



**Elaboration d'un référentiel technico-économique
dans le domaine des circuits courts de commercialisation**

**Partie 3 – Productions maraîchères en circuits courts :
diversité des modèles et approche des performances**

Août 2011





Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement des Territoires

Direction Générale des Politiques agricoles, agroalimentaires et des territoires

3 rue Barbet de Jouy
75349 PARIS 07 SP

Partie 3 - Exploitations maraîchères en circuits courts : diversité des modèles et approche des performances

Agnès GAUCHE, ingénieur d'études INRA (UMR Innovation)
Yuna CHIFFOLEAU, chargée de recherche INRA (UMR Innovation), responsable scientifique
Benoît PREVOST, maître de conférences, Université de Montpellier 3
Jean-Marc TOUZARD, chargé de recherche INRA (UMR Innovation)
Selma TOZANLI, enseignant-chercheur (CIHEAM, Montpellier)

Le présent document constitue le rapport final d'une étude financée par le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche sur le programme 215 sous action 22 (n° étude : 09.10). Son contenu n'engage que la responsabilité de ses auteurs.



Synthèse des résultats sur les exploitations maraîchères

_Toc302051116

SOMMAIRE :

DES FRUITS ET LEGUMES AU MARAICHAGE 4

DYNAMIQUE DE LA PRODUCTION MARAICHERE EN CIRCUITS COURTS ET DES EXPLOITATIONS AU PLAN NATIONAL 4

PRESENTATION DES TROIS REGIONS D'ETUDE : BOURGOGNE, BRETAGNE, LANGUEDOC-ROUSSILLON 4

RESULTATS ISSUS DU PREMIER QUESTIONNAIRE SUR UN ECHANTILLON LARGE 5

SYNTHESE DE LA DIVERSITE ANALYSEE A TRAVERS LE DEUXIEME QUESTIONNAIRE (72 EXPLOITATIONS ENQUETEES) 5

MODELE 1 - « PRODUCTEURS PARTENAIRES » : AMAP OU PANIERS MAJORITAIRES (14 CAS ENQUETES) 6

MODELE 2 - « FERMIERS INDEPENDANTS » : ENTREPRISES UNIPERSONNELLES OU FAMILIALES (16) 6

MODELE 3 - « ENTREPRENEURS ORGANISES » : GESTION ET MAIN D'ŒUVRE, OUTILS DE RATIONALISATION (11) 7

MODELE 4 - « ASSEMBLEURS RATIONNELS » : COMBINAISON ENTRE CIRCUITS COURTS ET LONGS (5) 7

MODELE 5 : « PRAGMATIQUES DIVERSIFIES » : DIVERSIFICATION DES PRODUCTIONS (13) 7

MODELE 6 - « SAISONNIERS REACTIFS » : PRODUCTION ET VENTE NON PERMANENTES (13) 8

APPROCHE DES PERFORMANCES 8

PERFORMANCE ECONOMIQUE 8

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE 9

PERFORMANCE SOCIO-TERRITORIALE 9

CONFRONTATION DES RESULTATS AVEC LE POINT DE VUE DES EXPERTS ET DES PRODUCTEURS 10

LE POINT DE VUE DES CONSEILLERS : 10

LE POINT DE VUE DES PRODUCTEURS : 11

EN CONCLUSION 12

LA PERFORMANCE APPARAÎT COMME MULTIFACTORIELLE 12

LA PERFORMANCE EST MULTI-COMPOSANTE 12

LES PERFORMANCES CREENT DIVERSES NATURES DE RICHESSES QUI DEVRONT ETRE DECRITES A L'AIDE D'INDICATEURS RESTANT A ELABORER 13

LES ENTREPRISES SONT TOUTEFOIS GLOBALEMENT MAL APPREHENDEES SUR LE PLAN DE LEUR GESTION (PRIX – COÛTS - ORGANISATION) 13

L'ACCOMPAGNEMENT DE CES EXPLOITATIONS DOIT ETRE REVU ET RENFORCE, TANT SUR UN PLAN INDIVIDUEL QUE COLLECTIF 13

DES FRUITS ET LEGUMES AU MARAICHAGE

Initialement, l'étude prévoyait la production de références pour l'ensemble du secteur fruits et légumes. Toutefois, nous avons été amenés à restreindre ce champ d'analyse au cours de nos travaux, du fait de différences importantes entre les productions de fruits et celles de légumes :

- les dernières sources statistiques proviennent de deux enquêtes distinctes difficilement compilables puisque portant sur des années différentes,
- les cultures légumières s'organisent selon des calendriers annuels ou de quelques mois, alors que les productions fruitières sont pour l'essentiel des cultures pérennes dont l'analyse suppose la prise en compte d'un cycle productif pluriannuel,
- la gamme de produits est beaucoup plus importante dans le cas d'exploitations maraîchères.

