

CRA-W

Le 17 janvier 2018

Organisation du travail et amélioration des conditions

De travail dans les élevages wallons

.....

Défis d'aujourd'hui et de demain

et pistes pour la recherche

Coordination - Stéphane Delberghe | sd@atanor.be | 0473 33 36 32

Rédaction du rapport : Michel Teller

Accompagnement CRA – W : Amélie Turlot



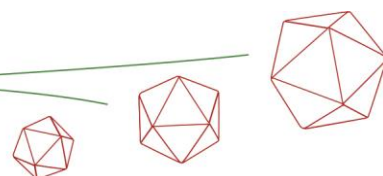
TABLE DES MATIERE

Un mot sur l'objectif et sur la méthode de travail 3

" Organisation du travail et amélioration des conditions de travail dans les élevages wallons »

Principaux thèmes abordés lors des cercles 1, 2 et 3 - 10/11/2017 et 23/11/2017

1.	L'importance d'une vision stratégique : prendre du recul, se faire conseiller.....	4
2.	Le poids de la gestion administrative	5
3.	Rigueur, efficacité et professionnalisme	6
4.	Le frein de certaines conceptions traditionnelles	7
5.	La reprise par la jeune génération : comment organiser la transition ?	8
6.	Améliorer la communication et la gestion des ressources humaines.....	9
7.	Diversification et circuits courts : opportunités et pièges.....	10
8.	Partenariats et individualisme.....	11
9.	Sens du métier, valeurs et image de l'agriculture	12
10.	Mieux identifier les ressources.....	13
11.	Des outils pour mesurer la productivité... et le bien-être	13
12.	Repenser la formation.....	15
13.	Les craintes pour l'avenir.....	16
Thématiques prioritaires		16
TABLEAU : Le travail en élevage		16



UN MOT SUR L'OBJECTIF ET SUR LA METHODE DE TRAVAIL

Quelles sont les pistes de recherche à privilégier pour mieux cerner la réalité actuelle de l'élevage en Wallonie et aider les agriculteurs à relever les défis auxquels ils sont confrontés ? Afin de répondre à cette question, le CRA-W a eu recours à la méthode du 'focus group' (libre conversation dirigée). L'objectif était de réunir des témoins clés du secteur de l'élevage et de collecter leurs idées et expériences sur la manière d'améliorer les conditions de travail dans les élevages wallons. Ces échanges ont été préparés et animés Atanor, un partenaire spécialisé dans les dispositifs de dialogue collectif : un intervenant a fait office de modérateur tandis qu'un autre était chargé de rédiger les rapports intermédiaires et la synthèse finale.

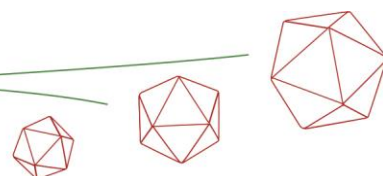
Dans un premier temps, le dialogue s'est déroulé au sein de trois groupes homogènes :

- Un groupe de 'conseillers' de première ligne (le 10/11 en matinée) : des conseillers techniques (en matière de santé, de sécurité, d'alimentation...) ou économiques (banques) qui sont quotidiennement en contact avec des éleveurs ;
- Un groupe 'd'acteurs administratifs' de deuxième ligne (le 10/11 après-midi), appartenant à des syndicats, des administrations, des associations ayant un lien avec l'agriculture, qui entretiennent des rapports plus épisodiques ou lointains avec les éleveurs et qui observent l'évolution du secteur agricole de manière plus globale ;
- Un groupe d'éleveurs (le 23/11).

Dans chaque groupe, la rencontre a été introduite par une brève présentation générale sur l'organisation du travail dans les élevages. Les participants ont ensuite été invités à répondre à cette question centrale : 'à partir de votre vécu, qu'est-ce qui vous paraît le plus utile, important ou urgent à traiter pour améliorer les conditions de travail dans les élevages wallons ?'. Pendant deux à trois heures, ils ont librement échangé leurs points de vue et leurs expériences à ce sujet, sous la conduite du facilitateur.

Enfin, un focus group commun, réunissant des membres des trois groupes, s'est tenu le 18 décembre 2017 afin de confronter les visions des uns et des autres.

Ce rapport de synthèse reprend les principaux éléments de réflexion, constats et recommandations (tant pour la recherche que de manière plus large) qui ont été formulés par les participants aux divers groupes de discussion. Outre le texte complet qui reflète les échanges, on trouvera une synthèse des principales recommandations à destination des chercheurs et des autres acteurs concernés, regroupées en treize grands axes et présentées aussi sous forme de schéma.



« Organisation du travail et amélioration des conditions de travail dans les élevages wallons »

Principaux thèmes abordés lors des cercles 1, 2 et 3
- 10/11/2017 et 23/11/2017 -

1. L'importance d'une vision stratégique : prendre du recul, se faire conseiller

C'est la première réflexion qui vient spontanément à l'esprit d'un conseiller bancaire : est-ce que le client arrive à dégager du temps et à prendre un peu de distance pour structurer une réflexion plus large ? D'autres abondent dans le même sens : l'organisation du travail suppose la définition d'objectifs clairs que l'on essaie d'atteindre de manière cohérente. Ceux qui arrivent à évoluer sont ceux qui dégagent du temps pour la gestion et la réflexion stratégique. Mais c'est loin d'être toujours le cas : il y a encore une difficulté à considérer que la ferme est une entreprise à gérer, comme une autre.

La dimension stratégique et organisationnelle devrait être dans la tête de tous les conseillers qui interviennent en milieu agricole. Ils doivent inciter l'éleveur à se demander : 'qu'est-ce que je suis en train de faire ?, comment suis-je organisé pour cela ?' Les conseillers formés par le CRA-W sont une bonne initiative, mais est-elle assez visible et assez répandue ?

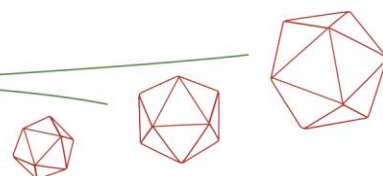
Il y a certainement un besoin de conseils indépendants. Aujourd'hui, beaucoup d'agriculteurs font entièrement confiance à des conseillers commerciaux (liés à des sociétés alimentaires, phytosanitaires...), qui les influencent, mais ces conseils ont l'avantage d'être gratuits. Il existait auparavant des conseillers zootechniques neutres, mais ils ont été supprimés parce que cela revenait trop cher à l'État. Aujourd'hui, un certain nombre d'agriculteurs semblent cependant prêts à payer pour avoir des conseils spécialisés indépendants, éventuellement en se regroupant et en mutualisant leurs moyens.

