



# Apports de l'outil Trajectoire pour comprendre les facteurs de réussite des maraîchers bio en Hauts-de-France

## 1) Contexte

Afin d'enrichir son travail d'accompagnement des maraîchers et porteurs de projets en maraîchage bio, accroître les références technico-économiques mais aussi sociales des systèmes maraîchers bios dans la région et enfin préciser les facteurs de réussite des maraîchers, Bio en Hauts de France s'est doté d'un outil dénommé « trajectoire ».

## 2) Qu'est-ce que l'outil Trajectoire ?

L'outil Trajectoire est né de la volonté de la FNAB (Fédération Nationale de l'Agriculture Biologique) de créer un outil qui permettrait de prendre en compte le fonctionnement des fermes maraîchères bio sur plusieurs années, et pas seulement l'année de l'enquête qui n'en donne qu'une vision limitée. C'est un outil qui se veut dynamique. L'outil a d'abord été développé par le GAB 56 en Bretagne, puis a été valorisé par la FNAB. Il est aujourd'hui en phase de test final au sein du réseau des GAB (Groupements d'Agriculteurs Biologiques) comme Bio en Hauts-de-France.

Grâce à un formulaire complet qui sert de support pour réaliser un entretien avec les maraîchers, l'accent est mis sur la compréhension systémique de leur ferme, sur les évolutions qu'elle a connues et sur la manière dont le maraîcher vit sa situation. On s'intéresse également à l'évolution d'indicateurs économiques, ce qui nécessite de recueillir les données comptables sur plusieurs années. La trajectoire du maraîcher peut être suivie jusqu'à 7 ans après l'installation, et permet de comprendre comment se met en place au cours de ces premières années le fonctionnement de la ferme.

Cet outil peut servir à 3 publics différents :

- Les **porteurs de projet en maraîchage bio** d'abord, qui peuvent avoir accès à des exemples de trajectoires de fermes durant les premières années après l'installation. Elles pourront leur servir de repères pour les aider dans leurs réflexions sur leur propre projet d'installation.
- Les **conseillers en maraîchage** des GAB tels que Bio en Hauts-de-France ou toute structure susceptible d'approfondir leurs connaissances sur la mise en place d'un système maraîcher bio au cours des premières années après l'installation, pour être en mesure d'accompagner de manière précise les porteurs de projet et les maraîchers installés depuis peu (apport de références pour les structures qui accompagnent l'installation agricole, les conseillers de gestion, les banques, le réseau des AMAPs, ...)
- Enfin, cet outil peut servir **aux maraîchers installés depuis plusieurs années** qui souhaiteraient faire un point sur le fonctionnement de leur ferme. Un audit avec l'outil Trajectoire peut permettre d'en

identifier les points forts et les points faibles, et en déduire des pistes d'actions pour que la ferme se maintienne en adéquation avec les objectifs que se donne le maraîcher.

### 3) Déroulement de l'enquête

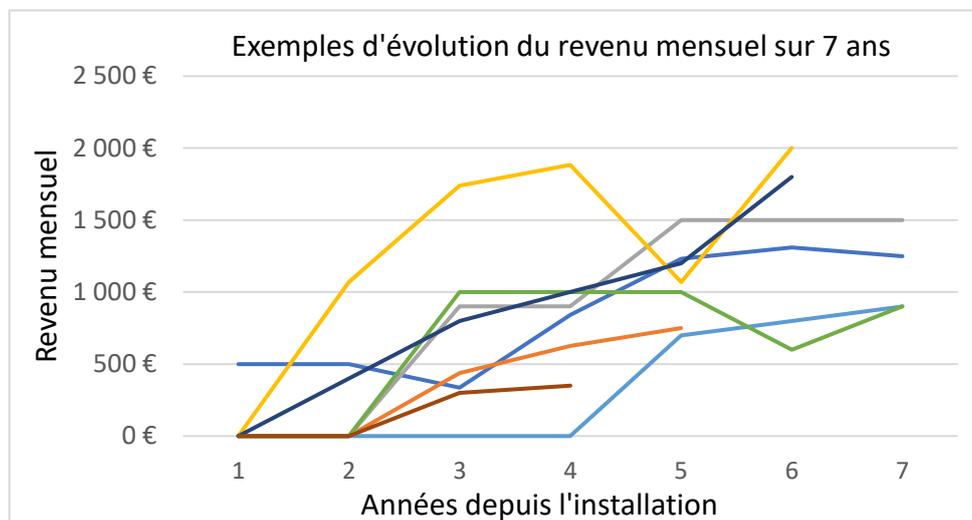
16 maraîchers/maraîchères ont été enquêtés dans la région des Hauts-de-France. Les données ont été récoltées par le biais d'entretiens réalisés avec eux en utilisant l'outil Trajectoire, de mi-avril à fin juin 2019.

