

MODULE 12 – CHAPITRE 23

Main-d'œuvre et revenus

SOMMAIRE

1.	Main-d'œuvre	1
1.1	Sélection	1
1.2	Gestion	2
1.3	Temps de travail pour quelques fermes en ASC efficaces et pour la production spécialisée de quelques légumes	4
2.	Revenus bruts de quelques fermes et budgets de cultures	5
2.1	Revenus bruts de quelques fermes en ASC	5
2.2	Budgets de cultures	6
3.	Références	8

1. MAIN-D'ŒUVRE

La main-d'œuvre est l'un des plus gros postes de dépense d'une ferme. Il faut donc tout faire pour avoir une bonne efficacité sur ce plan. Il est aussi nécessaire d'estimer le coût de la main-d'œuvre en fonction des volumes vendus afin de vérifier que son efficacité soit adéquate.

1.1 Sélection

La sélection de la main-d'œuvre n'est pas toujours possible, car le choix est limité. Il n'est pas rare d'avoir à recommencer avec une nouvelle équipe presque chaque année. Certaines fermes arrivent toutefois à garder une base d'employés stable, mais ce n'est pas la règle générale.

Michel Massuard, Le Vallon des Sources

« On essaie d'avoir au moins deux employés qui ont déjà de l'expérience, le troisième peut ne pas en avoir si on le sent assez motivé. On complète avec des « wwoofers ¹ » et parfois un stagiaire. On trouve important d'avoir une base stable de quelques personnes sur qui on sait qu'on peut compter. »

Plusieurs fermes ont commencé à employer des travailleurs mexicains ou guatémaltèques à cause de la difficulté de trouver au Québec une main-d'œuvre temporaire fiable. Il faut alors connaître au moins un peu l'espagnol. Pour plus de détails sur les types de main-d'œuvre, voir le chapitre 1.

¹ Wwoof : willing workers on organic farms, ou world-wide opportunities on organic farms

1.2 Gestion

Pour avoir une main-d'œuvre efficace, il est capital de bien la gérer. Le travail doit être bien organisé et ensuite être bien expliqué aux employés. Par la suite, il est nécessaire de bien encadrer le déroulement des tâches.

Organisation du travail

Plusieurs fermes se plaignent d'un manque de fiabilité et d'ardeur au travail de leurs employés. Une gestion adéquate peut parfois palier certains de ces inconvénients.

Plusieurs points sont à considérer pour l'organisation du travail :

- bien planifier la logistique pour ne pas perdre de temps : par exemple, les distances que les employés doivent parcourir entre deux postes de travail (ex. : lavage et entrepôt) doivent être réduites le plus possible ;
- varier les tâches dans la journée : une personne ne peut pas rester efficace si elle fait la même chose durant huit heures de temps ;
- avoir une bonne idée du temps que prennent les tâches (en les faisant soi-même d'abord) et fournir l'encadrement nécessaire pour que le travail se déroule comme prévu ;
- ne pas s'attendre à ce que les employés fournissent une énergie de travail égale à celle des propriétaires. Sans perdre de vue une efficacité minimale requise pour un travail, il faut être réaliste quand à l'évaluation du temps nécessaire pour une tâche effectuée par un employé ;
- La présence du propriétaire ou patron, ou d'un chef d'équipe, avec les employés est un impératif pour assurer un bon rythme de travail.

Les tâches délicates comme les semis, les plantations ou encore l'arrosage des transplants ne devraient pas être confiées à des employés inexpérimentés.

Michel Massuard, Le Vallon des Sources

« La main-d'œuvre est une des dépenses les plus importantes, sinon la plus importante de l'entreprise. Il est donc important que le travail soit bien planifié, que chacun sache ce qu'il a à faire exactement, que la tâche soit claire et bien expliquée. Il faut aussi fournir les bons outils pour la faire. Si l'employeur tourne en rond et ne sait pas où il s'en va, les employés ne seront pas efficaces. »

Jean-François Robert, Les jardins de Saint-Félicien

« Je fais moi-même au départ les tâches répétitives pour trouver la façon la plus rapide de le faire. Je m'assure ensuite que les employés suivent la même méthode, sauf s'ils trouvent une méthode équivalente aussi efficace. »

Frédéric Duhamel, Les Jardins de Tessa

« Il faut définir des postes avec précision et DÉLÉGUER. »

Communication et motivation

Maintenir la motivation est important pour obtenir une bonne efficacité de la main-d'œuvre. Voici ce que font quelques producteurs afin de maintenir l'intérêt des employés :

Jean-François Robert, Les Jardins de Saint-Félicien

« J'ai deux employés fiables à qui je laisse beaucoup d'autonomie. J'essaie d'utiliser les forces de chacun. Il est important de prendre une bière ensemble de temps en temps, de faire une fête ou une sortie. »

Monique Laroche et Michel Massuard, Le Vallon des Sources

« Nous sommes le plus souvent possible avec nos employés dans le champ. Nous faisons tout avec eux : plantation, cueillette, désherbage.

