

Stratégie 2012-2016



agridea

ENTWICKLUNG
DER LANDWIRTSCHAFT UND
DES LÄNDLICHEN RAUMS

DÉVELOPPEMENT
DE L'AGRICULTURE ET
DE L'ESPACE RURAL

SVILUPPO
DELL'AGRICOLTURA E
DELLE AREE RURALI

Impressum

Editeur	AGRIDEA Avenue des Jordils 1 Case postale 128 CH-1000 Lausanne 6 Tél. 021 619 44 00/Fax 021 617 02 61 www.agridea.ch
Auteur-e-s	Valérie Miéville-Ott, Marc Boessinger, Ulrich Ryser, AGRIDEA avec la participation des collaboratrices et collaborateurs d'AGRIDEA
Mise en page	Diego Bernard, Bettina Perroud, AGRIDEA
Photos	Josy Taramarcaz, AGRIDEA
Impression	Atelier de reproduction, AGRIDEA © AGRIDEA, août 2011

Table des matières

1. Introduction	4
2. Attentes de la société vis-à-vis de l'agriculture et l'alimentation	5
3. Evolution du contexte et conséquences	6
4. Les défis pour AGRIDEA	10
5. Stratégie d'AGRIDEA	14
Axe I Contribuer au développement d'une agriculture productive, durable et reconnue	14
A Des produits sûrs et de qualité supérieure en suffisance	14
B Compétitivité de l'agriculture et utilisation efficace des ressources	15
C Marchés et valeur ajoutée	17
D Ressources naturelles, biodiversité et bien-être des animaux	18
E Territoires vivants et qualité des paysages	19
Axe II Développer les collaborations avec les autres partenaires de l'agriculture	21
F Intégrer les changements du contexte	21
G Développement du système de connaissances de l'agriculture et de l'espace rural en Suisse	22
H Développement au niveau international	23
Axe III Défis organisationnels	24
I Organisation et culture	24
J Personnel et infrastructure	25
K Finances	26



1. Introduction

1.1 Buts de la stratégie d'AGRIDEA 2012-2016

La stratégie d'AGRIDEA, révisée périodiquement, concrétise les missions et les tâches telles qu'énoncées dans les statuts de l'association, ainsi que la vision, la philosophie et les valeurs d'entreprise mentionnées dans nos lignes directrices. La stratégie 2012-2016 concerne l'ensemble des activités d'AGRIDEA qu'elles soient financées par la Convention de prestations entre l'Office fédéral de l'agriculture et AGRIDEA ou par des mandats complémentaires.

Une stratégie claire dans la continuité

La stratégie 2012-2016 reprend les buts centraux et les grands axes de la stratégie précédente, mais elle les actualise en tenant compte de l'évolution du contexte et de ses conséquences sur les activités d'AGRIDEA. Les partenaires d'AGRIDEA ont été impliqués et consultés pour l'élaboration de ce document.

1.2 Contexte général

Améliorer la compétitivité, préserver les ressources naturelles

Le système agroalimentaire mondial est marqué par une ouverture des marchés et une concurrence de plus en plus forte entre les différents pays producteurs. Malgré une demande alimentaire qui augmente tendanciellement, les prix des produits agricoles deviennent plus volatils. Les systèmes de production sont confrontés au double défi d'une meilleure préservation des ressources naturelles et d'une production plus efficiente afin de répondre au marché. Les changements climatiques et la raréfaction des ressources représentent un autre défi. La concurrence ne s'opère pas seulement entre les différents produits agricoles, mais aussi entre les différents usages de ces produits (alimentation, énergie, textiles, construction, etc.).

L'évolution structurelle se poursuit, les défis sociaux augmentent

Les conditions cadres de l'agriculture suisse sont caractérisées par une baisse du profit brut et la baisse des prix des produits suite à l'ouverture des marchés. Cette tendance se poursuivra, avec ou sans la conclusion des négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et d'un accord de libre-échange avec l'Union européenne. Les paiements directs ne suffisent pas à compenser cette baisse des prix. L'évolution structurelle se poursuivra, que cela soit par l'effet de l'ouverture des marchés ou d'une meilleure efficacité technique. Il est important dès lors de s'interroger sur les défis sociaux qui augmentent: transmission incertaine de l'exploitation, surcharge physique et psychique, augmentation des divorces, etc. Dans un tel contexte, offrir des mesures d'accompagnement satisfaisantes devient une tâche essentielle. Il s'agit aussi de contribuer à développer les compétences sociales des différents acteurs du système de connaissances agricoles.

