



SEPTEMBRE 2020

LE P'TIT OBS

La lettre de l'observatoire

p. 3 Avant-propos



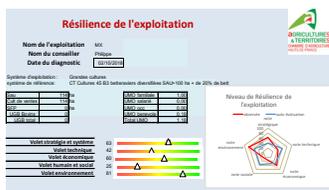
SEPTEMBRE 2020

LE P'TIT OBS

La lettre de l'observatoire

Face au contexte agricole difficile et évolutif, et afin d'anticiper un environnement de plus en plus incertain, les Chambres d'agriculture ont souhaité mettre des moyens pour aider le plus grand nombre d'agriculteurs à aller vers plus de résilience.

p. 4 La résilience



Définition, synthèse de l'étude nationale et autodiagnostic

Lettre spéciale résilience







Avant-propos

*Depuis une décennie, les crises succèdent aux crises, aussi bien en élevage qu'en culture. On peut citer la suppression des quotas laitiers, puis dernièrement l'abandon des quotas betteraviers, les aléas climatiques avec des années qui resteront dans les esprits telles que 2016 ou les impacts du changement climatique notamment des phénomènes de sécheresse avec des rendements qui plafonnent voire se replient. Certaines exploitations en régime de croisière se trouvent déstabilisées tantôt par la volatilité des prix, une crise sanitaire ou climatique, tantôt par le départ de main d'œuvre familiale, souvent bénévole, un événement personnel ou un investissement mal calibré... Ces exploitations se retrouvent **fragilisées** et risqueraient de tomber dans des difficultés économiques, techniques ou sociales plus grandes, pouvant les amener à disparaître.*

*A contrario, certaines exploitations résistent, rebondissent ou évoluent, faisant preuve d'une véritable capacité de **résilience** face à ces événements. Face au contexte agricole difficile et évolutif, et afin d'anticiper un environnement de plus en plus incertain, les Chambres d'agriculture ont souhaité mettre des moyens pour aider le plus grand nombre d'agriculteurs à aller vers plus de résilience.*



La résilience - Une définition

Qu'est-ce que la résilience ?

La résilience peut se définir sur différentes thématiques

En mécanique :

La résilience est la caractéristique mécanique définissant la résistance aux chocs d'un matériau.

En psychologie :

C'est l'aptitude d'un individu à se reconstruire suite à des circonstances traumatiques.

En écologie :

La résilience montre la capacité d'un écosystème, d'une population, d'une espèce à se rétablir après une perturbation.

Sur une exploitation agricole, la résilience repose sur un ensemble de facteurs. Elle doit répondre à une forme de résistance à des chocs et à une capacité d'adaptation face aux différents risques futurs qui peuvent apparaître.

Ces risques sont de plusieurs ordres,

- Les risques humains, sociaux et sociétaux ;
- Les risques techniques ;
- Les risques économiques ;
- Les risques environnementaux et réglementaires ;
- Les risques stratégiques, liés parfois aux systèmes ou aux choix d'orientation.

Plus l'entreprise met en place des moyens permettant d'amortir les chocs et minimiser les risques, et plus elle sera résiliente.



Synthèse de l'étude nationale

LES ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE NATIONALE, LES PARTICULARITES REGIONALES DES HAUTS-DE-FRANCE

Le réseau des Chambres d'agriculture est mobilisé dans l'accompagnement des exploitations en difficulté : ces actions sont réalisées dans le cadre des missions d'intérêt général avec des financements publics et dans le cadre de prestations.

Face au contexte agricole difficile et fluctuant, elles ont souhaité mobiliser des moyens supplémentaires pour aider un plus grand nombre d'agriculteurs fragilisés par les crises récentes et successives à aller vers plus de résilience.

Un programme national d'accompagnement des exploitations fragilisées a été mis en place dans un triple objectif :

- Permettre une montée en compétence des conseillers pour accompagner les exploitations vers des systèmes plus résilients ;
- Mutualiser les systèmes de recensement et d'accompagnement des agriculteurs fragilisés existants dans le réseau afin de faire évoluer nos outils ;
- Mettre en commun les résultats observés pour en faire une analyse qualitative et quantitative.

Le Fonds National de Solidarité et de Péréquation (FNSP) des Chambres d'agriculture a été mobilisé pour cofinancer ce programme national d'accompagnement des exploitations fragilisées sur une durée de 18 mois sur la période 2018-2019.

