



PLAN  
MARSHALL  
4.0



# MÉTIERS D'AVENIR

## LE MARAÎCHER

AOÛT 2015

LE FOREM, SERVICE D'ANALYSE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION

**Maraîcher, un métier d'avenir ? Si aujourd'hui ils sont encore relativement peu nombreux, leur nombre pourrait croître en raison d'un regain d'intérêt des consommateurs pour les produits frais, locaux et bio. Mais c'est surtout au niveau du contenu que les changements sont attendus rendant encore plus nécessaire la mise en place et l'adaptation de formations qualifiantes dédiées au maraîcher. C'est pour cette raison que le métier de maraîcher a été sélectionné parmi une trentaine d'autres pour figurer dans le plan de recherche prospective des métiers et compétences.**

Anticiper les évolutions, la transformation et l'émergence des métiers constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Une première approche à caractère exploratoire, a été réalisée en 2013 dans le cadre de l'étude publiée sous le titre « [Métiers d'avenir pour la Wallonie](#) »<sup>1</sup>. Cet ouvrage reprend les grandes tendances d'évolution des secteurs de l'économie identifiées sur base d'une large revue bibliographique et de la consultation de 300 experts. L'impact de ces évolutions sur les métiers y a été brièvement abordé. Mais il nécessitait d'être complété par un travail plus approfondi afin de dégager les implications concrètes et les mesures à mettre en place pour y faire face. C'est pourquoi, le Forem a entamé une série d'analyses détaillées et en profondeur de l'évolution de certains métiers identifiés comme d'avenir pour la Wallonie sur base de la méthode *Abilitic2Perform*.

Depuis 2015, une deuxième vague portant sur une trentaine de métiers a débuté. Les rapports d'analyse feront l'objet d'une publication via le site Internet du Forem.

*Abilitic2Perform* est une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs et éprouvée sur une quinzaine de métiers lors de son développement dans le cadre de projets européens « Interreg IV »<sup>2</sup>. Cette méthode est inspirée des études relatives à la prospective stratégique, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle ou morphologique<sup>3</sup>.

Le présent document comprend deux parties. La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir. La seconde reprend dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique du déroulement. Le lecteur y retrouvera notamment le plan d'actions visant à préparer ou susciter les scénarios construits avec les experts ainsi que la liste (non exhaustive) des compétences pointées comme importantes par les experts pour la réalisation des activités clés.

## AU SOMMAIRE

<u>Partie 1 : Synthèse des résultats</u>	<u>3</u>
<u>Partie 2 : La démarche et les résultats pas à pas</u>	<u>5</u>
<u>0. Le périmètre du métier</u>	<u>6</u>
<u>1. Le recensement des facteurs de changement les plus importants</u>	<u>7</u>
<u>2. La sélection des facteurs les plus influents</u>	<u>8</u>
<u>3. Les hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement</u>	<u>8</u>
<u>4. Les évolutions probables et souhaitables</u>	<u>8</u>
<u>5. Le profil d'évolution</u>	<u>12</u>
<u>6. Tâches impactées et nouvelles compétences</u>	<u>17</u>

1- Le Forem, Métiers d'avenir pour la Wallonie, septembre 2013, téléchargeable sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses-du-marche-de-l-emploi.html>

2- Voir notamment, [www.abilitic2perform.eu](http://www.abilitic2perform.eu).

3- Voir notamment, Godet, M., *Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et Godet, M., *Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : L'art et la méthode*, Paris, Dunod, 2007.

Aujourd'hui comme demain, le métier de maraîcher vise à *réaliser les opérations de mise en culture [...] d'espèces végétales maraîchères*<sup>4</sup>. Mais certaines activités du maraîcher sont amenées à s'adapter ou à gagner en importance. Ainsi les évolutions concerneront certaines techniques culturelles, mais aussi les modèles économiques et de gestion, les modes d'organisation et de collaboration, ainsi que les stratégies de développement de l'exploitation. En effet, il s'agira pour le maraîcher de faire face aux défis de la rentabilité et de l'accès à certaines ressources (exemple : les terres), et débouchés (ex. : les marchés publics).

Parmi les activités particulièrement importantes pour l'avenir, celles liées à la gestion d'une exploitation ou à la commercialisation des produits côtoieront donc des activités propres à la production maraîchère. La méthode a permis d'identifier en particulier 6 activités clés pour l'avenir :

- Effectuer la **gestion** comptable et administrative d'une structure.
- **Commercialiser** des produits de l'exploitation.
- **Définir et planifier** les opérations de semis, traitement, récolte d'un site d'exploitation.
- **Installer, régler et surveiller les équipements** d'irrigation, de chauffage, d'aération, d'éclairage sous serre ou de plein champ.
- Effectuer les opérations de **préparation des sols** et de **plantation** et gérer la **fertilité des sols**.

De manière transversale, les experts pointent l'activité « **collaborer** », comme une activité importante, que ce soit pour mutualiser les plans de culture, le matériel ou encore la vente.

Ces activités ont été identifiées en confrontant le profil professionnel du maraîcher<sup>5</sup> avec le profil d'évolution construit sur base de 11 facteurs considérés comme très influents par les experts participant à la démarche<sup>6</sup>. Chacun de ces 11 facteurs est développé en scénario d'évolution à l'horizon 2019.

Parmi ces facteurs d'évolution, certains auront un effet important sur les compétences du maraîcher. C'est le cas du développement du **maraîchage intensif diversifié sur petite surface**. En 2019, les modèles économiques et les techniques culturelles dans ce domaine seront validés et matures. Les pionniers de 2015 seront en voie de maturité et la rentabilité sera confirmée. Les maraîchers maîtriseront mieux la culture en petite surface, y compris en milieu urbain et péri-urbain, (meilleure connaissance de techniques culturelles, des cultures diversifiées, des cultures sous serres...) grâce à la formation basée sur un corpus de connaissances établies, à des échanges entre producteurs et des visites d'exploitations. Ce scénario d'évolution aura une influence sur la quasi-totalité des activités du maraîcher.

Toujours sur le plan technique, les experts pointent la **culture en surfaces couvertes** qui permettra d'allonger les saisons. En 2019, les maraîchers maîtriseront les techniques de cultures sous serres, en intégrant des énergies renouvelables (chauffage, eau, écoconstruction). Les règles d'installation seront simplifiées et les aides à l'investissement adaptées. De plus, la rentabilité sera renforcée grâce aux résultats des recherches et à l'encadrement qui se développera. Le maraîcher devra donc à l'avenir non seulement maîtriser les techniques de culture sous abris mais également disposer de compétences élémentaires relatives à l'installation, l'utilisation, l'entretien des équipements. Il devra intégrer les investissements et les coûts dans son plan d'affaires et devra avoir recours à des prestataires extérieurs. Il devra faire le choix des équipements appropriés notamment dans une optique d'économie circulaire.

Certains facteurs auront un impact moindre sur des activités de production (l'activité de base du maraîcher), et davantage sur celles liées à la commercialisation des produits. Vente directe et circuits courts sont et seront des pratiques courantes dans le maraîchage afin d'augmenter la marge bénéficiaire en diminuant le nombre d'intermédiaires. La problématique de **la gestion d'un magasin** s'imposera et nécessitera du maraîcher de disposer de compétences en vente (contact clientèle, présentation des produits, gestion des stocks...). En 2019, des formations permettant d'acquérir les compétences nécessaires à la vente directe seront offertes aux maraîchers.

Toujours dans la logique des circuits courts, les experts ont pointé à l'avenir **l'importance du marketing**. En 2019, les circuits courts seront en plein essor. Les producteurs se regrouperont pour organiser la distribution et la transformation de leurs produits et leur marketing, notamment via le web, en parallèle, avec des activités de convivialité (ex. : ateliers cuisines). Dans une logique où les maraîchers mutualisent la mise en vente de leur production, seuls certains devront développer des compétences en la matière.

En fonction de ces deux derniers scénarios, le maraîcher devra alors développer des compétences liées à la vente et au marketing, ou collaborer avec d'autres producteurs afin de mutualiser la vente et la promotion des produits.