Politique agricole 2014-2017

Différentes politiques sectorielles, en plus de la politique agricole, ont des conséquences sur l'agriculture et le milieu rural. En matière de politique agricole, la mise en œuvre de la politique agricole 2014-2017 (PA 14-17) et le document stratégique « Agriculture et filière alimentaire 2025 » orienteront les prochaines conditions cadres. Le développement du système des paiements directs représentera un défi important pour les exploitations agricoles. La nouvelle politique régionale montre ses premiers effets sur les planifications cantonales, notamment d'aménagement du territoire ou de protection de la nature et du paysage, qui sont déterminants pour l'utilisation agricole ou l'alternative des bâtiments agricoles. En outre, la législation alimentaire est à prendre en compte, de la production à la commercialisation des denrées alimentaires, en passant par leur transformation. Le débat autour de la politique agricole ne concerne donc pas seulement l'agriculture au sens étroit, mais aussi la filière alimentaire.

AGRIDEA au sein du système de connaissances agricoles

La centrale de vulgarisation AGRIDEA, les services cantonaux de vulgarisation et de l'agriculture restent les plus importantes institutions au niveau fédéral et cantonal disposant des compétences pour soutenir l'agriculture à relever les nombreux défis actuels et à venir.

Dans l'accomplissement de ses différentes tâches, AGRIDEA collabore étroitement avec différents partenaires du système de connaissances agricoles, notamment avec les institutions de la recherche et en particulier avec Agroscope.

Une des tâches d'AGRIDEA consiste à vulgariser les résultats et les dernières avancées de la recherche, grâce à l'élaboration de références, d'outils et de méthodes. Elle facilite ainsi le travail des conseillères et conseillers et des services de vulgarisation dans leur soutien à l'agriculture.

2. Attentes de la société vis-à-vis de l'agriculture et de l'alimentation

Les rôles de l'agriculture et les dépenses publiques qui y sont liées sont inscrits dans l'art. 104 de la Constitution fédérale de la Confédération suisse. La volonté de réduire les déficits publics, la recherche de la croissance économique et les réflexions sur le développement de l'espace rural, sont autant de facteurs qui influencent les attentes de la société vis-à-vis de l'agriculture et de l'alimentation.

La prise en compte des demandes de la société par les familles paysannes est un enjeu central. La capacité de l'agriculture à répondre à ces attentes, que ce soit par le biais de la production d'aliments répondant aux besoins du marché ou par le biais de prestations multifonctionnelles reconnues politiquement et socialement, sera déterminante à l'avenir. Réciproquement, il est important de mieux faire reconnaître la multifonctionnalité de l'agriculture et sa juste rétribution par la population.

La multifonctionnalité de l'agriculture reste déterminante

Attentes concernant la capacité concurrentielle de la production agricole

A) Produits sûrs et de qualité supérieure en suffisance

L'agriculture suisse produit des aliments sûrs, de haute qualité et dont la traçabilité est garantie. Les produits alimentaires qui ne remplissent pas complètement ces conditions sont souvent bon marché et majoritairement importés.

B) Compétitivité de l'agriculture et utilisation efficiente des ressources

L'agriculture et le secteur agricole ont des contraintes spécifiques : travail avec le vivant, cycles saisonniers, cycles reproductifs, etc. Dans ce contexte, ils recherchent la meilleure efficacité et répondent aux demandes du marché. La diversification des produits et l'innovation sont une voie, la rationalisation des coûts en est une autre. Maintenir la qualité des emplois existants et créer de la valeur ajoutée sont deux objectifs centraux.

C) Adaptation au marché et valeur ajoutée

La suppression des subventions à l'exportation et la libéralisation croissante des marchés agricoles mettent l'agriculture au défi de s'adapter rapidement aux changements et de fournir des produits répondant aux demandes du marché. Une meilleure connaissance des marchés et de la demande des consommatrices et des consommateurs devient de plus en plus indispensable. Des exemples positifs de mises en marché collectives au niveau régional montrent qu'une meilleure valeur ajoutée peut être atteinte pour des produits transformés et répondant à une demande de proximité.

Attentes concernant les externalités agricoles et le développement rural

D) Ressources naturelles, biodiversité et bien-être des animaux

L'agriculture produit en respectant les principes du développement durable et contribue à la préservation des ressources naturelles (eau, sol, air) et au maintien de la biodiversité et du bien-être des animaux. Un suivi des pratiques agricoles et des indicateurs environnementaux est important pour évaluer l'effet de différentes mesures agroécologiques.