En quoi consiste le programme d'accompagnement ?

Plus de 3500 exploitations ont ainsi été suivies au niveau national, dont 200 dans notre Région des Hauts-de-France.

Les conseillers ont rencontré les agriculteurs 4,5 fois en moyenne, sur un laps de temps de quelques mois à près de deux ans entre le début et la fin de l'accompagnement.

L'accompagnement réalisé va de l'écoute de l'exploitant, la reformulation, de l'identification des attentes et de la problématique de l'exploitant, d'apports techniques, réglementaires, économiques et financiers jusqu'à la formalisation d'un diagnostic et de pistes d'actions. Le dialogue avec les experts et partenaires peut également être une composante de l'accompagnement, ainsi que la mise en relation vers d'autres structures.



Les enseignements au niveau national

Pour près d'un agriculteur fragilisé sur trois, un évènement exceptionnel a déstabilisé l'exploitation au cours des années précédant l'accompagnement : pour la grande majorité, il s'agit d'évènements climatiques et/ou personnels (santé, décès, divorce) et/ou de problèmes sanitaires.

Les exploitations d'élevage sont surreprésentées : elles concernent 75% des exploitations suivies.

La majorité des exploitations a un seul chef d'exploitation (58,9%), 31,9% ont entre 1 et 2 UTA non salariées. La grande majorité des exploitations n'a aucun salarié (72,9%) ; 19,5% ont jusqu'à un salarié, 7,7 ont plus d'un UTA salarié.

La majorité des exploitations est en phase de croisière (63%), 20% en phase d'installation, 10% en décroissance et 7% en phase de transmission.

Tableau 1 : Caractéristiques des exploitations suivies : ratios économiques par typologie

	TYPOLOGIE SIMPLIFIÉE							TOTAL
	DIVERS PETITS ELEVAGES	ANIMAUX DE LOISIR OU NON ALIMENTAIRE ET APICULTEURS	GRANDES CULTURES ET LÉGUMES DE PLEINS CHAMPS	CULTURES PÉRENNES ET SPÉCIALISÉES	ELEVEUR SPÉCIALISÉ VIANDE	EXPLOITATION AVEC ÉLEVAGE LAIT	EXPLOITATION AVEC ÉLEVAGE DE GRANIVORE SANS HERBIVORE	
▲ EBE/PB								
Moyenne	25 %	25 %	22 %	25 %	25 %	24 %	19 %	24 %
Ecart-Type	15 %	20 %	14 %	16 %	14 %	11 %	11 %	13 %
▲ Dettes/Passif								
Moyenne	45 %	49 %	45 %	49 %	47 %	101 %	60 %	73 %
Ecart-Type	25 %	42 %	32 %	58 %	56 %	1 645 %	50 %	1 121 %
▲ Revenu/UTA non salarié								
Moyenne	10 043 €	7 021 €	9 170 €	16 603 €	7 491 €	11 955 €	13 669 €	10 942 €
Ecart-Type	8 932 €	13 303 €	42 122 €	36 327 €	22 879 €	26 507 €	41 389 €	29 157 €

■ Éléments significativement inférieurs à la moyenne ■ Éléments significativement supérieurs à la moyenne

Les exploitations les plus endettées sont les élevages de granivores sans herbivores (60,5%).

Celles dont le revenu est le plus faible sont les éleveurs spécialisés viande (7491 €/UTANS) et les animaux de loisirs ou non alimentaires et apiculteurs. Les types d'exploitation ayant la plus faible efficacité économique sont les grandes cultures (EBE/PB=22%) et les élevages de granivores (19%).



Fragilités liées à l'exploitant et fragilités liées à l'exploitation

Deux types de fragilité existent : les fragilités liées à l'exploitant et les fragilités liées à l'exploitation :

- 3 types de fragilité liées à l'exploitant sont détectées le plus couramment par les conseillers : la capacité à piloter, à anticiper (45,1%), et/ou la formalisation du projet ou de la stratégie (44,5%), et/ou fragilité personnelle ou problème de santé ou isolement (43,4%).

- Les fragilités détectées liées à l'exploitation sont la saturation du temps de travail (35,8%), puis celles concernant la maîtrise des charges, de l'investissement ou technique concernent, chacune, environ 30% des exploitations.

