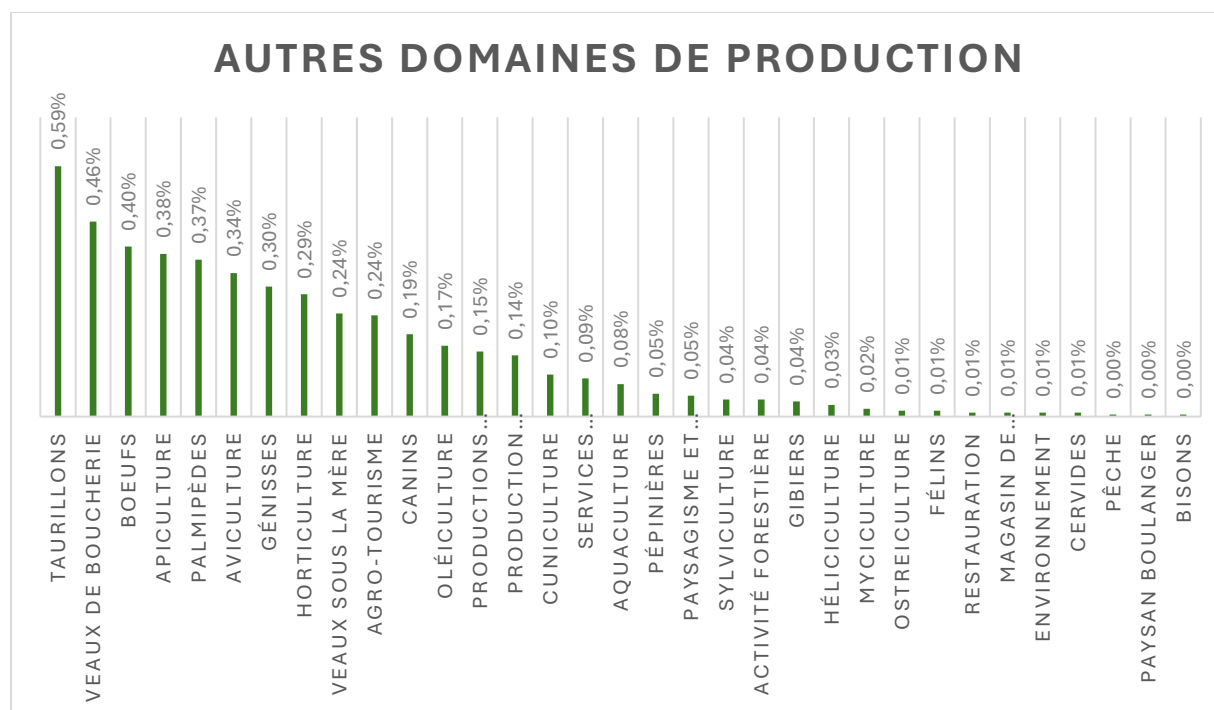
- Volailles (3,1 %),
- Viticulture (3 %) et Porcins (3 %),
- ainsi que des caprins (2,6 %) ou du maraîchage (2,3 %).

Ces filières, bien que moins représentées individuellement, occupent une place importante dans certains territoires et mobilisent régulièrement les services de remplacement.

Enfin, près de 5 % des exploitations se répartissent dans une multitude d'autres activités. Le graphique met en évidence une diversité impressionnante :

- Élevages spécialisés : veaux de boucherie, taurillons, apiculture, cuniculture, héliiculture, etc.
- Productions végétales spécifiques : horticulture, pépinières, oléiculture, viticulture marginale.
- Diversifications innovantes : agrotourisme, production d'énergie, vente directe, fermes pédagogiques.

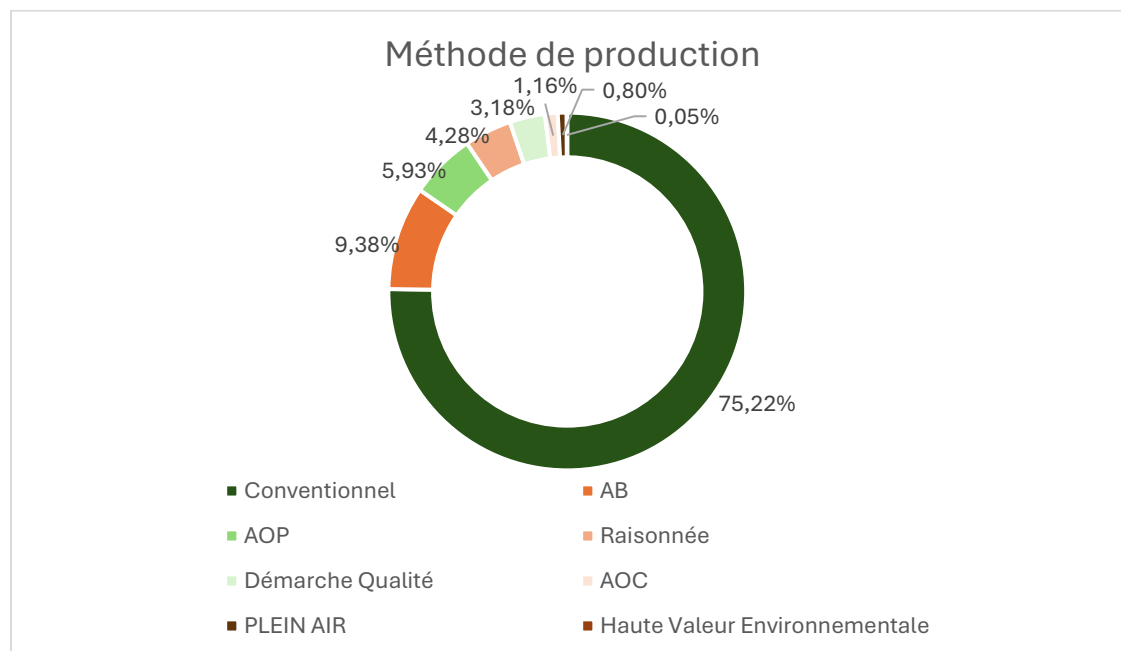
Si chacune de ces activités ne représente qu'une part marginale (< 1 %), elles témoignent d'une polyvalence croissante et d'une capacité d'innovation des exploitations adhérentes. Ces secteurs exigent parfois des compétences spécifiques de la part des agents de remplacement, renforçant la nécessité d'une offre de services diversifiée.



L'analyse de ces données confirme la prédominance des bovins et des grandes cultures, mais souligne également la diversité croissante des productions. Du maraîchage à l'apiculture, de l'agrotourisme à la production d'énergie, les adhérents développent des modèles variés, souvent complémentaires, qui renforcent la résilience et l'adaptabilité des exploitations.

Cette richesse illustre à la fois la réalité de l'agriculture française et la capacité du réseau à répondre à des besoins multiples, qu'il s'agisse des grandes filières traditionnelles ou d'activités émergentes.

Méthodes de production



Depuis maintenant cinq ans, la répartition des méthodes de production parmi les adhérents reste stable. Les chiffres de 2024 confirment une tendance déjà observée en 2023 : l'agriculture conventionnelle demeure largement dominante, représentant 75,2 % des exploitations.

À côté de ce modèle majoritaire, on retrouve :

- L'agriculture biologique (AB), qui concerne près de 9,4 % des adhérents ;
- Les démarches raisonnées (5,9 %) et les démarches qualité (3,2 %) ;
- Des certifications spécifiques, telles que l'AOP (4,3 %), l'AOC (0,8 %) ou encore la Haute Valeur Environnementale (1,2 %) ;
- Le plein air, qui reste très marginal (0,05 %).

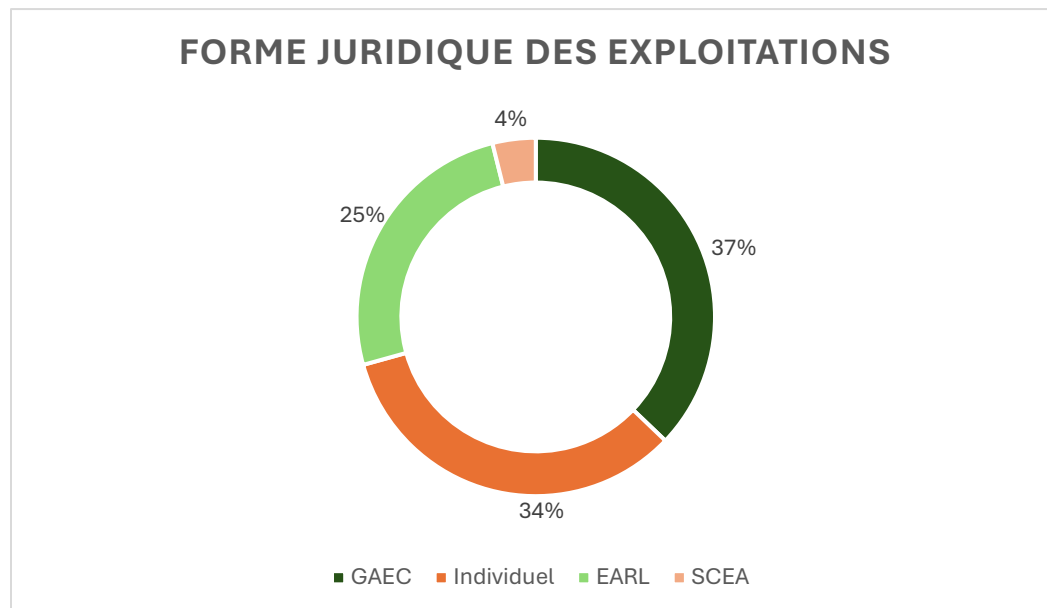
Cette stabilité traduit la solidité des choix de production chez les exploitants, mais aussi une structuration progressive des filières. Elle reflète également les attentes des consommateurs et des marchés, qui encouragent les démarches différenciées (AB, HVE, AOP) tout en maintenant un socle majoritaire en conventionnel.

Pour les Services de Remplacement, cette diversité constitue un enjeu majeur : il ne s'agit pas seulement d'assurer des remplacements en agriculture conventionnelle, mais bien d'être en mesure d'intervenir dans des exploitations certifiées ou engagées dans des cahiers des charges spécifiques. Les agents sont donc formés et sensibilisés afin d'accompagner toutes ces pratiques, garantissant aux adhérents la continuité et la conformité de leurs activités.

Ainsi, au-delà de leur rôle opérationnel, les agents de remplacement peuvent aussi devenir des vecteurs de diffusion des nouvelles pratiques agricoles, qu'il s'agisse d'agroécologie, de qualité ou de productions certifiées, contribuant à faire évoluer les systèmes agricoles dans leur ensemble.

Formes juridiques

En 2024, les formes juridiques des exploitations adhérentes confirment les tendances observées ces dernières années, sans changement majeur mais avec quelques ajustements notables.



Les GAEC représentent désormais la première forme juridique parmi les adhérents avec 37 %, légèrement devant les exploitations individuelles (34 %). Les EARL maintiennent une place importante, regroupant 25 % des exploitations, tandis que les SCEA restent très minoritaires (4 %).

Comparé aux résultats de 2023, on constate une stabilité relative, mais aussi la confirmation d'un mouvement engagé depuis plusieurs années : la forme individuelle, historiquement dominante, continue de perdre du terrain au profit des structures collectives (GAEC et EARL). Ce glissement reflète l'évolution de l'agriculture française vers des modèles favorisant le partage des charges de travail, la mutualisation des moyens et une plus grande sécurité juridique.

Ainsi, si aucune révolution n'est à signaler, la dynamique vers des formes sociétaires se confirme, traduisant à la fois des choix organisationnels des agriculteurs et une adaptation aux contraintes économiques et sociales du secteur.

À RETENIR :

Profil des adhérents et exploitations				
•	50	%	ont	+50 ans.
•	75	%		hommes.
•	Trois secteurs dominants : bovin laitier (28 %), allaitant (21 %), grandes cultures (18 %).			

Agents de remplacement

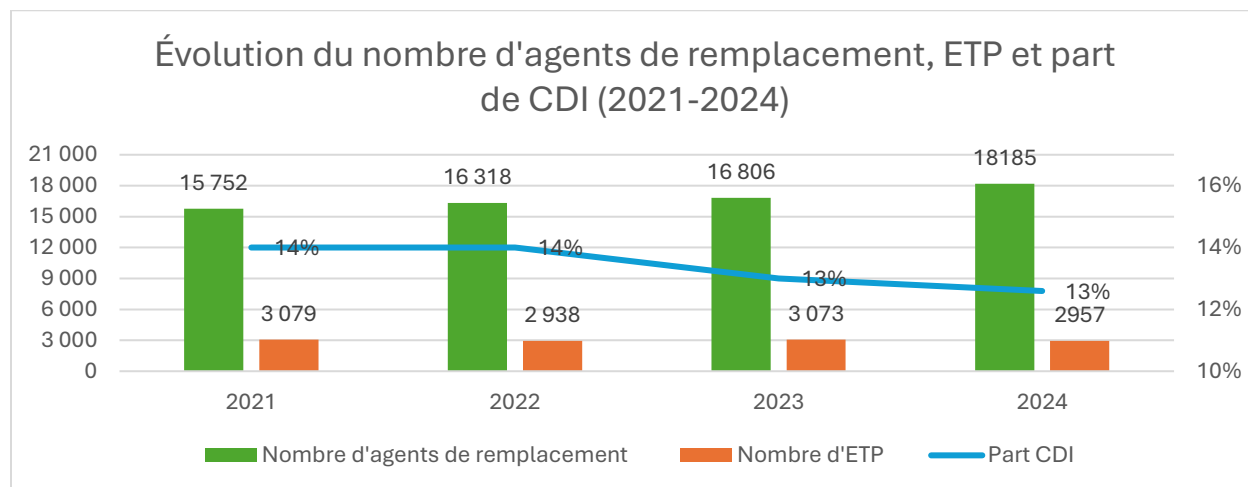
Les agents de remplacement constituent la clé de voûte du réseau : sans eux, les Services de Remplacement ne pourraient répondre aux besoins des exploitants. Leur présence qualifiée et en nombre suffisant est essentielle pour assurer la continuité du travail agricole.

Bien qu'il n'existe pas encore de statistiques précises sur le taux d'acceptation ou de refus des demandes, l'enquête menée dans le cadre de ce rapport permet d'apporter des éclairages. La grande majorité des demandes sont honorées. Les refus, relativement rares, sont essentiellement liés à un manque ponctuel d'agents disponibles. Dans ce cas, une hiérarchisation s'applique : les situations urgentes (maladie, accident, maternité, paternité) sont traitées en priorité, tandis que les congés personnels sont les plus susceptibles d'être reportés. Ces tensions apparaissent surtout à certaines périodes de forte demande, comme les vacances d'hiver, d'été ou les fêtes de fin d'année.