Une réflexion stratégique doit aussi pouvoir remettre en question la course en avant vers le 'toujours plus' : il y a des exploitations qui sont aussi ou même plus rentables (et avec une meilleure qualité de vie pour l'éleveur) avec moins de bêtes, d'autres races et un modèle de production moins intensif. Mais ce n'est pas possible partout : dans les régions où le prix des terres va jusqu'à 70.000 euros à l'hectare, il faut forcément une agriculture plus intensive et à plus grande échelle.

Il est important de savoir prendre le temps d'observer les animaux, d'être attentif à de petits signaux qui peuvent révéler un problème. Economiquement parlant, ce n'est pas du temps perdu ! Mais cela suppose aussi d'avoir une exploitation à taille humaine.

Pistes de recherche et d'action

- CRA-W :
- Pérenniser et développer les conseillers travail,
 - Accompagner les changements dans la posture des conseillers : quel accompagnement ?



- Autres :
- Faire en sorte que les conseillers qui interviennent auprès des éleveurs poussent ceux-ci à avoir une réflexion stratégique et organisationnelle sur leur exploitation.
 - Améliorer la concertation entre différents spécialistes dans le cadre d'un projet de reprise, de construction (utilisation d'une maquette) ou de diversification (meilleure prise en compte des implications pratiques : changement de métier, temps de travail...)

2. Le poids de la gestion administrative

La gestion comptable et administrative prend de plus en plus de place : on peut estimer qu'un éleveur doit y consacrer jusqu'à 30% de son temps de travail. Certains n'ont pas le goût ou les compétences pour cela (on cite même le cas d'un agriculteur qui avait caché qu'il était analphabète et qui, dépassé par les contraintes administratives, a fini par se suicider). Il ne faut pas avoir honte de se faire aider par des spécialistes, mais le coût d'une gestion comptable et financière externe est souvent dissuasif.

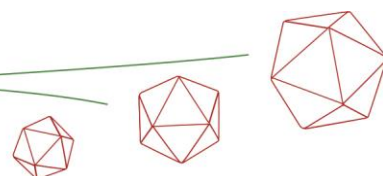
La (mauvaise) gestion administrative est souvent le signe qu'une exploitation ne se porte pas bien. L'UAW possède une cellule Précarité, avec des conseillères qui interviennent auprès d'agriculteurs en difficulté. Leur premier travail consiste presque toujours à classer des documents et des factures en retard.

L'outil numérique permet en principe une simplification administrative, mais uniquement pour ceux qui le maîtrisent bien. Un risque de fracture existe à ce niveau-là : pour certains éleveurs (notamment mais pas uniquement parmi les générations plus anciennes), le numérique peut être un facteur supplémentaire de complexification. L'évolution vers la numérisation est inéluctable, mais il y a un grand besoin d'accompagnement et de formation. Il existe des outils, comme la salle de formation tout équipée dont dispose l'AWE, mais ils sont sous-utilisés.

Les capacités de gestion sont aussi un enjeu de la formation et une question à se poser lors du stage d'installation des jeunes agriculteurs : qui va s'occuper de la gestion ? On constate que c'est souvent l'épouse qui s'en charge...

Pistes de recherche et d'action

- CRA-W :
- Fiche d'aide pour une bonne gestion administrative,
 - Aide à la mise en place de formation
 - Réaliser une enquête auprès des agriculteurs pour connaître la demande en assistance de secrétariat
- Autres :
- Simplification administrative
 - Lutter contre la fracture numérique en étant particulièrement attentif aux besoins de formation et d'accompagnement des éleveurs peu familiarisés avec l'outil informatique
 - Développer un service de secrétariat (groupement d'employeur, FSRAW...)



3. Rigueur, efficacité et professionnalisme

Dans le groupe des conseillers de terrain surtout, on pointe la responsabilité de certains éleveurs, qui sont eux-mêmes en grande partie à la base des problèmes dont ils se plaignent.

Dans la pratique, on observe des différences énormes au niveau de l'organisation du travail quotidien et de l'efficacité, avec parfois des implications sur la santé et la sécurité des éleveurs (heures prestées à la limite de la résistance humaine). Il y a une tendance à vouloir repousser ses limites physiques ("ce n'est pas grave, je me lèverai une heure plus tôt") au lieu de s'attaquer aux problèmes de fond : on ne se rend pas compte qu'après la disparition des quotas, le facteur limitant est devenu le travail.

On cite deux exemples diamétralement opposés :

- Une exploitation bovine où le père et le fils souffrent de maux d'épaule et de dos. Mais la traite est très mal organisée, elle dure 2 heures et demi et se fait à des horaires variables, en commençant parfois à 9 h en cas de sortie nocturne la veille... L'ambiance est tendue.
- Un couple qui exploite un troupeau de 80 vaches et qui, grâce à une organisation rigoureuse, termine le travail tous les soirs à 19 h 30 pour pouvoir passer la soirée en famille, avec les enfants. Ils ne cherchent pas à grandir mais à améliorer leurs performances. L'exploitation dégage un revenu correct de 45.000 euros après charges d'emprunt.

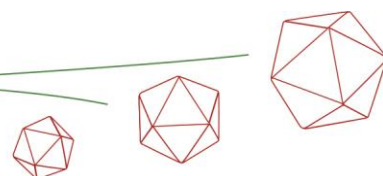
Trop d'éleveurs perdent encore du temps à cause de la mauvaise qualité de leur matériel. Ce sont parfois de petits équipements de base, peu coûteux, qui peuvent faire une différence et faciliter le travail quotidien (ex. des fermetures de barrière avec une barre métallique au lieu d'une simple ficelle qu'il faut chaque fois nouer et dénouer).

Un éleveur estime lui aussi que le problème principal dans une ferme est le manque de temps mais que, souvent, le fermier n'a même pas conscience du temps qu'il perd à telle ou telle tâche et des améliorations techniques qui seraient possibles. Il est donc important d'identifier les tâches les plus pénibles ou répétitives et de chiffrer le coût et le temps de réalisation d'une amélioration pour voir ce que l'éleveur peut faire, compte tenu de ses moyens financiers. Une bonne organisation du travail est tout aussi capitale, ajoute cet éleveur : pouvoir anticiper les commandes, les choix de semences et d'aliments... Quand tout est prévu suffisamment tôt, les produits sont généralement disponibles et les livraisons peuvent être mieux planifiées.