Des trajectoires entre 5 et 7 années ont pu être recueillies, sauf pour 3 maraîchers dont l'installation ne remonte qu'à 3 ou 4 ans, et dont l'exploitation des données sera donc plus limitée. 13 profils se sont installés autour de l'année 2012 et 3 profils se sont installés avant 2000. L'analyse portera essentiellement sur la comparaison des données entre l'année de l'installation et la cinquième année.

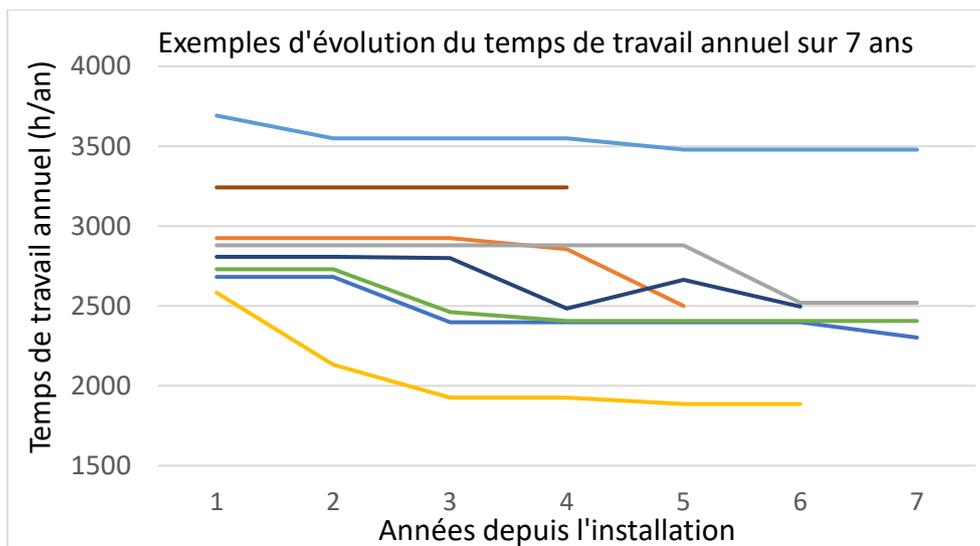
75% des maraîchers enquêtés sont issus d'une reconversion professionnelle. Seuls 6 maraîchers sont issus du milieu agricole, et un seul maraîcher avait déjà ses parents maraîchers.

### 4) Evolution du revenu et du temps de travail

La réussite d'une ferme maraîchère peut être considérée comme le fait **d'atteindre un revenu décent pour une charge de travail soutenable**. Beaucoup de maraîchers enquêtés ne se prélèvent pas de revenu avant leur troisième année, comme le montre la figure ci-dessous. Ils vivent les premières années de « l'allocation chômage », du RSA, de leurs économies personnelles ou grâce au revenu extérieur à la ferme de leur conjoint(e). Au bout de 4 ou 5 ans, les revenus s'échelonnent entre 350 et 1800€ par mois. Les revenus continuent parfois d'augmenter après la cinquième année, jusqu'à atteindre 2000€ par mois.



Les maraîchers enquêtés travaillent entre 50 et 84 h par semaine l'année de leur installation, en prenant jusqu'à 4 semaines de vacances, ce qui donne en moyenne un temps de travail annuel de 3160 h. Après 5 ans, la charge de travail des maraîchers a diminué en moyenne de 5% seulement. La charge de travail annuel est donc assez incompressible pour la plupart des maraîchers. La charge de travail fixée la première année va donc conditionner la charge de travail pour les années à venir, car « il y a toujours quelque chose à faire sur une ferme », comme le font parfois remarquer les agriculteurs.