DYNAMIQUE DE LA PRODUCTION MARAICHERE EN CIRCUITS COURTS ET DES EXPLOITATIONS AU PLAN NATIONAL

La valeur de la production française de légumes (toutes destinations) peut être tirée des Comptes de l'agriculture du SCEES/SSP. Evaluée à la récolte (hors subventions) et pour des produits non conditionnés, elle était estimée en 2008 à 3,1 Md € (légumes hors pomme de terre).

Selon cette source, le total du chiffre d'affaires en circuits courts s'élevait à près de 0,9 Md en 2008.

Entre 2000 et 2005, le nombre des exploitations maraîchères a diminué mais **le déclin a été moins prononcé pour les exploitations agricoles pratiquant la vente directe** : baisse de 13% du nombre d'exploitations qui vendent en direct au consommateur, contre 18% pour l'ensemble des exploitations (RGA 2000, Agreste 2005).

En 2006, selon le CTIFL, sur les 17 800 producteurs de légumes frais en France, 7 600 écoulaient au moins partiellement leur production par un circuit court et 5 000 exploitations commercialisaient au moins les 3/4 de leurs légumes en circuits courts, ce qui ne représentait que 7% de la production française totale de légumes frais en volume. Cette proportion varie en fonction des espèces : le poids des circuits courts est alors de 15 à 20% des volumes pour les salades, fraises, courgettes mais reste marginal pour l'endive, le chou, l'oignon.

Par ailleurs, en 2002, 35% des superficies maraîchères étaient liées à des exploitations situées en zone périurbaine, 50% si l'on ajoute celles situées dans les pôles urbains (Agreste, 2002). D'avis d'experts, cette tendance se serait maintenue. L'intérêt économique des circuits courts suppose en effet la présence simultanée d'un potentiel de production et de consommation suffisant. Une grande partie de ces exploitations maraîchères spécialisées dans les circuits courts se trouvent ainsi en zone périurbaine.

Selon les organismes techniques, la tendance actuelle est à une nette augmentation des installations en circuits courts, plus particulièrement en AB.

PRESENTATION DES TROIS REGIONS D'ETUDE : BOURGOGNE, BRETAGNE, LANGUEDOC-ROUSSILLON

La Bretagne fait partie des principales régions légumières (15% de la production nationale en valeur, données SSP 2008), même si le poids de ce secteur reste assez modeste dans l'agriculture régionale (6%). La production y est dominée par un modèle d'entreprise familiale intensif, majoritairement de plein champ, très organisée.

Par rapport à la Bretagne, le Languedoc-Roussillon a une production légumière deux fois moins importante en valeur (6% de la production française), mais dont le poids dans l'agriculture régionale est plus marquant (9%). Elle est concentrée dans le Gard et les Pyrénées-Orientales mais s'insère aussi

dans les vallées d'arrière-pays et les zones en reconversion viticole. Les structures de production et de commercialisation y sont particulièrement diversifiées (coexistence de grandes exploitations salariales et de petites exploitations familiales).

En Bourgogne, la production légumière est marginale (1% de la production nationale) et plus directement tournée vers l'approvisionnement local et urbain.

Chaque région retenue est sur une zone climatique différente : respectivement océanique, méditerranéenne et continentale. Ceci se traduit par des productions principales maraîchères spécifiques : choux-fleurs, artichauts, pommes de terre et tomates en Bretagne ; tomates, melons et laitues en Languedoc-Roussillon ; oignons, petits pois et haricots verts en Bourgogne ;.

Chaque région présente également un profil démographique distinct. L'échantillonnage des enquêtes a suivi un gradient urbain, périurbain, rural, mais en visant des situations démographiques contrastées et en tenant compte des spécificités géographiques de chacune d'elles.

RESULTATS ISSUS DU PREMIER QUESTIONNAIRE SUR UN ECHANTILLON LARGE

L'enquête par un premier questionnaire bref (2 pages) auprès de plus de 200 exploitants nous a permis d'identifier des tendances régionales mais aussi les principaux domaines de décision différenciant les producteurs en circuits courts, ce qui a permis de préfigurer la typologie stratégique approfondie à l'aide du 2^{ème} questionnaire.