Le manque de professionnalisme est peut-être encore plus répandu dans le secteur ovin et caprin, car il y a davantage de personnes qui se lancent dans l'élevage de moutons et de chèvres sans être issues du milieu agricole et donc sans avoir certaines connaissances de base héritées de leurs parents. Elles ne se rendent pas toujours compte de la charge de travail que cela représente et perdent beaucoup de temps à cause de problèmes d'organisation (ex. devoir aller systématiquement rechercher des brebis à cause de la mauvaise qualité des clôtures).

Mais on constate aussi un laisser-aller chez des éleveurs plus chevronnés. C'est le cas par exemple d'un éleveur de moutons qui a perdu le label bio parce qu'il ne répondait pas au cahier des charges, qui n'a plus droit à certaines primes parce qu'il n'est pas en ordre au niveau administratif et qui a perdu l'an dernier 70 brebis mais qui n'a fait faire aucune autopsie parce qu'il ne fait pas confiance aux vétérinaires...

De nouvelles techniques d'élevage peuvent améliorer le confort de vie et de travail, comme, en élevage porcin, la conduite en bandes : le travail est plus intense à certains moments, mais il peut mieux être programmé, ce



qui permet à l'éleveur de planifier des moments de temps libre (pour partir en week-end ou en vacances...). Dans le secteur des moutons, la technique des agnelages tout au long de l'année rend aussi le travail plus régulier et réduit le stress lié aux périodes traditionnelles d'agnelage. En outre, cela facilite la commercialisation car tous les animaux ne doivent plus être vendus en même temps. En élevage bovin, la spécification génétique entre 'laitier' et 'viandeux' facilite également la gestion des vêlages.

Pistes de recherche et d'action

- CRA-W :**
- Mettre en avant des façons de travailler qui fonctionnent bien
 - Trucs et astuces – réfléchir à la création d'un site pour y déposer des idées
 - Fermes de référence
- Autres :**
- Plus de relation, de contact entre les éleveurs pour mettre en évidence de « bonnes » techniques, pratiques.

4. Le frein de certaines conceptions traditionnelles

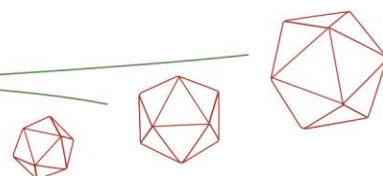
Il y a dans le monde agricole une très grande valorisation du travail, qui est une valeur quasiment sacrée : un 'bon fermier' est censé travailler au moins 10 heures par jour, être sur son tracteur même le dimanche... Les éleveurs les plus performants, qui réussissent à avoir des horaires plus normaux, ne bénéficient pas toujours de la reconnaissance de leurs pairs.

Il faut aussi se défaire de l'idée que le bon éleveur doit obligatoirement être là au moment de la mise bas. Plusieurs éleveurs témoignent qu'ils ont accepté l'idée de laisser certains animaux vêler ou agneler tout seuls et que leur exploitation ne s'en porte pas plus mal.

Un autre frein tient au poids des traditions. Dans le domaine du porc entre autres, on voit de jeunes éleveurs s'opposer à certaines innovations sous prétexte que "papa faisait comme ça". Il est parfois plus facile de démarrer avec quelqu'un qui n'a jamais fait d'élevage et qui est ouvert aux idées nouvelles.

Pistes de recherche et d'action

- CRA-W :**
- Communiquer, vulgariser
- Autres :**
- Communiquer, vulgariser



5. La reprise par la jeune génération : comment organiser la transition ?

Le passage de témoin d'une génération à l'autre est une préoccupation récurrente dans bon nombre d'exploitations. Quand un jeune veut reprendre la ferme familiale, il se heurte souvent à un problème juridique et fiscal. Tant que le père n'est pas pensionné, la reprise n'est généralement pas possible car l'exploitation ne permet pas de faire vivre deux ménages, à moins de créer un atelier de plus. Dans la première situation, le statut d'aidant n'est pas une solution satisfaisante non plus : le jeune va développer la ferme pendant un certain nombre d'années, mais ce travail ne sera pas valorisé et au moment de la reprise il devra payer pour un travail qu'il aura en partie réalisé.

Dans beaucoup de familles, cette question de la valorisation du travail n'est pas clairement réglée : il y a des non-dits, on se contente de promesses vagues et d'engagements informels, sans rien mettre sur papier. C'est une source de tensions. Des conflits intergénérationnels peuvent éclater, surtout lorsque le jeune reprend la charge financière mais que le père entend rester aux commandes de l'exploitation. Il n'est pas facile de s'immiscer dans ces problèmes internes. On ne prévoit pas non plus de possibilités de sortie en concluant un contrat d'association, contrairement à ce que permettent les GAEC en France.

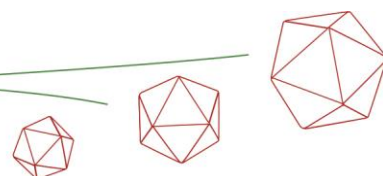
Une reprise doit être bien préparée, en présence de tous les acteurs concernés : fiscaliste, banquier, juriste, gestionnaire du dossier... Ces experts peuvent guider le projet de reprise pas à pas. C'est trop rarement le cas aujourd'hui : les différents services se succèdent, ce qui ne permet pas d'avoir un échange et une vue d'ensemble. La concertation entre différents spécialistes est aussi importante dans le cadre d'un projet de construction. Un moyen intéressant pour la favoriser est de se retrouver autour d'une maquette du bâtiment : chacun a l'occasion de s'exprimer et d'apporter ses idées et son expertise à propos de cette maquette.

La prime d'installation de 70.000 euros ne favorise pas une reprise dans de bonnes conditions. Un conseiller estime même qu'elle est un leurre : elle pousse des parents à bâcler un projet d'installation de leur fils, sans réfléchir aux conditions de cette reprise et analyser la rentabilité de l'exploitation. Parfois même, le fils n'est pas présent lors du passage du conseiller !