D'autres scénarios vont influencer davantage les activités de gestion. Le maraîcher devra ainsi penser à **apporter une plus-value à sa production** en réfléchissant davantage en termes de bénéfice net plutôt qu'en chiffre d'affaires. En 2019, bien qu'en progression plutôt lente, des outils logiciels pour la gestion et la planification des cultures individuelles et mutualisées seront disponibles et utilisés. Des cellules d'accompagnement produiront des références technico-économique adaptées, et le partage d'expérience entre producteurs permettront la diffusion de bonnes pratiques.

4- Extrait de la définition du référentiel Rome V3 téléchargeable sur <http://candidat.pole-emploi.fr/marche-du-travail/fichemetierrome?codeRome=A1414>

5- Référentiel métier Rome V3

6- La liste des experts participant est reprise en fin de document.

Selon les experts, le développement du maraîchage dépendra du **niveau de rentabilité de l'activité**. En 2019, l'activité maraîchère pourra se reposer sur un modèle économique qui aura fait ses preuves, et facilitera l'atteinte d'un niveau acceptable de rentabilité. La qualité d'un bon business plan et la maîtrise de compétences en gestion, en économie voire en management resteront importantes. Dans cette optique, les organes de conseils et de formations devront permettre aux maraîchers et candidats maraîchers d'acquérir ces compétences.

Les experts ont également pointé des facteurs qui pourraient stimuler la demande et l'offre en produits maraîchers. Ainsi les experts parlent de l'impact positif de la **valorisation du secteur en termes d'image** : en 2019, le nombre de convaincus (consommateurs, producteurs, pouvoirs publics) augmentera considérablement. Le secteur s'organisera pour défendre une image positive commune et pour organiser des réseaux de distribution plus accessibles. Un soutien actif des pouvoirs publics valorisera les productions locales, tandis que les candidats maraîchers seront mieux informés sur le métier.

Des **marchés publics** qui favoriseraient l'achat de produits locaux auraient également une incidence favorable sur le nombre de maraîchers mais ne seraient pas sans nécessiter certaines adaptations au niveau des compétences (savoir répondre à un appel d'offre) et de l'organisation du travail (planification, mutualisation). Pour les experts, en 2019, un cadre réglementaire favorable (clauses spécifiques, délai et quantités adaptés...) et une sensibilisation du public pourraient accroître le nombre de marchés publics à « clause locale ». Pour pouvoir y répondre, les petits producteurs mutualiseront leur production (via des coopératives) et pourront bénéficier d'une formation.

Enfin, d'autres facteurs concernent des enjeux à rencontrer à l'avenir pour permettre le développement de la profession. C'est le cas notamment de l'**accès à la terre**. En 2019, le bail à ferme devrait rester un obstacle majeur pour les néo-maraîchers. Des alternatives continueront d'exister via des coopératives foncières qui mettront à disposition des terrains. Ce facteur influe relativement peu sur le référentiel de compétences mais nécessite des actions liées à la législation, au financement ou encore aux structures d'aides et de soutien.

La **professionnalisation du secteur** constitue un autre enjeu d'avenir pour le maraîchage. Les experts estiment qu'en 2019, le secteur maraîcher se structurera en fédération propre et disposera d'une offre de formation proposant différents modèles cultureux. Des dispositifs de soutien différents et spécifiques accompagneront le nouveau maraîcher dans ses démarches d'installation. Le maraîcher devrait alors être mieux équipé pour gérer son exploitation.

Enfin, les experts prévoient également le **développement d'une formation qualifiante qui outillera le maraîcher**. En 2019, en plus d'une offre de formation qualifiante structurée, accessible, et connue, se développera une offre de formation continuée (y compris séances d'information) pour les maraîchers déjà en activité. Dans un paysage encore dominé par la filière pré-qualifiante, les experts estiment donc nécessaire et réalisable de mettre en place une formation qui répondra aux besoins de demain. Les résultats de la présente étude alimenteront la future grille de formation.

Cette partie du document décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliquée au métier de maraîcher.

La démarche, qui se base sur la participation d'un panel d'experts à une série de 4 ateliers<sup>7</sup>, a rassemblé une dizaine de personnes issues de milieux divers : opérateurs de formation, producteurs, centre d'essai et de conseil, etc. Les ateliers sont encadrés par un animateur qui conduit les réunions et un back officer qui prend note des éléments cités en séance.

La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexions créative et collective de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à coter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces cotes, par le back officer et l'animateur, permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

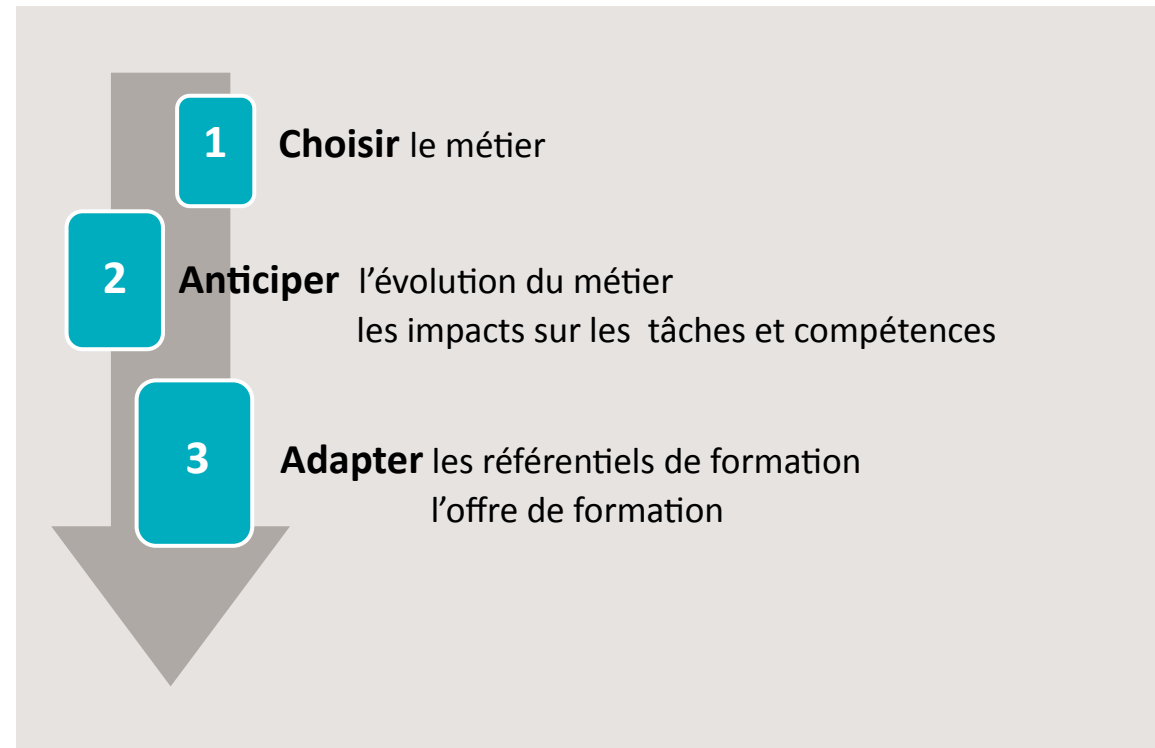
Trois grandes étapes doivent être parcourues : choisir un métier, anticiper les évolutions et leur impact sur le métier, puis adapter les prestations. Le présent rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase consacrée à l'anticipation.

Le métier analysé figure parmi une trentaine de métiers sélectionnés sur base des conclusions de la publication « [Métiers d'avenir pour la Wallonie](#) »<sup>8</sup> et les suggestions émises par les Centres de compétence wallons. La suite du document reprend étape par étape, le déroulé de la procédure d'analyse.

Les étapes sont les suivantes :

0. Le périmètre du métier.
1. Le recensement des facteurs de changement les plus importants.
2. La sélection des facteurs les plus influents.
3. Les hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement.
4. Les évolutions probables et souhaitables.
5. Le profil d'évolution.
6. Les tâches impactées et nouvelles compétences.

Ces différentes étapes ont été réparties en quatre ateliers réunissant les experts avec des phases de consultations à distance entre les ateliers.



7- Les ateliers ont eu lieu les 31 mars 2015, 8 mai 2015, 19 mai 2015 et 5 juin 2015.