Par ailleurs, la diversité des productions agricoles oblige le réseau à mobiliser des profils spécialisés, capables d'intervenir dans des secteurs spécifiques (élevage, maraîchage, viticulture, etc.). Cette spécialisation, bien qu'exigeante en termes de recrutement, témoigne de la capacité des Services de Remplacement à s'adapter aux réalités variées des exploitations et aux évolutions du monde agricole.

Dans l'ensemble, ces constats confirment à la fois la solidité du dispositif et les défis persistants en matière de disponibilité et de spécialisation des agents.

Une employabilité en progression constante



Entre 2021 et 2024, le nombre d'agents de remplacement connaît une progression régulière, passant de 15 752 à 18 185. Cette augmentation traduit un besoin croissant de main-d'œuvre pour assurer les remplacements, en lien avec l'évolution des demandes sur le terrain. En parallèle, le nombre d'équivalents temps plein (ETP) reste relativement stable sur la période, oscillant autour de 3 000. Cela signifie que si le nombre d'agents

augmente, la durée moyenne d'intervention par agent reste courte, confirmant le recours important à des contrats ponctuels.

Concernant les types de contrats, la part de CDI diminue légèrement, passant de 14 % en 2021 à 13 % en 2024. Cette baisse, bien que modérée, prolonge une tendance déjà observée les années précédentes. Elle interroge sur la capacité des structures à proposer des contrats durables, mais aussi sur l'intérêt des agents eux-mêmes à s'engager dans ce type de contrat. En effet, de nombreux services de remplacement soulignent que certains agents préfèrent rester en CDD, souvent pour des raisons de flexibilité ou d'engagement à court terme.

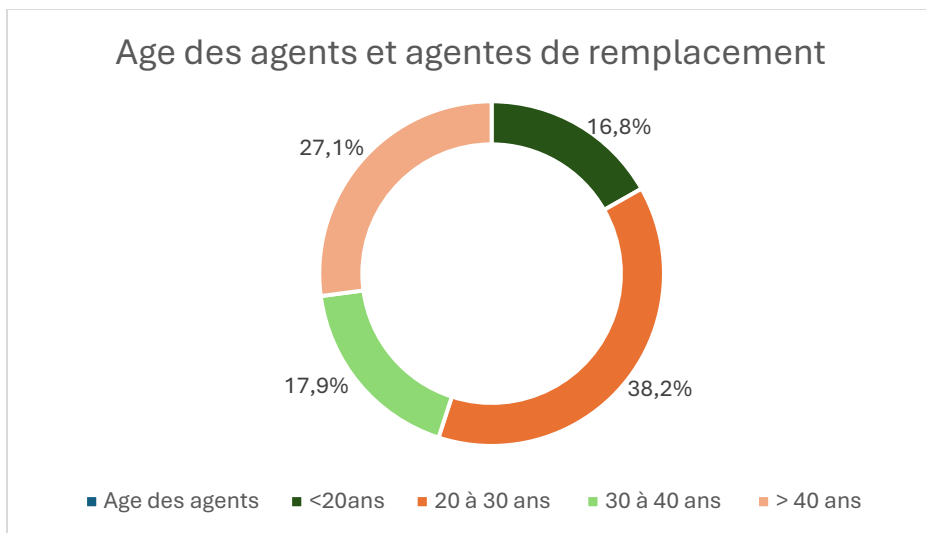
Cette situation contribue à une certaine instabilité dans les équipes, rendant plus difficile la fidélisation des agents et la continuité du service. Alors que le volume global de remplacements augmente, les marges de manœuvre pour stabiliser les effectifs par des CDI semblent limitées, tant du côté des employeurs que des salariés. Une réflexion sur les leviers à activer pour renforcer l'attractivité des CDI dans ce secteur apparaît donc nécessaire, notamment à travers une meilleure valorisation du métier, des conditions de travail plus sécurisantes, et une reconnaissance des parcours professionnels.

Enfin, la stabilisation du nombre d'ETP malgré l'augmentation des remplacements pose la question du recours croissant aux heures supplémentaires, dont le coût humain et financier pourrait être allégé par davantage de recrutements stables. Cela appelle une gestion fine des ressources humaines au niveau local, adaptée aux besoins de chaque territoire, mais aussi un soutien plus global pour accompagner l'emploi pérenne dans les services de remplacement.

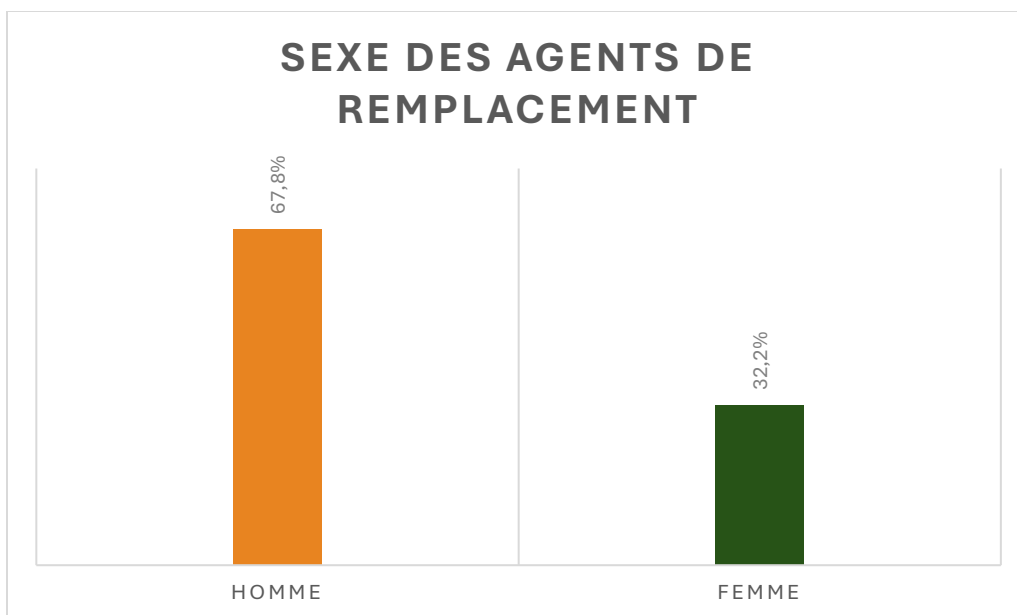
Données socio-démographiques des agents de remplacement

En 2024, la répartition par âge des agents de remplacement confirme le rôle structurant du réseau comme "école de formation" pour les jeunes générations, tout en maintenant une diversité de profils. La tranche des 20 à 30 ans est la plus représentée (38,2 %), en progression par rapport à 2023. Ces jeunes agents considèrent souvent le remplacement comme une expérience tremplin, leur permettant d'acquérir des compétences variées avant une éventuelle installation.

Les moins de 20 ans sont en recul marqué (16,8 % contre 23,3 % en 2023). Les 30 à 40 ans (17,9 %) restent relativement stables, tandis que les plus de 40 ans progressent légèrement à 27,1 %, regroupant à la fois des agents expérimentés ayant fait carrière dans le réseau et des personnes en reconversion.



Concernant la répartition par sexe, les agents de remplacement demeurent majoritairement des hommes (67,8 %), mais la féminisation se poursuit lentement, avec une part de 32,2 % de femmes en 2024, contre 22 % en 2020 et 31 % en 2023.



Origine scolaire des agents de remplacement

Les élèves issus des formations agricoles demeurent le principal vivier de recrutement des Services de Remplacement. En 2024, les chiffres confirment que la majorité des agents disposent d'un diplôme de niveau secondaire :

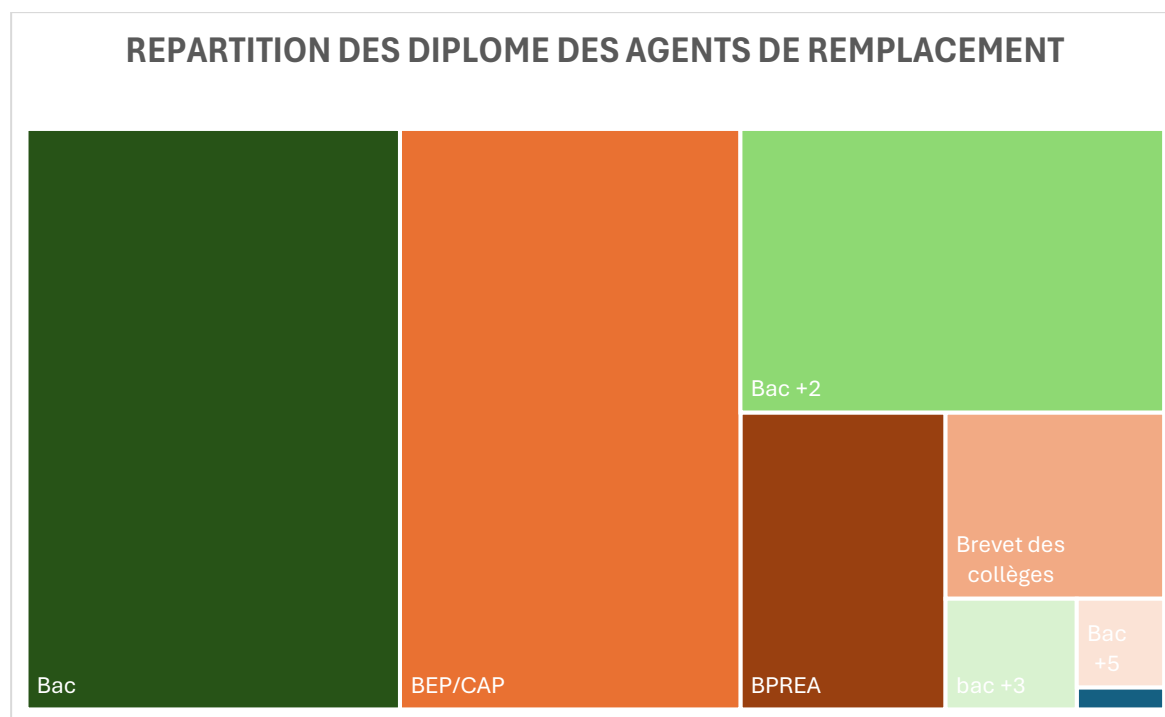
- Bac : 36,2 %,
- BEP/CAP : 33,0 %,

Ces diplômes constituent le socle principal du recrutement et représentent près de sept agents sur dix. Beaucoup de ces jeunes sont issus du monde agricole et y ont des proches, ce qui leur confère, le plus souvent, une première expérience pratique ou un ancrage déterminant dans l'agriculture.

Les diplômes de l'enseignement supérieur représentent une part importante et en progression. 20 % des agents sont titulaires d'un Bac+2 (BTS, DUT, BTSA), confirmant le rôle structurant de ces formations dans la professionnalisation du métier. À cela s'ajoutent 2,4 % de Bac+3 et 1,3 % de Bac+5, des parts encore limitées mais révélatrices de la diversité des profils attirés par le remplacement.

Le Brevet Professionnel Responsable d'Exploitation Agricole (BP REA) occupe une place de plus en plus significative, avec 10,2 % des agents en 2024. Ce diplôme, spécifiquement conçu pour former des responsables d'exploitation, correspond parfaitement aux besoins du réseau : autonomie, compétences techniques et capacité de décision. C'est d'ailleurs vers ces formations que se concentrent les actions de sensibilisation des Services de Remplacement, car elles constituent un vivier privilégié pour le futur.

Les agents titulaires uniquement du brevet des collèges (6,8 %) représentent une minorité, tout comme les 0,3 % sans aucun diplôme. Dans la pratique, le diplôme ne reflète toutefois pas toujours le niveau réel des compétences : de nombreux étudiants encore en formation rejoignent le réseau pour réaliser des tâches essentielles mais simples, comme la traite ou l'alimentation. Ces expériences sont une porte d'entrée vers l'installation, renforçant le rôle du remplacement comme tremplin professionnel.



Types de contrat des agents de remplacement

Il existe de nombreux contrats qui peuvent être proposés aux agents de remplacement embauchés. Des CDI, des CDD, mais qui s'adaptent aux contraintes horaires du monde agricole ainsi qu'à la disponibilité des agents qui cumulent parfois plusieurs emplois et plusieurs employeurs.

- Les CDI :
 - ❖ temps plein annualisé.
 - ❖ temps plein RTT.
 - ❖ temps plein.
 - ❖ temps partiel hebdomadaire.
 - ❖ temps partiel mensuel.

- Les CDD :
 - ❖ accroissement temporaire temps partiel hebdomadaire.
 - ❖ accroissement temporaire temps partiel mensuel.
 - ❖ accroissement temporaire temps plein.
 - ❖ remplacement temps partiel hebdomadaire durée minimale.
 - ❖ remplacement temps partiel mensuel durée minimale.
 - ❖ remplacement temps plein durée minimale.

Quelques agents sont aujourd'hui recrutés en apprentissage. Ce type de contrat reste rare, mais il présente un véritable intérêt pour les Services, notamment en renforçant les liens avec les établissements de formation agricole. De nombreuses structures expriment le souhait de pouvoir embaucher davantage d'apprentis : au-delà de l'aspect formatif, l'apprentissage constitue un moyen privilégié pour attirer très tôt de nouveaux profils et les initier rapidement à l'état d'esprit spécifique des Services de Remplacement.

Cependant, plusieurs freins réglementaires limitent encore le développement de cette pratique. Le plus contraignant est la règle qui restreint l'apprenti à intervenir sur un maximum de deux exploitations durant toute la durée de sa formation. Cette limitation va à l'encontre de la réalité du métier d'agent de remplacement, dont la richesse repose précisément sur la diversité des exploitations et des situations rencontrées. En conséquence, l'apprentissage perd une partie de son intérêt et de sa valeur pédagogique au sein de notre réseau.