Un vieux dicton dit qu'un agriculteur vit pauvre et meurt riche. C'est encore plus vrai aujourd'hui, avec la valeur qu'a prise le capital foncier et immobilier, surtout dans certaines régions. Lorsqu'il n'y a qu'un seul enfant qui reprend la ferme, le partage de la propriété avec les autres frères et sœurs peut être pour lui un problème insoluble qui provoque de véritables drames sociaux et qui casse des exploitations pourtant parfaitement rentables. Il faut oser remettre en question des modes de transmission traditionnels et se demander si les enfants qui ne reprennent pas la ferme ont droit à avoir leur part dans l'outil de travail de leur frère ou sœur qui poursuit l'activité. Une solution peut consister à passer par une structure de société : les autres enfants héritent alors d'une part de la société (qu'ils peuvent revendre) mais pas de terrains.

Pistes de recherche et d'action

- CRA-W :
- Outil pour estimer l'impact travail d'une reprise → besoin de références
 - Transmissibilité : quels problèmes, comment y répondre, quel place pour le jeune ?
 - Étude mettant en évidence les différentes façons de transmettre l'exploitation : « success story »



- Autres :
- Réflexion autour des problèmes juridiques et fiscaux
 - Reconnaissance financière du travail du jeune sur la ferme que ce soit bénévole, aidant ou autre et l'intégrer dans la reprise
 - Améliorer la concertation entre différents spécialistes et mettre autour de la table : le cédant, le repreneur et tous les conseillers
 - Formaliser les relations intra-familiales, notamment en cas de reprise de l'exploitation par le fils alors que le père n'est toujours pas pensionné. Promouvoir un contrat d'association en bonne et due forme
 - Explorer l'idée de conditionner certaines aides à la réalisation d'une analyse de l'organisation et des conditions de travail en plus de la rentabilité de l'exploitation

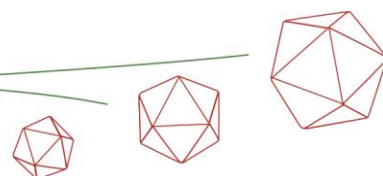
6. Améliorer la communication et la gestion des ressources humaines

Lorsque les conseillers sont contactés pour un projet de reprise, ils consacrent beaucoup de temps à écouter les personnes et à analyser les relations au sein de la famille. Les différentes générations sont-elles capables de bien communiquer entre elles et de travailler ensemble ? Il y a un besoin d'outils et de formations en ressources humaines à ce niveau-là. En France, grâce aux chambres d'agriculture, il existe des conseillers en communication qui interviennent dans les fermes et qui peuvent dénouer certains problèmes, par exemple lorsque le père continue à décider seul (et à privilégier la quantité) alors que le fils voudrait plutôt jouer la carte de la qualité.

On manque d'outils de formation pour bien communiquer sur l'organisation du travail, que ce soit entre employeurs et employés ou entre père et fils. Ces formations devraient déjà être organisées dans le cadre de la formation des jeunes agriculteurs. Un cas vécu : en mai 2015, trois agriculteurs en surcharge de travail veulent créer un groupement d'employeurs. Ils se font encadrer par un groupe de travail (comprenant la Fédération wallonne de l'agriculture, un fiscaliste, un juriste et Securex). Lorsque la conseillère pointe des difficultés de gestion des ressources humaines, Securex promet de renseigner des formations spécialisées, mais après deux ans, on les attend toujours.

La communication passe aussi par des moyens techniques : une fiche à compléter pour chaque loge ou chaque niche, un tableau où chacun inscrit des données, un programme informatique ou une Dropbox consultable par les différents intervenants... Cela ne va pas de soi, car cela demande une discipline quotidienne : il faut faire prendre conscience de la nécessité de noter des données non pas pour soi, mais pour les autres. C'est la condition pour bien travailler en équipe.

Recruter du personnel est difficile. Il faut non seulement que les revenus de l'exploitation le permettent, mais aussi qu'on puisse trouver le bon profil. A cet égard, il existe un déficit en contrats d'apprentissage agricoles : les centres de formation ne proposent pas ce type de contrat et la qualification de 'technicien agricole' ne figure d'ailleurs même pas dans la nomenclature du Forem ! Il faudrait développer cette filière de formation, avec des contrats d'apprentissage. Selon certains, si ce n'est pas encore le cas, ce serait uniquement dû à un blocage politique.



Pistes de recherche et d'action

- CRA-W :**
- Outil pour trouver la place de chacun dans une association
 - Outil pour mieux communiquer, passer l'information d'une personne à une autre, comment organiser le travail entre les personnes
 - Étude mettant en évidence les différentes façons de bien travailler ensemble: « success story »
- Autres :**
- Développer des outils de formation en communication et en gestion des ressources humaines, aussi bien au sein d'exploitations familiales que de groupements d'employeurs
 - Favoriser le salariat : développer les contrats d'apprentissage en technique agricole mais aussi Créer une banque de données mettant en relation l'offre et la demande de main d'œuvre dans le secteur agricole (pour aider des travailleurs agricoles à compléter leur horaire).

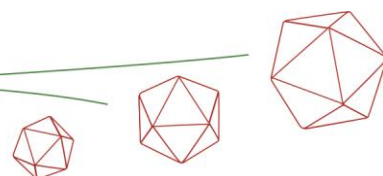
7. Diversification et circuits courts : opportunités et pièges

Aujourd'hui, le terme de 'diversification' est sur toutes les lèvres, comme si c'était une panacée pour résoudre tous les problèmes. Mais avant de se lancer dans un tel projet, il faut se poser les bonnes questions et ne pas foncer tête baissée :

- La diversification implique un changement de métier : tout agriculteur n'est pas un vendeur ou un hôtelier. Est-ce qu'il aime vendre, est-ce qu'il est doué pour ça ? Si ce n'est pas le cas, il faudra peut-être trouver un partenariat (cf. plus bas).
- La situation géographique joue un rôle : si l'exploitation est située à l'écart des zones d'habitat, il est plus difficile de créer une boutique de vente à la ferme.
- On voit des projets mal préparés et trop peu réfléchis (exemple : l'atelier de transformation est à 600 m de la ferme, sans qu'on s'interroge sur les moyens et le temps de transport). Il faut des outils d'aide à la prise de décision et des référentiels (sur le plan technique, fiscal, des ressources humaines...) pour étudier le projet en profondeur avec différents experts.
- Le temps de travail qu'implique un projet de diversification est souvent sous-estimé : on part dans l'inconnu.
- Si tout le monde fait de la diversification, cette stratégie va devenir moins intéressante et il va être plus difficile de développer un projet original.