E) Territoires vivants et qualité des paysages

L'agriculture contribue à l'occupation décentralisée du territoire et à son attractivité grâce à son rôle clé dans l'entretien du paysage. Elle répond aux différentes attentes sociales vis-à-vis de l'espace rural, que ce soit dans les régions de montagne ou sur le plateau. Une agriculture vivante et reconnue est un acteur central du tissu social en milieu rural.

3. Evolution du contexte et conséquences

3.1 Les défis de l'agriculture suisse

L'agriculture suisse ne peut se soustraire au contexte international. Elle est donc soumise à forte concurrence et doit rester compétitive si elle entend contribuer à la création de valeur ajoutée. Simultanément, elle devient l'objet de différentes attentes sociales qui jouent un rôle important dans la perception de l'agriculture par la population. Il s'agit donc de les identifier et d'y répondre par des prestations attendues et reconnues. En outre, elle devient un acteur parmi d'autres dans l'espace rural. Les défis qui l'attendent sont de plusieurs ordres :

Renforcer les échanges et les collaborations

- **Renforcer la compétitivité de l'agriculture**

Une marge de manœuvre existe encore dans l'amélioration de la productivité et de la compétitivité agricole grâce à l'intégration des dernières technologies et à un usage encore plus efficient des ressources. Les collaborations entre exploitations sont à encourager tant pour des raisons de rationalisation des coûts et du travail que pour des raisons de changement d'échelle de nombreux projets (protection des ressources, réseau écologique, projet de développement régional, etc.). Il s'agit d'encourager et développer sa capacité d'innovation en renforçant les échanges de connaissances et les collaborations entre la vulgarisation, la formation de base, la formation continue, la recherche et la pratique.

Le marché évolue créant de nouvelles opportunités

La disparition des subventions aux exportations, des barrières douanières, des mécanismes de régulation du marché tels que les contingents laitiers, nécessite une réorganisation de la profession pour participer à la gestion des marchés. Ceux-ci sont de plus en plus segmentés et de nouvelles filières voient le jour, tandis que la tendance, dans les secteurs de la transformation et de la distribution, est à la concentration. La concertation des différents acteurs d'une filière (réseaux, interprofessions) devrait permettre au monde agricole de mieux se positionner face à la distribution.

Mettre en avant la qualité suisse

Les consommatrices et consommateurs exigent une sécurité et une traçabilité accrues des produits alimentaires. Un effort peut être fait au niveau de la communication sur les produits agricoles suisses en mettant en avant la qualité, la sécurité, l'origine et la traçabilité des produits. Pour les familles paysannes, cela se traduit par une responsabilisation forte sous forme d'autocontrôle ou par une gestion d'un nombre croissant de cahiers des charges et d'exigences.

- **Reconnaître et encourager son rôle de prestataire de services et d'externalités positives**

La population est de plus en plus sensible aux externalités agricoles, tant négatives que positives. L'entretien du paysage, le maintien des ressources naturelles et de la biodiversité, des espaces de loisirs attractifs, le bien-être des animaux, sont autant de demandes fortes de la population. Il s'agit de mieux communiquer et faire reconnaître les prestations qu'offre l'agriculture dans ces domaines.

L'agriculture partenaire du développement régional

- **Renforcer son ancrage territorial**

De plus en plus de mesures de politique publique se régionalisent – réseaux écologiques, nouvelle politique régionale, promotion des ventes, utilisation durable des ressources, démarches « parc », etc. – et offrent de nouvelles opportunités aux familles paysannes. Ces démarches régionales par projet nécessitent plus de coordination au sein du secteur agricole d'une part, et avec les autres secteurs d'autre part. Le rôle de l'agriculture dans l'espace rural et sa position dans ces démarches régionales doivent être appuyés. Des opportunités liées à la demande de produits de proximité et de prestations de service sont à saisir (prestations sociales notamment). De nouvelles alliances et le renforcement du travail en réseau sont à rechercher comme par exemple avec les acteurs du tourisme, de la protection de la nature, etc.