8- Le Forem, Métiers d'avenir pour la Wallonie, septembre 2013, téléchargeable sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses-du-marche-de-l-emploi.html>

# 0. LE PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

Le maraîcher est la personne qui « réalise les opérations de mise en culture (semis, repiquage, traitement, récolte...) d'espèces végétales maraîchères selon les règles de sécurité et les objectifs d'exploitations (commerciaux, qualité...). Il peut réaliser les opérations de conditionnement des produits récoltés, coordonner une équipe ou diriger une exploitation. »<sup>9</sup>

Cette définition issue du référentiel français Rome version 3 a fait l'objet d'un relatif consensus parmi les experts. Différentes questions ont toutefois été soulevées.

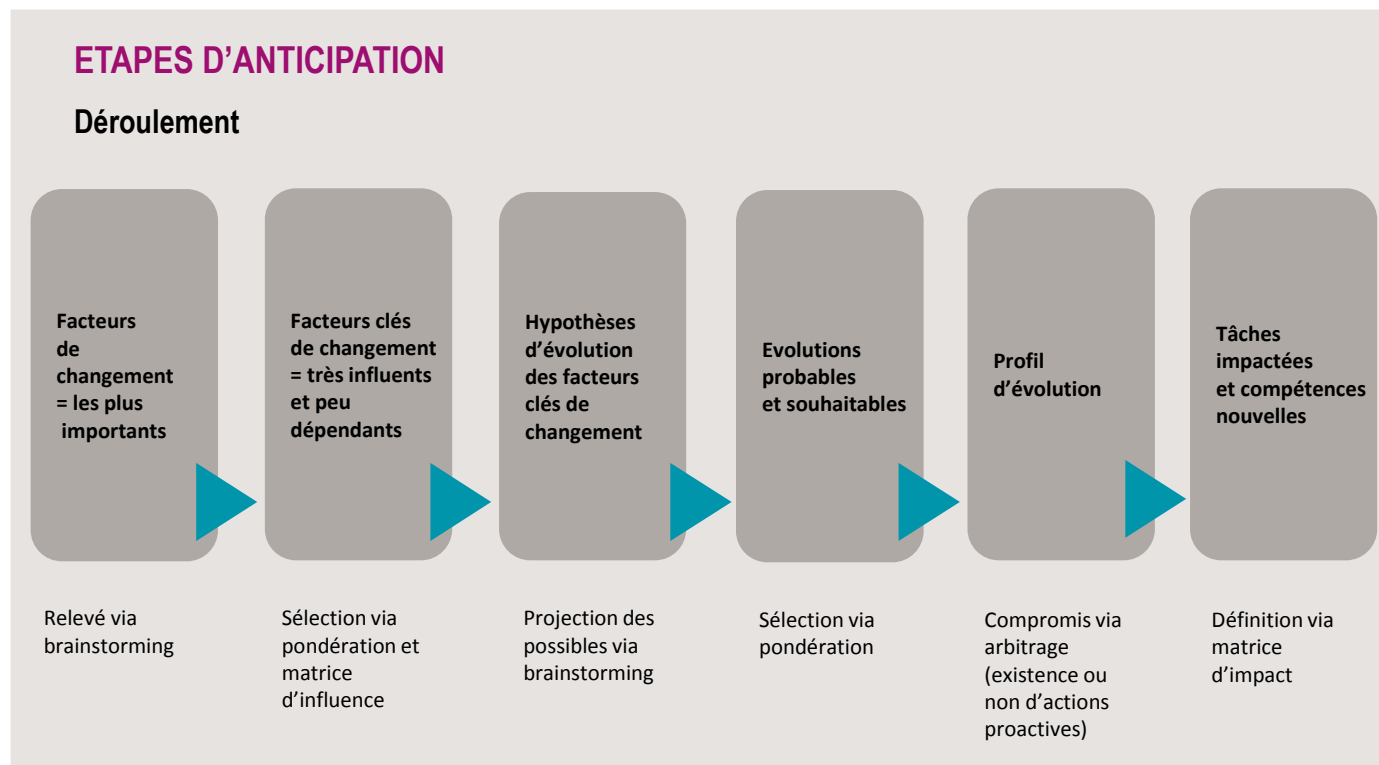
*Parle-t-on du maraîcher exploitant ou de l'ouvrier maraîcher ?* La définition utilisée mentionne dans les activités spécifiques, celles relatives spécifiquement au responsable d'exploitation, tout en mentionnant parmi les activités de bases celles communes à l'ouvrier et à l'exploitant. La suite des travaux révélera que les évolutions pressenties touchent essentiellement les activités du responsable d'exploitation.

*Parle-t-on de maraîchage conventionnel ou biologique ?* L'évolution de la filière bio influence fortement le développement du maraîchage en Wallonie. Cet élément ressortait notamment d'un premier travail documentaire sur le métier. Aussi, l'invitation aux experts mentionnait le métier de « maraîcher (bio) ». Parmi les experts invités, nombre d'entre eux étaient issus de cette filière. Néanmoins, il est assez vite apparu que biologique ou pas, le maraîcher exerçait les activités reprises dans le Rome V3. Les travaux portent donc bien sur le métier de maraîcher, conventionnel ou bio. Toutefois les débats se sont plutôt focalisés sur la pratique du maraîchage diversifié, intensif, en petite surface dans la filière du « frais », à l'opposé de grandes (mono)cultures maraîchères destinées à l'industrie alimentaire ou à la congélation. Ce dernier modèle étant davantage développé en Flandre qu'en Wallonie.

Une fois le contour du métier défini, il reste à chiffrer le volume de travailleurs concernés ou potentiellement concernés. Les travaux de recherche réalisés dans le cadre de la veille effectuée par le service d'Analyse du marché de l'emploi et de la formation préalable aux ateliers ont permis de recenser différentes sources « statistiques » apportant chacune un éclairage propre :

- Les statistiques relatives à l'emploi salarié (ONSS, données de décembre 2013) renseignent en Wallonie pour le secteur de « culture de légumes, de melons, de racines et de tubercules » 233 postes de travail salarié dans 63 établissements.

- Les statistiques relatives à l'emploi indépendant (INASTI, données décembre 2013) renseignent quant à elles 296 maraîchers en Wallonie.
- A titre indicatif, le nombre d'opportunités d'emploi en Wallonie connues du Forem pour le métier de maraîcher s'élevait à 155 unités en 2014.



9- Source : <http://candidat.pole-emploi.fr/marche-du-travail/fichemetierrome?codeRome=A1414>

Ces chiffres révèlent une présence des maraîchers relativement modeste sur le territoire wallon, particulièrement par rapport à la Flandre où leur nombre est dix (indépendants) à vingt (salariés) fois plus élevé. L'analyse réalisée dans le cadre de *Métiers d'avenir* avait pointé le maraîcher comme ayant un potentiel de développement. De récents travaux ne disent pas autre chose. Une étude signée par *Les Compagnons de la terre*<sup>10</sup> estime que le nombre de maraîchers pourrait se développer considérablement en relocalisant la production maraîchère.

Il faut dire que le secteur est porté par un engouement des consommateurs pour un retour aux produits naturels. En atteste par exemple la progression de la part de marché des produits bios dont les légumes sont l'un des produits phares. Du côté des candidats, la profession semble bénéficier d'un regain d'intérêt, notamment de personnes souhaitant réorienter leur carrière vers un « métier de la terre ». En moyenne, en 2014, plus de 750 demandeurs d'emploi étaient positionnés sur le métier de maraîcher en Wallonie.

## 1. LE RECENSEMENT DES FACTEURS DE CHANGEMENT LES PLUS IMPORTANTS

La détermination des facteurs clés de l'évolution s'effectue, selon la méthodologie *Abilitic2Perform*, en deux étapes : le recensement des facteurs de changement puis la sélection des plus importants.

L'objectif de la première étape est d'établir une liste la plus exhaustive possible, de facteurs de changement. Ces facteurs correspondent soit à des variables, qui avaient, ont et auront encore de l'influence sur le métier demain, soit encore à des variables qui n'ont pas d'effet en 2015 mais qui en auront demain. Ces facteurs-clés sont recensés lors d'un brainstorming durant lequel les experts donnent des éléments de réponse à la question : « *Quels sont les facteurs qui vont, selon vous, influencer le métier de maraîcher d'ici 3 à 5 ans ?* ».