Tableau 2 : fragilités identifiées par type d'exploitation

FRAGILITÉS LIÉES À L'EXPLOITATION	TYPOLOGIE SIMPLIFIÉE							TOTAL
	DIVERS PETITS ÉLEVAGES	ANIMAUX DE LOISIR OU NON ALIMENTAIRE ET APICULTEURS	GRANDES CULTURES ET LÉGUMES DE PLEINS CHAMPS	CULTURES PÉRENNES ET SPÉCIALISÉES	ELEVEUR SPÉCIALISÉ VIANDE	EXPLOITATION AVEC ÉLEVAGE LAIT	EXPLOITATION AVEC ÉLEVAGE DE GRANIVORE SANS HERBIVORE	
[Saturation du temps de travail]	55,0%	24,2%	22,0%	27,5%	34,9%	42,9%	33,1%	35,8%
[Maîtrise de l'investissement]	15,0%	22,1%	34,7%	20,9%	29,3%	32,9%	33,1%	30,2%
[Valorisation des produits]	30,0%	31,6%	23,9%	32,4%	30,2%	23,3%	24,7%	26,8%
[Cohérence du système]	10,0%	14,7%	23,2%	19,9%	20,9%	20,9%	9,7%	20,3%
[Maîtrise des charges]	20,0%	24,2%	41,1%	20,6%	31,6%	32,0%	18,8%	30,5%
[Problèmes liés aux ressources humaines - main d'œuvre salariée]	5,0%	6,3%	8,0%	11,1%	4,5%	8,7%	4,5%	7,4%
[Problèmes liés aux ressources humaines - entre associés]	5,0%	3,2%	7,6%	5,4%	10,1%	19,0%	11,7%	12,8%
[Maîtrise technique]	40,0%	12,6%	24,8%	22,9%	34,5%	31,3%	24,7%	29,9%
[Autre]	20,0%	29,5%	15,3%	21,1%	14,3%	11,4%	19,5%	14,8%
TOTAL								

■ Eléments sous-représentés ■ Eléments sur-représentés

Toutes les fragilités sont représentées dans les différents systèmes.

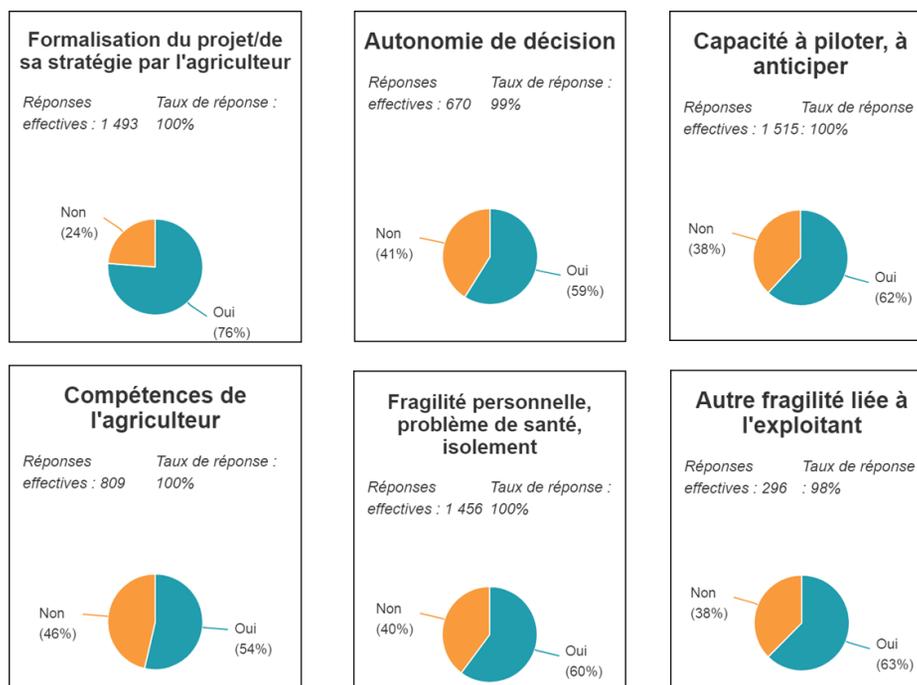
Toutefois certaines fragilités sont surreprésentées dans certains systèmes :

- La maîtrise des charges et de l'investissement pour les systèmes grandes cultures ;
- La valorisation des produits et la gestion des salariés pour les systèmes cultures pérennes ;
- La valorisation des produits et la maîtrise technique pour les éleveurs spécialisés viande ;
- La saturation du temps de travail et les problèmes entre associés pour les exploitations avec élevage lait