Nous utiliserons à présent le **revenu horaire**, c'est-à-dire le revenu dégagé pendant 1h de travail du maraîcher, pour étudier leur niveau de réussite. Les revenus horaires s'échelonnent entre 1,3€/h et 12€/h au bout de 4 ou 5 ans.

On retiendra 4 fermes dont les maraîchers se prélèvent ces années-là un salaire supérieur au SMIC mensuel net (qui s'élève à 1200€/mois environ en 2019), pour un revenu horaire qui dépasse 5€/h. Ces fermes ont des fonctionnements différents en termes de statut de la ferme (exploitation individuelle ou tenue par 2 associés), taille de la ferme (entre 1,2 et 15 ha), canaux de vente utilisés ou recours à la main d'œuvre (uniquement saisonnière, avec un salarié permanent, avec de la main d'œuvre bénévole ou quasiment sans recours à de la main d'œuvre). Il existe donc plusieurs manières d'atteindre un revenu décent pour une charge de travail convenable, mais qui tiennent compte de plusieurs facteurs, en termes de :

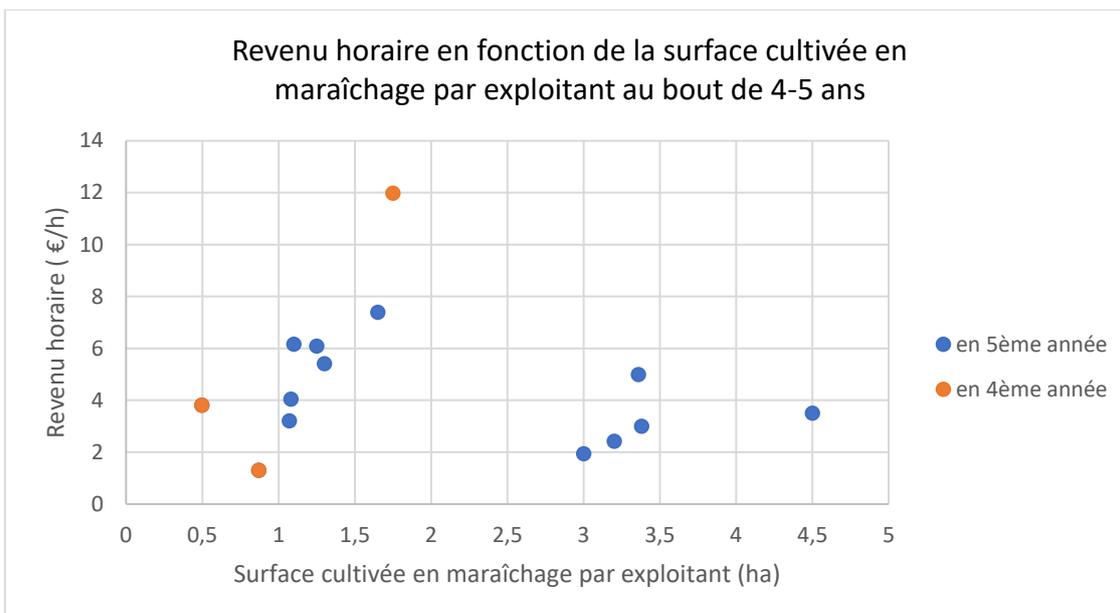
- **Surface cultivée en maraîchage** (voir 5.a) ;
- **Chiffre d'affaires** atteint par heure de commercialisation (voir 5.b) ;
- **Niveau d'investissements** (voir 5.c) ;
- **Efficience d'utilisation des intrants et du recours à la main d'œuvre** (voir 5.d).

Prendre le temps de **réfléchir à ses objectifs en tant que maraîcher** au moment de l'installation est également essentiel pour une installation réussie (voir 6.).