Au total, 72 facteurs ont pu être listés. Afin de poursuivre la démarche sur un nombre plus restreint, et relativement aux facteurs jugés les plus importants, il a été demandé aux experts de procéder à un vote pondéré selon les modalités de la méthode *Abilitic2Perform*.

Après consolidation et traitement des votes, en retenant notamment les éléments ayant reçus le plus de points et le plus de suffrages, 20 facteurs déterminants ont pu être identifiés (repris dans le tableau ci-contre).

1	Développement d'une formation qui outillera le maraîcher
2	Niveau de rentabilité
3	Mutualisation des moyens de production, les calendriers de culture, du matériel de transformation, de la vente, de la logistique
4	Maraîchage diversifié intensif en petite surface
5	Disponibilité saisonnière des clients potentiels
6	Professionaliser le secteur (accès à la profession / formation ou expérience minimale, choix de la structure SA ou SPRL, ..., business plan)
7	Marchés publics qui favorisent l'achat de produits maraîchers locaux
8	Apporter une plus-value à sa production (réflexion plus sur le bénéfice net plutôt que sur le chiffre d'affaires)
9	Concurrence entre les grandes surfaces qui fait baisser le prix
10	Emergence de fournisseurs locaux (semences, plans, serres, arrosage, chauffage, fourniture de plastique...)
11	Surface couverte pour allonger la saison (avant et après)
12	Santé : les consommateurs sont plus soucieux de leur santé
13	Concurrence avec les légumes venant de l'étranger, les pays limitrophes / européens
14	Pouvoirs d'achat des consommateurs
15	Importance du marketing (web, face à face pour la communication envers le client...)
16	Accès (économique) à la terre
17	Valorisation du secteur (image positive)
18	Dispositifs d'accès à la terre (bail à ferme / alternative aux terres sous bail à ferme)
19	Gestion d'un magasin (compétences, capacités, accès à la profession quand on vend des produits extérieurs ...)
20	Coexistence "équilibrée" entre circuits courts et circuits longs

10- B. Noel, L. Van Malder, Les Compagnons de la terre, Réinventer l'agriculture wallonne, 2014 est le fruit d'une collaboration entre différents partenaires de la Ceinture Aliment-Terre liégeoise que sont le GREOA a.s.b.l. et Barricade a.s.b.l., et la Boutique des sciences de l'UCL.

## 2. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS<sup>11</sup>

Après avoir choisi les 20 facteurs les plus importants, il a été demandé aux experts de se prononcer sur l'impact qu'a chacun de ces facteurs sur les autres (analyse structurale). Les experts ont rempli une matrice en cotant l'influence des facteurs en lignes sur ceux en colonnes. Chaque facteur se voit ainsi attribuer une cote de dépendance et d'influence. La sélection des facteurs dominants a été réalisée sur base de trois critères :

- D'abord les facteurs simultanément très influents et peu dépendants.
- Ensuite les facteurs les moins dépendants et à influence moyenne.
- Ensuite les facteurs les plus influents et à dépendance moyenne.

Les onze facteurs les plus influents recensés sont repris dans le tableau ci-contre.

## 3. LES HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION DES FACTEURS CLÉS DE CHANGEMENT<sup>12</sup>

Une fois que les dix facteurs les plus influents ont été sélectionnés, il s'agit de préciser leur évolution. Pour ce faire, il a été demandé aux experts de décrire la situation actuelle et future (dans 3 à 5 ans) de chaque facteur, sur des fiches lors du second atelier.

## 4. LES ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES

Sur base des éléments recueillis lors de l'étape précédente, les experts, aidés de l'animateur et du back officer, ont formulé, pour chaque facteur, plusieurs scénarios d'évolution.

Ces scénarios ont ensuite été soumis au vote des experts qui étaient invités à attribuer une première fois une cote afin de qualifier le caractère probable du scénario (1 signifiant que le scénario est très peu probable ; 4 signifiant que le scénario est très probable), et une seconde fois pour qualifier le caractère souhaitable du scénario (1= très peu souhaitable ; 4= très souhaitable).

Après avoir compilé les résultats des différents experts, les hypothèses d'évolution qui ont obtenu le score le plus élevé distinctement en matière de probabilité (en bleu dans l'illustration ci-dessous) ou de « souhaitabilité » (en rose dans l'illustration ci-dessous) ont été retenues. Parfois il s'agit d'un seul et même scénario (en mauve dans l'illustration ci-dessous).

1	Marchés publics qui favorisent l'achat de produits maraîchers locaux
2	Professionnaliser le secteur (accès à la profession / formation ou expérience minimale, choix de la structure SA ou SPRL ..., business plan)
3	Gestion d'un magasin (compétences, capacités, accès à la profession quand on vend des produits extérieurs ...)
4	Développement d'une formation qui outillera le maraîcher
5	Importance du marketing (web, face à face pour la communication envers le client, ...) ...
6	Maraîchage diversifié intensif en petite surface
7	Apporter une plus-value à sa production (réflexion plus sur le bénéfice net plutôt que sur le chiffre d'affaire)
8	Valorisation du secteur (image positive)
9	Dispositifs d'accès à la terre (bail à ferme / alternative aux terres sous bail à ferme)
10	Surfaces couvertes pour allonger les saisons
11	Niveau de rentabilité (à partir de quelle taille d'exploitation, une production est-elle viable)

11- Réalisée à distance par courrier électronique.

12- « Atelier 2 », le 8 mai 2015.



Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2019			
	A	B	C	D
<b>1. Marchés publics qui imposent (favorisent) l'achat de produits maraîchers locaux</b>	En 2019, le prix constitue le seul et unique critère de choix des fournisseurs dans les marchés publics. Le souci de soutenir la production locale ne fait plus partie des préoccupations du public et des politiques.	En 2019, les marchés publics continuent d'utiliser comme critère essentiel le prix. Par ailleurs les délais et les quantités ne sont pas toujours adaptés aux producteurs maraîchers. Parmi ceux-ci seuls ceux de taille conséquente peuvent répondre aux appels d'offres, les plus petits n'ont souvent pas les quantités suffisantes et maîtrisent difficilement la gestion administrative. La plateforme le « clic local » facilite la mise en lien mais la question de la taille pose encore problème.	En 2019, la législation relative aux marchés publics permet d'instaurer une « préférence locale » (directement ou indirectement via des critères de fraîcheur par exemple). Les marchés publics sont de plus adaptés aux contraintes des cultures maraîchères (quantité / délai), néanmoins, les petits producteurs éprouvent encore des difficultés à répondre à ces marchés.	En 2019, un cadre réglementaire favorable (voir scénario c) et une sensibilisation du public accroît le nombre de marchés publics à « clause locale ». Pour pouvoir y répondre les petits producteurs mutualisent leur production (via des coopératives). Les producteurs sont formés afin de pouvoir répondre aux marchés publics.
<b>2. Professionnaliser le secteur (accès à la profession / formation ou expérience minimale, choix de la structure SA ou SPRL ..., business plan)</b>	En 2019, le secteur maraîcher est en développement. La profession n'est pas valorisée et est très peu reconnue. Tout le monde peut s'improviser maraîcher sans suivre de formation ou de stage spécifique, et sans connaissance de base. Le secteur n'est pas suffisamment créateur d'emploi.	En 2019, le secteur maraîcher se structure et dispose d'une offre de formation proposant différents modèles cultureux. Il dispose également de soutiens différents visant à accompagner le nouveau maraîcher dans ses démarches d'installation.	En 2019, le secteur maraîcher est structuré en « fédération » de producteurs qui les encadre et les accompagne. Un accès à la profession a été mis en place via une formation initiale obligatoire (technique et de gestion).	
<b>3. Gestion d'un magasin (compétences, capacités, accès à la profession quand on vend des produits extérieurs ...)</b>	En 2019, la gestion d'un magasin se fait sans formation et avec amateurisme. Elle dépend de la situation géographique et ne concerne pas tous les maraîchers puisque produire et vendre sont 2 métiers différents.	En 2019, les maraîchers disposent d'une offre de formation leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires à la vente directe (communication et gestion commerciale) et ont la possibilité de réaliser un stage pratique.	En 2019, en plus de disposer d'une formation permettant d'acquérir les compétences nécessaires à la vente directe, des structures de vente rassemblant différentes productions se développent et gèrent l'aspect vente (via par exemple des coopératives).	
<b>4. Développement d'une formation qui outillera le maraîcher</b>	En 2019, la formation professionnelle et l'enseignement subissent d'importantes restrictions budgétaires rendant impossible le développement de formations qualifiantes et diminuant le nombre de formations pré-qualifiantes.	En 2019, malgré la demande croissante en formation qualifiante, l'offre reste insuffisante, mal répartie sur le territoire et mal subsidiée. La majorité des formations en maraîchage sont plutôt de type pré-qualifiant.	En 2019, une offre de formation qualifiante (avec des stages) rencontre les besoins des (futurs) maraîchers. Elle est variée (enseignement plein exercice, alternance, formation professionnelle) et s'adresse à tout type de public (sans restriction de diplôme ou de statut) et couvre une large zone géographique. L'offre est structurée et connue car l'information est diffusée.	En 2019, en plus d'une offre de formation qualifiante structurée, accessible, et connue, se développe une offre de formation continuée pour les maraîchers déjà en activité. L'offre est structurée et connue car l'information est diffusée.