Plusieurs raisons nous ont amené à ce type de gestion :

- nous aimons être avec les gens et travailler avec eux ;
- cela avance plus vite dans les champs. En effet, lorsqu'il y a un problème ou un imprévu, le travail peut beaucoup ralentir si nous ne sommes pas là pour décider rapidement comment continuer ;
- nous savons exactement combien de temps une activité doit prendre ;
- il n'y a pas d'erreurs.

On essaie de terminer complètement une tâche avant d'en commencer une autre, c'est satisfaisant quand quelque chose est fini. Nous nous arrangeons pour que le travail soit fini à temps. Il y a beaucoup d'échange sur le pourquoi et le comment les choses sont faites. Les employés sont impliqués dans les décisions. Nous utilisons les forces de chacun. Par exemple, certains employés sont forts physiquement, mais ils ne sont pas capables de reconnaître quand certains légumes sont prêts à récolter. Nous attribuons donc les tâches en fonction des forces et faiblesses de chacun.

Il faut être clair au départ quant au temps de travail. Chez nous, les employés travaillent 40 heures par semaine. L'horaire doit être régulier, sinon cela démotive la main-d'œuvre. Nous ne demandons pas à nos employés de travailler la fin de semaine.

Un plongeon dans la piscine au milieu de l'après-midi quand il fait très chaud, un verre de vin chaud au milieu de la matinée quand il fait bien froid et qu'on a les mains gelées, une bière de temps en temps à la fin de la journée, un souper au resto, une journée de sortie ensemble pour visiter d'autres fermes, la reconnaissance du travail bien fait, sont des choses à ne pas négliger pour la cohésion et la motivation d'une équipe. »

1.3 Temps de travail pour quelques fermes en ASC efficaces et pour la production spécialisée de quelques légumes

Les données présentées dans le tableau 1 permettent d'avoir une idée du temps de travail requis des employés et des propriétaires pour des productions ASC de différentes envergures.

Tableau 1
Main-d'œuvre et heures de travail par hectare
de sept fermes performantes en système de production ASC

Ferme	Superficie ha	Heures de travail/ha		
		Employés	Propriétaires	Total
1		1 714	4 167	5 881
2		1 175	2 300	3 475
3		518	3 702	4 220
4		1 182	1 091	2 273
Moyenne 100 à 200 paniers	2	1 147	2 815	3 962
5		828	804	1 632
6		852	1 125	1 977
7		1 190	660	1 850
Moyenne 300 paniers	4,90	957	863	1 820

Le nombre d'heures de travail varie beaucoup en fonction du niveau d'intensification de la ferme. Plus la ferme est petite, plus le nombre d'heures travaillées à l'hectare est important.

La main-d'œuvre nécessaire par hectare de culture pour des fermes qui sont plus spécialisées (production d'au moins 0,5 hectare d'un même légume) est donnée dans le tableau 2 (CRAAQ, 2005). Dans ce cas, la vente est faite en gros.

Tableau 2
Main-d'œuvre salariée nécessaire pour la production de quelques légumes

	Laitue	Chou	Brocoli	Carotte	Oignon	Pomme de terre
Heures/hectare	487	380	317	1436 ^a	320	288

a. Ce chiffre élevé est dû aux désherbages manuels, au nettoyage et à l'emballage.

2. REVENUS BRUTS DE QUELQUES FERMES ET BUDGETS DE CULTURES

La gestion financière des fermes est un sujet complexe qui ferait l'objet d'un autre document. Il n'est malheureusement pas possible d'entrer dans les détails. Les quelques chiffres présentés ci-dessous permettent quand même pour une ferme en régie ASC, situation la plus commune en maraîchage diversifié, de situer une entreprise et peut-être de repérer d'éventuels manques d'efficacité. Un résumé des revenus et dépenses de plusieurs cultures est aussi donné dans ce chapitre.

2.1 Revenus bruts de quelques fermes en ASC

Des revenus bruts par hectare sont donnés dans le tableau 3 pour des fermes utilisant la formule ASC. Ces revenus ont été établis à partir des données de sept fermes performantes ayant un bon taux de renouvellement pour les inscriptions. À part une ferme, elles sont toutes mécanisées et leur superficie varie de 0,9 à 7 ha. Les fermes ont été divisées en deux groupes : 100 à 200 paniers et 300 à 320 paniers.