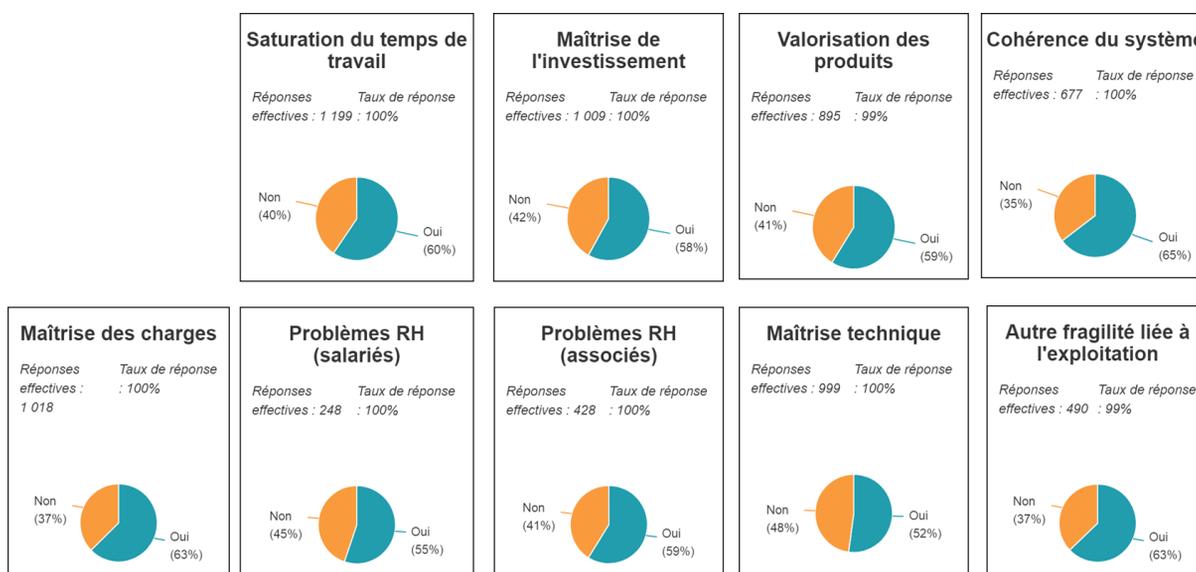
Les résultats observés suite à l'accompagnement des conseillers

Tableau 3 : Pourcentage des exploitations pour lesquelles la situation s'est améliorée (par fragilité liée à l'exploitant)



La situation s'est améliorée au cours de l'accompagnement dans plus de 50% des exploitations. La thématique pour laquelle la situation s'est le plus améliorée au cours de l'accompagnement est la formalisation du projet (76% des cas).

Tableau 4 : Pourcentage des exploitations pour lesquelles la situation s'est améliorée (par fragilité liée à l'exploitation)



Le taux d'amélioration est d'environ 60% pour chacune des thématiques.



Cas des exploitations non éligibles au dispositif Agridiff

Rappel des critères d'éligibilité Agridiff :

- Dettes/Passif > 70%
- EBE/PB < 25%
- Revenues/UTANS < SMIC
- Trésorerie < 0

Les agriculteurs demandent majoritairement un accompagnement pour la gestion technico-économique de leur exploitation (26,2%) et/ou pour la définition des objectifs et la stratégie à adopter (25,2%). Les agriculteurs souhaitent en majorité (41,9%) se faire accompagner pour réaliser une action déjà prévue et/ou pensée en amont. Ensuite seulement vient la demande d'expertise (27,6%), dans le domaine de la gestion technico-économique dans la majorité des cas (43,4%).

La majorité des exploitations non éligibles au dispositif Agridiff ayant souhaité un accompagnement sont dans la majorité des cas en phase de croisière (66%), 20% sont en phase d'installation, 7% en phase de décroissance et 7% en phase de transmission.

Tous systèmes confondus, les ratios économiques sont les suivants :

- EBE/PB=30,4% (écart-type=12,3)
- Dettes LMT/Passif total=42,4% (écart-type=38,5)
- Revenu/UTA non salarié=21200 euros (écart-type=30507)
- Trésorerie négative pour 43,6% des exploitations

Concernant les fragilités liées à l'exploitant, le conseiller a estimé dans 45,7% des exploitations que l'exploitant n'était pas au clair sur son projet, sa stratégie et que cela engendre ou peut engendrer des difficultés. Dans 39,9% des cas, une fragilité personnelle ou un problème de santé ou d'isolement est en cause. Dans 39,4%, il s'agit de la capacité à piloter, à anticiper.