Note de lecture : Les scénarios surlignés en bleu sont ceux ayant obtenu le score le plus élevé quant au caractère probable, tandis que ceux surlignés en rose, sont ceux ayant obtenu le score le plus élevé quant à leur caractère souhaitable. Il arrive que le scénario probable et le scénario souhaitable soient identiques, ils sont ici colorés en mauve. Plusieurs hypothèses de la même couleur pour un facteur signifie un score à égalité.

Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2019			
	A	B	C	D
<b>5. Importance du marketing (web, face à face pour la communication envers le client, ...) ...</b>	En 2019, les maraîchers sont peu outillés pour la commercialisation dont l'aspect marketing. Les maraîchers misent sur la proximité, la convivialité, le relationnel pour se créer une clientèle. Le marketing repose sur un réseau de producteurs, consommateurs et de proches peu structuré et plus ou moins actifs sur le web.	En 2019, grand essor des circuits courts. Les producteurs se regroupent pour organiser la distribution et la transformation de leurs produits et leur marketing (utilisation intensive du web) en parallèle, avec des activités de convivialité (ateliers cuisine). Le circuit court est respecté. C'est le producteur qui bénéficie de la plus-value de sa production. (Tous les maraîchers ne doivent pas maîtriser le marketing, un ou 2 suffisent).	En 2019, faillite des circuits courts. Les producteurs délèguent l'aspect marketing à des sociétés spécialisées qui mettent en relation les producteurs et les consommateurs. Les maraîchers redeviennent des purs producteurs. Une grande partie des marges bénéficiaires partent à l'intermédiaire. Le circuit court n'existe plus.	
<b>6. Maraîchage en petite surface travaillée intensive</b>	En 2019, notamment suite à un accès à la terre facilité (révision du bail à ferme), les maraîchers se détournent de la culture en petite surface.	En 2019, le maraîchage en petite surface reste de l'ordre de l'expérimentation (comme en 2015) tant au niveau des techniques qu'au niveau du modèle économique. Les méthodes (culture sur butte, travail de la terre chronophage...) restent en pratique difficile à exécuter (plus facile en théorie). Les emplois créés sont marginaux, complémentaires et souvent le fait de néo-maraîchers.	En 2019, le modèle économique et les techniques culturales sont validés et matures. Les pionniers de 2015 ont atteint la maturité et la rentabilité est confirmée. Les maraîchers maîtrisent mieux la culture en petite surface (meilleure connaissance de techniques culturales, des cultures diversifiées, des cultures sous serres ...) grâce à la formation basée sur un corpus de connaissances établies, à des échanges entre producteurs et des visites d'exploitations. Ils bénéficient d'un encadrement.	En 2019, le maraîchage en petite surface se développe de plus en plus, en particulier en zone urbaine ou semi-urbaine. Le nombre de professionnels de la culture maraîchère en petite surface (des néos ou des anciens cultivateurs de grandes surfaces) augmente, et bénéficie de techniques et connaissances validées, d'un modèle économique rentable et de structures de formation et d'encadrement adéquates (voir scénario précédent).
<b>7. Apporter une plus-value à sa production (réflexion plus sur le bénéfice net plutôt que sur le chiffre d'affaires)</b>	En 2019, les outils de gestion adaptés au métier de maraîchage sont peu développés et la plus-value est rarement atteinte.	En 2019, progression lente. Des outils logiciels pour la gestion et pour les plans de culture individuels et mutualisés sont disponibles et utilisés. Des cellules d'accompagnement produisent des références technico-économiques adaptées.	En 2019, scénario dynamique s'appuyant sur un réseautage intensifié. Enrichissement des outils sur base des retours d'expériences, via les réseaux de maraîchers et les cellules d'accompagnement. Amélioration de la gestion des exploitations sur des niches de cultures et de leurs commercialisations.	En 2019, la recherche de plus-value entraîne une hyperspécialisation de quelques producteurs qui les rend très concurrentiels mais très sensibles aux variations de marché.
<b>8. Valorisation du secteur (image positive)</b>	En 2019, pas de changement. Le travail de la terre a encore « une connotation négative » en termes de compétences, et d'image « ouvrier + terre = sale ». Seule une partie des consommateurs est convaincue de l'intérêt de consommer des produits issus du maraîchage de proximité. Les autres sont difficiles à convaincre (prix, habitudes alimentaires).	En 2019, le nombre de convaincus augmente lentement grâce aux initiatives ponctuelles et + ou – isolées des producteurs et des citoyens consommateurs. Le travail de la terre reste méconnu à l'image négative persiste.	En 2019, le nombre de convaincus augmente considérablement. Le secteur s'organise pour défendre une image positive commune et pour organiser des réseaux de distribution plus accessibles. Soutien actif des pouvoirs publics pour valoriser les productions locales.	

Note de lecture : Les scénarios surlignés en bleu sont ceux ayant obtenu le score le plus élevé quant au caractère probable, tandis que ceux surlignés en rose, sont ceux ayant obtenu le score le plus élevé quant à leur caractère souhaitable. Il arrive que le scénario probable et le scénario souhaitable soient identiques, ils sont ici colorés en mauve. Plusieurs hypothèses de la même couleur pour un facteur signifie un score à égalité.

Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2019			
	A	B	C	D
<b>9. Dispositifs d'accès à la terre (bail à ferme / alternative aux terres sous bail à ferme)</b>	En 2019, le bail à ferme reste un obstacle majeur à l'accès à la terre pour les néo-maraîchers. Des alternatives existent via des coopératives foncières qui mettent à disposition des terrains. Certaines activités maraîchères se développent sur des terres non soumises au bail à ferme.	En 2019, la législation sur le bail à ferme reste inchangée mais tant les propriétaires privés que publics sont de plus en plus nombreux à mettre à disposition des terrains pour des activités de maraîchages.	En 2019, la législation sur le bail à ferme est modifiée en profondeur et permet un accès plus aisé à la terre pour les maraîchers.	En 2019, malgré la révision du bail à ferme et la sensibilisation de la société en besoin de terre pour le maraîchage, la pression foncière reste élevée, et les terres continuent à faire l'objet de concentration et de spéculation. L'accès réglementaire à la terre est peut-être facilité, mais l'accès financier est de plus en plus difficile.
<b>10. Surfaces couvertes pour allonger les saisons</b>	En 2019, la recherche et l'offre de matériel sont insuffisantes, rendant les techniques peu maîtrisées. Ces technologies nécessitent de lourds investissements et sont freinées par les normes urbanistiques. Dans ce contexte, ce type de culture ne peut concurrencer des produits cultivés sous le soleil. La rentabilité globale du maraîchage régresse.	En 2019, les maraîchers prennent conscience de la nécessité de produire en post-et présaison pour rentabiliser la production et répondre à la demande. Mais ils maîtrisent insuffisamment les techniques des cultures sous abris (irrigation, chauffage, contraintes urbanistiques...) qui nécessitent de plus lourds investissements.	En 2019, les maraîchers maîtrisent les techniques de cultures sous serres, en intégrant des énergies renouvelables (chauffage, eau, écoconstruction). Les règles d'installation sont simplifiées et les aides à l'investissement adaptées. De plus la rentabilité est renforcée grâce aux résultats des recherches et à l'encadrement qui se développe.	En 2019, le coût réel du transport est tel que la culture sous serre devient comparativement rentable par rapport aux produits importés. Le maraîchage sous abri se développe.
<b>11. Niveau de rentabilité (à partir de quelle taille d'exploitation, une production est-elle viable ?)</b>	En 2019, la consommation de légumes bio/locaux est un effet de mode révolu. La demande pour de tels produits n'existe plus, la rentabilité des exploitations qui n'ont plus de débouchés s'effondre.	En 2019, comme en 2015, la taille n'est qu'un élément à prendre en compte dans le calcul de rentabilité à côté des subventions, de la pluriactivité, du nombre de travailleurs occupés... La superficie est de plus une variable sur laquelle le maraîcher a peu d'influence, il cultive les terrains qu'il peut. Les différents éléments doivent être intégrés dans un business plan. Selon la taille d'exploitation, des compétences techniques et économiques (a minima), ainsi qu'en gestion ou management sont nécessaires.	En 2019, les subventions à la pluriactivité et les aides à l'installation, permettent plus aisément l'atteinte d'un niveau de rentabilité. La qualité d'un bon business plan et la maîtrise de compétences en gestion, économie voire en management restent importantes.	En 2019, l'activité maraîchère peut se reposer sur un modèle économique qui a fait ses preuves, et facilite l'atteinte d'un niveau de rentabilité. La qualité d'un bon business plan et la maîtrise de compétences en gestion, économie voire en management restent importantes.