Il y a des projets de diversification qui partent d'une envie positive de créer un lien direct avec le consommateur et de se sentir ainsi davantage valorisé dans son travail. Dans ce cas, la diversification est très souvent un plus et un facteur de bien-être pour les producteurs, au point qu'ils y consacrent parfois beaucoup de temps et d'énergie même si la rentabilité n'est pas (encore) là.

En revanche, si la diversification est envisagée pour des raisons purement financières, il faut commencer par régler les problèmes qui sont à la base de ces difficultés, sinon ils vont se reproduire : la diversification ne va pas tout résoudre par un coup de baguette magique.



Beaucoup de projets de circuits courts ne sont possibles que parce qu'on ne comptabilise pas le travail de l'épouse aidante (ou de parents pensionnés). Leur rentabilité à terme est donc douteuse : combien d'entre eux seront encore là dans dix ans ? Un axe de recherche pourrait être de bien identifier les projets qui sont réellement viables, en tenant compte de tous les aspects et de tous les coûts, et d'analyser ce qui fait qu'ils fonctionnent bien. En tout cas, il ne faut pas présenter les circuits courts comme "le" moyen de sauver l'agriculture, comme on le fait trop souvent aujourd'hui, car cela crée des illusions.

Pistes de recherche et d'action

- CRA-W :**
- Fournir des références
 - Outil d'estimation du temps de travail en production 1ère pour savoir le temps disponible pour la diversification mais également l'impact de la diversification sur la production 1ère
 - Analyser entre autres la rentabilité des projets de circuits courts en tenant compte de tous les aspects et de tous les coûts et identifier leurs facteurs de succès
- Autres :**
- Améliorer la concertation entre différents spécialistes meilleure prise en compte des implications pratiques : changement de métier, temps de travail...)

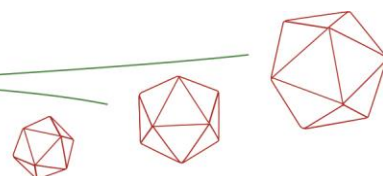
8. Partenariats et individualisme

En Belgique (contrairement à la France, où les chambres d'agriculture donnent des formations aux agriculteurs pour bien communiquer sur leur production et travailler ensemble et où on compte plus de 200 groupements d'employeurs : coopératives, fruitières...), on n'apprend pas suffisamment à collaborer. Le monde agricole reste très individualiste : on voit l'autre comme un concurrent, il y a un certain sens de la fierté qui empêche de parler ouvertement de ses problèmes. Pourtant, il ne faut pas hésiter à mettre les chiffres comptables sur la table : c'est ce qu'on fait au sein du CETA de Libramont entre une quinzaine de producteurs laitiers. Cette clarté est un levier de changement : se demander pourquoi un autre producteur a un coût au litre beaucoup plus bas permet de progresser.

Certains estiment cependant que la jeune génération est moins individualiste et plus ouverte à la collaboration, peut-être sous l'influence de l'école qui stimule davantage le travail en groupe. On cite des exemples d'achat commun de machines ou de coups de main mutuels entre éleveurs. Ce travail en réseau est positif sur le plan économique, mais aussi pour le moral et le bien-être parce qu'il réduit l'isolement social des agriculteurs. Il faudrait promouvoir ce concept 'd'agriculture collaborative' : non pas nécessairement des CETA en bonne et due forme, mais une mise en commun de ressources, de manière plus informelle.

D'un autre côté, on témoigne aussi que le fait de disposer de sa propre moissonneuse permet de gagner en autonomie et de réduire le stress parce qu'on gère soi-même l'outil, sans devoir dépendre des autres.

Il faut aussi dire que la réglementation actuelle ne favorise pas le regroupement, mais pousse au contraire au 'chacun pour soi'. Ainsi, une exploitation familiale gérée sous la forme d'une structure unique n'a droit qu'à un



seul 'top-up' (supplément de prime pour les 30 premiers hectares) au lieu de quatre s'il s'agissait de quatre petites exploitations différentes. Il en va de même pour les aides à l'investissement.

Par leur connaissance du terrain, les conseillers ont un rôle à jouer pour mettre des agriculteurs en réseau, comme dans cet exemple : pour permettre la reprise de l'exploitation par leur fils, des parents s'étaient lancés avec beaucoup d'enthousiasme dans un projet de diversification (production d'un fromage 'pavé bleu'), mais se sont rendu compte qu'ils n'aimaient pas vendre. La conseillère a pu les mettre en rapport avec une autre exploitation, à 5 km de là, connue pour produire et commercialiser une large gamme de fromages, où les parents vieillissants cherchaient précisément des partenaires. Là aussi, il a fallu surmonter certaines réticences psychologiques : la maman n'aurait jamais osé s'adresser à eux parce qu'elle craignait qu'ils se moquent d'elle "avec son petit fromage".

Beaucoup d'employeurs sont confrontés à une rotation élevée de leur personnel, notamment parce qu'ils ne peuvent souvent proposer que de petits contrats à temps partiel. La création d'une banque de données mettant en relation l'offre et la demande de main d'œuvre pourrait aider des travailleurs à compléter leur horaire.

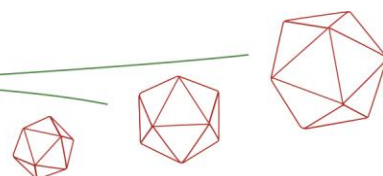
Pistes de recherche et d'action

- CRA-W : • Réflexion autour d'un sujet de recherche concernant l'individualisme en agriculture et comment faire évoluer les choses.
- Autres : • Groupe de travail pour trouver des solutions pour travailler ensemble

9. Sens du métier, valeurs et image de l'agriculture

Ce qui redonnerait du sens au métier, ce serait de revaloriser l'image de l'agriculture, estime-t-on dans le groupe des éleveurs. Aujourd'hui, elle est vilipendée chaque jour et est accusée de tous les maux. On parle sans cesse des excédents et des gaspillages, mais on oublie de souligner cet immense progrès par rapport aux générations précédentes : aujourd'hui, la population est nourrie. Le rôle de l'agriculteur est de produire à manger pour les autres. Il faut rappeler que si la PAC a vu le jour, ce n'est pas pour faire plaisir aux agriculteurs mais parce qu'après la guerre, les gens avaient faim.

On peut formuler cela sous la forme d'une équation : le travail est la multiplication d'une énergie physique à mettre en œuvre, d'une dimension émotionnelle (la passion) et de valeurs. Si l'un des trois facteurs, par exemple les valeurs, est nul, le produit est aussi égal à zéro et le travail perd son sens. C'est ce qui peut expliquer le malaise actuel dans l'agriculture.