Ce 1^{er} questionnaire a aussi permis de repérer les producteurs volontaires pour une enquête approfondie.

SYNTHESE DE LA DIVERSITE ANALYSEE A TRAVERS LE DEUXIEME QUESTIONNAIRE (72 EXPLOITATIONS ENQUETEES)

Ayant pris acte des limites liées à une typologie de type structurel que nous avons testée d'une part, et tenant compte des pistes identifiées par l'approche statistique que nous avons effectuée d'autre part (cf. rapport détaillé), nous avons choisi de réaliser une **typologie systémique des exploitations sur la base des stratégies mises en œuvre en matière de mise en marché et d'organisation du travail**.

Partant de structures de production données en 2010 (diversité, polyculture ou spécialisation en maraîchage), trois domaines de décisions à même de différencier les producteurs ont été considérés, chaque domaine pouvant se décliner en modalités contrastées :

- **Mode de commercialisation** : tout en circuit court vs. non ;
- **Construction de l'offre** : offre de produits individualisés par leur prix (modèle traditionnel) vs. sous la forme regroupée d'une gamme (modèle paniers ou AMAP) ; spécialisation en maraîchage vs. polyculture ; production saisonnière vs. à l'année ;
- **Mode d'organisation du travail** : organisation individuelle (voire familiale) vs. organisation ouverte (intégration de salariés permanents ou association).

5 types stratégiques ou « modèles » d'exploitations maraîchères en circuits courts ont été identifiés à partir de ces critères.

Modèle 1 - « Producteurs partenaires » : AMAP ou paniers majoritaires (14 cas enquêtés)

Ces petites exploitations ont une gamme très diversifiée et ont un ou plusieurs autres débouchés, qui sont essentiellement la vente à la ferme, les marchés de plein vent ou les commerçants détaillants.

Le temps consacré à la vente est en moyenne de 15% du total travaillé (min 3%, max 34%). Certains complètent leur gamme en vendant des produits qu'ils ne produisent pas, dans des proportions parfois importantes.

Agés d'environ 40 ans, ils se sont récemment installés (après 2004). Aucun n'est issu du milieu agricole, ce qui est parfois ressenti par eux comme un avantage, une « liberté par rapport au passif de l'agriculture conventionnelle ». De niveau post bac, ils continuent de se former dans le domaine technique.

La plupart connaît des pertes sur cultures malgré le système paniers réputé supposé garantir un meilleur écoulement des productions. Attentifs aux attentes des consommateurs, ils ne mettent toutefois pas en marché les produits trop atypiques (taille, forme, aspect). Peu disposent d'outils de planification des cultures.

La situation de trésorerie peut être tendue, malgré les règlements des clients en avance.

Ils sont très majoritairement impliqués dans des démarches collectives et dans la vie locale ou syndicale.

Modèle 2 – « Fermiers indépendants » : entreprises unipersonnelles ou familiales (16)

Ces exploitations ont pour caractéristique de ne pas employer de main d'œuvre permanente autre que les exploitants : pas de contrat à durée indéterminée, pas d'association. Le travail est réalisé seul (5) ou avec le conjoint (10) et dans ce dernier cas il s'agit d'un « projet de couple » ou « parce que le travail est trop important tout seul ». Les personnes non rémunérées (stagiaires, aides familiaux) représentent en moyenne 17% (médiane 12%) du travail total.

Les exploitants classés dans ce type produisent en moyenne 32 espèces différentes, sur une surface moyenne de 2,13 ha. Très peu vendent des produits qu'ils ne cultivent pas. 11 sont en agriculture biologique.

Au-delà des aspects économiques, les motivations pour les circuits courts sont « l'indépendance » (10) et le « goût pour le contact clients ». Le nombre de circuits courts est limité (2,63, médiane 2) avec comme débouché principal le marché de plein vent (10) et un temps dédié à la vente de l'ordre de 25% du total travaillé.

Ils ne sollicitent pas d'accompagnement technique (11) et ne suivent pas de formations (11), n'utilisent pas d'outils pour gérer leurs calendriers de plantation (10).

Issus du milieu agricole (12) et considérant cela comme un atout (connaissance du travail et des contraintes), ils ont créé leur activité (12) ou repris une exploitation existante (4 reprises familiales), en ayant majoritairement bénéficié des aides à l'installation.