Note de lecture : Les scénarios surlignés en bleu sont ceux ayant obtenu le score le plus élevé quant au caractère probable, tandis que ceux surlignés en rose, sont ceux ayant obtenu le score le plus élevé quant à leur caractère souhaitable. Il arrive que le scénario probable et le scénario souhaitable soient identiques, ils sont ici colorés en mauve. Plusieurs hypothèses de la même couleur pour un facteur signifie un score à égalité.

## 5. LE PROFIL D'ÉVOLUTION<sup>13</sup>

L'étape suivante pour la rédaction du profil d'évolution est de procéder à un arbitrage entre le scénario probable et le souhaitable. Le scénario souhaitable sera maintenu s'il est possible de mettre en œuvre des actions permettant de l'atteindre. Dans le cas inverse, ce sera le scénario probable qui sera choisi. Les scénarios sélectionnés sont ceux encadrés en rouge dans le tableau précédent.

Face à ces scénarios d'évolution, il a été demandé aux experts de proposer des actions à mener afin de se préparer au changement (face aux scénarios probables) ou d'en faciliter l'émergence (face aux scénarios souhaitables).

La liste des actions à mener afin de préparer ou provoquer le changement est reprise ci-dessous en vis-à-vis de chacun des scénarios choisis.

Facteurs de changement	Scénario retenu	Remarques	Type de scénario	Actions	Acteurs pressentis
<b>1. Marchés publics qui imposent (favorisent) l'achat de produits maraîchers locaux</b>	En 2019, un cadre réglementaire favorable (clauses spécifiques, délai et quantités adaptées...) et une sensibilisation du public accroît le nombre de marchés publics à « clause locale ». Pour pouvoir y répondre les petits producteurs mutualisent leur production (via des coopératives). Les producteurs sont formés afin de pouvoir répondre aux marchés publics.	Le délai revêt une importance particulière dans l'adaptation des cahiers des charges : le délai doit permettre en effet d'adapter les volumes à cultiver. Les durées des marchés ont également une importance, car répondre à une demande peut nécessiter des investissements qui devront être amortis dans le temps. Ces investissements peuvent être réalisés pour la culture, la transformation, ou encore le conditionnement par exemple.	Souhaitable	<b>1. Adapter les marchés publics :</b> a. Préconiser aux commanditaires d'anticiper la passation des marchés (6 à 8 mois à l'avance) et d'allonger les durées des marchés pour permettre les investissements via une circulaire « marchés frais ». b. proposer un « cahier des charges modèle » ( <a href="http://www.lecllocal.be/index.php">http://www.lecllocal.be/index.php</a> ).	<b>1. Ministres en charge des différentes collectivités potentiellement concernées.</b>
				<b>2. Adapter l'organisation des collectivités :</b> a. Organiser des échanges de bonnes pratiques « repas durables » entre collectivités. b. Maintenir ou réinstaurer des cuisines en interne des collectivités. c. Sensibiliser ou convaincre les gros fournisseurs de collectivités d'acheter « local ».	<b>2. Responsables de collectivités (écoles, hôpitaux, maisons de repos...).</b>
				<b>3. Former les (futurs) producteurs aux mécanismes permettant de se mutualiser pour répondre à des marchés publics, soit via les organismes de formation ou « par les pairs ».</b>	<b>3. Opérateurs de formation en maraîchage ou fédération d'exploitants.</b>

Facteurs de changement	Scenarion retenu	Remarques	Type de scenarion	Actions	Acteurs pressentis
<b>2. Professionnaliser le secteur (accès à la profession / formation ou expérience minimale, choix de la structure SA ou SPRL ..., business plan)</b>	En 2019, le secteur maraîcher se structure et dispose d'une offre de formation proposant différents modèles cultureaux. Il dispose également de soutiens différents visant à accompagner le nouveau maraîcher dans ses démarches d'installation.	A ce scenarion il convient d'ajouter un élément de l'autre scenarion souhaitable : la mise en place d'une fédération spécifique de maraîchers. L'accès à la profession n'est pas imaginé dans les 3 – 5 ans. Primo parce que celui-ci ne fait pas l'unanimité, secundo car il devra être soutenu par une fédération qui reste à construire.	Probable et souhaitable	<b>4. Développer une formation spécialisée (à l'opposé de formations agricoles trop généralistes ?) et structurée (distinguant le qualifiant du non qualifiant ?).</b>	<b>4. Acteurs de la formation.</b>
				<b>5. Clarifier le paysage des structures d'accompagnement à l'installation et en spécialiser pour les maraîchers. A l'heure actuelle les structures d'accompagnement à la création d'entreprises sont variées et n'offrent pas de services spécifiquement adaptés aux maraîchers.</b>	<b>5. Structures d'accompagnement et fédération professionnelle.</b>
				<b>6. Constituer une fédération professionnelle représentante des maraîchers.</b>	<b>6. Fédération professionnelle.</b>
<b>3. Gestion d'un magasin (compétences, capacités, accès à la profession quand on vend des produits extérieurs ...)</b>	En 2019, en plus de disposer d'une formation permettant d'acquérir les compétences nécessaires à la vente directe, des structures de vente rassemblant différentes productions se développent et gèrent l'aspect vente (via par exemple des coopératives).	NB : un exploitant agricole ne doit pas disposer d'un diplôme de gestion, contrairement à un exploitant de magasin !	Souhaitable	<b>7. Intégrer dans la formation des maraîchers des notions de gestion et de législation en matière de tenue de commerce.</b>	<b>7. Opérateur de formation.</b>
				<b>8. Mettre en place les mécanismes permettant aux exploitants de mutualiser la vente de leur production (mutualisation des producteurs).</b>	<b>8.</b>
<b>4. Développement d'une formation (qualifiante ?) qui outillera le maraîcher</b>	En 2019, en plus d'une offre de formation qualifiante structurée, accessible, et connue, se développe une offre de formation continuée (y compris séances d'information) pour les maraîchers déjà en activité. L'offre est structurée et connue car l'information est diffusée.	Accessibilité recouvre différentes facettes : accessibilités financière, géographique, d'horaire, de saisons (formation continuée dispensées de préférence en saisons creuses).	Souhaitable	<b>9. Mettre en place et structurer une formation qualifiante répartie sur le territoire wallon.</b>	<b>9. Opérateur de formation.</b>
				<b>10. Multiplier et structurer les formations continuées / information de type « coin de champs ».</b>	<b>10. CIM, ou autres acteurs ?</b>