## 5) Des points à surveiller plutôt que des facteurs de réussite

### a) Savoir limiter la surface cultivée en maraîchage

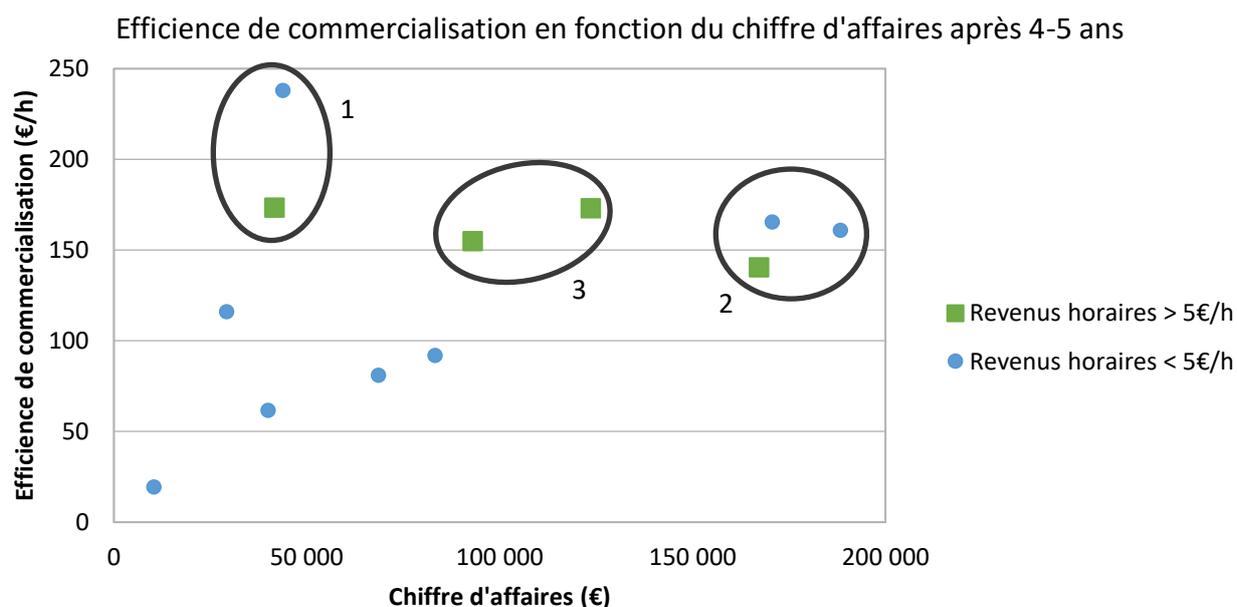
Les 5 fermes qui réussissent le mieux au bout de 4-5 ans ont une surface en maraîchage comprise entre 1 et 2 ha par exploitant, comme le montre la figure ci-dessous. Une ferme tenue par 2 associés qui cultivent 3 ha en maraîchage aura donc 1,5 ha par exploitant, comme un maraîcher en exploitation individuelle qui cultive 1,5 ha. Il semble qu'une surface supérieure à 3 ha par exploitant rende plus difficile le fait de se dégager un revenu décent avec une charge de travail supportable. Aucune conclusion n'est possible pour des surfaces inférieures à 1 ha par exploitant car seules 2 fermes enquêtées ont cette caractéristique au bout de 4 ans.



### b) Surveiller l'efficacité de commercialisation

**L'efficacité de commercialisation** est le rapport du chiffre d'affaires (CA) sur le temps de commercialisation. Il représente donc le montant gagné par heure passée à commercialiser. Le temps de commercialisation comprend toutes les tâches qui ont lieu après la récolte, jusqu'à la vente : préparation des légumes, conditionnement, transports et vente ou distribution.

Les temps de commercialisation varient beaucoup selon les fermes, entre 4 et 27 h par semaine, y compris entre les maraîchers qui ont les revenus les plus élevés. Cependant, ces derniers ont systématiquement une efficacité de commercialisation supérieure à 140€/h. 3 stratégies de commercialisation aboutissent à des efficacités de commercialisation hautes au bout de 4-5 ans, marquées 1 à 3 sur la figure ci-dessous.