Deux profils se distinguent concernant l'implication dans des démarches collectives : les uns impliqués dans des Cuma, les autres impliqués dans des démarches destinées à accroître leurs débouchés (PVC, plateformes, GIE).

Modèle 3 – « Entrepreneurs organisés » : gestion et main d'œuvre, outils de rationalisation (11)

Ces exploitations, dont la gamme est largement diversifiée (30 espèces), ont pour particularité d'avoir stabilisé la main d'œuvre extérieure, soit par un contrat de travail à durée indéterminée, soit par le biais d'une association y compris avec le conjoint. La main d'œuvre salariée permanente représente 1 ETP et le temps de travail des exploitants représente environ 50% du temps total.

La surface en légumes est dimensionnée en conséquence, à savoir 4,6 ha en moyenne, avec toutefois le cas particulier d'un entrepreneur spécialisé dans l'approvisionnement des GMS locales travaillant sur plus de 15 ha. 7 sont en agriculture biologique. Une majorité (7) utilise des outils de planification des cultures.

La motivation pour les CC est avant tout économique.

Ils ne sont pas majoritairement issus du milieu agricole, mais de niveau post bac (7) et ont travaillé avant de s'installer. Ils continuent de se former (8) et sollicitent un accompagnement technique (7), quand bien même il ne s'agit pas d'installations récentes (moyenne 1997 et 3 seulement après 2005).

Modèle 4 – « Assembleurs rationnels » : combinaison entre circuits courts et longs (5)

5 exploitations illustrent ce modèle : sur une surface moyenne de 24 ha (min 12, max 30), dont en légumes 9,8 (min 6, max 17), 18 espèces de légumes différentes (min 10, max 30) sont produites.

Deux stratégies différentes émergent :

- le circuit court comme diversification des circuits longs dans un contexte de crise légumière fréquente (voire structurelle), de fragilisation des organisations de producteurs, de tensions sur les prix à la baisse et de concurrence internationale,
- le circuit long comme diversification des circuits courts ou la recherche d'un équilibre sur des séries plus longues, plus mécanisables avec une garantie de débouché fixe à l'année moyennant un temps consacré à la vente minimum

La gamme étant limitée, ils pratiquent l'achat de marchandises à d'autres producteurs dans l'optique d'une revente.

Notre population étant limitée (5), les observations faites ici doivent être abordées avec précaution et l'étude de ce modèle doit être approfondie.

Modèle 5 : « Pragmatiques diversifiés » : diversification des productions (13)

La part de la production maraîchère dans le chiffre d'affaire est très variable et peut atteindre 70% du CA. Certains, au regard du nombre d'espèces cultivées et de la spécialisation dans le CA, peuvent donc être considérés comme de vrais spécialistes du maraîchage, équipés de tunnels froids et de bâtiments de stockage. Les productions associées vont être les fruits, les céréales ou l'élevage. La moitié est sous signe AB.

Le nombre de circuits courts pratiqués est de 3 avec en premier lieu le marché de plein vent, puis la vente à la ferme.

Les kilomètres parcourus sont plus importants que pour les autres types (17 000 en moyenne 9000 pour les autres). Issus du milieu agricole et de formation post bac, ils ont exercé dans divers secteurs avant de s'installer, 8 après 2000, majoritairement dans un cadre de reprise familiale.

Ils travaillent majoritairement avec des salariés (le travail des exploitants représente en moyenne 60% du total), pour moitié avec leur conjoint, et ont un recours important à la main d'œuvre non rémunérée (20% du temps total).

Très impliqués dans la vie locale, ils le sont diversement dans les démarches collectives.

Modèle 6 - « Saisonniers réactifs » : production et vente non permanentes (13)

L'identification de ce modèle repose sur l'observation de 13 exploitations de notre échantillon : celles-ci se caractérisent par une période de vente inférieure ou égale à 7 mois (moy : 5, min : 2, max 7) et une période de production inférieure à 9 mois (moy : 7, min : 2 ; max : 9).

Cette situation peut résulter d'un choix délibéré (dans la majorité des cas), mais il peut aussi s'agir d'une contrainte par manque de tunnels permettant de produire toute l'année et dans ce cas, le projet est d'investir à terme, quand les capacités financières de l'entreprise le permettront.

