



SÉRIE SUR LA FILIÈRE FRUITS ET LÉGUMES



Série OCDE-COLEAD sur l'industrie des fruits et légumes

Session n°9

Impact de la pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie des fruits et légumes

Jeudi 10 avril 2025

9:00-10:30 UTC/11:00-12:30 CET (*heure de Paris/Bruxelles*)

[En ligne \(Zoom\)](#)

Interprétation anglais-français disponible

1. Contexte

La pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie des fruits et légumes (F&L) est devenue un défi pressant dans le monde entier et peut entraver la croissance de la productivité, la résilience et le développement durable du secteur. Le sous-secteur des cultures le plus étroitement associé à l'embauche de travailleurs agricoles comprend les fruits et les noix à forte intensité de main-d'œuvre, les légumes et les melons, ainsi que les spécialités horticoles qui vont des fleurs et des plantes aux champignons, souvent désignées par l'abréviation "fruits, légumes et produits horticoles" (FVH).¹

Des facteurs tels que le vieillissement de la main-d'œuvre agricole, les restrictions migratoires, les conditions de travail exigeantes et la concurrence d'autres secteurs ont fait qu'il est difficile d'attirer et de retenir les travailleurs. Bien qu'elles diminuent quelque peu par rapport au pic atteint en 2022, les pénuries restent très répandues dans toute l'Union européenne.²

Les pénuries de main-d'œuvre et de compétences sont particulièrement préoccupantes dans les pays où le secteur agricole est relativement important, où la population agricole est vieillissante, où l'évolution technique est rapide et où l'ajustement structurel du secteur est en cours. Depuis plusieurs décennies, de nombreux pays de l'OCDE s'inquiètent de l'offre de main-d'œuvre et des compétences nécessaires au développement d'un secteur résilient, innovant et durable. L'un des plus grands défis auxquels le secteur agroalimentaire est

¹ [Les travailleurs migrants dans l'agriculture commerciale](#). Philip L. Martin ; Bureau international du travail, Département des politiques sectorielles, Département des conditions de travail et de l'égalité. - Genève : OIT, 2016.

² Rapport EURES sur les pénuries et les excédents de main-d'œuvre 2023. Autorité européenne du travail, 2024. [EURES-Coms toolkit](#)

actuellement confronté est de trouver le bon équilibre entre les compétences, les talents et les travailleurs adéquats pour gérer les divers besoins et la complexité croissante du secteur. Dans les pays de l'OCDE, l'emploi dans le secteur agroalimentaire poursuit sa tendance à la baisse sur le long terme, parallèlement à la diminution de la part de l'agriculture dans le PIB. La demande de main-d'œuvre dans l'agriculture résulte de l'interaction de plusieurs facteurs : l'ajustement structurel des exploitations (augmentation de la taille moyenne des exploitations, évolution de la structure de la propriété, démographie) ; les avancées technologiques (automatisation accrue, robotique, technologies des drones et applications numériques) ; et l'évolution de la demande des consommateurs pour des attributs tels que le bien-être animal, l'empreinte environnementale et la qualité des denrées alimentaires.³

Dans la plupart des pays de l'OCDE, les membres de la famille représentent toujours la forme de travail la plus courante dans l'agriculture, mais le secteur dépend de plus en plus des travailleurs migrants pour planter, récolter et emballer les fruits et légumes, ce qui a créé des défis supplémentaires pour les employeurs du secteur. D'autres changements importants sont le recours accru à la main-d'œuvre occasionnelle et contractuelle et l'utilisation de technologies permettant d'économiser de la main-d'œuvre, ce qui réduit la demande totale de main-d'œuvre, mais exige des compétences accrues.⁴ Les retards ou le manque de travailleurs pour planter, récolter, emballer et livrer les fruits et légumes frais et pour lutter contre les maladies augmentent les risques et réduisent la disponibilité et l'accessibilité financière pour tous les consommateurs.

La demande de main-d'œuvre devrait continuer à évoluer sous l'effet d'une combinaison de facteurs tels que l'utilisation accrue des technologies, le vieillissement de la main-d'œuvre agricole, l'augmentation de la taille moyenne des exploitations, la diversification de la propriété des exploitations, l'augmentation de la main-d'œuvre agricole non familiale, ainsi que la consolidation et l'intégration tout au long de la chaîne d'approvisionnement alimentaire.