Pistes de recherche et d'action

- CRA-W :**
- Analyser les controverses de l'élevage et mettre en évidence des pistes de solutions pour y faire face.
 - Analyser l'image de l'agriculture et de ses pratiques véhiculée dans le milieu scolaire
- Autres :**
- Continuer à informer, publier, mettre en avant nos pratiques
 - Informer les enfants dans les écoles
 - Apprendre à communiquer aux élèves pour mieux faire connaître le métier et sa réalité
 - Avoir des cours de communication et des travaux pratiques incluant la réalisation de reportages vidéo

10. Mieux identifier les ressources

Quand un problème se pose, par exemple au niveau de la ventilation, on ne sait pas toujours à qui s'adresser et on perd beaucoup de temps à identifier les compétences existantes. Il faudrait pouvoir disposer d'une liste de personnes ressources dans les différents domaines.

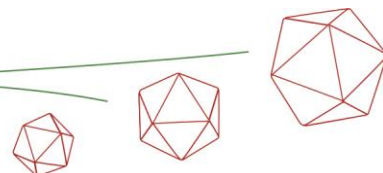
Cette liste ne serait pas destinée en priorité aux élèves, qui préfèrent n'avoir qu'un seul interlocuteur et une seule personne de référence : ils n'aiment pas avoir affaire à des services où les têtes changent tout le temps et il faut du temps pour construire une relation de confiance avec eux. Ce serait surtout la personne de référence de l'élève qui utiliserait cette liste pour aller rechercher les compétences nécessaires.

Pistes de recherche et d'action

- CRA-W :**
- Réaliser un annuaire des personnes-ressources spécialisées dans différents domaines et le mettre à la disposition des conseillers et des personnes de référence
- Autres :**
- Faire une liste des différents conseillers en Wallonie

11. Des outils pour mesurer la productivité... et le bien-être

Contrairement à ce qui se passe au Nord du pays, les compétences techniques et la productivité ne sont pas valorisées en Wallonie. On manque de référentiels et d'indicateurs de productivité, en lien avec le temps de travail : on connaît le nombre de litres par vache ou par hectare, mais pas par heure de travail. Au lieu



d'intégrer dès le départ le coût du travail dans le calcul de la rentabilité, on déduit toutes les autres charges et "ce qui reste, c'est pour le travail !"

Dans le monde agricole, il y a donc une vraie difficulté à compter son temps de travail. Cela aboutit à des situations paradoxales, comme cette agricultrice qui était très fière de fournir chaque semaine 160 litres de yaourt au magasin Carrefour. Mais quand la conseillère lui demande de noter toutes ses heures de travail, elle constate qu'elle consacre 45 heures par semaine à cette production (en plus de ses autres activités) et que, même en ne se payant que 10 euros l'heure, elle travaille à perte. Cependant, l'exercice permet aussi de mettre en évidence une mauvaise organisation de l'atelier (pas de pasteurisateur ni de chambre chaude, elle répète seize fois la même opération dans des seaux de 10 litres...) et l'incite à y remédier. Cet exemple illustre la nécessité de sensibiliser les agriculteurs au calcul de leur temps de travail et de disposer d'outils souples et légers pour effectuer ce calcul.

On suggère de créer un petit tableau de bord qui serait affiché chez un certain nombre d'éleveurs volontaires en leur demandant de noter systématiquement le temps qu'ils consacrent à telle ou telle activité. Il serait intéressant d'analyser les résultats, qui seraient sans doute très divergents.

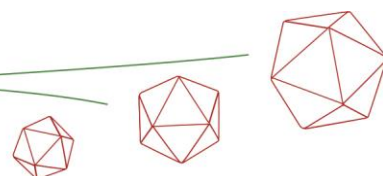
Il existe des référentiels (français) et ils sont utilisés, notamment pour évaluer des projets de diversification, mais trop peu d'agriculteurs sont en demande de ce type d'outil. Faut-il leur donner un caractère obligatoire et les lier à certaines aides ? Faut-il conditionner l'accès aux aides (à l'installation, à l'investissement) à un rapport d'analyse réalisé par des experts ou obliger le futur éleveur à visiter des exploitations modèles ? En France, le jeune agriculteur doit avoir un entretien avec un spécialiste des conditions de travail pour pouvoir toucher une prime à l'investissement en cas de construction d'un nouveau bâtiment. Quand on a obligé les jeunes agriculteurs à faire un stage, cela a aussi suscité des oppositions, mais aujourd'hui c'est bien accepté.

Les éleveurs estiment que beaucoup d'outils informatiques actuels sont trop complexes et peu adaptés à leurs besoins, notamment parce qu'on a voulu mélanger la comptabilité et la gestion technique. Ces logiciels ont été conçus par des informaticiens qui ne connaissent pas la réalité d'une exploitation agricole et ils visent en grande partie à alimenter des bases de données dont ne profitent pas les agriculteurs eux-mêmes. On suggère de constituer des groupes de travail dans lesquels des éleveurs définiraient leurs besoins concrets en termes d'outils de gestion informatique.

On plaide pour disposer de données fiables afin de pouvoir objectiver les choses. Aujourd'hui, il y a encore trop de dogmes qui régissent l'agriculture. Exemple : 'le mouton est la vache du pauvre' alors qu'il y a une demande non satisfaite et que l'élevage ovin est sans doute plus rentable que l'élevage bovin. Un éleveur qui veut se lancer dans la production de porc bio explique qu'il ne peut se baser que sur son intuition : il n'existe aucun chiffre qui l'aiderait à évaluer la rentabilité de cette activité.

Une autre idée évoquée consisterait à créer des fermes de référence. Même s'il peut y avoir d'énormes différences entre deux exploitations similaires (selon le degré de mécanisation, l'âge des bâtiments, le mode de travail de l'agriculteur...), ces fermes de référence pourraient servir de vitrines et fournir des données pointues, fiables et objectives qui manquent actuellement : sur le temps de travail, sur la pénibilité...

Il faudrait aussi disposer d'outils pour évaluer le bien-être au travail : dans quelle mesure les agriculteurs trouvent-ils encore du plaisir à faire leur métier, ont-ils du temps à consacrer à leurs enfants et à leur famille, ont-ils l'occasion de faire de temps en temps une sortie, peuvent-ils avoir une vie sociale ?... C'est un facteur important qui explique le découragement de certains alors que d'autres sont bien dans leur peau même si la rentabilité n'est pas toujours là.



