

Find expert insight and analysis, from coronavirus to climate change, in our daily newsletter.

Sign up now

## THE CONVERSATION

Academic rigour, journalistic flair

# Agriculture urbaine : les leçons de la faillite d'Urban Farmers à La Haye

November 27, 2019 7.17pm GMT



Culture de légumes dans l'une des fermes urbaines gérées par Urban Farmers. Compte Facebook Urban Farmers

### Authors



**Nicolas Ancion**

Chargé de projet GROOF - Greenhouses to reduce CO2 on roofs, Université de Liège



**Guillaume Morel-Chevillet**

Chercheur, agriculture urbaine, Astredhor (Institut technique de l'horticulture)


Juillet 2018 : UFoo2 De Schilde, l'une des plus grandes serres en toiture d'Europe, située à La Haye (Hollande), déclare faillite. Initié en 2016, ce projet était porté par Urban Farmers, une entreprise suisse pionnière dans le domaine de l'agriculture urbaine.

Do you believe in experts and want to read their views?

Get our newsletter

en Europe ?

En nous appuyant sur des documents disponibles et des interviews réalisées dans le cadre du projet Interreg NWE GROOF, nous avons découvert que la stratégie, la mésentente entre des actionnaires ainsi que des problèmes techniques de production, rendaient compte de cet échec.



**TrendWatching**  
@trendwatching

UrbanFarmers open UF002 De Schilde, Europe's biggest urban farm, on an unused rooftop in The Hague [hubs.ly/H02VmQm0](https://hubs.ly/H02VmQm0)  
[#ECOURBAN](#)

**Greenhouse in the sky: inside Europe's biggest urban farm**  
A disused office in The Hague has been revamped as a sprawling rooftop greenhouse, with a fish farm operating on the floor below.  
[theguardian.com](https://theguardian.com)

4 10:54 PM - May 12, 2016

[See TrendWatching's other Tweets](#)

## Une stratégie incertaine

Nous avons pu mettre à jour et analyser plusieurs incohérences concernant l'élaboration de la stratégie commerciale du projet.

Tout d'abord, le site pilote se trouvait en Suisse, une zone géographique différente de La Haye, où la ferme a été implantée. Cette forte disparité culturelle et économique a pesé.

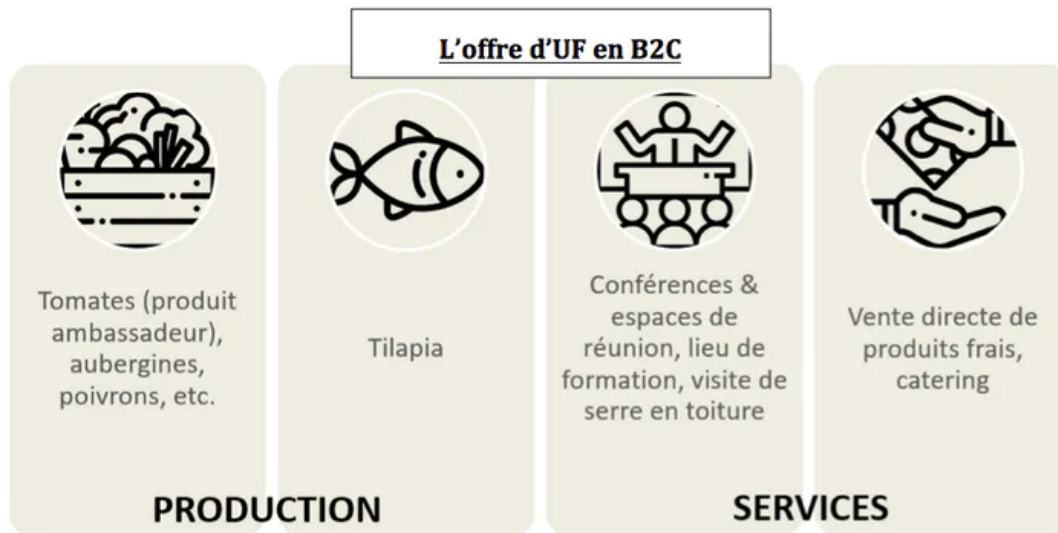
C  
b  
d  
d  
p  
C  
é

**Do you believe in experts and want to read their views?**

**Get our newsletter**

restaurants) ; la distribution n'était pas adaptée aux circuits courts et nécessitait un processus de conservation des légumes plusieurs jours avant la valorisation finale pour les consommateurs. Les produits perdaient donc leur fraîcheur, ainsi que leur goût.

Face à cette situation, les porteurs du projet ont décidé de changer de stratégie, se lançant alors dans la commercialisation aux particuliers (B2C, business to consumer, soit la vente directe au consommateur final). Pour ce faire, ils ont diversifié leurs offres en proposant des services « originaux » (voir ci-dessous).