Les pénuries de main-d'œuvre et de compétences observées dans les pays de l'OCDE se traduisent par une concurrence accrue, en particulier pour la main-d'œuvre semi-qualifiée et qualifiée dans le secteur agroalimentaire. Les obstacles à l'entrée dans le secteur sont préoccupants et comprennent les coûts élevés de démarrage, l'isolement géographique, l'infrastructure rurale fragmentée, la rémunération relativement faible, les mauvaises conditions de travail et la perception négative de l'agriculture en tant que carrière professionnelle.

2. Causes des pénuries de main-d'œuvre dans l'industrie des fruits et légumes

L'énorme **changement structurel** du secteur agroalimentaire⁵ au cours des 20 dernières années a entraîné des changements majeurs dans la demande et l'offre de main-d'œuvre et

³ OCDE. Michael Ryan. [Pénuries de main-d'œuvre et de compétences dans le secteur agro-alimentaire](#). Papper n°189. Janvier 2023.

⁴ FPJ1202C, Nettle, R (2015), More Than Workforce Shortages : How Farm Human Resources Management Strategies Will Shape Australia's Agricultural Future, in Farm Policy Journal : Vol. 12 No. 2, Winter, pp. 17-27.

⁵ Il y a eu une réduction substantielle du nombre d'exploitations agricoles, ce qui a entraîné une plus grande consolidation, et une diminution constante de la taille globale de la main-d'œuvre employée dans l'agriculture et le secteur alimentaire. La migration des populations rurales vers les centres urbains à la recherche de meilleures opportunités économiques a considérablement réduit le réservoir de main-d'œuvre disponible pour les activités agricoles.

de compétences dans le secteur. Les incitations économiques pour les travailleurs de l'agriculture sont souvent beaucoup moins attrayantes que celles d'autres secteurs de l'économie en raison de la perception du faible niveau d'éducation et des compétences requises, ainsi que des conditions de travail rigides. En outre, il est de plus en plus évident qu'il existe une forte **inadéquation entre les besoins du secteur et l'offre de main-d'œuvre et de compétences**, y compris face à l'évolution technologique.⁶ La demande de main-d'œuvre est de plus en plus de nature temporaire ou saisonnière, avec moins de sécurité pour les travailleurs agricoles. **Les technologies émergentes qui permettent d'économiser de la main-d'œuvre** offrent de nouvelles possibilités au secteur pour le rendre plus attrayant et mieux adapté aux nouvelles demandes, mais elles soulèvent des questions importantes sur le besoin permanent de perfectionnement de la main-d'œuvre.

De nombreux pays, en particulier dans les économies développées, connaissent un **vieillessement de la main-d'œuvre agricole**, les jeunes travailleurs étant moins enclins à s'engager dans des travaux agricoles physiquement exigeants.

L'industrie des fruits et légumes a souvent recours à la main-d'œuvre immigrée. **Des lois plus strictes sur l'immigration et des restrictions sur les visas** ont limité l'afflux de travailleurs saisonniers, exacerbant les pénuries de main-d'œuvre.

La pandémie de COVID-19 a entraîné des fermetures de frontières, des restrictions de voyage et des préoccupations sanitaires qui ont encore perturbé la disponibilité de la main-d'œuvre, retardant les opérations de récolte et réduisant l'efficacité.

En outre, des changements majeurs dans les politiques spécifiques à l'agriculture (c'est-à-dire le respect de l'environnement et la durabilité de la production alimentaire) ont fait que les petites exploitations ne sont pas en mesure d'être compétitives.

3. Impacts des pénuries de main-d'œuvre et stratégies pour retenir et attirer la main-d'œuvre

- Impacts des pénuries de main-d'œuvre

Le manque de main-d'œuvre oblige les agriculteurs à ne pas récolter leurs cultures, ce qui réduit la production agricole et entraîne des pertes financières et des déchets alimentaires. Pour attirer les travailleurs, les agriculteurs peuvent être amenés à proposer des salaires plus élevés et de meilleures incitations, ce qui augmente les coûts de production globaux. Cela affecte à son tour les prix et la rentabilité.