La **première stratégie** consiste à vendre toute la production, pour un CA autour de 42 000€, dans 1 ou 2 AMAP à proximité de la ferme, ce qui limite le temps de transport. Les paniers sont confectionnés par les AMAPiens eux-mêmes, ce qui supprime le temps de conditionnement qui est parfois long en AMAP. Enfin, le temps de distribution des paniers aux AMAPiens dure moins de 2h. Le temps de commercialisation est donc de 4 ou 5h par semaine, ce qui laisse du temps pour la production, ces fermes n'employant pas de main d'œuvre salariée. Il s'agit de la stratégie donnant l'efficacité de commercialisation la plus haute. La **deuxième stratégie** consiste à vendre à 4-5 AMAP, situées à plus grande distance et en faisant les paniers à l'avance, ce qui augmente les temps de conditionnement et livraison. Elle concerne aussi la vente à la ferme, pour un temps de vente important. Les CA qui en découlent sont élevés, mais l'efficacité de commercialisation est néanmoins plus faible qu'avec la stratégie 1. La **troisième stratégie** consiste à multiplier les types de canaux de vente utilisés. Si la distance de livraison et les temps de vente restent maîtrisés, cette stratégie permet d'avoir une bonne efficacité de commercialisation pour un CA moyen.

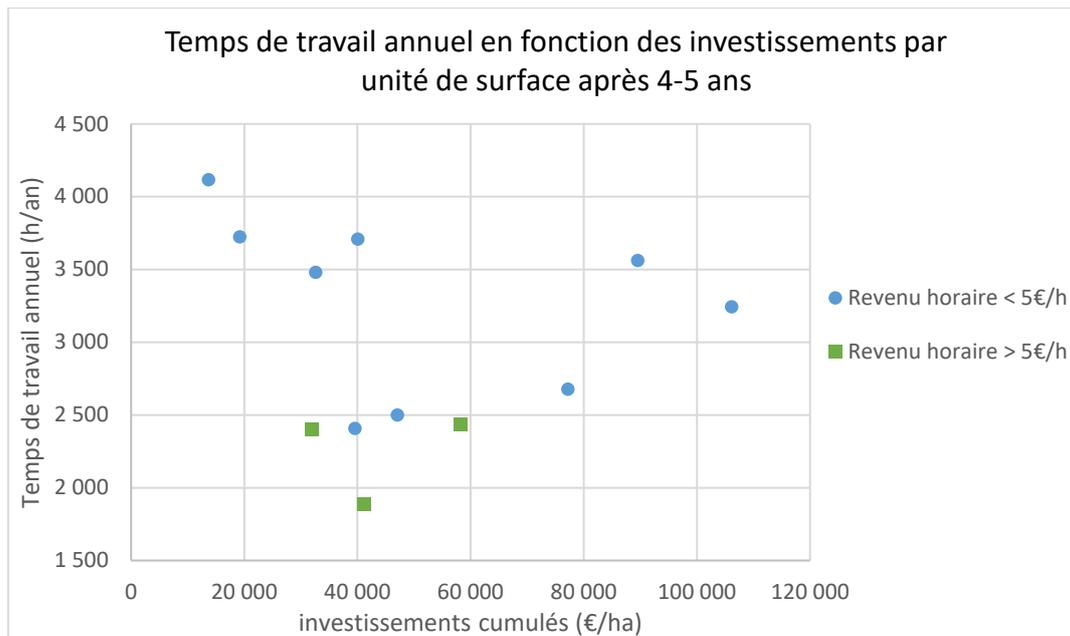
Il s'agit soit de limiter au minimum le temps de commercialisation, soit d'augmenter au maximum le CA dégagé pendant ces heures de commercialisation. Cela peut se faire en ajoutant un atelier de diversification qui diversifie la gamme de produits vendus. En effet, 56 % des maraîchers ont développé au moins un atelier de diversification 5 ans après l'installation, le plus souvent un atelier poules pondeuses, apicole ou un verger. La moitié des maraîchers qui ont un atelier de diversification sont sur moins de 1,5 ha en maraîchage, soit sur petite surface. L'autre méthode consiste à recourir à l'achat-revente. Sur les maraîchers enquêtés, 69 % ont recours à l'achat-revente au bout de 4 à 5 ans, dont les deux tiers y ont recours régulièrement.