Région	2021			2022			2023			2024		
	Total CDI	Total CDD	% de CDI	Total CDI	Total CDD	% de CDI	Total CDI	Total CDD	% de CDI	Total CDI	Total CDD	% de CDI
Auvergne Rhône Alpes	458	1587	22,4%	444	1771	20,0%	419	1699	19,8%	326	1969	14,2%
Bourgogne Franche Comté	232	1067	17,9%	223	1321	14,4%	182	1392	11,6%	212	1366	13,4%
Bretagne	482	1015	32,2%	422	1111	27,5%	376	963	28,1%	347	859	28,8%
Centre Val de Loire	41	569	6,7%	47	520	8,3%	52	690	7,0%	55	738	6,9%
Corse	0	20	0,0%	0	11	0,0%	0	17	0,0%	0	16	0,0%
Grand Est	32	897	3,4%	29	941	3,0%	24	832	2,8%	25	890	2,7%
Hauts de France	63,57	289	18,0%	108,36	426	20,3%	118	410	22,3%	165	540	23,4%
Ile de France	0	52	0,0%	0	39	0,0%	0	52	0,0%	0	43	0,0%
Normandie	179	1532	10,5%	171	1625	9,5%	183	1676	9,8%	186	1817	9,3%
Nouvelle Aquitaine	130	1987	6,1%	122,8	2319	5,0%	119,5	2570	4,4%	146	2777	5,0%
Occitanie	99	2151	4,4%	87	1780	4,7%	88	2093	4,0%	112	2459	4,4%
PACA	13,00	781,00	1,6%	12,00	786,00	1,5%	13,00	738,00	1,7%	17,00	930	1,8%
Pays de la Loire	515	1 416	26,7%	571	1 397	29,0%	549	1 514	26,6%	699	1424	32,9%
DOM	0	116	0	0	0	0	0	0	0	0	19	0,0%
TOTAUX	2245	13479	14,3%	2237	14047	13,7%	2124	14646	12,7%	2290	15847	12,6%

L'analyse des effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI) et en contrat à durée déterminée (CDD) sur la période 2021 à 2024 met en évidence une tendance globale à la précarisation de l'emploi, avec une baisse continue de la part des agents en CDI au niveau national. En effet, si le volume de CDI reste relativement stable en valeur absolue (autour de 2 200 agents), le nombre de CDD augmente chaque année, passant de 13 479 en 2021 à 15 847 en 2024. Cette évolution se traduit par une diminution de la part des CDI dans l'ensemble des effectifs, passant de 14,3 % en 2021 à 12,6 % en 2024.

Certaines régions se démarquent positivement par leur capacité à maintenir, voire à augmenter la part de CDI. C'est notamment le cas des Pays de la Loire, qui affichent une progression remarquable de la part de CDI, passant de 26,7 % à 32,9 % sur quatre ans. De même, la Bretagne reste parmi les régions les plus stables avec une part de CDI oscillant entre 27,5 % et 32,2 %, traduisant une dynamique positive en matière de sécurisation des parcours professionnels.

À l'inverse, plusieurs régions présentent une détérioration marquée de leurs indicateurs. Auvergne Rhône-Alpes voit sa part de CDI chuter de manière continue, passant de 22,4 % en 2021 à seulement 14,2 % en 2024, malgré un nombre de CDI historiquement important. Bourgogne Franche-Comté suit une tendance similaire, avec un repli de 17,9 % à 13,4 % sur la période. Ces régions semblent faire face à une hausse du recours au personnel temporaire sans compensation en CDI, ce qui interroge sur la soutenabilité du modèle à moyen terme.

Par ailleurs, certaines zones apparaissent structurellement fragiles, avec des taux de CDI extrêmement faibles et peu évolutifs, à l'image de la Nouvelle-Aquitaine, de l'Occitanie, ou encore de la région PACA, qui demeurent sous les 5 % de CDI. Ces taux très faibles laissent penser que l'activité y est essentiellement couverte par du personnel non pérennisé, ce qui peut poser des questions en termes de fidélisation et de continuité des compétences.

La tendance générale fait apparaître une montée progressive du recours au CDD, qui devient un pilier de plus en plus central du fonctionnement des structures, au détriment du CDI. Ce glissement soulève des enjeux RH majeurs : fidélisation, attractivité, maintien des compétences et stabilité des équipes. Les disparités régionales observées traduisent l'importance de développer une politique RH différenciée et territorialisée. Ces enseignements doivent être intégrés à une réflexion stratégique pour garantir un équilibre entre flexibilité opérationnelle et sécurisation des parcours professionnels.

On oppose parfois les CDD et CDI quant à leur durée dans le temps. Aux Services de Remplacement, les CDD ne sont pas nécessairement des contrats de courte durée, il s'agit plutôt souvent de « CDD de remplacement ». Dans notre réseau confronté régulièrement à une urgence de remplacement, particulièrement en cas de maladie ou accident ou décès d'un adhérent, ce type de contrat convient pour faire face à cette urgence et dépêcher un agent rapidement.

Il apparaît que des agents ne veulent pas passer en CDI pour diverses raisons, notamment la contrainte horaire, mais aussi la perte des primes de fin de contrat. Pourtant, nous faisons face à un réel besoin de CDI afin de permettre d'assurer une certaine pérennité de l'emploi et de diminuer la précarisation dans notre domaine.

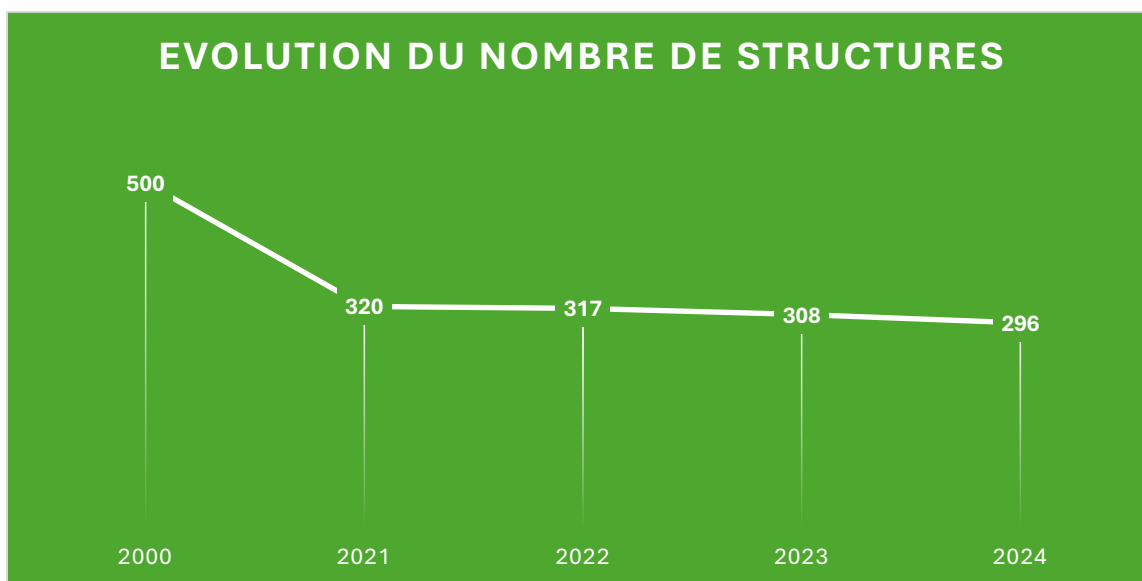
À RETENIR :

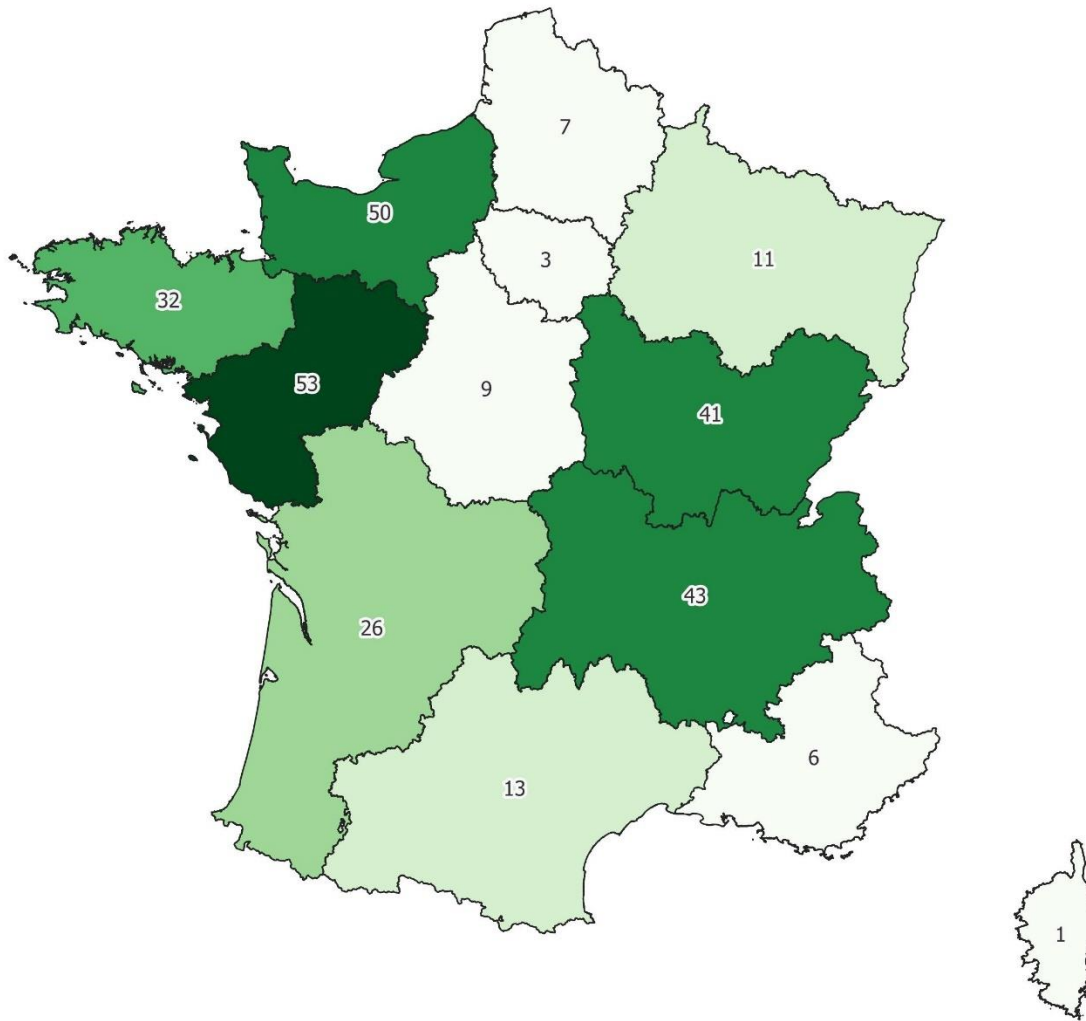
Agents de remplacement							
•	18	185	agents	dont	38	%	<30 ans.
•	CDI		en	recul		(12,6	%).
•	Diversité des diplômes mais socle Bac/BEP/CAP.						

Les structures Service de Remplacement

Evolution du nombre de structures

En 2024, le réseau des Services de Remplacement compte 296 structures, contre 308 en 2023, soit une diminution de 12 structures en un an. Cette tendance à la baisse s'inscrit dans un mouvement amorcé de longue date, marqué par une réorganisation progressive du réseau. En 2000, on dénombrait encore 500 structures. Cette évolution s'explique principalement par le processus de départementalisation des services : les structures locales fusionnent progressivement pour former des entités départementales uniques. Ce regroupement vise à renforcer la cohérence de l'action territoriale, à mutualiser les moyens et à professionnaliser davantage les services.





Nombre de SR par région

- 1 - 10
- 10 - 20
- 20 - 30
- 30 - 40
- 40 - 50
- 50 - 53

La Corse a une situation particulière dans la mesure où il n'y a qu'un seul service qui couvre toute l'île, bien qu'il y ait deux départements. En Ile-de-France, il y a deux secteurs principaux : la Seine-et-Marne, qui dispose de son propre service, et le secteur « Ile-de-France Ouest » qui couvre le reste de la région, et pour lequel aucune statistique n'est disponible cette année.

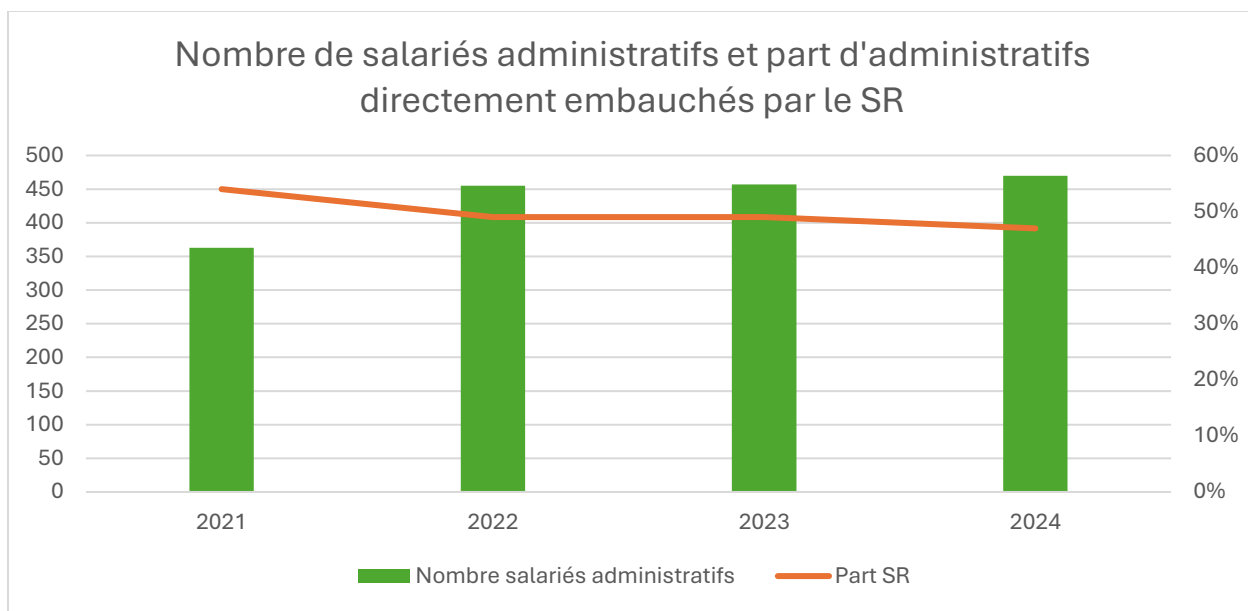
Le tableau montre également de fortes disparités entre régions : en Occitanie ou PACA, à une exception près, il y a un service par département. Dans les autres régions, à l'ouest notamment (Bretagne, Normandie et Pays de la Loire), les structures locales sont encore très nombreuses.

Evolution du nombre de salariés administratifs

Selon les données issues des statistiques internes des Services de Remplacement France, le réseau comptait 466 salariés administratifs en 2024, contre 457 en 2023. Cela représente une augmentation continue par rapport à 2021, où l'on dénombrait 365 salariés. Cette hausse des effectifs administratifs s'inscrit dans une dynamique de structuration et de professionnalisation croissante des services.

Toutefois, cette évolution s'accompagne d'un recul progressif de la part des salariés directement embauchés par les Services de Remplacement eux-mêmes. En 2021, ils représentaient environ 53 % de l'effectif administratif ; cette proportion chute à 49 % en 2023, puis à 47 % en 2024. Cette diminution s'explique en partie par un recours accru aux mises à disposition, notamment en provenance de partenaires agricoles tels que la MSA, les Jeunes Agriculteurs, les Chambres d'agriculture ou encore les Fédérations syndicales départementales, régionales et nationales.