Les pénuries de main-d'œuvre peuvent retarder la récolte et la transformation, provoquant des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement et entraînant une instabilité de l'offre sur les marchés. Une offre réduite de fruits et légumes entraîne une hausse des prix de détail, ce qui a un impact sur les consommateurs et peut réduire la demande.

Pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre, de nombreux producteurs investissent dans l'automatisation et la mécanisation. Bien que cela puisse améliorer l'efficacité, cela nécessite un investissement en capital important et peut ne pas être réalisable pour les petits agriculteurs.

- Attirer les travailleurs en période de pénurie

Pour assurer la stabilité de la main-d'œuvre, les entreprises et les exploitations agricoles doivent adopter des stratégies innovantes qui renforcent l'attrait des emplois dans le secteur.

⁶ OCDE. Michael Ryan. [Pénuries de main-d'œuvre et de compétences dans le secteur agro-alimentaire](#). Papper n°189. Janvier 2023.

Les conditions de travail, la qualité et la sécurité de l'emploi sont essentielles pour **remédier aux pénuries de main-d'œuvre**.⁷ Une grande partie de la question réside dans l'attraction des travailleurs, qui disposent désormais d'un plus grand nombre d'options et de choix. Il est également possible d'attirer des travailleurs possédant des compétences spécifiques en : offrant davantage de formation pour combler les lacunes en matière de compétences et en soutenant l'amélioration des conditions de travail par le biais de la négociation collective ;⁸ des salaires plus élevés et des incitations, y compris des primes, des transports ou des logements subventionnés ; en fournissant des **équipements modernes** et des équipements de protection pour réduire les contraintes physiques ; en garantissant de **meilleures conditions sanitaires, des pauses et un logement adéquat** ; en mettant en œuvre **des contrats de travail équitables** qui offrent un certain niveau de sécurité de l'emploi au-delà de l'emploi saisonnier et tout soutien en matière d'assurance maladie ou d'assistance médicale, en particulier pour les migrants.

Les gouvernements peuvent **réviser les politiques d'immigration** afin de faciliter l'entrée des travailleurs agricoles saisonniers et de garantir une offre de main-d'œuvre régulière.

Investir dans l'**automatisation et la technologie**, les progrès de la robotique, l'agriculture de précision et les solutions basées sur l'IA peuvent contribuer à réduire la dépendance au travail manuel, à améliorer l'efficacité et la durabilité ainsi qu'à rendre les emplois agricoles plus attrayants. Les stratégies comprennent des **machines de récolte automatisées** pour réduire le travail manuel, des drones **pour surveiller les cultures**, réduisant le besoin de travail sur le terrain, des **applications mobiles** pour gérer les horaires et les salaires de la main-d'œuvre. La technologie permet non seulement d'améliorer l'efficacité, mais aussi d'attirer des **jeunes travailleurs férus de technologie** qui, autrement, auraient pu négliger les emplois agricoles.

À moyen et à long terme, la numérisation de l'inspection des aliments et l'introduction de nouvelles technologies pour l'inspection des fruits et légumes pourraient réduire considérablement les risques liés à la sécurité alimentaire.⁹

La mise en place de **programmes d'éducation et de formation professionnelle** pour les jeunes peut les encourager à poursuivre une carrière dans l'agriculture. En outre, la révolution technologique signifie également que les agriculteurs doivent continuer à développer et à mettre à jour leurs compétences techniques, mais aussi leurs connaissances en matière de finances, de marketing et de réglementation, en particulier en ce qui concerne le respect de l'environnement.

⁷ Institut syndical européen (ISE). Document de travail de Wouter Zysen intitulé "[Labour shortages, job quality and workers' bargaining power : a European quantitative analysis](#)" (Pénuries de main-d'œuvre, qualité de l'emploi et pouvoir de négociation des travailleurs : une analyse quantitative européenne).

⁸ Commission européenne. [La Commission présente des actions pour lutter contre les pénuries de main-d'œuvre et de compétences](#).

⁹ Agence des normes alimentaires du Royaume-Uni. [L'impact des pénuries de main-d'œuvre sur la disponibilité et la sécurité des aliments au Royaume-Uni](#). Mars 2022.