- **Multiusage de l'espace rural**

Parallèlement aux changements affectant les conditions cadres économiques et politiques, l'espace rural poursuit sa mutation. Sur le plateau, les agglomérations gagnent du terrain et une partie toujours plus importante de l'agriculture se « périurbanise », avec ce que cela implique comme contraintes, notamment foncières, mais aussi comme opportunités. Dans les régions de montagne, la progression de la forêt s'accroît et les conditions économiques deviennent de plus en plus difficiles. Afin de répondre au mieux à ces dynamiques très contrastées, il s'agit d'encourager des démarches concertées au niveau local afin de préserver l'attractivité touristique et la viabilité économique des régions de montagne d'une part, et de réguler les usages du foncier dans les autres territoires d'autre part. Des collaborations avec les autres secteurs, tels que le tourisme et la préservation des milieux naturels, sont à instaurer et pourraient ouvrir des perspectives intéressantes pour les familles paysannes.

Multiplis pressions sur la zone agricole

3.2 Les conséquences pour les familles paysannes

Ainsi, les familles paysannes doivent faire preuve d'un esprit d'innovation pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies adaptées à leur exploitation. Il s'agit ainsi de profiler :

- une offre de produits et de services de qualité, différenciés, pour lesquels les consommatrices et les consommateurs sont prêts à payer le prix (produits identifiés Suisse garantie, AOC-IGP, produits régionaux, bio, produits différenciés par une marque ou un label, accueil à la ferme, L'école à la ferme, etc.);
- une offre de prestations d'intérêt public reconnue ;
- des énergies renouvelables (biogaz, éoliennes, énergie solaire, bois, biomasse, etc.), en particulier au sein de projets régionaux.

Les exploitations agricoles peuvent développer cinq types de stratégie :

- augmenter la valeur ajoutée (produits de qualité supérieure et bien positionnés, vente directe, transformation à la ferme, etc.);
- diversifier les activités sur la ferme en simplifiant si nécessaire la production agricole proprement dite et en développant de nouveaux produits et services, notamment dans le domaine para-agricole ou de l'entretien de milieux naturels ;
- optimiser les coûts de production par des économies d'échelle (collaborations, coopérations, agrandissement, spécialisation) ou par la réduction des charges spécifiques (mécanisation, construction et organisation du travail, prix d'achat des intrants, etc.);
- acquérir un revenu annexe, hors agriculture, tout en veillant à maintenir la charge de travail à un niveau acceptable, ce qui implique une répartition satisfaisante des tâches entre les différents membres de la famille paysanne et une bonne coordination entre l'activité à la ferme et l'activité annexe ;
- abandonner l'activité agricole avec la réaffectation des terres et parfois des bâtiments en dehors de la famille.

Différentes stratégies sont possibles

Pour maintenir ou améliorer leur qualité de vie, les familles paysannes doivent mobiliser des compétences nécessaires à la mise en place de leurs stratégies d'entreprise et développer leurs compétences sociales de manière à être considérées comme des partenaires fiables pour les différentes formes de coopération. Acquérir ces nouvelles compétences demandera une présence plus forte des conseillères et des conseillers. De même, la forte pression économique sur l'agriculture et les nouveaux défis sociaux qui émergent dans les campagnes (surcharge, stress, augmentation des divorces, transmission incertaine) nécessiteront un accompagnement social accru. Un appui à la formation de nouvelles compétences dans ce domaine est nécessaire.

Les défis sociaux sont multiples

3.3 Les conséquences pour les partenaires de l'agriculture

Les familles paysannes au centre du système de connaissances

Les partenaires de l'agriculture forment ce qu'on appelle le « système de connaissances agricoles » (voir figure 1). Ce dernier regroupe les acteurs politiques (administrations fédérales et cantonales), le conseil, la vulgarisation et l'expertise, la recherche agronomique, l'enseignement, la défense et les organisations professionnelles, ainsi que divers acteurs de l'espace rural. Les familles paysannes en font bien sûr intégralement partie, à la fois en tant qu'utilisatrices des connaissances produites dans le système agricole, mais aussi en tant que productrices elles-mêmes de connaissances. Etant donné les niveaux décisionnels multiples en Suisse, les différentes régions linguistiques, les différences de collaboration au sein des cantons, le système de connaissances agricoles actuel est passablement fragmenté et hétérogène. Les différents acteurs de ce système peuvent être tour à tour partenaires, clients ou concurrents. Dans tous les cas, les doublons doivent être évités.