Cette stratégie de mutualisation des ressources humaines a permis de répondre aux besoins croissants du réseau, tout en limitant les charges salariales directes. Néanmoins, la baisse relative de l'emploi direct par les Services de Remplacement interroge sur la capacité à stabiliser les équipes dans la durée, et sur les marges de manœuvre pour renforcer l'autonomie de gestion des structures.



Postes des salariés administratifs

Les animateurs du réseau ont pour mission d'organiser les rencontres entre élus et les autres membres de la structure, d'être le lien qui unit toutes les composantes de la structure avec les partenaires, les adhérents, et la sphère qui gravite autour des Services de Remplacement. Leur proportion parmi les salariés administratifs n'a pas considérablement évolué entre 2016 et 2021, puisqu'en 2018 ils représentaient 44% des salariés administratifs, ils en représentaient 45% en 2016 et aujourd'hui ils en représentent 47%.

Parmi les autres postes administratifs (soit 41% des salariés administratifs en 2024) sont compris les secrétaires, les responsables administratifs, les directeurs et les stagiaires. Leurs tâches sont très variées : affectation et suivi du remplacement, suivi de la formation des agents, management, gestion des ressources humaines, comptabilité, gestion des adhésions, etc.

Le référentiel des tâches n'est pas pleinement défini. La liste n'est pas exhaustive et ne reflète pas toute l'étendue du travail réalisée par ces salariés administratifs. Néanmoins elle illustre la polyvalence attendue des agents du réseau :

- Accompagner le conseil d'administration dans la mise en place et le suivi de la politique ; départementale de remplacement ;
- Accompagner les responsables professionnels dans leurs missions ;
- Affecter un remplaçant ;
- Assurer le suivi du remplacement ;

- Entretien des relations avec les agriculteurs ;
- Entretien des relations avec les demandeurs d'emploi et divers organismes s'occupant d'emploi ou de formation ;
- Entretien des relations avec les médias ;
- Entretien des relations avec les opa ;
- Entretien des relations avec les organismes s'occupant du "social" ;
- Former / se former ;
- Identifier la politique financière et les axes de financements ;
- Informer les adhérents sur leurs droits et obligations ;
- Manager ;
- Prioriser les demandes ;
- Réaliser, analyser et interpréter des états de gestion et statistiques ;
- Réaliser, analyser et interpréter le budget du service ;
- Réaliser la comptabilité ;
- Réaliser la facturation ;
- Réaliser la paie ;
- Réaliser les formalités administratives d'embauche et de départ d'un salarié ;
- Réceptionner les demandes ;
- Rechercher des financements ;
- Recruter ;
- Remplir les formalités sociales et fiscales du service ;
- Suivre les dossiers de financements ;
- Valider les adhésions.

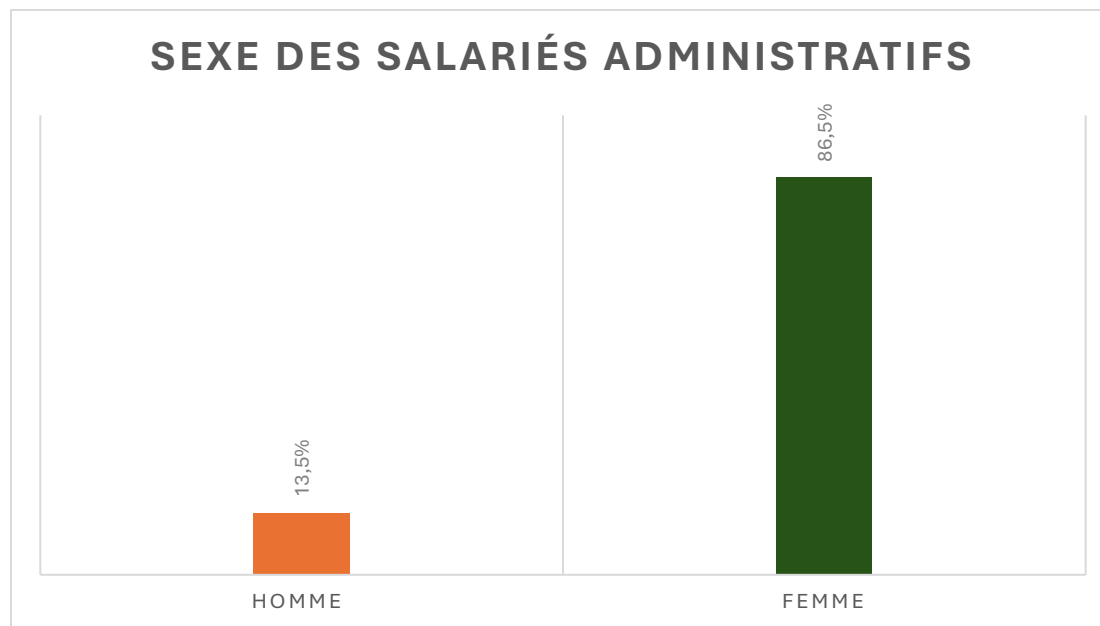
Le tableau suivant résume, région par région, le nombre d'animateurs et le nombre d'agents en poste administratifs. A chaque fois, la part d'agents en ETP est indiquée. Si

la part n'est pas à 100%, cela signifie généralement que les animateurs ou agents administratifs sont mis à disposition pour les Services de Remplacement. La Corse s'appuie sur un réseau de bénévoles qui parvient à maintenir l'activité du service, activité qui n'est pas très importante comparée à d'autres Services régionaux.

Régions	Nombre Animateurs	Dont ETP (%)	Nombre Autres personnel administratif	Dont ETP (%)
Auvergne Rhône Alpes	17	57%	42	64%
Bourgogne Franche Comté	16	41%	19	64%
Bretagne	63	26%	50	48%
Centre Val de Loire	8	70%	3	93%
Corse	1	15%	0	0%
Grand Est	19	72%	10	41%
Hauts de France	7	73%	15	46%
Ile de France	2	16%	1	15%
Normandie	9	81%	19	54%
Nouvelle Aquitaine	19	65%	18	54%
Occitanie	17	83%	29	53%
PACA	6	100%	2	100%
Pays de la Loire	19	51%	46	47%
DOM	1	50%	0	0%

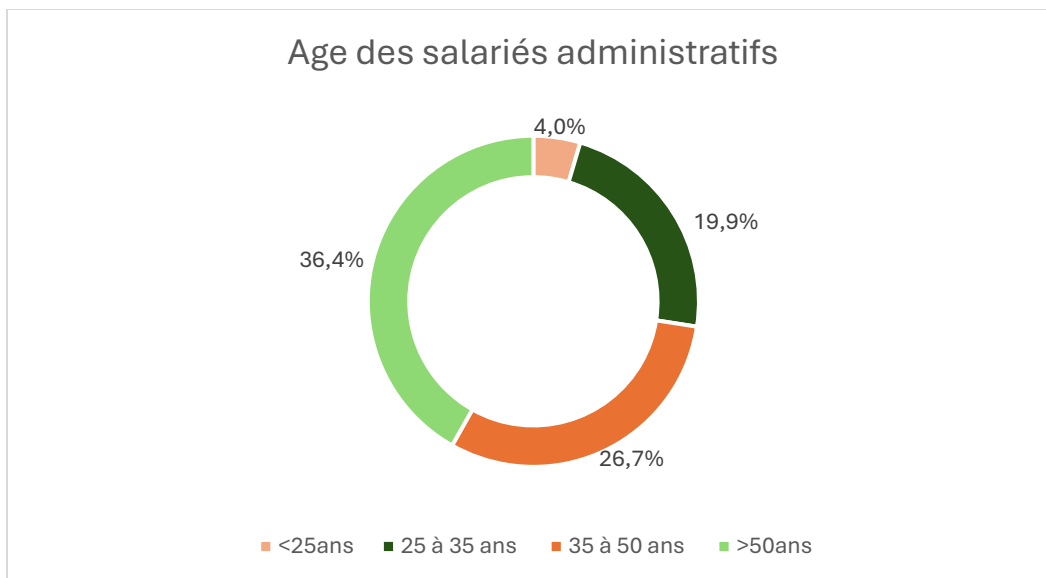
Données sociodémographiques sur les salariés administratifs

À l'inverse des chefs d'exploitation et des agents de remplacement, la très grande majorité des salariés administratifs sont des femmes (87 % en 2024). Cette féminisation, déjà marquée en 2023, reste stable et traduit une tendance structurelle de longue durée. Les hommes ne représentent que 13 % des effectifs.



En 2024, la répartition par âge des salariés administratifs reste équilibrée mais globalement concentrée dans les tranches d'âge avancées. Les plus de 50 ans représentent 36,4 % de l'effectif et constituent toujours le groupe le plus important. Les 35–50 ans regroupent 26,7 %, ce qui signifie que plus de 6 salariés administratifs sur 10 ont plus de 35 ans.

Toutefois, une évolution notable est à souligner : la part des moins de 25 ans progresse fortement (4 % en 2024 contre 0,6 % en 2023), traduisant un rajeunissement relatif grâce à de nouvelles recrues. La tranche 25–35 ans augmente également, passant de 13,6 % à 19,9 %, confirmant une dynamique positive dans le renouvellement générationnel.



Si les profils expérimentés restent dominants et constituent un socle solide, la montée des plus jeunes traduit un rééquilibrage progressif et une meilleure attractivité des postes administratifs. Néanmoins, le secteur continue de souffrir d'un turn-over important, lié aux contraintes du poste (forte polyvalence, charge de travail élevée). Cela souligne l'importance de mettre en place des dispositifs de formation et d'accompagnement spécifiques, afin de favoriser l'intégration des nouvelles recrues et de consolider la fidélisation des équipes.

Formations initiales

L'immense majorité est diplômée du baccalauréat. Plusieurs intègrent les Services de Remplacement à Bac+2, après une formation en BTS. D'autres obtiennent une licence, dans des domaines variés, comme le droit ou l'économie-gestion. Une part des effectifs est allée au-delà du Bac+3, jusqu'à la maîtrise ou le Master 2.

Cette distribution ne change pas fondamentalement de celle de 2016, ni de celle de 2018, preuve que les tâches administratives confiées requièrent un certain degré de compétences et de formation. La formation tout au long de la vie permet d'améliorer les compétences au fur et à mesure.

Le niveau d'études n'est pas particulièrement élevé, ce qui permet aussi de souligner qu'au sein même des structures des Services de Remplacement, il est possible de monter en compétences pour mieux faire face à la difficulté de certaines tâches.

À RETENIR :

Structures et salariés administratifs						
•	296	structures	(-12	en	un	an).
•	466	administratifs	dont	87	%	de femmes.
•	Rajeunissement en cours mais turn-over élevé.					

Conclusion de l'observatoire

L'édition 2024 de l'Observatoire économique et de l'emploi confirme la solidité du réseau des Services de Remplacement, tout en mettant en lumière des défis structurels qui appellent à une vigilance renforcée.

L'activité globale est en progression (+3,4 % par rapport à 2023), traduisant une demande croissante de la part des exploitants. Cette évolution témoigne d'un changement culturel profond : de plus en plus d'agriculteurs recourent au remplacement, que ce soit pour des motifs familiaux, désormais premier motif (32,2 % de l'activité) ou pour préserver leur santé, avec une hausse marquée du répit lié à l'épuisement professionnel. Ces tendances illustrent à la fois une meilleure reconnaissance du besoin de repos et une évolution positive des mentalités, où le bien-être devient un enjeu prioritaire pour la profession.

Parallèlement, le taux d'adhésion reste stable (15 %), malgré la baisse continue du nombre de chefs d'exploitation. Cette résilience confirme la place stratégique du réseau dans un contexte agricole en mutation. Toutefois, les écarts territoriaux, tant en termes d'adhésion que d'utilisation, soulignent la nécessité d'adapter les dispositifs aux réalités locales, afin de renforcer l'équité d'accès et l'efficacité des services.

Le développement des effectifs salariés se poursuit (+11,6 % sur trois ans), mais la précarisation relative de l'emploi demeure préoccupante : la part des CDI continue de diminuer (12,6 % en 2024). Si les jeunes générations restent fortement présentes, notamment parmi les agents de remplacement (38 % ont moins de 30 ans), la fidélisation et la stabilisation des équipes constituent un enjeu majeur. De même, du côté des salariés administratifs, si le rajeunissement progresse, la charge et la polyvalence des missions accentuent un turn-over qui fragilise la continuité du service.

Enfin, le mouvement de réorganisation des structures se confirme (296 en 2024 contre 308 en 2023), traduisant une volonté de mutualisation et de professionnalisation accrue. Cette évolution, si elle renforce la cohérence d'ensemble, impose de repenser l'accompagnement et la formation, afin de garantir la proximité avec les exploitants et l'efficacité des services rendus.

En somme, les Services de Remplacement disposent d'un socle solide et d'une attractivité confirmée. Pour répondre aux besoins croissants du monde agricole, le réseau devra toutefois relever trois défis clés :

- renforcer la stabilisation de l'emploi pour fidéliser ses équipes ;
- soutenir la professionnalisation et la formation continue, levier de qualité et d'attractivité ;

- adapter les dispositifs aux divers contextes territoriaux, afin d'assurer une couverture équitable et performante sur l'ensemble du territoire.

Ces orientations sont essentielles pour consolider la place des Services de Remplacement comme acteur central de la qualité de vie, de la résilience et de la pérennité des exploitations agricoles françaises.

**Réalisation d'une étude présentant un enjeu pour la filière :
Montée en compétences managériales des structures du Service de
Remplacement**

I. Introduction

Les Services de Remplacement (SR) constituent un maillon essentiel de l'accompagnement des exploitants agricoles dans leur activité quotidienne. En assurant la continuité du travail sur les exploitations lors des absences des chefs d'exploitation, qu'elles soient dues à un accident, une maladie, une formation, un congé familial ou tout autre motif, ils remplissent une mission d'intérêt général indispensable au bon fonctionnement du monde agricole. Avec plus de 18 000 agents de remplacement et plus de 5 millions d'heures réalisées annuellement, les SR représentent aujourd'hui un acteur structurant de l'emploi agricole et un levier clé de qualité de vie pour les exploitants.

Dans ce contexte, la gouvernance des SR occupe une place stratégique. La croissance de l'activité de remplacement, l'évolution constante des pratiques agricoles, la diversité des profils de salariés et la complexification du cadre législatif et réglementaire renforcent les responsabilités dévolues aux élus, en particulier aux présidents. Ceux-ci doivent désormais conjuguer vision stratégique, maîtrise du cadre associatif, aptitudes managériales, compétences RH, compréhension budgétaire et capacité de représentation auprès de multiples acteurs.