4. La voie à suivre

Les pénuries de main-d'œuvre dans l'industrie des fruits et légumes posent des défis importants à la production, aux chaînes d'approvisionnement et à la stabilité du marché. Pour résoudre ce problème, il faut adopter une approche à multiples facettes, comprenant des réformes politiques, l'amélioration des conditions de travail, des avancées technologiques et des initiatives de formation de la main-d'œuvre.

En priorité, ils devraient s'efforcer d'améliorer l'image de l'agriculture en tant que secteur capable d'offrir des opportunités de carrière, car le rôle de l'agriculture évolue avec une attention croissante pour la sécurité alimentaire, les biens environnementaux, la biodiversité et les aspects sociaux. Ils doivent également promouvoir une main-d'œuvre agroalimentaire plus diversifiée, dotée d'un plus large éventail de compétences, et veiller à mieux aligner l'éducation et les compétences sur l'évolution des besoins agroalimentaires, ce qui est essentiel pour que le secteur soit durable et compétitif, y compris en ce qui concerne les compétences entrepreneuriales et numériques.

En mettant en œuvre ces stratégies, le secteur peut renforcer sa résilience et garantir un approvisionnement alimentaire stable et durable pour l'avenir. Lorsque la qualité de l'emploi est faible, il est important d'améliorer les avantages salariaux et non salariaux, ainsi que les conditions de travail. Au lendemain de la pandémie, la flexibilité géographique et temporelle, lorsqu'elle est possible, l'est tout autant. Lorsque les pénuries de compétences sont généralisées, il convient de renforcer la collaboration active entre les employeurs et les prestataires d'éducation et de formation, ainsi que les services de l'emploi, afin de faire correspondre l'offre et la demande de compétences par le biais d'une formation initiale et continue.¹⁰

L'autorité européenne du travail (ELA)¹¹ mène un exercice de prospective stratégique afin d'explorer et d'élaborer des scénarios potentiels pour l'avenir de la mobilité de la main-d'œuvre au sein de l'Union européenne.

¹⁰ OCDE. Michael Ryan. [Pénuries de main-d'œuvre et de compétences dans le secteur agro-alimentaire](#). Papper n°189. Janvier 2023.

¹¹ Rapport EURES sur les pénuries et les excédents de main-d'œuvre 2023. Autorité européenne du travail, 2024. EURES-Coms toolkit 2021-2024.

Série OCDE-COLEAD sur l'industrie des fruits et légumes

Session n°9

Impact de la pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie des fruits et légumes

Jeudi 10 avril

09:00-10:30 UTC/11:00-12:30 CET (heure de Paris/Bruxelles)

[En ligne \(Zoom\)](#)

Interprétation anglais-français disponible

PROGRAMME

Modérateur : José Brambila-Macias, Directeur de programme, Direction des échanges et de l'agriculture, Codes et régimes agricoles, OCDE

9:00-9:10 **Bienvenue et introduction :** Jeremy Knops, DG, COLEAD ; José Brambila-Macias, OCDE

9:10-9:35 **Gérer la pénurie de main-d'œuvre dans les fruits et légumes : défis et solutions**

Ce panel partagera des informations sur les tendances en matière de pénurie de main-d'œuvre et sur les moyens d'y remédier.

- Roxana Barbulescu, Professeur associé, Université de Leeds, Royaume-Uni
- Christophe Aubé, Directeur d'Agreenculture et Directeur de Robagri, France

9:35-10:00 **Points de vue des opérateurs**

Ce panel présentera l'expérience des opérateurs dans la lutte contre les pénuries de main-d'œuvre.

- Thomas Hildenbrand, Directeur du Département fruits, SIPEF, Belgique
- Alice Riouall, Directrice, Mango So, Burkina Faso

10:00-10:20 **Session de questions-réponses**

10:20-10:30 **Conclusion et perspectives d'avenir :** Isolina Boto, Responsable des Réseaux et des Alliances, COLEAD



Cet événement a été organisé dans le cadre du programme Fit For Market+ mis en œuvre par le COLEAD dans le cadre de la Coopération au Développement entre l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP), et l'Union européenne (UE).

Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'UE et de l'OEACP. Son contenu relève de la seule responsabilité du COLEAD et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'UE ou de l'OEACP.