Ces producteurs s'insèrent ponctuellement dans les marchés, plutôt à la belle saison. Ils pratiquent peu l'achat-revente. En revanche, plus que les autres, ils mènent des actions visant à développer leur portefeuille clients, à le fidéliser sur une période donnée et souscrivent aux dispositifs permettant d'accueillir le client à la ferme ou aux démarches collectives afin de mieux écouler leur production.

Le nombre d'espèces cultivées est plus restreint sur une surface moyenne de 1 ha, 4 sont en AB.

Les circuits les plus répandus sont la vente à la ferme, mais aussi les marchés de plein vent et les circuits longs. Le nombre de circuits courts est de 3 (min : 2, max : 5).

Les exploitants sont issus du milieu agricole (9 installations sont postérieures à 2000), de formation plutôt agricole, tous ont travaillé avant de s'installer. Ils se distinguent des autres par un montant investi à l'installation minimum (5 000 €), ils sont peu équipés.

APPROCHE DES PERFORMANCES

Performance économique

Nous rappelons au préalable que plus de la moitié des exploitants sont au forfait et ne sont pas soumis à l'obligation comptable.

Il ressort des données collectées que **le modèle « Entrepreneur organisés » dégage bien souvent les performances les meilleures avec un EBE/ETP médian de 25K€**, mais l'analyse par type montre une importante diversité de situations avec dans chaque groupe des revenus comparables à d'autres secteurs d'activité (des maxima hors atypiques de l'ordre de 40 K€) et à l'inverse des situations fragiles voire précaires (rémunérations largement inférieures au SMIC : occurrence fréquente à 5 K€).

Le premier facteur de cette diversité réside dans **les différences importantes constatées au niveau de la productivité** même (CA/ha). Le faible niveau des charges opérationnelles (de l'ordre de 20% du total des charges en comptant la rémunération de l'exploitant) ne vient pas modifier cette hétérogénéité des performances et les valeurs ajoutées dégagées sont donc très variables.

L'approche patrimoniale issue des données bilancielle montre, elle-aussi, une meilleure situation des « Entrepreneurs organisés », qui ont recours à l'emprunt pour financer leurs investissements, avec des capitaux propres importants et des créances maîtrisées. On note toutefois l'absence généralisée de valorisation à l'actif du fonds agricole, ce qui empêche la comparaison avec les autres professions commerciales ou artisanales et peut pénaliser les opérations de cession-transmission.

La date d'installation explique pour partie la variabilité des performances constatées, mais aussi **l'investissement personnel dans la gestion et la planification (avec des EBE/ETP moyens supérieurs de 25%)**, ainsi que dans **les démarches collectives (EBE/ETP supérieurs de 20%)**, ces dernières permettant de remédier à des situations d'investissements matériels parfois insuffisants ou non encore réalisés (installations récentes) ou de développer des pratiques valorisantes, comme par exemple la transformation en commun des produits ou la mutualisation de la vente des produits dans les points de vente collectifs.

Pour les plus récemment installés (> 2005) ceux qui obtiennent des résultats le plus rapidement :

- ont des **outils de gestion et de planification de leurs cultures** (même sommaires : ex. cahier où tout est noté) et capitalisent ainsi leur expérience d'une année sur l'autre,
- **adaptent leur commercialisation** au contexte et à leur situation (par exemple limitent la production en période estivale quand les consommateurs habituels sont en vacances, proposent une gamme cohérente avec la qualité de leurs sols, etc...),
- ont conservé un **fonds de roulement** ou empruntent en conformité avec leurs capacités, ce qui leur permet de continuer à investir (notamment quand des bâtiments, indispensables pour les productions hivernales et la protection du matériel, n'ont pas été prévus au départ).

Le recours à du **personnel permanent** (sous forme associative ou salariale) paraît aussi, du fait de l'organisation nécessaire, être un levier de performance.

Par ailleurs, des résultats supérieurs à la moyenne sont observés lorsque nous isolons les structures pour lesquelles le chef d'exploitation travaille moins de 50h par semaine, et de la même manière lorsque nous retenons les exploitations dans lesquelles la configuration (sols, bâtis et situation géographique) apparaît satisfaisante pour l'exploitant. Ceci, d'une part, renforce **le lien entre performance économique et organisation du travail**, et d'autre part montre que **la configuration des lieux** joue fortement dans cette performance.