Lors du séminaire du Conseil d'administration de Service de Remplacement France en 2024, les élus nationaux ont souligné le besoin de renforcer les compétences managériales et ressources humaines des élus afin d'améliorer la qualité du management des agents de remplacement et, in fine, la qualité de service auprès des adhérents. Ce constat fait écho aux analyses menées dans le cadre des travaux GPEC précédents, qui avaient révélé l'hétérogénéité des profils, la variété des attentes des agents de remplacement et les enjeux de fidélisation, autant de dimensions nécessitant un pilotage renforcé.

La présente note vise à éclairer ces enjeux en s'appuyant sur trois sources complémentaires :

- Les éléments conceptuels issus du *Bref Céréq 2012*, qui permettent de saisir la nature du rôle de mandataire et la posture attendue d'un élu associatif ;
- Le référentiel de compétences du président d'un Service de Remplacement, qui explicite les savoirs, savoir-faire et responsabilités associés à la fonction ;
- Les retours d'expérience, via un questionnaire, de deux présidents récemment entrés en fonction, ainsi que le témoignage qualitatif d'un président, apportant un éclairage concret sur la réalité du terrain, les besoins exprimés et les difficultés rencontrées.

En croisant ces apports, la note propose une analyse intégrée de la fonction de président d'un SR, de ses exigences, des écarts observables entre attentes théoriques et réalités vécues, ainsi qu'un ensemble de préconisations opérationnelles pour soutenir et

professionnaliser la prise de fonction. Elle constitue ainsi une première étape structurante vers la création d'outils, de ressources et de dispositifs de formation au service de la montée en compétences des élus.

II. Les fondements de la fonction d'élu : apports du Bref Céréq 2012

Le *Bref Céréq 2012* fournit un éclairage particulièrement pertinent pour comprendre la spécificité du rôle d'élu au sein d'une organisation comme le Service de Remplacement. En décrivant la fonction de mandataire dans les structures associatives, ce document met en évidence les dimensions organisationnelles et relationnelles qui caractérisent ce type d'engagement. Ces éléments constituent un cadre d'analyse précieux pour appréhender les rôles d'élus et de président d'un SR, tant du point de vue des responsabilités assumées que de la posture attendue.

1. Les élus et présidents, des mandataires investis d'une responsabilité collective

Dans les organisations associatives, les élus occupent la position de « mandataire », c'est-à-dire dépositaire d'une délégation conférée par les adhérents et les administrateurs. Cette délégation n'est pas seulement pratique ou fonctionnelle, mais elle est également symbolique. Elle repose, en effet, sur un lien de confiance et sur la reconnaissance de la légitimité à représenter la structure, à porter ses orientations et à prendre des décisions engageant collectivement l'association.

Le Céréq rappelle que cette responsabilité suppose une compréhension approfondie de la mission confiée, de l'utilité sociale de l'organisation et des attentes des parties prenantes. La dimension collective portée par les élus est particulièrement prégnante dans les SR, où il est impératif de concilier l'intérêt des adhérents, les besoins organisationnels et les enjeux professionnels du monde agricole.

2. Une fonction à la croisée de plusieurs registres : stratégique, opérationnel et relationnel

Le *Bref Céréq 2012* insiste sur la polyvalence inhérente à la fonction de mandataire. Les élus évoluent sur plusieurs niveaux simultanément :

- Un registre stratégique, dans lequel ils contribuent à définir les orientations de l'organisation, à anticiper les évolutions du secteur et à garantir la cohérence de l'action avec les objectifs fixés ;
- Un registre organisationnel et gestionnaire, qui inclut la compréhension du fonctionnement des instances, la prise de décision, la coordination avec les équipes administratives et salariées, ainsi que la maîtrise du cadre réglementaire ;
- Un registre relationnel, qui mobilise l'écoute, la médiation, la communication et la capacité à fédérer ou représenter.

3. Une entrée en fonction marquée par l'incertitude et l'apprentissage progressif

L'un des apports majeurs du *Bref Céréq 2012* concerne la manière dont les nouveaux mandataires vivent leur prise de fonction. Le document met en lumière trois caractéristiques récurrentes :

- Une période initiale d'incertitude, liée à la découverte du rôle, des attentes implicites, du fonctionnement de l'organisation et des responsabilités effectives ;
- Un apprentissage largement informel, fondé sur l'observation, l'expérimentation, le soutien des pairs et la confrontation aux situations réelles ;
- Une montée progressive en responsabilité, qui dépend fortement de l'accompagnement reçu, de la qualité de la passation, et de la disponibilité de ressources pour guider l'action.

4. Une nécessité de construire une posture : engagement, discernement et représentation

Au-delà des compétences techniques, le *Bref Céréq 2012* met en avant l'importance d'adopter une posture de mandataire. Celle-ci repose sur plusieurs dimensions :

- La capacité à représenter l'association face à des acteurs multiples (partenaires privés et institutionnels) ;
- Le discernement dans la prise de décision, en tenant compte des effets sur les adhérents, les salariés et le réseau ;
- L'engagement personnel, qui implique une mobilisation non seulement des compétences en management, analyse et vision stratégique mais également une disponibilité tout au long de l'année malgré leur activité de chef d'exploitation en parallèle. Ces éléments rejoignent directement les attentes décrites dans le référentiel de compétences SR France, où les responsabilités des élus ne se limitent pas à des tâches opérationnelles, mais exigent une véritable capacité à incarner l'association.

III. Le rôle et les compétences attendues des élus : apport du référentiel SR France

Le référentiel de compétences du rôle d'élu d'un SR a été élaboré par un groupe de travail réunissant des collaborateurs administratifs et des élus du réseau. Il constitue une base structurante pour comprendre l'ensemble des responsabilités, savoirs et savoir-faire nécessaires à l'exercice de cette fonction. Il met également en lumière la diversité et l'étendue des missions confiées aux élus et notamment aux présidents du réseau. Ce référentiel fait ainsi apparaître cinq grands domaines de compétences, chacun représentant un pilier essentiel de la gouvernance d'un Service de Remplacement :

1. Gouvernance et pilotage stratégique

Le premier domaine concerne l'exercice de la gouvernance associative. Le président et les élus doivent être en mesure de mener le Conseil d'administration, de garantir le bon fonctionnement des instances statutaires et de mettre en œuvre une politique départementale de remplacement cohérente et adaptée.

Cela nécessite :

- Une maîtrise solide du cadre juridique et statutaire, incluant le statut associatif loi 1901, les responsabilités civiles et pénales des dirigeants, le cadre législatif du remplacement et les modalités d'agrément des SR ;
- Une compréhension approfondie du fonctionnement du réseau SR, des différentes organisations territoriales et de la politique sociale et de l'emploi ;
- Des compétences organisationnelles, telles que savoir organiser et co-animer des réunions, préparer les séances du CA, restituer de manière synthétique les informations ou encore conseiller les administrateurs ;
- Des capacités relationnelles incluant l'écoute, la disponibilité, la gestion des conflits, les sinistres et les préjudices.

Les présidents et les élus doivent également être capable d'assurer le renouvellement démocratique des administrateurs et de garantir la cohérence de la stratégie associative sur le long terme.

2. Gestion des ressources humaines et management

Les élus jouent un rôle clé dans la définition et la mise en œuvre de la politique d'emploi du SR. Cette dimension, centrale dans un contexte de tension sur la main-d'œuvre et de diversification des profils d'agents, requiert à la fois des compétences d'analyse, d'anticipation et de communication.

Les compétences attendues incluent :

- La capacité à définir, conjointement avec les collaborateurs administratifs, les besoins en emplois et compétences en anticipant les volumes d'activité et en décidant des orientations RH ;
- Des compétences en management des équipes, permettant d'écouter, de motiver les salariés et de gérer les situations de tension ou de conflit ;
- La capacité à anticiper et organiser la formation, en identifiant les besoins, en mobilisant les centres de formation et en veillant à la formation continue des administrateurs.

Les élus ne sont pas des gestionnaires RH au sens classique du terme, mais ils sont garant d'un pilotage global et cohérent de la politique d'emploi, en lien étroit avec les équipes administratives.

3. Gestion administrative, budgétaire, sociale et fiscale

Les fonctions d'élu et plus particulièrement de président nécessitent également une maîtrise solide des aspects administratifs et économiques du fonctionnement d'un SR.

3.1. Gestion administrative et obligations légales

Il est attendu de connaître :

- Les formalités de déclaration et de publication des associations loi 1901 ;
- Les obligations liées à l'agrément et au fonctionnement des SR ;
- La tenue des registres légaux et le respect des obligations sociales et fiscales.

3.2. Gestion comptable et budgétaire

Les compétences attendues sont particulièrement exigeantes :

- Comprendre les obligations comptables de l'association ;
- Analyser un budget, construire un prévisionnel, établir des scénarios d'évolution ;
- Interpréter les tableaux de bord, ratios et états de gestion ;
- Impliquer le trésorier dans une gestion rigoureuse ;
- Présenter de manière claire les éléments financiers au CA.

3.3. Analyse économique et aide à la décision

Les élus doivent être en mesure de :

- Identifier les données nécessaires à la prise de décision ;
- proposer des scénarios ;
- Construire ou utiliser des outils d'aide à la décision (tableaux de bord, ratios, indicateurs RH).

4. Financement des actions de remplacement et de développement

Le financement constitue un axe stratégique majeur, indispensable à la stabilité et au développement du service.

Les compétences essentielles incluent :

- La capacité à élaborer une politique financière au sein du CA ;
- La connaissance des financeurs potentiels, de leurs attentes, et des axes de financement possibles ;

- La capacité à rechercher des leviers, à établir des contacts pertinents et à monter des dossiers ;
- Le respect des engagements financiers et la compétence pour rendre compte aux financeurs, garantissant la transparence et la conformité des actions.

5. Promotion, représentation et relations externes

Enfin, le référentiel souligne le rôle d' élu comme représentant du SR auprès de multiples acteurs.

5.1. Relations avec les organisations professionnelles agricoles (OPA)

Les élus doivent :

- Savoir se présenter en tant que représentant de la structure ;
- Porter les orientations du remplacement ;
- Convaincre et mobiliser les partenaires ;
- Comprendre la politique agricole départementale.

5.2. Relations avec les adhérents et le terrain

Cela implique :

- Une présence régulière ;
- Une communication adaptée aux publics rencontrés.

5.3. Relations avec les médias

Compétences :

- Comprendre le fonctionnement des médias ;
- Identifier les interlocuteurs ;
- Rédiger un communiqué ou un article ;
- Adapter le message selon le public.

5.4. Relations avec les acteurs de l'emploi, de la formation et du social

Les élus doivent connaître :

- Les structures d'emploi et de formation ;
- Les organismes sociaux et leurs rôles.

Et être capable d'orienter ses publics (adhérents, salariés) vers les structures appropriées.

5.5. Relations avec le réseau SR

La connaissance des différents niveaux du réseau et la participation aux espaces d'échange renforcent :

- L'intégration des élus ;
- Leur capacité à agir ;
- La cohérence globale du réseau.

Le référentiel montre que la fonction d'élu ne se limite pas à une posture symbolique : elle mobilise un ensemble très vaste de compétences techniques, managériales, relationnelles et stratégiques. Cette richesse témoigne de la complexité du rôle, mais aussi de l'importance d'un accompagnement structuré pour permettre aux élus d'assumer ces responsabilités en confiance et en efficacité.

Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, le président peut être amené à déléguer certaines tâches à des collaborateurs administratifs, afin d'assurer une gestion opérationnelle efficace de l'association. La délégation consiste à confier l'exécution d'une mission clairement définie, tout en veillant à ce que les moyens nécessaires soient mis à disposition du délégataire. Elle n'opère toutefois aucun transfert de responsabilité : le président demeure juridiquement et politiquement garant des actes accomplis en son nom. À ce titre, il lui appartient d'organiser un dispositif de contrôle proportionné, fondé sur un suivi régulier, une vérification de la conformité des actions menées et une évaluation de leur qualité. Ce contrôle, indissociable de la délégation, vise à assurer la bonne gouvernance de l'association, la cohérence des actions avec les orientations fixées par le conseil d'administration et la sécurisation de l'ensemble des décisions prises au regard des obligations réglementaires et statutaires.

IV. L'expérience réelle de présidents de SR : analyse croisée des témoignages

La montée en compétences des élus constitue un enjeu central pour toute association confrontée à une indispensable professionnalisation de son fonctionnement pour répondre à la fois aux exigences des adhérents, des salariés, des partenaires financiers et institutionnels, qu'ils soient publics ou privés. Dans ce travail, SR France a fait le choix de se concentrer, dans un premier temps, sur la fonction de président. Ce positionnement s'explique par le rôle particulier qu'occupe le président dans une association, premier élu, premier représentant et figure centrale du réseau, il se situe naturellement à l'articulation de l'ensemble des compétences attendues des élus. Il ne s'agit pas d'exiger du président qu'il maîtrise pleinement toutes ces compétences, ce serait illusoire et contraire au fonctionnement collectif d'une gouvernance associative. En revanche, il doit connaître, comprendre et saisir les enjeux liés à chacune d'elles, afin de pouvoir les répartir, les déléguer et en assurer le suivi. Les compétences ne reposent pas sur un individu, mais sur une équipe d'élus, à ce titre, le rôle du président est de comprendre le rôle de chacun et de maintenir un dialogue permettant d'assurer la cohérence et le bon fonctionnement de l'association.

Ainsi, analyser la montée en compétences des présidents permet d'éclairer, par extension, d'analyser les besoins, les pratiques et les leviers de progression de l'ensemble des élus du réseau. Les enseignements tirés de cette fonction pivot apportent un point d'entrée pertinent pour penser un accompagnement, en montée en compétence, plus global des élus.

Dans cette perspective, afin de confronter les attentes institutionnelles et théoriques de la fonction d'élu aux réalités vécues sur le terrain, deux présidents récemment entrés en fonction ont été interrogés via un questionnaire, ainsi qu'un troisième dans le cadre d'un entretien qualitatif. Leurs profils, leurs parcours et leurs perceptions permettent de mieux comprendre les conditions d'exercice du mandat, les difficultés rencontrées et les besoins exprimés. Ces retours constituent un éclairage précieux pour ajuster les dispositifs d'accompagnement futurs.

1. Des profils différents mais partageant une expérience associative préalable

Les trois présidents interrogés présentent des caractéristiques distinctes, mais partagent un point commun : une expérience associative antérieure, souvent déterminante dans leur envie et leur capacité à s'engager.