Dans cet ordre d'idées, il serait aussi intéressant d'essayer de mesurer les facteurs externes qui renforcent le malaise des agriculteurs : les échéances des banques, les modifications constantes des règles de la PAC, le risque de sanction à la moindre erreur, les contrôles parfois inhumains de l'AFSCA...

Pistes de recherche et d'action

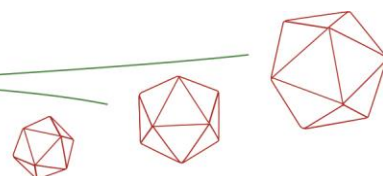
- CRA-W :**
- Objectiver la rentabilité de certaines activités agricoles au moyen de données fiables.
 - Disposer de référentiels fiables pour mesurer le temps de travail réel des agriculteurs, selon le type d'exploitation, et donc aussi la productivité : tableau où un certain nombre d'entre eux notent toutes leurs tâches, fermes de référence, avoir une grille de travail reprenant tout ce que l'éleveur fait dans sa journée pour aider les conseillers...
 - Intégrer aussi dans ces référentiels la dimension de bien-être au travail et les facteurs externes de stress. Comment mesure le bien-être des éleveurs et les facteurs de stress ?
 - Module de simulation du temps de travail.
 - Outils tels que par exemple compteur de temps de travail du matériel,...
- Autres :**
- Proposition du service de remplacement : pouvoir participer à la mise en place de référentiels via leurs agents
 - Favoriser les collaborations, les partenariats, la mutualisation des moyens et le travail en réseau, inciter les agriculteurs à mettre ouvertement leurs chiffres sur la table et à les comparer
 - Créer des groupes de travail constitués d'éleveurs pour définir leurs besoins en termes de gestion informatique et concevoir des logiciels adaptés

12. Repenser la formation

Que ce soit par rapport aux nouvelles technologies, à la gestion administrative, à l'organisation du travail..., il y a un grand besoin de formation. Pourtant, les possibilités sont nombreuses, mais elles sont trop peu utilisées. Cela peut s'expliquer entre autres par la distance géographique pour se rendre à une formation et par l'astreinte liée à l'élevage.

Certains se demandent dès lors s'il ne faut pas repenser les outils de formation et opter pour une démarche plus proactive : non pas essayer de faire venir l'éleveur, mais aller vers lui et proposer des formations entre pairs, coconstruites au sein de réseaux plus informels. Il faut rendre l'agriculteur davantage acteur de la résolution de ses problèmes. On signale aussi qu'en Uruguay, tous les agriculteurs ont été équipés d'un ordinateur et toutes les formations se donnent en ligne.

La formation initiale doit aussi être revue. Le programme des cours A et B est trop léger en comparaison avec des formations pour des bouchers ou des boulangers, par exemple. En outre, il est mal conçu : alors que la plupart des jeunes ont déjà en tête un projet concret de reprise d'une exploitation familiale (laitière, porcine, maraîchage...), ils doivent suivre des cours sur différentes filières qui ne les intéressent pas. Il faudrait davantage de spécialisation, mais en même temps une plus grande place accordée à la gestion financière ainsi qu'à l'organisation du travail.



L'accompagnement d'un projet d'installation est un bon moment pour aborder des questions d'organisation du travail. Un module très participatif de sensibilisation au concept de l'organisation du travail avait été mis au point, à la suite d'une collaboration entre la FJA, l'UAW et le CRA-W, et était donné dans le cadre des cours B. C'était un excellent moyen de toucher de jeunes agriculteurs au moment où ils allaient se lancer dans le métier, de les amener à se projeter dans l'avenir et d'intégrer dans cette réflexion une dimension de bien-être au travail. Cela ouvrait des yeux, notamment par rapport à la prise en compte du temps de travail dans des projets de diversification. Mais depuis que la FJA est soumise à l'obligation de lancer des marchés publics, les offres de prix remises par le CRA-W sont inabordables. L'une des pistes d'action ne serait-elle pas de relancer cette initiative ?

Enfin, il faut que les jeunes en formation fassent davantage de stages à l'étranger, comme les jeunes Français. La découverte de pratiques à l'étranger est une manière de favoriser leur ouverture d'esprit et d'élargir leur horizon.

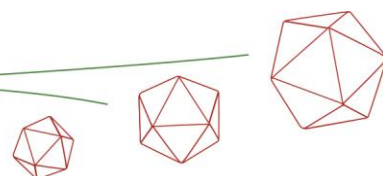
Pistes de recherche et d'action

- CRA-W :**
- Proposer une formation sur le travail qui pourrait être donnée par différentes personnes
- Autres :**
- Repenser la formation initiale des jeunes agriculteurs : plus grande spécialisation en fonction du projet du jeune, module sur l'organisation du travail, stages à l'étranger, stages plus spécifiques par rapport aux projets du futur agriculteur...
 - Repenser la formation et l'accompagnement des agriculteurs en activité : démarche plus proactive, apprentissage entre pairs, accompagnement plus personnalisé, formation à distance...

13. Les craintes pour l'avenir

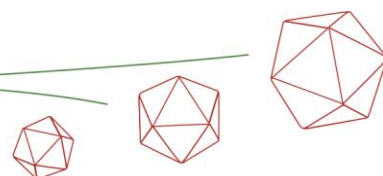
Plusieurs intervenants se montrent pessimistes pour l'avenir de l'élevage en Belgique. Non seulement il y a peu de jeunes qui se lancent dans l'agriculture, mais on constate que ceux qui reprennent une exploitation mixte ont tendance à laisser tomber l'élevage. La charge de travail, l'endettement élevé et la manque de rendement financier sont des facteurs de découragement. Du côté d'Agricall, on constate depuis quelques années que les jeunes agriculteurs sont surreprésentés dans les dossiers d'exploitations en difficultés financières qui sont traités par l'organisation.

Un des enjeux pour demain est aussi la préservation d'une agriculture familiale : une famille est-elle encore capable de porter un projet agricole ? On assiste à une tendance à l'externalisation d'un nombre croissant de tâches, qui sont confiées à des entreprises spécialisées, avec un risque de perte de contrôle et d'autonomie.



Pistes de recherche et d'action

- CRA-W :
- Renforcer le conseil travail pour être préventif et éviter « d'aller trop loin »
 - Les productions alternatives : quid du temps de travail ?
- Autres :
- Travailler pour motiver les personnes à devenir Eleveur. Faire une démarche genre « Devenir-Eleveur.com » en France ?