Performance environnementale

Cette performance a été approchée à travers plusieurs types d'indicateurs :

Biodiversité et types de pratiques culturelles : La majorité des producteurs enquêtés cultivent des variétés dites rares ou anciennes, plus de la moitié sont sous signe AB. Les surfaces de production, souvent inférieures à la SAU, permettent un repos régulier des terres et des rotations avec engrais verts.

Kilomètres parcourus : s'il apparaît que les kilomètres parcourus sont relativement faibles pour bon nombre de producteurs (en moyenne 9 300 km), il faut aussi tenir compte de l'ancienneté du véhicule concerné et de sa consommation (et de la même manière pour les différents outillages). Or il apparaît qu'il s'agit de véhicules plutôt anciens, consommant en moyenne 10l de carburant pour 100km. En lien avec la performance économique, il faudrait donc étudier plus attentivement les postes combustibles et carburants.

Ressource en eau : seulement 9/72 ont investi dans des réserves collinaires et dans la récupération des eaux de drainage. La qualité de l'eau utilisée est inconnue pour la grande majorité des producteurs.

Déchets : les déchets plastiques, particulièrement importants en maraîchage, sont triés dans 50 cas sur 72. Les filières de recyclage, très variables en fonction des régions, peuvent se révéler coûteuses. Les films fragmentables ou recyclables sont peu utilisés car considérés comme chers et à l'incidence sur les sols méconnue.

Performance socio-territoriale

Approvisionnements : l'essentiel des achats de biens et du recours aux prestations de services se fait auprès de fournisseurs ou distributeurs locaux (hors les semences).

Emplois : les emplois créés sont pour la très grande majorité des emplois de proximité avec de la main d'œuvre locale. Cet élément est particulièrement important car il représente l'essentiel des charges des entreprises et que s'agissant d'emplois locaux, les flux monétaires issus de ces emplois seront aussi locaux pour la majeure partie.

Le travail salarié représente en moyenne 24% du total et les 72 exploitations enquêtées représentent **130 emplois permanents soit 1,80 ETP par exploitation et 1,8 ha par ETP contre respectivement 1,55 et en moyenne en France** (Agreste – Enquête structures 2007 – Total des exploitations).

Une comparaison avec l'enquête structure de la production légumière Agreste de 2005 montre dans notre échantillon des exploitations plus petites et plus intensives en main d'œuvre.

Base / Source	Echantillon	Enquête Structures 2005 (maraîchage)
Exploitations (nb)	72	24 722
Surface légumes (ha)	230	231 833
Surface légumes / exploitation (ha)	3,1	9,4
ETP – UTA légumes (nb)	130	53 023
ETP-UTA / exploitation	1,80	2,14
Ha / ETP	1,8	4,4

Positionnement de l'échantillon enquêté au regard des données nationales sur les exploitations maraîchères

Certaines personnes employées régulièrement en tant que saisonnier pourraient voir leur emploi pérennisé au moyen des dispositifs existants relatifs à l'annualisation du temps de travail, mais le pas reste à franchir dans de nombreux cas.

Gestion des compétences : les salariés ne sont pas envoyés en formation et un grand nombre de tâches ne sont pas considérées par le chef d'exploitation comme pouvant être déléguées.

Formation : plus de la majorité des exploitants continuent de se former même s'ils sont expérimentés. Ils sont nombreux à accueillir des stagiaires tout au long de l'année et à mettre en avant leur envie de transmettre leur métier.

Satisfaction liée au travail : quasiment tous les exploitants se disent satisfaits de l'orientation donnée à leur activité vers les circuits courts et envisagent de la développer dans ce sens. Cette satisfaction est fortement liée au sentiment de maîtrise de leur système et à la non dépendance vis-à-vis d'un unique donneur d'ordre, mais aussi à la diversité des tâches et des relations sociales (pas d'isolement).

Rôle des femmes : si ces exploitations sont en majorité portées par des hommes, dans bien des cas, il s'agit de projets de couple. La femme y représente un apport de travail non négligeable, parfois plus d'un temps plein, sous des statuts variés (sans – conjoint collaborateur – associé). Quand la conjointe est associée ou impliquée dans la gestion, la performance économique s'en trouve améliorée. Les fermes portées par des agricultrices sont aussi performantes que celles de leurs confrères masculins.

CONFRONTATION DES RESULTATS AVEC LE POINT DE VUE DES EXPERTS ET DES PRODUCTEURS

Le point de vue des conseillers :

La configuration de l'exploitation (sols, parcellaire, bâtis et situation géographique) est déterminante, pour autant les terres propices à ces cultures ne vont pas systématiquement vers des projets d'installation de maraîchers, qui du fait de la pression foncière, doivent parfois s'orienter vers des structures inadaptées.