Premier président

- **Sexe** : Homme
- **Âge** : 40–49 ans
- **Diplôme** : Bac +2
- **Ancienneté au SR** : plus de 6 ans
- **Ancienneté dans la fonction de président au moment de l'enquête** : 1 mois
- **Collège** : Utilisateur
- **Expérience associative antérieure** : engagement syndical et participation à une association locale

Second président

- **Sexe** : Homme
- **Âge** : 30–39 ans
- **Diplôme** : Bac
- **Ancienneté au SR** : 4 à 6 ans
- **Ancienneté dans la fonction de président au moment de l'enquête** : 48 mois
- **Collège** : Institutionnel
- **Expérience associative antérieure** : président d'association

Troisième président

- **Sexe** : Homme
- **Age** : 41 ans
- **Installé** : depuis 11 ans
- **Collège** : Utilisateurs
- **Expérience syndicale antérieure** : président J.A départemental

2. Une entrée en fonction marquée par l'absence d'accompagnement formalisé

Les trois présidents indiquent ne pas avoir bénéficié d'une passation formalisée, de formation ou d'accompagnement dédiés à leur prise de fonction. Pour autant, il semble que cette entrée en mandat peut bien se dérouler lorsque d'anciens présidents demeurent impliqués dans la gouvernance. Leur présence offre alors des points d'appui, des conseils et des échanges précieux au moment de la prise de poste.

Les présidents soulignent également que la disponibilité et la compétence des collaborateurs administratifs des SR constituent un soutien déterminant, facilitant l'appropriation progressive des responsabilités.

Cependant, plusieurs limites apparaissent nettement. Le manque de documents ou de notes décrivant précisément la fonction de président est identifié comme une difficulté. Ce manque est relevé même lorsque d'anciens présidents sont encore présents dans la gouvernance et peuvent apporter conseils et accompagnement. Sans cadre et formalisation, certaines zones de flou peuvent persister. La transmission repose alors sur un tuilage informel, au cas par cas, parfois incomplet ou dépendant des compétences et disponibilités de chacun.

Enfin, le manque de formation est également mentionné. Les présidents expriment une réelle volonté de monter en compétences, mais peinent à trouver des formations adaptées à leurs besoins ou du temps pour s'y consacrer.

Citation du président 1 :

« Très bien, l'ancien président est toujours vice-président, et l'équipe administrative est très performante. »

Citation du président 3 :

« L'ancien président est un très très bon ami... on a toujours été raccords et le directeur gère ça très bien, avec une vraie expérience en RH en intérim ».

3. Des émotions contrastées et révélatrices des conditions d'entrée dans le mandat

Les ressentis exprimés montrent que la prise de fonction peut susciter des émotions diverses, parfois contradictoires.

Président 1

- Aucun sentiment particulier, ce qui traduit une arrivée calme et sécurisée.

- Le contexte local (proximité de l'ancien président, équipe solide) semble amortir la charge émotionnelle.

Président 2

- Un panel d'émotions riches et intenses : stress, fierté, motivation, fatigue, satisfaction.
- Cette diversité témoigne d'un engagement fort mais aussi d'un niveau d'exposition plus important.

Président 3

- Lors de l'entretien, le président a exprimé avoir porté des décisions lourdes, notamment en matière juridique et sociale, augmentant la charge mentale du mandat :
« On a pris des décisions radicales pour faire payer ceux qui devaient de l'argent... on est passé par un cabinet de recouvrement. »

La différence entre les situations illustre l'importance des conditions d'accueil dans la manière dont un élu vit son entrée en fonction.

4. Des difficultés centrées sur la posture, la relation aux équipes et la prise de décision

Les moments vécus comme difficiles varient selon les profils, mais font apparaître deux grandes familles de défis :

1) Les enjeux de posture

Portés principalement par le second président :

- Prise de contact avec les élus et les collaborateurs,
- Adoption d'une posture adaptée à la fonction.

2) Les enjeux de décision et de responsabilité

Mentionnés par le premier et le troisième président :

- Décisions financières et administratives complexes,
- Nécessité d'assumer rapidement des arbitrages structurants.

Ces deux types de difficultés rejoignent directement les compétences identifiées dans le référentiel SR et les enseignements du Bref Céréq 2012 concernant la charge décisionnelle et la posture de mandataire.

5. Légitimité et zones d'inconfort

Les trois présidents témoignent d'un rapport différent à leur légitimité :

- **Président 1 et 3** : n'ont jamais douté de leurs capacités.

- **Président 2** : a parfois ressenti un doute, notamment dans les interactions avec les élus et les collaborateurs.

Cette distinction met en lumière un facteur clé : la qualité de l'environnement d'accueil, pouvant significativement réduire le sentiment d'insécurité, alors qu'une absence de repères accentue les questionnements.

En termes de zones d'inconfort :

- Le premier pointe la présidence de l'Assemblée générale, en lien avec la posture d'animation ;
- Le second mentionne explicitement la relation aux équipes : posture envers les élus, posture envers les collaborateurs.
- Le troisième mentionne l'importance d'un cadre juridique sécurisant, notamment pour les situations sensibles : « *Besoin de cadres juridiques, y compris sur les questions de harcèlement... c'est compliqué quand on est président de gérer ce genre de situation.* »

6. Ce qui fait défaut pour bien entrer dans la fonction

Les besoins exprimés par les présidents convergent largement et mettent en lumière plusieurs manques majeurs lors de la prise de fonction.

Ils soulignent d'abord l'absence de ressources claires et opérationnelles. Beaucoup regrettent de ne pas disposer de documents ou de notes permettant de comprendre précisément la fonction, les responsabilités et les procédures. Ils expriment également le souhait de bénéficier de formations courtes, pragmatiques et immédiatement utiles dans leur quotidien.

Le besoin d'un tuilage structuré est largement partagé, notamment grâce à l'accompagnement d'un ancien président ou d'un administrateur référent, afin de faciliter la transition et l'appropriation progressive de la posture et des compétences attendues. Les présidents insistent aussi sur l'importance de temps d'échanges entre pairs issus d'autres SR. Plusieurs expliquent que ces rencontres sont essentielles pour partager les difficultés rencontrées et s'inspirer de l'expérience d'autres responsables.

L'accompagnement sur le cadre juridique est également identifié comme un point sensible. Certains estiment avoir besoin d'un soutien renforcé de SR France, notamment pour clarifier leur positionnement face aux partenaires. L'un d'eux évoque par exemple des relations parfois complexes avec les caisses locales de MSA : « *On a plus de problèmes avec les caisses locales de MSA comprendre leur fonctionnement, il y a beaucoup de turnover...* ».

Ces témoignages montrent une vision concrète des besoins et des défis auxquels les présidents de SR sont confrontés. Au-delà du manque d'outils, il s'agit aussi d'apprendre à adopter une posture nouvelle, à gérer une charge décisionnelle importante et à se repérer dans un écosystème institutionnel varié qui exige pédagogie, diplomatie et une capacité affirmée à représenter le réseau et ses valeurs.

V. Analyse transversale : enseignements croisés et enjeux pour la fonction d'élus

L'analyse croisée du cadre conceptuel (Bref Céreq 2012), du référentiel institutionnel des compétences attendues et des retours d'expérience de présidents récemment engagés fait émerger plusieurs enseignements structurants. Bien que fondée sur le retour d'expérience de présidents de SR, cette analyse permet de dégager des enseignements pleinement transférables à tous les élus du réseau, dont les compétences et les attentes demeurent sensiblement similaires pour œuvrer au bon fonctionnement d'une structure associative : Vision des besoins stratégiques et RH, posture auprès des collaborateurs, représentation de la structure auprès de différents publics, compréhension de l'environnement juridique et adhésion aux valeurs associatives

Ces constats offrent ainsi une compréhension élargie des responsabilités exercées dans les SR et permettent d'identifier les leviers prioritaires pour accompagner l'ensemble des élus dans la prise en main et l'exercice de leurs mandats.

1. Des fonctions exigeantes, qui combinent vision stratégique, gestion opérationnelle et compétences humaines

Le référentiel met clairement en lumière l'étendue des missions confiées aux élus : pilotage stratégique, gestion administrative et budgétaire, management RH, représentation institutionnelle, communication interne et externe. Ces dimensions s'inscrivent pleinement dans le rôle de « mandataire » décrit par le Céreq, où l'élu incarne le projet collectif et porte la responsabilité de décisions engageant l'association.

Pour les présidents interrogés, cette exigence multiforme se traduit de manière très concrète :

- Forte charge décisionnelle, notamment sur les aspects administratifs, juridiques et financiers,
- Nécessité de trouver rapidement une posture adaptée,
- Importance cruciale des relations avec les équipes salariées et les administrateurs.

2. Une entrée en fonction souvent insuffisamment accompagnée

Les deux présidents témoignent de l'absence quasi totale de dispositif de passation ou de formation lors de leur prise de poste. Cette situation est cohérente avec les constats du Bref Céréq 2012, qui décrit une entrée en mandat fréquemment marquée par :

- Une période d'incertitude,
- Un apprentissage informel « sur le tas »,
- Un manque de ressources structurées.

Dans ce contexte, la qualité de l'environnement local devient déterminante. L'un des présidents, bénéficiant du soutien d'un vice-président expérimenté et d'une équipe administrative solide, vit une transition sereine. Un autre, plus isolé dans sa prise de poste, décrit une arrivée chargée émotionnellement, marquée par des doutes et des difficultés face aux premières interactions.

3. Un écart significatif entre les compétences attendues et les ressources disponibles

Le référentiel de compétences est particulièrement dense : maîtrise du cadre juridique, connaissances budgétaires, pilotage RH, communication institutionnelle, relations extérieures, etc.

Les présidents, eux, déclarent disposer essentiellement de :

- La disponibilité et de la compétence des collaborateurs SR,
- Quelques documents internes lorsque existants.

Les besoins exprimés, formations courtes, documents détaillant la fonction, tuilage formalisé, échanges entre pairs, témoignent du décalage entre la complexité des attentes et la faiblesse des outils d'accompagnement. Cet écart crée un risque :

- Celui d'un apprentissage trop lent,
- Celui d'une prise de fonction anxiogène pour certains élus,
- Celui d'une hétérogénéité dans la qualité de pilotage entre départements.

4. Une place centrale de la posture dans la réussite du mandat

Au-delà des compétences techniques, plusieurs éléments confirment l'importance de la posture :

- Le rôle de mandataire implique d'incarner une responsabilité collective ;

- La qualité des interactions avec les élus et les collaborateurs est déterminante ;
- Une communication claire et une écoute active sont essentielles ;
- La posture influence directement le sentiment de légitimité et la capacité à prendre sa place.

Les retours d'expérience montrent que c'est précisément sur ces aspects : posture avec les élus, posture avec les collaborateurs, présidence de l'Assemblée Générale, que les présidents identifient leurs principales zones d'inconfort.

Cela confirme que la montée en compétences doit dépasser la seule transmission de connaissances : elle doit inclure un volet sur le savoir-être, les attitudes et la communication à adopter, ainsi que la prise de parole en public.

5. Une opportunité forte pour structurer un parcours d'intégration et de montée en compétences

Les enseignements tirés des analyses convergent vers une même conclusion :

La professionnalisation de la fonction de président nécessite un cadre structuré, progressif et adapté aux réalités du mandat. Les besoins exprimés, formations courtes, tuitage renforcé, accompagnement SR France, échanges entre pairs, constituent une base solide pour construire un dispositif national cohérent.

Un tel dispositif permettrait :

- De sécuriser les prises de fonction ;
- De réduire les écarts d'accompagnement entre départements ;
- De développer un socle commun de compétences ;
- De favoriser la cohésion et le partage de pratiques entre présidents.

Cette dynamique contribuerait à renforcer la gouvernance des SR et, par effet levier, la qualité de vie au travail des agents de remplacement et la qualité de service aux adhérents.

L'analyse transversale met en évidence la cohérence entre les attentes institutionnelles et les défis rencontrés sur le terrain.

VI. Recommandations opérationnelles

À partir de l'analyse croisée du référentiel, du Céréq et des expériences des présidents, plusieurs leviers concrets peuvent être mobilisés pour améliorer la prise de fonction et la montée en compétences des élus :

1. Structurer un parcours d'entrée

Créer un socle commun pour l'entrée en fonction des nouveaux présidents :

- Un tuilage formalisé systématique avec l'ancien président un administrateur référent ou un collaborateur administratif compétent sur le sujet.
- Un kit d'accueil comprenant : responsabilités et mission du président et des collaborateurs du SR, documents clés (statuts, règlement intérieur, rapports d'activité départemental, régional et national, rôles et compétences des partenaires institutionnels et privés), calendrier prévisionnel d'activité (C.A, A.G, réunions partenariales, événements stratégiques).
- Une prise de contact systématique avec SR France de présentation du réseau.

2. Proposer une offre de formation courte, ciblée et modulable

Des modules accessibles et adaptés à l'univers professionnel des Services de Remplacement :

- Gouvernance associative et responsabilités du président ;
- Posture et animation (prise de parole publique, relations publiques, savoir argumenter et défendre les idées du C.A) ;
- Bases de gestion RH (posture, communication, arbitrages) ;
- Gestion budgétaire associative (construire un budget prévisionnel, gérer la trésorerie, suivre et mettre en place des indicateurs financiers).
- Cadre réglementaire spécifique du SR

3. Créer des ressources opérationnelles simples

Outils utiles pour sécuriser les pratiques :

- Fiches pratiques (ex. "Présider une AG", "Décider en CA", "Relations avec les collaborateurs"),
- Modèles de documents (ordre du jour, compte rendu, délégations),

4. Favoriser les échanges entre pairs

Encourager le partage d'expérience, élément clé de montée en compétences :

- Réunions régulières entre présidents d'un même territoire,
- Initier, parmi le réseau SR, un vivier d'administrateurs expérimentés assurant le rôle de "mentors" auprès des nouveaux élus.

VII. Conclusion

La fonction d'élu au sein d'un SR se caractérise par une forte exigence : elle mobilise simultanément des compétences techniques, organisationnelles, relationnelles et de représentation. Le Bref Céreq 2012 rappelle que l'engagement électif repose avant tout sur un rôle de mandataire, fondé sur la capacité à représenter le collectif, à exercer du discernement et à adopter une posture adaptée. Le référentiel de compétences de SR France confirme l'étendue et la diversité des missions attendues, tandis que les témoignages recueillis mettent en lumière la réalité du terrain : une entrée en fonction encore peu structurée, des zones de flou concernant les responsabilités et un besoin partagé de repères formalisés et de montée en compétences.

Si l'analyse s'est appuyée sur les retours d'expérience de présidents les enseignements qui en émergent dépassent cette seule fonction. Ils éclairent de façon transversale les besoins et les leviers d'accompagnement pour l'ensemble des élus, rappelant que l'efficacité et la cohérence de la gouvernance reposent sur une équipe et non sur une seule personne.