Tableau 3
Revenu brut par hectare et par heure de travail
de sept fermes performantes en système de production ASC

Ferme	ha	Revenu brut par ha (\$)	Revenu brut par heure travaillée (employés et propriétaires) (\$)
1		91 111	15
2		56 250	16
3		65 455	16
4		41 179	18
Moyenne 100 à 200 paniers	2	63 499	16
5		32 553	20
6		46 700	24
7		31 805	17
Moyenne 300 à 320 paniers	4,9	37 019	20

Le revenu à l'hectare est assez similaire pour les trois fermes ayant environ 300 paniers. Pour les fermes plus petites, il varie avec le niveau d'intensification. En régie manuelle, l'espace est mieux exploité et le revenu à l'hectare est plus élevé. Certaines petites fermes optent parfois pour la production de cultures à haute valeur, ce qui permet aussi d'augmenter le revenu brut à l'hectare. D'autre part, l'utilisation de serres et de tunnels augmente aussi le revenu à l'hectare,

ceci en permettant d'augmenter les rendements et d'allonger la saison. Pour plus d'information sur les revenus et les dépenses, il est aussi possible de consulter le document intitulé *4 modèles économiques viables et enviables de formules ASC d'Équiterre* (Équiterre, 2005).

2.2 Budgets de cultures

Des budgets spécifiques pour chaque culture ont été réalisés par le Comité de références en agro-alimentaire (CRAAQ, 2005). Les fermes impliquées dans la production de ces budgets sont assez diversifiées, mais elles produisent un légume en plus grande quantité qui est vendu sur le marché de gros. Un résumé des revenus et dépenses est présenté pour quelques cultures dans le tableau 4. Plusieurs facteurs sont à considérer lors de la lecture de ces chiffres :

- le revenu/ha et, par conséquent, la marge brute sont très variables selon le prix du marché et le rendement ;
- les variations entre les différents coûts de fertilisation sont attribuables à la présence ou l'absence d'engrais verts dans la rotation et au coût du compost lorsqu'il est importé ;
- la variation des frais de transport explique en grande partie la variation des frais de mise en marché ;
- le coût de main-d'œuvre pour les cultures nécessitant du désherbage manuel ou du lavage (ex. : carottes) peut être beaucoup plus élevé ;
- ces chiffres ont été obtenus à partir des résultats d'une ou deux fermes seulement par production. Il ne s'agit donc pas de moyenne générale et ils peuvent donc varier d'une ferme à une autre, en particulier en fonction du niveau de mécanisation et des investissements réalisés pour l'ensemble de la ligne de production (entrepôt, ligne de lavage et d'emballage, etc.).

Tableau 4
Revenus et dépenses principales pour quelques cultures biologiques

	Laitue	Chou	Brocoli	Carotte	Oignon	Pomme de terre
Rendement vendu/ha (unités)	1 125 boîtes de 24 laitues	1 600 boîtes de 50 lb, soit 24 000 choux	680 boîtes de 14 brocolis			
Rendement vendu t/ha		36		20	10	10,5
Revenu/ha	19 890	28 000	12 240	24 728	13 800	11 550
	\$/ha	\$/ha	\$/ha	\$/ha	\$/ha	\$/ha
Approvisionnement						
Semences et transplants	2 168	1 561	1 557	878	904	720
Fertilisants et engrais verts	1 139	1 882	2 963	1 152	1 076	845
Pesticides	282	410	234		16	351
Contenants, sacs, étiquettes	4 028	4 000	1 292	1 704	448	1 145
	7 617	7 853	6 046	3 734	2 444	3 061
Opérations culturales	250	313	300	314	310	362
Mise en marché (transport, pré lavage, frais de mise en marché)	4 545	6 960	1 972	4 603	2 445	1 781
Main-d'œuvre (9,5 à 12 \$/h), intérêts à court terme, assurance récolte, certification biologique	4 852	3 863	3 196	14 230	3 144	4 020
Total des frais variables	17 264	18 989	11 514	22 883	8 342	9 224
Marge sur coûts variables	2 626	9 012	726	1 847	5 458	2 325

3. RÉFÉRENCES

CRAAQ (Centre de références en agriculture et agroalimentaire du Québec). Références économiques. *Budgets pour les légumes biologiques suivants : fraise, laitue, brocoli, chou vert, carotte, oignon, pomme de terre*, 2005. <http://www.craaq.qc.ca/referenceseconomiques/default.aspx?operateur=tm>

Équiterre. *4 modèles économiques viables et enviables de formules ASC*, 2005, 30 pages. <http://equiterre.org/agriculture/informer.php>