La commercialisation est un des points clés du bon fonctionnement d'une ferme maraîchère qui vend ses produits en circuit court, il ne faut donc pas la négliger, comme l'ont rappelé plusieurs maraîchers lors des entretiens. Elle doit aussi être adaptée au bassin de consommation dans lequel se trouve la ferme, qui est plus ou moins grand selon la proximité de grandes villes, et avec une clientèle parfois différente.

### c) Réfléchir à son plan prévisionnel d'investissement

Les investissements, sans compter l'achat de terres, s'échelonnent de quelques milliers d'euros à 100 000 € au bout de la première année d'installation, puis de 70 000 à 360 000 € en cumulé au bout de 5 ans. Sans compter les investissements pour de grands travaux comme la construction d'infrastructures (hangar de stockage, magasin à la ferme), un terrassement ou un forage, que tous les maraîchers n'ont pas été amenés à faire, les investissements se situent entre 35 000 et 230 000€ au bout de 5 ans. Ces investissements correspondent aux achats de machines, outils, matériel d'irrigation et serres pour la production maraîchère. Ils se font le plus souvent par paliers : beaucoup d'investissements pendant 1-2 an(s) puis quasiment plus pendant les 2 années suivantes. Les investissements dépendent donc de la capacité de financement et la capacité à identifier les besoins en mécanisation de la ferme. Certains maraîchers déclarent ne pas avoir bénéficié de conseils pratiques en la matière avant leur installation, outre les exemples de matériel rencontrés chez des maraîchers déjà installés.

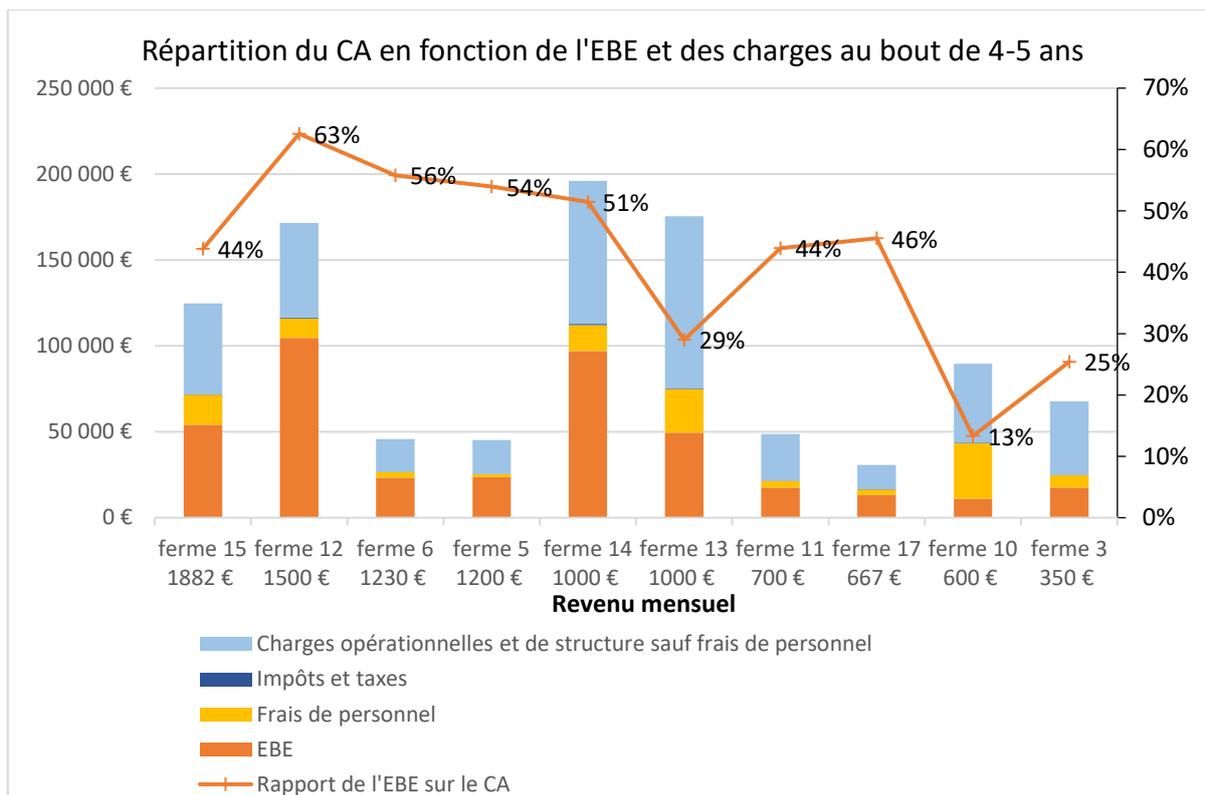
On observe que les investissements intermédiaires par unité de surface, entre 30 000 et 60 000 €/ha sur 5 ans, correspondent aux charges de travail les plus faibles pour les maraîchers, d'après la figure ci-dessous. Des investissements trop bas par unité de surface sont reliés aux temps de travail les plus hauts, supérieurs à 3500h/an, et les investissements les plus hauts à des temps de travail intermédiaires.