Concernant les fragilités liées à l'exploitation, le conseiller a estimé que, pour 41,5% des exploitations, le fonctionnement de l'exploitation nécessite un temps de travail trop important, ce qui engendre ou peut engendrer des difficultés. La maîtrise de l'investissement est la seconde fragilité citée, dans 32% des exploitations.

Parmi les 558 exploitations accompagnées pour lesquelles une fragilité liée à la formalisation du projet avait été identifiée en début d'accompagnement, 81% ont vu leur situation s'améliorer sur ce point au cours de l'accompagnement. Parmi les 511 exploitations accompagnées pour lesquelles une fragilité liée à la saturation de temps de travail avait été identifiée en début d'accompagnement, 63% ont vu leur situation s'améliorer sur ce point pendant l'étude. Pour l'ensemble des thématiques (fragilités liées à l'exploitant/fragilités liées à l'exploitation) citées dans le paragraphe concernant l'échantillon total, le taux d'amélioration est compris entre 56% et 81%.

Et en Hauts-de-France ?

200 exploitations ont été suivies. Pour celles non éligibles (Agridiff), la demande des exploitants concerne majoritairement (40,0%), une expertise sur les projets/objectifs/vision/avenir de l'exploitation, devant la gestion technico-économique (28%).

Près de 30% des exploitations ont été déstabilisées par un ou plusieurs événements extérieurs : contrairement à l'ensemble des exploitations au niveau national, c'est d'abord la santé personnelle de l'exploitant (22,8%), devant l'évènement climatique (12,3%) qui a motivé l'accompagnement. Les décès (17,5%) et les divorces/séparation (12,3%) ainsi que la mauvaise année (15,8%) sont également cités pour cette fraction de 30% des exploitants ayant été déstabilisés par un ou plusieurs événements extérieurs.

Les exploitations avec élevage laitier représentent 59,3% des exploitations accompagnées, les éleveurs spécialisés en viande 26,1%, les grandes cultures et légumes de plein champ 10,1%.

La plupart des exploitations sont en phase de croissance (71%), 16% en phase d'installation, 7% en phase de décroissance et 7% en phase de transmission.

72,9% des exploitations n'ont pas de salariés, 21,6% ont jusqu'à un salarié et 5,5% ont plus d'un salarié.



Tableau 5 : ratios économiques par systèmes d'exploitation accompagnés en Hauts-de-France

	TYPOLOGIE SIMPLIFIÉE							TOTAL
	DIVERS PETITS ÉLEVAGES	ANIMAUX DE LOISIR OU NON ALIMENTAIRE ET APICULTEURS	GRANDES CULTURES ET LÉGUMES DE PLEINS CHAMPS	CULTURES PÉRENNES ET SPÉCIALISÉES	ELEVEUR SPÉCIALISÉ VIANDE	EXPLOITATION AVEC ÉLEVAGE LAIT	EXPLOITATION AVEC ÉLEVAGE DE GRANIVORE SANS HERBIVORE	
▲ EBE/PB								
Moyenne			22,3 %	12,2 %	20,3 %	21,8 %	18,4 %	21,2 %
Ecart-Type			12,8 %	7,5 %	8,4 %	11,8 %	11,3 %	10,8 %
▲ Dettes/Passif								
Moyenne			42,2 %	3,3 %	33,1 %	41,4 %	32,7 %	38,2 %
Ecart-Type			33,7 %	4,7 %	22,3 %	25,4 %	19,7 %	25,3 %
▲ Revenu/UTA non salarié								
Moyenne			8 293,3 €	10 745 €	9 176,4 €	6 646,0 €	-9 456,4 €	7 351,6 €
Ecart-Type			114 439,7 €	6 832,1 €	25 076,9 €	24 683,9 €	21 427,6 €	39 040,0 €

■ Eléments significativement inférieurs à la moyenne
 ■ Eléments significativement supérieurs à la moyenne

† Population étudiée : EBE/PB ≤ 100 Et Dettes/Passif ≥ 0 Et Dettes/Passif < 700 Et EBE/PB ≥ 0

En moyenne, les exploitations accompagnées ont une efficacité économique (EBE/PB) de l'ordre de 12,2% à 22,3% selon les systèmes d'exploitation. Le revenu par UTA non salarié varie de -9456 euros à +10745 euros, avec des écart-types importants.