THEMATIQUES PRIORITAIRES

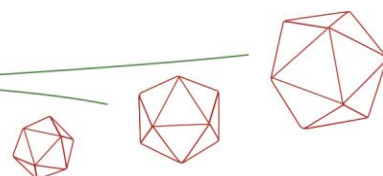
Lors du focus group final, les participants ont été invités à indiquer quels étaient à leurs yeux les enjeux prioritaires parmi ces différentes thématiques.

Priorités pour la recherche :

- Développer des outils de communication et de gestion du travail et des ressources humaines (axe 6), notamment en formalisant les bonnes questions à se poser lors d'une reprise. Créer un outil d'information facile à utiliser et qui aide à se poser les bonnes questions (comme des fiches-info, en format papier ou numérique).
- Disposer de référentiels fiables pour mesurer le temps de travail et la productivité, à partir de situations vécues (axe 11). Définir des indicateurs communs et une méthodologie utilisable par tous les conseillers.
- Mettre en avant des modes de travail efficaces et professionnels, en relation avec des fermes de référence (axe 3)
- Analyser les controverses (par exemple en matière de bien-être animal) et réfléchir à la manière de se positionner à ce sujet dans notre communication (axe 9)
- Développer des outils pour analyser la rentabilité des circuits courts en tenant compte de tous les aspects et identifier leurs facteurs de succès ainsi que leurs limites : où et quand est-ce une opportunité ou pas ? (axe 7)

Priorités pour d'autres acteurs :

- Repenser et allonger la formation (cf. autres métiers : il faut souvent trois ans d'études), accorder une plus grande place à la gestion (gestion comptable et gestion du travail) et concilier un socle commun avec des cours plus spécifiques en fonction du projet du jeune (axe 12).
- Mieux mettre en évidence le travail des éleveurs, revaloriser leur image en diversifiant les initiatives : fermes portes ouvertes, visites d'école... (axe 9)
- Améliorer la concertation entre tous les acteurs et les conseillers au moment de la reprise, élaborer un master plan (axe 5)



Légende:

Thématiques

Etapes du parcours :

Le parcours scolaire
La reprise
L'exploitation en croisière
Solutions transversales

En relation avec la formation

Le travail en élevage

Accompagnement

- Ancrer les conseillers "travail"
- Disposer de plus de conseillers "neutres" - disposer d'un annuaire
- Faire en sorte que les conseillers poussent les éleveurs à avoir une réflexion stratégique et organisationnelle sur leur exploitation
- Accompagner les conseillers dans les changements de posture : vers quels accompagnements à l'avenir
- Améliorer la concertation entre tous les conseillers lors d'un nouveau projet

Productivité

- Objectiver la rentabilité de certaines activités en intégrant la notion de temps de travail
- Disposer d'un module de simulation du temps de travail
- Favoriser les collaborations, les partenariats, le réseautage et inciter les éleveurs à comparer leurs performances dans un but de progression

Gestion d'entreprise

vision stratégique

- Avoir des cours de gestion d'entreprise plus important
- Faire des stages notamment à l'étranger
- Apprendre à construire un master plan
- Fournir des outils permettant d'estimer le temps de travail d'un projet et l'intégrer dans les dossiers d'aide à la reprise
- Rassembler, au même moment, tous les conseillers autour du projet
- Réaliser un master plan
- Mettre en évidence des façons de travailler qui fonctionnent bien : bonnes pratiques, trucs et astuces, fermes de référence, groupe de discussions entre éleveurs,...

GRH

- Intégration d'outils relatifs au GRH dans le cursus scolaire
- Disposer d'une check liste des questions à se poser avant de travailler ensemble (même objectif, qui fait quoi,...)
- Fournir des outils pour bien travailler avec des salariés
- Créer une banque de données mettant en relation l'offre et la demande en salariat
- Mettre en avant des façons de travailler à plusieurs qui fonctionnent bien, clés de succès

administratif

- Former aux bonnes pratiques
- Conscientiser les jeunes à la charge de travail administrative, leur dire que cela représente une part importante de leur travail
- Disposer des bonnes pratiques (qui fait l'adm., où situer le bureau, ...)
- Développer un service de secrétaires
- Lutter contre la fracture numérique
- Fournir une fiche d'aide pour avoir une bonne gestion administrative
- Continuer la simplification administrative

Formation

- Intégrer des cours de gestion d'entreprise et de communication
- Revoir le système d'information et de formation des éleveurs (web cours, aller à domicile, groupes d'éleveurs,...)

Bien-être

- Déterminer comment mesurer le bien-être et les facteurs de stress?
- Intégrer la notion de bien-être de l'éleveur dans les études

Tradition

- individualisme
- poids des traditions
- transmissibilité
- Identifier des leviers pour mieux travailler ensemble
- Communiquer et vulgariser pour montrer des évolutions fonctionnant bien
- Formaliser les relations intra-familiales (contrat d'association ?)
- Transmissibilité : quels problèmes, comment y répondre, quelle place pour le jeune
- Etude mettant en évidence les différentes façons de transmettre l'exploitation (success stories)
- Comment valoriser le travail du jeune sur la ferme en tant que bénévole ou aidant?

Diversification

- Avoir des références en terme de travail en production primaire pour connaître le temps disponible pour un projet de diversification
- Avoir des références pour chiffrer l'impact travail du projet de diversification et pour améliorer ses pratiques
- Intégrer la rentabilité du projet en intégrant toutes les données
- Identifier les facteurs de succès et les facteurs de risque

vers l'extérieur

- Avoir des cours de communication : cours pratiques avec reportage vidéo
- Mettre en commun les diverses initiatives des éleveurs
- Analyse des controverses et mise en évidence des solutions pour y répondre au mieux
- Apprendre à communiquer pour mieux faire connaître son métier
- Analyser l'image de l'agriculture et des pratiques véhiculées dans le milieu scolaire
- Continuer les démarches CIV et CIL

Communication

en interne

- Fournir des clés pour travailler à plusieurs, les erreurs à ne pas commettre
- Avoir une check-liste pour bien penser à tous les points à aborder pour bien travailler ensemble
- Avoir des outils pour que chacun trouve sa place dans l'association
- Donner des outils pour communiquer les informations importantes (avoir un bureau, tableau blanc, trucs et astuces,...)
- Analyser des success stories pour faire remonter les bonnes pratiques