De plus, des investissements importants sont souvent financés via l'emprunt et entraînent donc des annuités élevées à payer pendant la durée de remboursement du prêt, ce qui diminue l'argent disponible pour le revenu. Il y a donc un équilibre à trouver entre les investissements destinés à produire mieux et qui diminuent la pénibilité du travail, et l'argent qui peut y être alloué, via l'autofinancement et/ou l'emprunt. Ces investissements doivent être échelonnés dans le temps de manière intelligente pour qu'ils puissent être réalisés le plus tôt possible, sans impacter lourdement le revenu ou l'endettement de l'entreprise. Etablir un **plan prévisionnel d'investissements** pourrait permettre de mieux maîtriser la stratégie d'investissements et de mécanisation, et pourraient être un élément qui contribuerait à la réussite des maraîchers. Ce sujet pourrait être saisi comme thématique de travail par les organismes de développement pour acquérir des références plus nombreuses et proposer un accompagnement plus adapté.

#### d) Suivre l'efficacité d'utilisation des ressources

On entend par ressources tout ce qui est utilisé chaque saison pour permettre la production maraîchère. Ces ressources correspondent en comptabilité aux charges proportionnelles et aux charges de structure, qui incluent aussi les frais de personnel, qui sont les salaires et charges sociales de la main d'œuvre et les charges sociales des exploitants. L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) est le montant restant une fois que l'on a soustrait du chiffre d'affaires (CA) les charges opérationnelles et les charges de structure avec les frais de personnel et les impôts et taxes, mais sans enlever les dotations aux amortissements. Le rapport de l'EBE sur le CA est un indicateur qui donne l'efficacité d'utilisation des ressources. Il correspond au montant qu'il faut dépenser pour produire le CA de la ferme. Ce niveau de dépenses varie entre 44 et 63% du CA au bout de 4-5 ans pour 7 fermes pour lesquelles une analyse économique a pu être réalisée. Mais il se situe en dessous de 30% pour 3 autres fermes, ce qui dénote d'un manque d'efficacité pour l'utilisation des ressources, matérielles ou humaines.