Les fragilités liées à l'exploitant sont quasiment identiques à celles de l'ensemble des exploitations accompagnées au niveau national : il s'agit tout d'abord de la capacité à piloter, à anticiper (47,9%), puis de la difficulté à formaliser le projet ou la stratégie (45,4%), puis de la fragilité personnelle de l'exploitant/problème de santé/problème d'isolement (42,3%).

Concernant les fragilités liées à l'exploitation, la maîtrise des charges concerne près d'une exploitation sur deux (45,8%) contre moins d'une exploitation sur trois (30,4%) au niveau national, devant la maîtrise de l'investissement (38,4%) et la saturation du temps de travail (37,4%).

Pour les agriculteurs non éligibles au dispositif Agridiff et suite à l'accompagnement : concernant les fragilités liées à l'exploitant, la situation s'est améliorée pour deux agriculteurs sur trois (66%) pour la formalisation du projet et de la stratégie.

Pour les autres domaines cités dans le tableau 3, la situation s'est améliorée dans plus de 50% des exploitations, pour des valeurs très comparables au niveau national.

Concernant les fragilités liées à l'exploitation, la situation s'est également améliorée dans plus de 50% des exploitations pour l'ensemble des thématiques citées dans le tableau 4 et pour plus de deux exploitations sur trois (71%) concernant la cohérence du système. La situation s'est améliorée pour quatre exploitations sur cinq (79%) pour celles employant des salariés et ayant des problèmes de ressources humaines.

L'étude a mis en avant une amélioration très notable des agriculteurs accompagnés et doit inciter les agriculteurs fragilisés, que ce soit par un évènement extérieur ou non, à contacter leur Chambre d'agriculture pour envisager ce type d'accompagnement.



Autodiagnostic, Diagnostic stratégique et Dynamic Stratégie :

des moyens pour appréhender la résilience de son entreprise

Pour aider les agriculteurs à mieux appréhender l'avenir et à analyser le niveau de résilience de leur entreprise, les Chambres d'agriculture ont élaboré plusieurs outils d'aides à la décision et aux conseils, tels que :

- L'autodiagnostic web <https://autodiagnostic-hautsdefrance.chambres-agriculture.fr>, en accès gratuit, a pour but d'amener l'exploitant à évaluer simplement et rapidement la solidité de son entreprise face aux risques.*
- Le diagnostic stratégique, élaboré avec l'outil Vision 360, a pour but d'avoir une vision globale de l'entreprise et d'analyser l'ensemble du système de production en y intégrant les aspects personnels et professionnels.*

Parmi les thématiques abordées et développées on trouve la famille, la main d'œuvre, l'organisation du temps de travail, les productions agricoles, l'environnement socio-économique, les caractéristiques de l'outil de travail, les relations entre associés ou avec les salariés, les données économiques et financières, le respect de la réglementation, le bien-être au travail ou le ressenti sur son activité. Chacune de ces composantes qui explique et impacte le fonctionnement de l'entreprise est analysée et comparée aux systèmes référents puis évaluées face aux différents risques possibles. Cette approche dresse un état des lieux en mettant en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise et aboutit à la rédaction d'un plan d'action pour conforter et améliorer l'existant.



Extraits d'une synthèse Vision 360

Résilience de l'exploitation



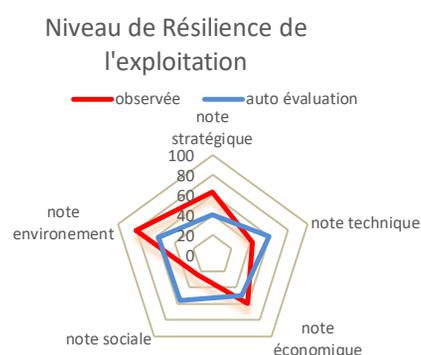
Nom de l'exploitation : MX
 Nom du conseiller : Philippe
 Date du diagnostic : 02/10/2018

Système d'exploitation : Grandes cultures
 système de référence: CT Cultures 45 B3 betteraviers diversifiées SAU>100 ha + de 20% de bett

Sau	114	ha
Cult de ventes	114	ha
SFP	0	ha
UGB Bovins :	0	
UGB total :	0	

UMO familiale	1,00
UMO salarié	0,00
UMO occ	0,00
UMO benevole	0,18
Total UMO	1,18

Volet stratégie et système	63	
Volet technique	42	
Volet économique	60	
Volet humain et social	25	
Volet environnement	81	



LES PRODUCTIONS VEGETALES

Cette approche est réalisée à partir des charges comptables et peut être plus ou moins fiable selon la précision de l'évaluation des stocks. Les comparaisons ne tiennent pas compte des spécificités de l'exploitation: rendement-situation géographique propice aux maladies etc...