Interreg NWE GROOF, CC BY-NC-ND

Mais cette stratégie B2C n'a pas fonctionné non plus ; cela pour trois raisons principales. Tout d'abord, la non-adhésion des consommateurs locaux. L'offre de produits haut de gamme dans l'un des quartiers les plus populaires des Pays-Bas n'était pas cohérent.

La non-compréhension de la compétition locale, ensuite. Les prix de vente restaient trop élevés. Par exemple, les tomates étaient vendues entre 6,5 € et 8 €/kg contre 2 €/kg sur les marchés locaux. À quelques kilomètres à peine, de nombreux producteurs conventionnels commercialisent déjà des légumes hors sol, tout particulièrement des tomates, produites sous des millions de m<sup>2</sup> de serres. En outre, dû à la proximité de la mer, des poissons frais sont disponibles à La Haye, alors même que les poissons de l'espèce Tilapia sont peu connus en Europe et difficiles à commercialiser à des prix élevés.

Toutes ces raisons expliquent pourquoi le panier moyen d'un client du magasin s'élevait seulement à

**Do you believe in experts and want to read their views?**

**Get our newsletter**

Dans le projet Urban Farmers, les rendements pour les tomates grappes étaient ainsi relativement faibles – avec seulement 20-25 kg/m<sup>2</sup>/an, contre un rendement pour les tomates grappes produites plus classiquement hors sol aux Pays-Bas de l'ordre de 60 kg/m<sup>2</sup>/an.

D'autres contraintes techniques spécifiques doivent également être signalées. Elles concernent notamment le système aquaponique qui réclame un personnel hautement qualifié, assez rare sur le marché du travail actuel ; la culture spécifique des plantes sur une membrane innovante en plastique et multicouches ; la consommation énergétique, avec des difficultés au niveau des échanges d'énergie et de CO<sub>2</sub> ; enfin, un accès difficile à la toiture.

## Des désaccords entre actionnaires et collaborateurs

L'équipe des débuts affiche une belle complémentarité en termes de compétences pour ce type de projet : on y trouve des experts en aquaponie, en développement de business et un responsable des opérations. Mais avant même l'achèvement de la construction, des désaccords apparaissent, causant des frictions au sein de l'équipe. Peu de temps après son ouverture, presque tous les membres de l'équipe initiale avaient quitté l'entreprise, à l'exception de l'un des fondateurs.

De plus, le siège social en Suisse a fait faillite quelques mois avant celui de La Haye. Un contexte qui a affaibli un peu plus la société hollandaise.

## Ce que disent les chiffres

À la lumière du rapport public de faillite, il apparaît clairement (voir le tableau ci-contre) que plus le chiffre d'affaires augmentait, plus la perte était importante (la structure visait un chiffre d'affaires de 500 000 € par an).

En termes d'effectifs, l'équipe comptait 6 employés à temps plein et 3 stagiaires. Au vu du chiffre d'affaires dégagé, le nombre d'employés était certainement trop élevé.

Enfin, le volume de vente était trop faible. Avec une marge de 20 % par produit, ils devaient vendre au minimum 80 % de leur production pour ne pas faire de perte... ce qui représente un vrai défi dans le domaine des légumes frais.

## Les enseignements à tirer

L'analyse de cette faillite nous enseigne nombre de choses.

Année	Chiffre d'affaires	Bénéfice ([-] perte) de la période
2018	121 000 €	-306 800 €
2017	290 900 €	-693 000 €
2016	98 200 €	-324 100 €
2015	0	-88 958 €

tableau. Interreg NWE GROOF, CC BY-NC-ND

S  
P  
cl  
e:  
P  
la  
s'

**Do you believe in experts and want to read their views?**

**Get our newsletter**


Il est d'autre part vital que les techniques de production soient gérées efficacement, afin d'offrir de bons rendements et de garantir une qualité de production de poisson et de légumes. L'agriculture urbaine constitue un superbe outil de démonstration agricole, en familiarisant les urbains aux activités rurales. Mais il existe un risque que les consommateurs associent « l'échec » de l'entreprise d'Urban Farmers à l'échec plus global d'une agriculture originale et durable.

L'agriculture urbaine sous serre et sur toiture doit ainsi tirer les leçons des échecs et continuer à construire des projets. Les modèles économiques doivent être remis en question, en particulier quand il s'agit de la multifonctionnalité qui pourrait permettre des revenus non conventionnels (monétisation de services écosystémiques ou culturels). Ces revenus pourraient en effet représenter un moyen de surmonter l'investissement sans recourir absolument à des économies d'échelle.

---

*Retrouvez l'étude complète en ligne.*

*Maria Rosa Rovira Val, Franz Schreier, Boris Solecki, Nicolas Zita, Nathalie Crutzen et M. Haïssam Jijakli sont co-auteurs de cet article.*

 [agriculture](#) [urbanisme](#) [villes](#) [agriculteurs](#) [entrepreneuriat](#) [agriculture urbaine](#) [locavores](#) [aquaculture](#) [faillite](#)  
[ville verte](#) [nature en ville](#)

**Do you believe in experts and want to read  
their views?**

**Get our newsletter**