En circuits courts, **le parcours de construction tant de l'outil de travail (bâtiments, tunnels, adaptation des sols), que des débouchés commerciaux est long et lent**, il est donc logique que des revenus mettent du temps à être obtenus or les dispositifs d'accompagnement du parcours d'installation prennent peu en compte cet élément clé.

Les producteurs pensent au départ qu'il est facile de produire car souvent ont déjà fait un jardin. **Une période est toutefois nécessaire pour expérimenter et ainsi prendre conscience des réalités notamment techniques**. Ils sont souvent trop optimistes au départ et minimisent au maximum les investissements matériels qui constituent pourtant un levier en matière de performance technique.

Beaucoup s'installent après 40 ans, les aides pour eux existent, mais concernent du matériel neuf qui ne peut être rentabilisé sur des petites séries comme en maraîchage diversifié. Les temps d'intervention sur chaque série étant relativement courts, la mutualisation de matériels par le biais de Cuma n'est pas toujours possible. Ces installations après 40 ans reflètent une **mobilité professionnelle nouvelle en agriculture qu'il faut gérer et supposent de ne plus avoir une vision statique des parcours**.

Chaque projet est différent de par le parcours de l'exploitant, ses contraintes financières, sa géographie, les valeurs portées ; **l'appui technique doit donc être adapté** et ce sous deux angles : individuel pour tenir compte des spécificités et collectif pour faciliter les échanges entre pairs ainsi que la constitution de réseaux.

Le nombre d'installations en maraîchage circuits courts est en forte croissance ce qui induit des temps de pénétration sur les marchés de plein vent plus longs et en conséquence, la nécessité de s'orienter vers des modes de commercialisation plus faciles d'accès (AMAP, Paniers, modes collectifs), mais qui demandent une grande technicité dans la maîtrise de la gamme, une **bonne insertion dans les groupes professionnels locaux ou déjà des relations avec des consommateurs** (pour les AMAP).

Concernant les **marchés de plein vent**, débouché majeur pour presque tous les types, un certain nombre de difficultés ont été relevées, dont des **problèmes de gouvernance** qui, d'une part rendent l'accès problématique pour les nouveaux producteurs et d'autre part peuvent générer un manque d'efficacité (mauvais jour dans la semaine, par exemple).

Le maraîchage diversifié relève de productions peu ou pas aidées, tandis que **les prix sous pression** (concurrence et GMS, focalisation des consommateurs sur le prix des fruits et légumes toujours jugé trop élevé) **ne semblent pas toujours rémunérer le travail fourni**.

Le souhait affiché par beaucoup de maraîchers de vendre à des prix abordables pour tous masque **souvent une absence de réelle réflexion sur les prix et les coûts**. Le problème de l'accompagnement se pose donc aussi au niveau du domaine commercial et de la gestion.

Le point de vue des producteurs :

Pour la très grande majorité des enquêtés, « réussir » suppose d'**échanger avec les autres, de s'adapter, de ne pas rester isolé et d'anticiper**.

Au-delà des impératifs techniques et structurels formant autant des atouts que des contraintes voire des pré-requis implicites, **l'accent est porté sur le capital humain et les réseaux socioprofessionnels**. L'important ici, est d'être à l'écoute de son marché, de ses collègues, de son environnement en général et de s'y adapter, illustrant de ce que l'on pourrait qualifier de **capital humain « entrepreneurial »**. Les cultures étant annuelles et les matériels utilisés polyvalents, une certaine flexibilité est possible sous réserve de maîtrise technique et d'organisation.

Parmi les exploitations les plus performantes en termes de revenus, nous avons pu en observer dont les conditions d'exercice n'étaient pas idéales au départ (sols inadaptés par exemple). Pour autant, ces difficultés ont pu être surmontées et des revenus honorables sont retirés de l'exploitation.

Ces exploitations foisonnent de projets de toutes sortes et sont **en constante évolution** tant dans leur structure (recherche de surfaces, embauches), que dans leur commercialisation (adaptation constante aux débouchés, tâtonnements) et leur organisation (recherche d'alliances, de partenariats, réflexions sur les modes de mise en marché), ce qui rend leur observation ponctuelle délicate et invite à une **approche qualitative davantage axée sur les processus de décision et les parcours**.