Coût par hectare

Ecart total

Exploitation Référence

	Exploitation	Référence	Ecart total
- Le surcoût théorique sur les engrais est de 18%, soit 4320 Euros.	246 €	208 €	4 320 €
- Le surcoût théorique sur les semences est de 31%, soit 4310 Euros.	158 €	120 €	4 310 €
- Le surcoût théorique sur les phytosanitaires est de 7%, soit 1570 Euros.	206 €	193 €	1 570 €

Valorisation des écarts sur la totalité de l'exploitation: **10 200 €**

La gestion du temps

Valorisation temps

Y a-t-il des moments où vous vous sentez débordé ?

OUI UN PEU NON Non conce

	OUI	UN PEU	NON	Non conce
Pour ce qui concerne l'astreinte en élevage	X			
Au moment des pointes de travail en élevage				
Au moment des pointes de travail en cultures	X			
Concernant le travail administratif				
Sur vos autres activités professionnelles	X			
Sur vos activités non professionnelles				X
D'après-vous, est-ce dû à la concurrence entre les ateliers ?	X			
La MO bénévole est elle remplaçable par du non bénévole (salarié entraide)			X	
Quantité de travail hebdomadaire: H / UMO exploitant	>70 heures			





L'approche dynamique de vos projets avec Dynamic stratégie permet d'expliquer sa vision de son métier et de son entreprise, de faire un bilan de son activité et de définir des objectifs stratégiques et de bâtir un plan d'actions pour les mener à bien. En effet, pour améliorer voire augmenter la résilience de l'entreprise, rien de tel que d'avoir des projets. Ceux-ci doivent s'insérer dans un système existant, sans le fragiliser ou le menacer, tout en répondant à vos valeurs personnelles et vos objectifs professionnels.

L'accompagnement proposé avec Dynamic Stratégie apporte une aide dans la réflexion, la formulation des objectifs et la mise en place de votre stratégie d'entreprise.

La démarche consiste à :

- Obtenir une photographie simple et visuelle de l'exploitation ;
 - Prendre du recul sur votre situation ;
 - Identifier ce qui est important pour vous ;
 - Clarifier la vision de l'entreprise à moyen et long terme ;
 - Déterminer les objectifs stratégiques de l'entreprise en tenant compte des enjeux politiques, économiques, sociétaux, environnementaux et technologiques ;
 - Co-construire un plan d'actions sur-mesure avec une représentation schématique de votre feuille de route.
- Un point d'étape durant la mise en place de votre projet est effectué.

Pour tout renseignement complémentaire, merci de vous rapprocher de votre Chambre d'agriculture départementale ou rendez-vous sur <https://hautsdefrance.chambres-agriculture.fr/>



Rédacteurs :

Philippe BILLA, Chambre d'agriculture de l'Oise
philippe.billa@oise.chambagri.fr

Eric DEMAZEAU, Chambre d'agriculture de l'Oise
eric.demazeau@oise.chambagri.fr

Guillaume RAUTUREAU, Chambre d'agriculture de l'Aisne
guillaume.rautureau@aisne.chambagri.fr

Avec la participation à la réalisation de ce numéro :

du service études prospectives économiques et territoriales des Chambres d'agriculture des Hauts-de-France et de Laurent Poinot Chambre d'agriculture de l'Aisne

CONCEPTION GRAPHIQUE :

Céline Vano - www.celinevano.fr

MISE EN PAGE :

Lucie LOUVAIN - Chambre d'agriculture de l'Oise

L'observatoire Inosys régional et national a pour but d'observer et d'analyser l'évolution des systèmes d'exploitation au travers de suivis de fermes de référence et de simuler l'incidence de tous les changements techniques, économiques et réglementaires sur ces systèmes.