Facteurs de changement	Scenario retenu	Remarques	Type de scenario	Actions	Acteurs pressentis
<b>5. Importance du marketing (web, face à face pour la communication envers le client, ...) ...</b>	En 2019, grand essor des circuits courts. Les producteurs se regroupent pour organiser la distribution et la transformation de leurs produits et leur marketing (utilisation intensive du web) en parallèle, avec des activités de convivialité (ateliers cuisine). Le circuit court est respecté. C'est le producteur qui bénéficie de la plus-value de sa production. (Tous les maraîchers ne doivent pas maîtriser le marketing, un ou 2 suffisent).	Marketing= stratégie globale visant à maximiser les ventes	Probable et souhaitable	<b>11. Former à la transformation par exemple via des ateliers de cuisine.</b>	<b>11. Opérateurs de formation.</b>
				<b>12. Sensibiliser / conscientiser les consommateurs par des actions de types « bien s'alimenter », « bien consommer » dans les écoles (cf. modules organisés via les mutuelles).</b>	<b>12. Organismes publics, représentants sectoriels,...</b>
				<b>13. Aider les consommateurs à voir clair sur la marge des bénéficiaires des différents producteurs et indiquer l'origine exacte des produits.</b>	<b>13. Autorité en charges de l'information aux consommateurs.</b>
				<b>14. Mutualiser ou structurer les ressources marketing.</b>	<b>14. Exploitants.</b>
				<b>15. Professionnaliser la vente.</b>	<b>15. Opérateurs de formation.</b>
<b>6. Maraîchage diversifié intensif sur petite surface</b>	En 2019, le(s) modèle(s) économique et les techniques culturales sont validés et matures. Les pionniers de 2015 ont atteint ( <i>sont en voie de</i> ) la maturité et la rentabilité est confirmée. Les maraîchers maîtrisent mieux la culture en petite surface, y compris en milieu urbain et péri-urbain, (meilleure connaissance de techniques culturales, des cultures diversifiées, des cultures sous serres, ...) grâce à la formation basée sur un corpus de connaissances établies, à des échanges entre producteurs et des visites d'exploitations. Ils bénéficient d'un encadrement.	Débat : doit-on fixer un critère de petite surface en ha ou en unité de travailleurs ? Cela paraît difficile et peut pertinent. Il semble que ce soit avant tout une question de technique, de logique, d'approche en opposition à la mono culture en grande surface travaillée avec un haut degré de mécanisation.  → « <i>les modèles</i> » plutôt que le modèle.  → « <i>sont en voie de maturation</i> plutôt que « <i>ont atteint</i> ».  → <i>Garder à l'esprit l'idée de maraîchage urbain et péri-urbain.</i>	Probable et souhaitable	<b>16. Organiser des réunions de partage d'expérience, des formations qualifiantes ou continues par les pairs.</b>	<b>16. Opérateurs de formation pour la formation qualifiante et les fédérations (fonds) pour la formation continue par les pairs.</b>
				<b>17. Mettre en place un encadrement adapté (structures de conseils).</b>	<b>17. Structure de conseil.</b>
				<b>18. Sensibilisation du secteur bancaire qui est frileux car aucun modèle de comptabilité n'existe pour les maraîchers.</b> → création de ce modèle de compatibilité (cf. modèle en Poitou Charente).	<b>18.</b>
				<b>19. Adapter les outils de gestion technico-économique aux cultures en petite surface : outils de planification des cultures (ex : Bio Wallonie), mode de collecte du temps de travail, cours de comptabilité agricole (les cours B), modèle développé par la chambre d'agriculture de Poitou-Charentes ( ? ) =&gt; voir également action 20.</b>	<b>19. Organismes en charge du conseil, de la formation, centre de recherche ?</b>

Facteurs de changement	Scenariu retenu	Remarques	Type de scenariu	Actions	Acteurs pressentis
<b>7. Apporter une plus-value à sa production (réflexion plus sur le bénéfice net plutôt que sur le chiffre d'affaires)</b>	En 2019, progression lente. Des outils logiciels pour la gestion et pour les plans de culture individuels et mutualisés sont disponibles et utilisés. Des cellules d'accompagnement produisent des références technico-économiques adaptées.	À ajouter à ce scenario le développement de partage d'expérience.	Probable	<b>20. Etablir une stratégie d'élaboration d'une référence technico-économique gratuite et « partagée » contrairement à la situation actuelle, où de nombreuses références existent et sont payantes ou liées à une adhésion =&gt; voir également action 19.</b>	<b>20. Rôle du centre de gestion agréé, CIM, .... Structure publique, Région wallonne.</b>
				<b>21. Partage en formation d'analyse de cas concrets (&gt; abord théorique / formel), accès au conseil des centres agréés / CIM / etc.</b>	<b>21. Organismes en charge du conseil, de la formation.</b>
<b>8. Valorisation du secteur (image positive)</b>	En 2019, le nombre de convaincus augmente considérablement. Le secteur s'organise pour défendre une image positive commune et pour organiser des réseaux de distribution plus accessibles. Soutien actif des pouvoirs publics pour valoriser les productions locales.	Image du produit par rapport aux consommateurs, image du métier (terre n'attire pas) et reconnaissance des pouvoirs publics pour que le maraîchage ne soit pas le parent pauvre !	Probable et souhaitable	<b>22. Maintenir l'intérêt des consommateurs voire l'amplifier en touchant d'autres publics (cf. action 12).</b>	<b>22. Organismes publics, représentants sectoriels,...</b>
				<b>23. Sensibiliser opérateurs publics /politique, à la nécessité de soutenir le secteur)</b>	<b>23. Représentants sectoriels.</b>
				<b>24. Informer les candidats pour faire découvrir le métier (MISIP, essai métier, stage d'acclimatation, etc.).</b>	<b>24. Le Forem, organismes sectoriels.</b>
<b>9. Dispositifs d'accès à la terre (bail à ferme / alternative aux terres sous bail à ferme)</b>	En 2019, le bail à ferme reste un obstacle majeur à l'accès à la terre pour les néo-maraîchers. Des alternatives existent via des coopératives foncières qui mettent à disposition des terrains. Certaines activités maraîchères se développent sur des terres non soumises au bail à ferme.		Probable	<b>25. Soutien aux organismes d'aide à l'accès, soutien aux coopérations / banque foncière, etc.</b>	<b>25. Pouvoirs publics.</b>
				<b>26. Identification de terrains disponibles alternatifs : terrains des CPAS, fabrique d'église, ... Quelle forme juridique ? Non soumise au bail à ferme ?</b>	<b>26. Organismes d'aide à l'accès à la terre de type « Terre-en-vue a.s.b.l. ».</b>
				<b>27. Cadre légal alternatif au bail à ferme (pour encadrer les dons, legs, etc.) qui assure la protection du producteur (cadre bail emphytéotique).</b>	<b>27. Le législateur, les pouvoirs publics.</b>
				<b>28. Sensibilisation du secteur bancaire (via projets qui fonctionnent !) et soutien des autorités pour l'achat de terres.</b>	<b>28.</b>
				<b>29. Réformer le bail à ferme.</b>	<b>29. Législateur et pouvoirs publics.</b>

Facteurs de changement	Scenario retenu	Remarques	Type de scenario	Actions	Acteurs pressentis
<b>10. Surfaces couvertes pour allonger les saisons</b>	En 2019, les maraîchers maîtrisent les techniques de cultures sous serres, en intégrant des énergies renouvelables (chauffage, eau, écoconstruction). Les règles d'installation sont simplifiées et les aides à l'investissement adaptées. De plus la rentabilité est renforcée grâce aux résultats des recherches et à l'encadrement qui se développe.		Souhaitable	<b>30. Inclure, dans la procédure, l'avis de la Direction générale opérationnelle - Aménagement du territoire, Logement, Patrimoine et Energie de la Région wallonne.</b>	<b>30. Législateur et pouvoirs publics.</b>
				<b>31. Développer l'économie circulaire notamment en matière énergétique.</b>	<b>31. Maraîchers.</b>
				<b>32. Simplifier les procédures de demande d'aide à l'investissement (Région wallonne).</b>	<b>32. Pouvoirs publics.</b>
<b>11. Niveau de rentabilité (à partir de quelle taille d'exploitation, une production est-elle viable) ?</b>	En 2019, l'activité maraîchère peut se reposer sur un modèle économique qui a fait ses preuves, et facilite l'atteinte d'un niveau de rentabilité. La qualité d'un bon business plan et la maîtrise de compétences en gestion, économie voire en management restent importantes.	« repose sur des modèles économiques qui ont fait leur preuve.... »	Souhaitable	<b>33. Intégrer dans les formations la pluralité des modèles =&gt; voir action 20 et 21 ! Se reposer sur des modèles validés par des centres de suivis / conseil / recherche/ ...</b>	<b>33. Organismes de formation.</b>
				<b>34. Formation en gestion « adaptées » à l'activité maraîchère.</b>	<b>34. Organismes de formation au métier de maraîcher et / ou à la création d'activité.</b>



## 6. TÂCHES IMPACTÉES ET NOUVELLES COMPÉTENCES

A ce stade de la démarche, le profil d'évolution du métier est confronté au référentiel métier actuel du maraîcher. Pour rappel, le référentiel utilisé est le ROME V3 qui détaille les activités suivantes :

### Activités de base

- Identifier le type et le lieu d'intervention à partir du planning et préparer le matériel.
- Surveiller le développement des cultures légumières ou des plantations.
- Entretenir les sols et les plantations (pose de tuteur, taille, effeuillage...).
- Sélectionner, ramasser et récolter des produits agricoles.
- Effectuer la maintenance préventive/curative de premier niveau des équipements.
- Effectuer les opérations de préparation des sols et de plantation et gérer la fertilité des sols.