Les constats convergent vers un enjeu majeur : la nécessité de professionnaliser, sécuriser et structurer la prise de fonction. En construisant un véritable parcours d'intégration, d'appui et de formation, le réseau SR donnera à ses élus, présidents comme administrateurs, les moyens d'exercer leur mandat avec assurance, clarté et cohérence. Un tel investissement contribuera directement à renforcer la qualité du pilotage, la fluidité du travail en équipe, la relation avec les collaborateurs et, plus largement, la pérennité des SR

**Annexe :
Infographie OEE 2025**



65 362

chefs d'exploitation
adhérents



18 185

agents de
remplacement

4,74

millions d'heures
de remplacement



92%

des remplacements
se font pour motifs
sociaux (accident,
maladie, congés,
maternité,
paternité...)

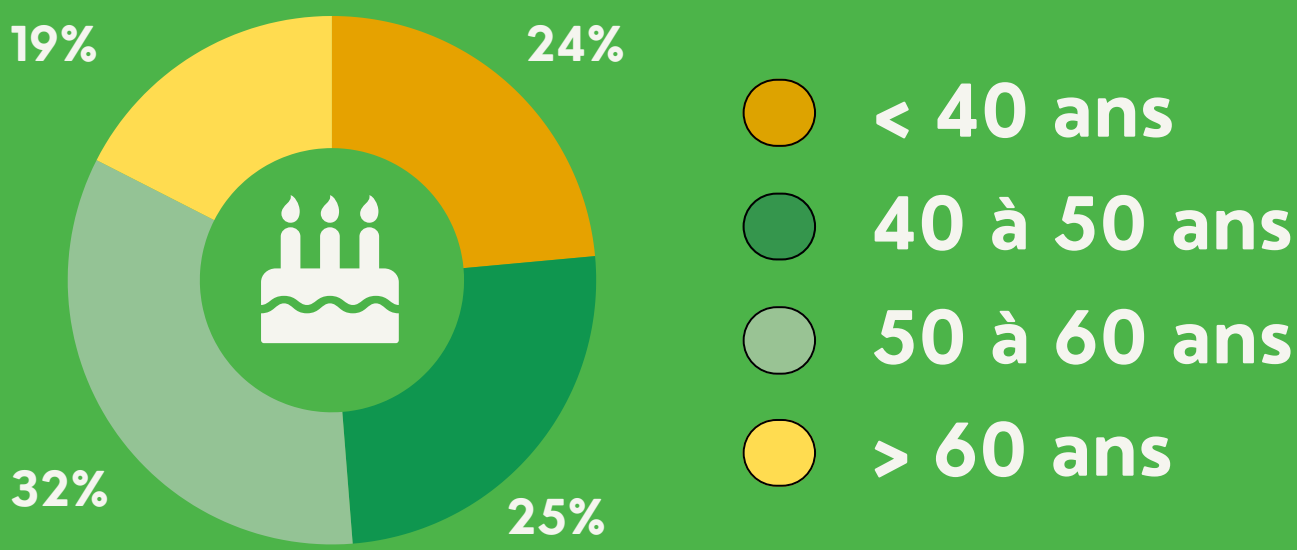
Utilisateurs :

51%

des adhérents
ont fait appel
au SR

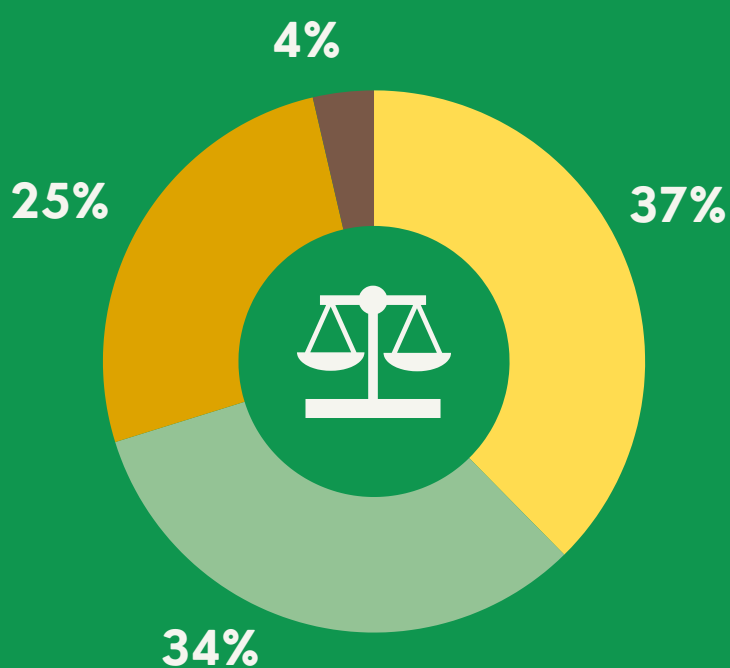


Âges des adhérents :

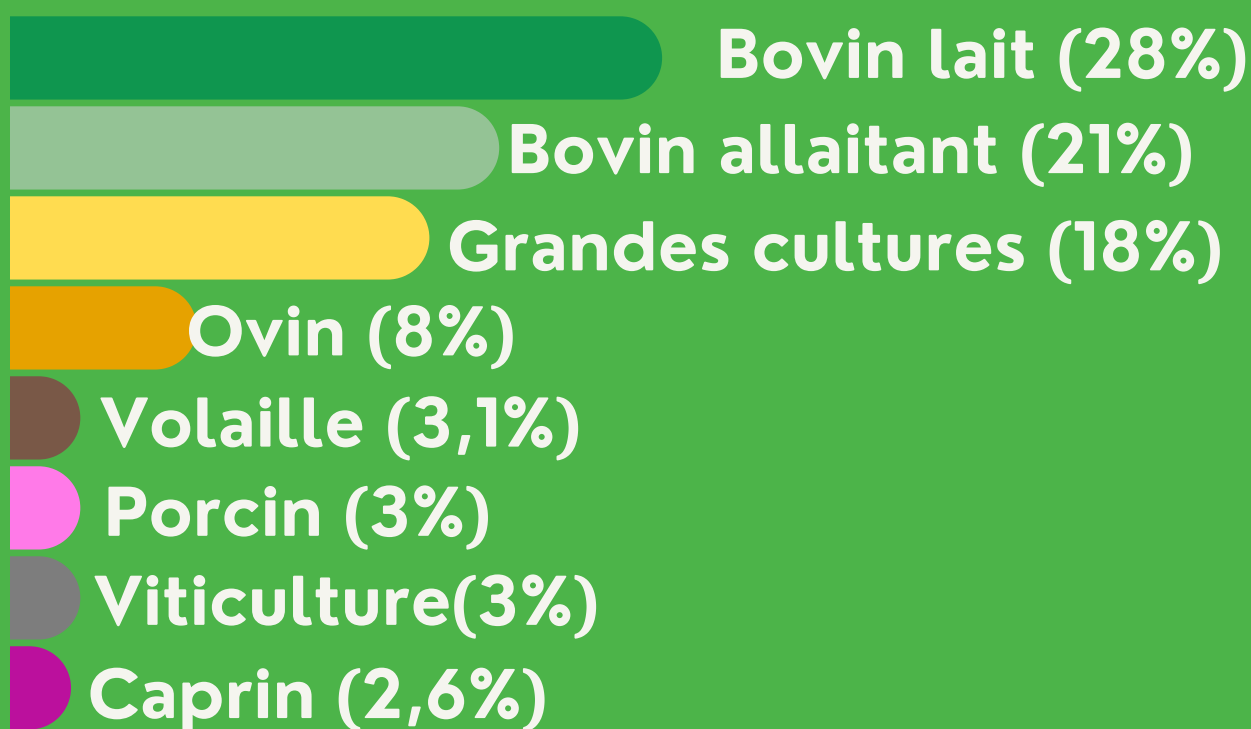


Formes juridiques :

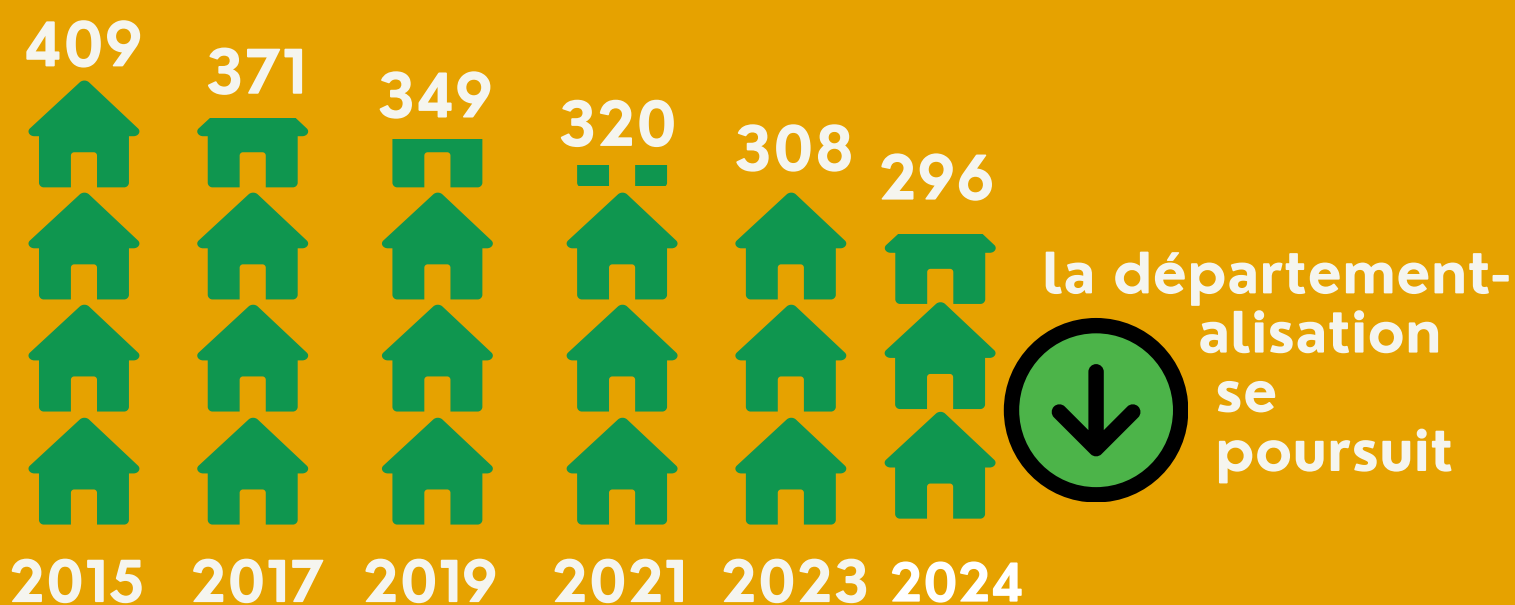
- GAEC
- Individuel
- EARL
- SCEA



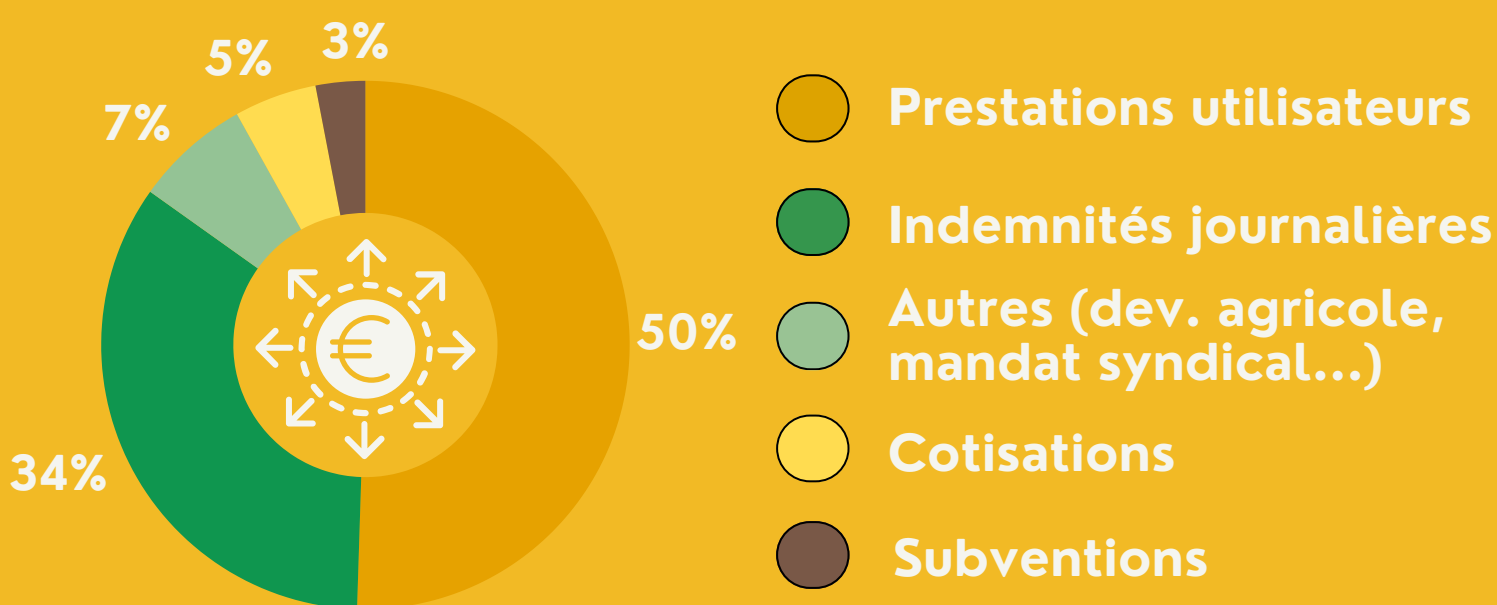
Productions représentées :