Aux dires des enquêtés eux-mêmes, la situation saine de trésorerie (malgré des périodes de tension et des modes de prélèvement excluant la création de découvert bancaire), l'indépendance et la maîtrise de leurs systèmes sont des éléments de satisfaction fondamentale, passés les premières années délicates.

EN CONCLUSION

La performance apparaît comme multifactorielle

L'adaptation des sols, les bâtiments et les surfaces sous tunnels conditionnent largement les capacités de production et constituent donc un pré-requis indispensable quand bien même certaines contraintes peuvent être levées.

L'activité de maraîchage, combinée à la commercialisation en circuits courts, suppose **une organisation précise et la mise en place d'outils de gestion** (suivis des cultures et des temps de travail – compréhension et mobilisation des états comptables pour l'analyse et la prise de décision).

Les objectifs poursuivis par les producteurs sont variés et ont pour conséquences une **grande diversité de comportements et de décisions**.

L'écoute du marché et le positionnement en termes de produits et de prix contribuent fortement à structurer le chiffre d'affaires et à définir la productivité.

L'insertion dans les démarches collectives peut être déterminante notamment en cas d'insuffisance de capitaux (mutualisations et échanges).

La performance est multi-composante

La performance sociale n'est pas un simple élément d'une sorte de performance globale décomposée en 3 ou 4 piliers indépendants, mais bien un **facteur de performance à part entière** qui interagit avec la performance économique : les aptitudes demandées tant par le maraîchage que par la commercialisation en circuits courts reposent sur l'activation d'un capital humain et social spécifique qui reste à mesurer et dont l'expérience, la formation et l'accompagnement sont des composantes majeures.

La variété des objectifs des producteurs impose un regard multiple que nous avons tenté mais sans prendre le parti de hiérarchiser les différentes natures de performance, ce que font pourtant certains **producteurs qui relativisent ainsi une faible performance économique a priori**.

En ce sens, la performance environnementale doit faire aussi l'objet de plus d'approfondissement, car d'une part elle forme parfois un objectif spécifique des producteurs et d'autre part elle est potentiellement génératrice d'une meilleure performance économique (optimisation des intrants par exemple).

La performance économique doit être mesurée non seulement au niveau de l'exploitation mais aussi en relation avec le territoire en termes d'in et outputs.

Les performances créent diverses natures de richesses qui devront être décrites à l'aide d'indicateurs restant à élaborer

Les performances économiques de certains sont particulièrement honorables dans un contexte très faiblement aidé et les résultats sont pour partie redistribués dans leur territoire par l'intermédiaire de leurs salariés et fournisseurs.

La pratique des circuits courts induit un accroissement des compétences, des relations sociales et professionnelles et de la satisfaction au travail, d'où la nécessité de réflexions sur des indicateurs de richesse plus larges que ceux axés sur le seul revenu ou patrimoine matériel.

Cette richesse est largement partagée avec les consommateurs de par la volonté des producteurs de réaliser des produits de qualité et restant abordables au plus grand nombre.

Les entreprises sont toutefois globalement mal appréhendées sur le plan de leur gestion (Prix – coûts - organisation)

L'essentiel des coûts de production et de commercialisation en maraîchage sont des coûts de main d'œuvre or l'optimisation de celle-ci manque de références et l'organisation du travail paraît donc être un levier fondamental de performance. Les outils comptables actuels ne permettent toutefois pas une telle approche.

Si la pratique d'une gamme diversifiée rend délicate l'élaboration de coûts de production par espèce, dans le but par exemple de fixer des prix de vente rémunérateurs, de nouveaux outils de gestion et de pilotage restent à construire pour cerner les marges de progrès et prendre les décisions optimales.

L'accompagnement de ces exploitations doit être revu et renforcé, tant sur un plan individuel que collectif

On constate que pour les exploitations maraîchères, une phase de fort investissement matériel et immatériel pendant environ 10 ans est nécessaire ; selon producteurs et experts, celle-ci devrait être mieux prévue à l'installation et assistée à l'aide de plusieurs dispositifs : **formation et conseil technique gratuits et adaptés au terrain** de l'agriculteur (parrainage, tutorat, groupes de travail, etc...), **aide à l'analyse et à l'insertion dans les réseaux commerciaux** (notamment sur les marchés de plein vent parfois saturés ou inaccessibles), **différé de remboursement des emprunts** pendant les premières années et possibilité de continuer à emprunter si la situation financière le permet.