### Activités spécifiques

- Utiliser un engin nécessitant une habilitation.
- Installer, régler et surveiller les équipements d'irrigation, de chauffage, d'aération, d'éclairage sous serre ou de plein champ.
- Conditionner les produits selon leurs caractéristiques, les commandes et le mode de transport.
- Commercialiser des produits de l'exploitation.
- Définir et planifier les opérations de semis, traitement, récolte d'un site d'exploitation.
- Suivre l'état des stocks, identifier les besoins en approvisionnement et établir les commandes.
- Effectuer la gestion comptable et administrative d'une structure.
- Coordonner l'activité d'une équipe.

En considérant chaque scénario, les experts devaient attribuer une cote d'importance relative à chaque activité du référentiel.

Une analyse globale des réponses récoltées permet de tirer les constats suivants :

- La compétence clé à l'avenir est « *Effectuer la gestion comptable et administrative d'une structure* ».
- Le scénario d'évolution lié au facteur « *Maraîchage diversifié intensif en petite surface* » est celui qui a le plus d'impact sur l'ensemble du référentiel.
- Ce sont surtout les activités « spécifiques » qui sont impactées : *commercialiser, planifier, gérer, etc.*

Sur base des votes et du traitement préconisé par la méthode *Abilitic2Perform*, suivi d'une validation par le groupe en atelier, cinq activités seront particulièrement touchées par les évolutions à venir. Pour chacune de ces activités clés, il a été demandé aux experts de lister les compétences nécessaires à l'exercice de celles-ci. Une soixantaine de compétences ont été de la sorte identifiées<sup>13</sup>. Ces compétences ne constituent pas l'ensemble de celles nécessaires à l'exercice du métier mais bien celles les plus importantes pour répondre aux défis de demain. Les différentes activités clés sont reprises ci-dessous avec quelques exemples de compétences citées par les experts.

### ➡ Effectuer la gestion comptable et administrative d'une structure

**Compétences :** maîtriser la comptabilité de base ; maîtriser l'outil informatique (internet, suite office, outil de planification, logiciels comptable...) ; être rigoureux et organisé ; être capable de répondre à un marché public ; savoir se faire aider, connaître les ressources à activer ; etc.

### ➡ Commercialiser des produits de l'exploitation

**Compétences :** aménager et gérer un lieu de vente ; avoir un contact aisé avec la clientèle ; calculer le prix de revient de l'activité commercialisation ; connaître et appliquer les normes légales liées à la commercialisation ; connaître les normes en matière de conditionnement et transformation ; maîtriser le conditionnement et la première transformation ; etc.

### ➡ Définir et planifier les opérations de semis, traitement, récolte d'un site d'exploitation

**Compétences :** connaître les rendements attendus des légumes ; connaître et maîtriser les techniques culturales ; élaborer, suivre, évaluer un plan de culture annuel et pluriannuel en fonction des résultats passés, des objectifs de vente, des rotations à respecter,... à l'aide d'outils spécifiques ; etc.

### ➡ Installer, régler et surveiller les équipements d'irrigation, de chauffage, d'aération, d'éclairage sous serre ou de plein champ

**Compétences :** connaissances de base sur les énergies ; connaître et choisir les différents équipements possibles ; connaître le néerlandais pour interagir avec les fournisseurs ; être capable de recourir au service de spécialistes ; maîtriser des éléments d'économie circulaire ; maîtriser le premier niveau d'installation de maintenance du matériel électrique et de chauffage ; savoir mettre en place son business plan en lien avec le matériel et les infrastructures ; techniques de culture sous serres ; etc.

13- La méthode *Abilitic2perform* préconise de travailler avec un référentiel détaillé et activité – tâche – compétences. Le référentiel métier utilisé, le Rome V3, n'offre pas de détails (suffisant) des tâches et compétences. C'est pourquoi il a fallu demander aux experts d'exprimer les compétences eux-mêmes.

## ➔ Effectuer les opérations de préparation des sols et de plantation et gérer la fertilité des sols

**Compétences :** connaître le fonctionnement d'un sol « vivant » ; connaître les alternatives au labour ; connaître la mycologie ; connaître les besoins nutritionnels des plantes pour leur fertilisation ; être capable d'analyser (granulométrie, texture...) les sols ; être capable de fertiliser les sols.

Au vu de la teneur des discussions durant les ateliers, les experts ont jugé qu'une activité manquait au profil et serait essentielle à l'avenir : **coopérer** ! En effet, dans 3 à 5 ans, plus encore qu'aujourd'hui, le maraîcher devra collaborer avec d'autres producteurs pour mutualiser par exemple les plans de cultures, les ventes, les infrastructures, soit au sein de coopératives et groupements de producteurs ou encore au travers de collaboration ponctuelle. Il devra alors être capable d'adapter son produit, de participer et animer une réunion ; de travailler en groupe (réunion, prise de décision...) et être sociable, solidaire ou encore conciliant.

C'est sur base de ces compétences que les opérateurs de formations, et autres opérateurs sur le marché de l'emploi pourront adapter leur offre de services.

## SONT REMERCIÉS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

**BAILLY Julia**  
Province de Hainaut, Direction Générale de  
l'Enseignement du Hainaut  
Projet Interreg « *Maraîchons pour l'insertion* »

**CAVALIÈRE Romano**  
Hainaut Développement

**DE STEXHE Thierry**  
La ferme de Froidmont Insertion ASBL

**DELVIGNE Alain**  
CIM - Centre Interprofessionnel Maraîcher

**DORCHY Laurent**  
Centre de compétence Forem Secteurs verts

**DUCATILLON Christian**  
CARAH - Centre de recherches appliquées du Hainaut

**DUMONT Antoinette**  
PhD Candidate in agro-economy, Université de Louvain

**GROGNA Philippe**  
Biowallonie a.s.b.l.

**JAC Grégory**  
FUGEA - Fédération Unie de Groupements d'Agriculteurs

**KERKHOVE Marc**  
Crabe ASBL

**LAMBOTTE Bruno**  
Les Compagnons du Samson

**PACCOU Elisabeth**  
Centre de compétence Forem Secteurs verts

**PLUNUS Michel**  
Institut Provincial d'Enseignement Agronomique  
de La Reid

**REYNVOET Jean-François**  
Potager des délices

**SALLETS Prisca**  
Biowallonie a.s.b.l.

**SPINOIT Thibault**  
La ferme Delsamme

**VANHANDENHOVEN Kathleen**  
GAL Pays des Condruses ASBL

## SONT REMERCIÉS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'OBSERVATEURS

**DESNEUX Thierry**  
**MAGIEN Denise**  
Service Francophone des Métiers et des Qualifications

## ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHÉ ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

**BAUDHUIN Sandrine**  
*(Back Officer)*  
Le Forem, Centre de compétence Secteurs verts

**WATELET William**  
*(Animateur)*  
Le Forem, Direction générale emploi  
Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation

## MISE EN PAGE ET CONCEPTION GRAPHIQUE

Service d'Analyse du marché de l'emploi et de la formation

## EDITEUR RESPONSABLE

**VANBOCKESTAL Marie-Kristine**  
Le Forem, Administratrice générale