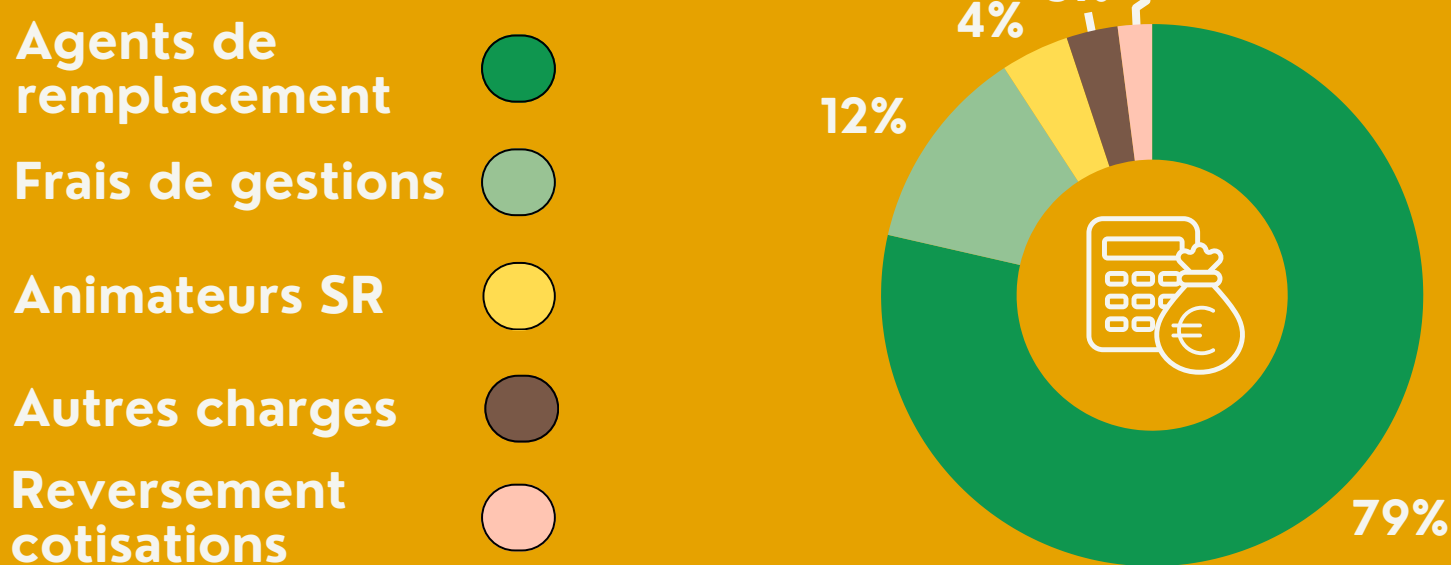
Nombre de structure :



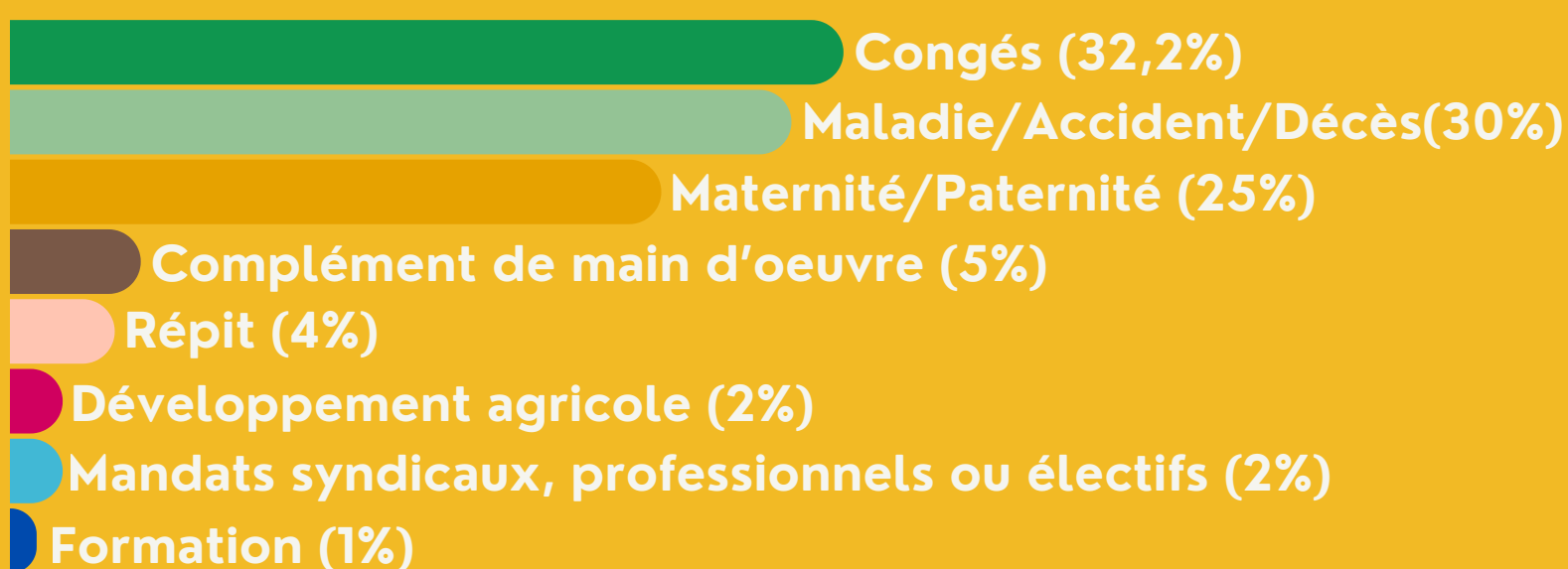
Produits des structures :



Charges structures :



Part des motifs de remplacement dans l'activité totale :

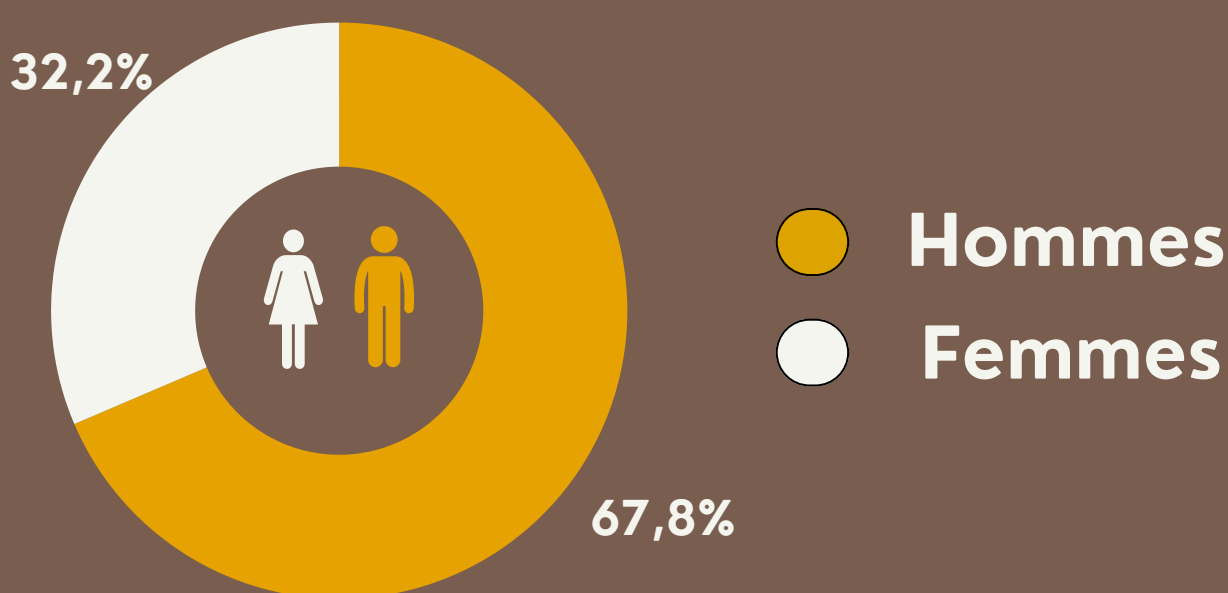


2 290

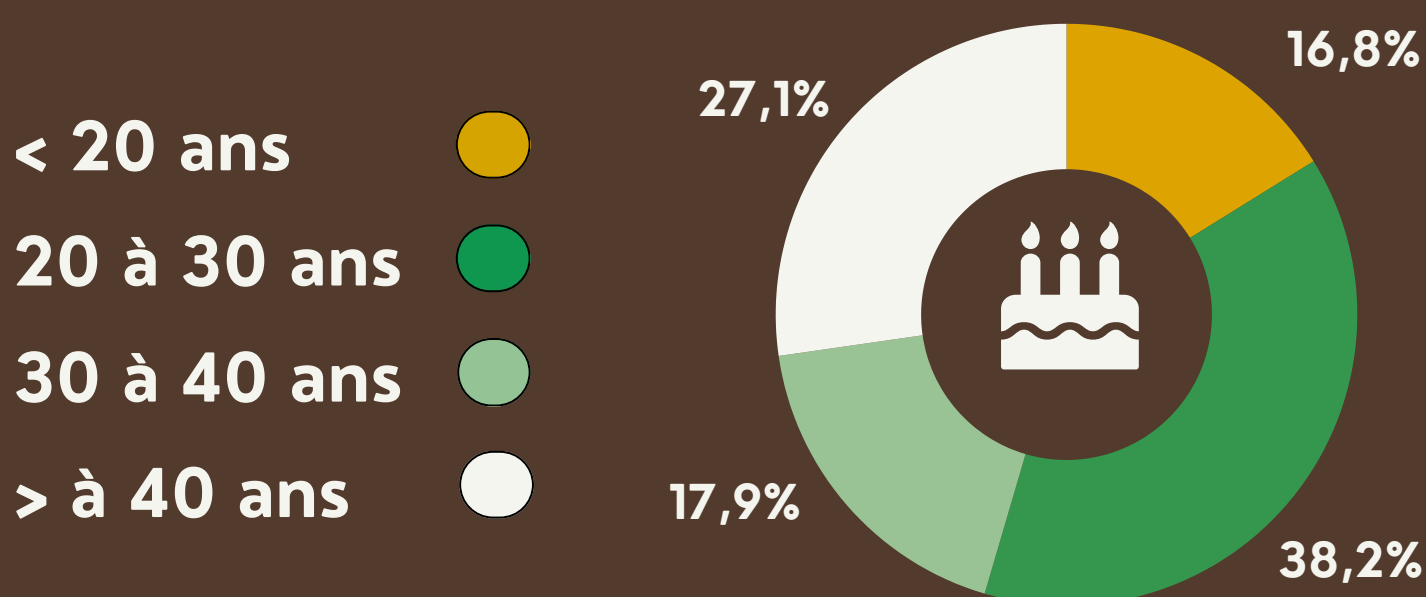
agents de
remplacement
en CDI



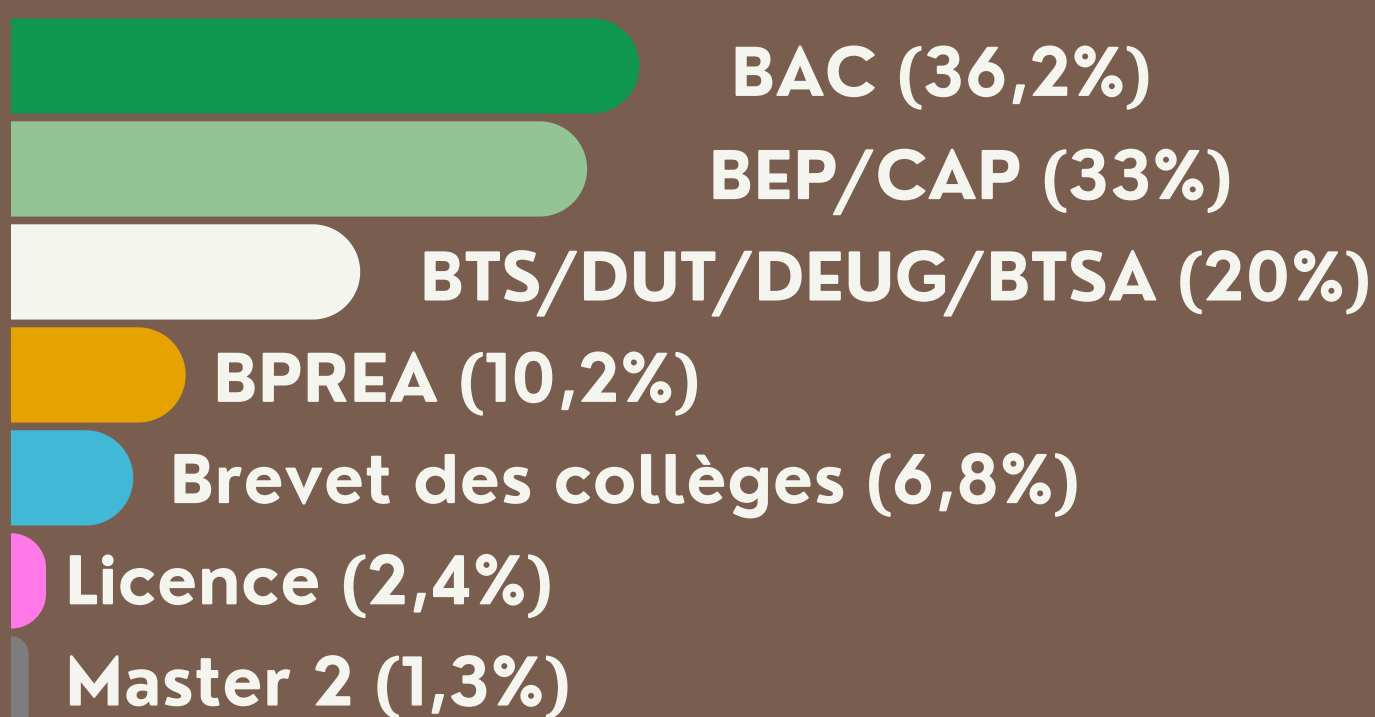
Genre des agents de remplacement :



Âges des agents de remplacement :



Diplômes représentés :





470

collaborateurs
administratifs

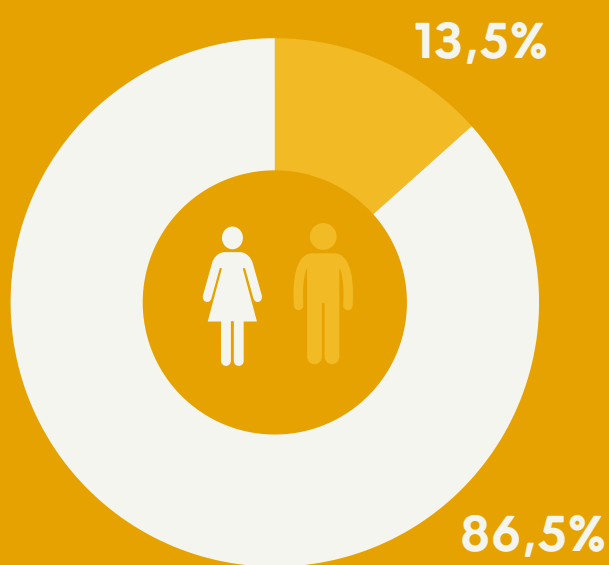
Situation contractuelle des personnels administratifs :

47%

des agents administratifs
sont directement salariés
au SR, le reste étant des
mises à disposition



Genre des personnels administratifs :



● Hommes
● Femmes

Agés personnels administratifs :

< 25 ans ●
25 à 35 ans ●
35 à 50 ans ●
> 50 ans ●