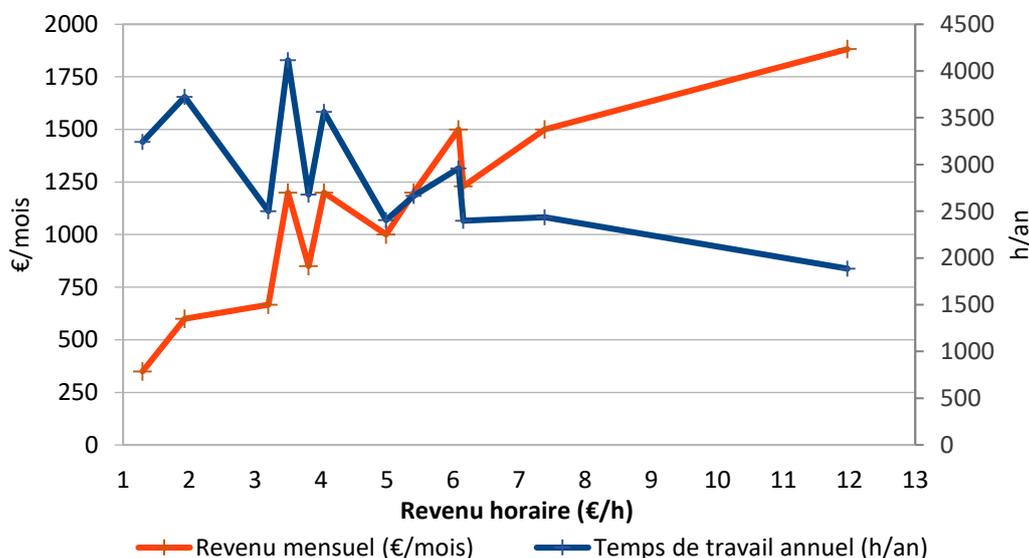


De tels indicateurs économiques sont importants à calculer ou à obtenir via un centre de comptabilité année après année pour connaître l'état de fonctionnement de la ferme et éventuellement l'améliorer. On peut ajouter aussi le rapport de la valeur ajoutée sur le CA, et le CA par circuit de vente utilisé.

## 6) L'importance de la définition des objectifs pour le maraîcher

### a) Travailler moins pour gagner plus ?

La figure ci-dessous montre la décomposition du revenu horaire en revenu mensuel (à gauche) et temps de travail annuel (à droite) des maraîchers au bout de 4-5 ans. On s'aperçoit que le fait de travailler davantage ne permet pas de se dégager un meilleur salaire. On observe même une tendance contraire : les maraîchers qui travaillent le moins sont ceux qui arrivent à se dégager le revenu le plus élevé.



## b) Des rapports au travail différents

La prise en compte des objectifs énoncés par les maraîchers à leur installation permet de comprendre la figure ci-dessus. Les maraîchers qui atteignent les revenus horaires les plus hauts au bout de 4-5 ans sont ceux qui s'étaient donnés un objectif concret de revenu et de temps de travail à atteindre au bout de 3 ou 5 ans, ou un objectif de diminution de la pénibilité au travail à l'issue de la première saison. Il semble que c'est la poursuite de cet objectif qui les a amenés à rechercher de manière proactive l'amélioration de l'efficacité de leur travail et l'optimisation, qui leur a permis d'atteindre un revenu supérieur pour un temps de travail inférieur. Les autres maraîchers n'ont pas revendiqué de tels objectifs. Cela ne veut pas dire qu'ils ne souhaitent pas atteindre un revenu décent pour une charge de travail supportable, mais plutôt qu'ils ne l'ont pas placé comme une priorité. Ils proposent par exemple comme objectif de vivre leur passion, d'exercer leur activité de maraîcher au quotidien, de travailler en couple. Il existe donc des rapports au travail différents.

Être maraîcher se traduit par des objectifs personnels différents, qui n'amènent pas la même définition de la réussite. **Le plus important pour la réussite d'une ferme maraîchère semble donc d'être conscient de l'objectif que l'on se donne au moment de l'installation, qui peut d'ailleurs être amené à changer au cours des années, pour mettre en place une ferme dont le fonctionnement permet de réaliser ces objectifs.** Les caractéristiques d'une ferme sont toujours issues d'un compromis, mais il faut que les différents aspects du fonctionnement de la ferme (surface cultivée, CA, investissements, commercialisation, main d'œuvre, revenu, temps de travail) soient cohérents les uns avec les autres, et aussi cohérent avec les objectifs du maraîcher. La durabilité socio-économique de l'entreprise, qui passe notamment par la maîtrise de l'endettement, et la durabilité agronomique de la ferme en diversifiant les rotations doivent aussi être réfléchies pour permettre à la ferme de perdurer dans le temps.

*Réalisé par Bio en Hauts-de-France en partenariat avec la FNAB dans le cadre du Plan Bio Régional*