Par ailleurs, les enjeux auxquels doivent répondre les acteurs du système de connaissances agricoles deviennent de plus en plus nombreux et complexes, tout en demandant des adaptations de plus en plus rapides. Ces enjeux sont souvent transversaux et pluridisciplinaires. Les familles paysannes ont besoin d'innover, non seulement au niveau technique, mais aussi au niveau organisationnel et de leurs représentations du métier d'agriculteur pour pouvoir s'adapter aux changements.

Le type de connaissances à mettre à disposition des familles paysannes, de même que les modalités de leur production, sont à revoir. Le modèle « classique » de transfert linéaire de connaissances du chercheur vers la pratique n'est plus de mise. Il devient nécessaire d'appuyer un modèle plus participatif dans lequel les connaissances, leur finalité et leur mise en pratique, se font en étroite collaboration entre les acteurs de la recherche, de la formation, du conseil et, bien sûr, les familles paysannes. Dans ce sens, la création et le développement de forums réunissant chercheurs, formateurs et professionnels doivent être encouragés.

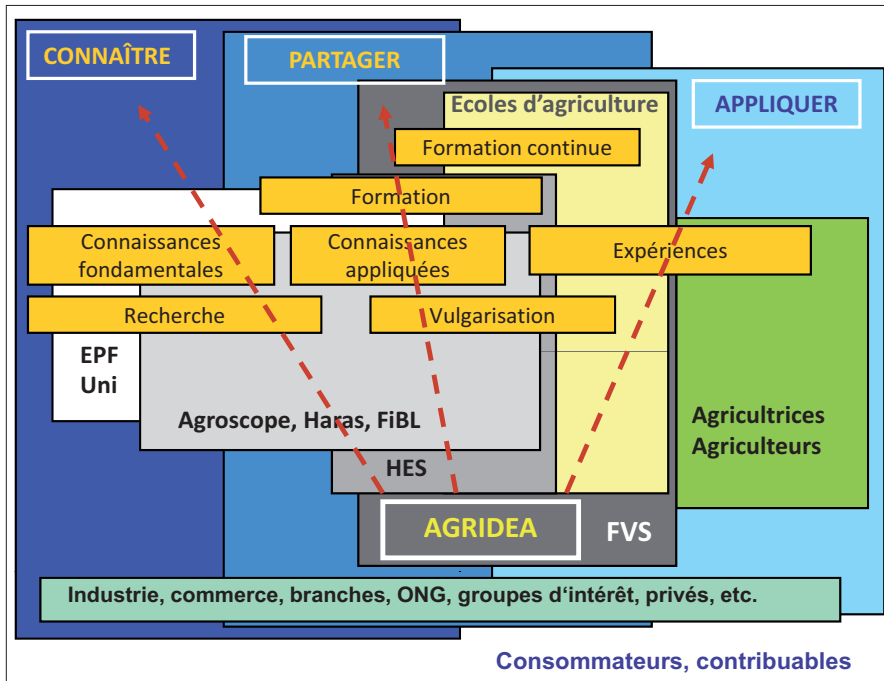
Les acteurs de la branche agricole deviennent des partenaires à part entière dans ce processus, tant au niveau du contenu que du financement.

AGRIDEA facilite les échanges

Dans un tel contexte, AGRIDEA joue un rôle important de mise en réseaux des acteurs, des compétences et des connaissances. En effet, traditionnellement AGRIDEA entretient des liens privilégiés avec les acteurs de la recherche, de la formation, de la formation continue et de la vulgarisation (voir figure 2). Par ailleurs, la mise sur pied de projets communs aux institutions de la recherche, de la formation et de la vulgarisation devrait prendre plus d'importance. Des exemples concrets récents ont montré l'intérêt de tels projets dans l'apprentissage de la collaboration, dans l'échange de connaissances et dans la formulation de solutions pragmatiques et transférables à la pratique.

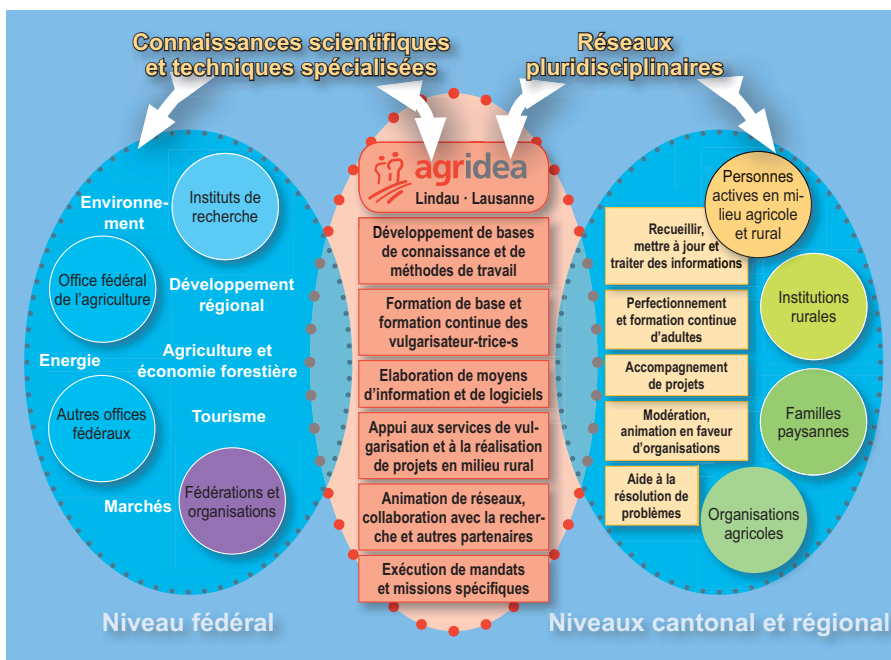
A l'avenir, il deviendra encore plus indispensable de coordonner les efforts de chacun et d'intensifier les collaborations dans l'intérêt « in fine » des familles paysannes.

Figure 1: Le système de connaissances agricoles



FiBL: Institut de recherche de l'agriculture biologique
 FVS: Forum la Vulg Suisse
 HES: Hautes écoles spécialisées
 EPF: Ecoles polytechniques fédérales
 Haras: Haras national d'Avenches (rattaché à Agroscope ALP)

Figure 2: Rôle d'AGRIDEA dans le système de connaissances agricoles: activités en faveur de l'agriculture et de l'espace rural





AGRIDEA doit tenir compte de l'évolution du contexte, tant international que national, et des attentes diverses de la société envers l'agriculture pour offrir des prestations permettant aux multiplicateur-trice-s de l'espace rural et aux familles paysannes de s'adapter aux changements et de maintenir une agriculture productive, durable et reconnue comme actrice à part entière dans l'espace rural.

Pour ce faire, elle a besoin de collaborations fortes avec les acteurs du système de connaissances agricoles et autres parties prenantes (associations, ONG, etc.) afin de réunir, de produire et de mettre à disposition des connaissances utiles et appropriables par la pratique.

Enfin, dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel et où les fonds publics diminuent, elle doit elle-même veiller à une utilisation toujours plus efficace de ses ressources et de ses compétences.

Ces trois grands défis constituent les axes prioritaires de notre stratégie.

4.1 Contribuer au développement d'une agriculture productive, durable et reconnue

L'axe I détaille le champ d'activité d'AGRIDEA

L'axe I est organisé autour de deux buts complémentaires.

D'une part, il s'agit de fournir les moyens multiplicatrices et multiplicateurs de l'espace rural et aux familles paysannes d'améliorer l'efficacité de la production agricole en intégrant les dernières technologies tout en ménageant les ressources naturelles et la biodiversité. D'autre part, il faut améliorer la création de valeur ajoutée par une mise en marché adéquate de produits de qualité. Pour atteindre ces buts, AGRIDEA fournit aux acteurs du système de connaissances agricoles et aux agriculteurs des références et des conseils techniques adaptés, des appuis à la gestion et à la décision stratégique au niveau de l'exploitation, une meilleure connaissance des marchés, ainsi que des opportunités de développement de nouveaux produits. L'objectif prioritaire est bien ici de maintenir la compétitivité de l'agriculture suisse et d'augmenter la productivité tout en limitant les impacts sur les ressources naturelles.

Mais cette capacité concurrentielle ne peut être déconnectée des demandes de la société envers l'agriculture, demandes qui évoluent constamment et qui s'expriment de manière variée : actes d'achat des consommateurs de plus en plus contrastés et diversifiant les segments de marché des produits alimentaires ; acceptation par les citoyens de nouveaux instruments de politique publique, avec l'introduction notamment d'une politique agricole reconnaissant et rétribuant clairement les prestations multifonctionnelles de l'agriculture ; prise en compte des principes de la souveraineté alimentaire.

Le défi pour les familles paysannes est d'intégrer ces demandes dans l'élaboration et la mise en place de leurs stratégies, que cela soit au niveau de leur exploitation ou à un niveau régional.

AGRIDEA appuie les multiplicateurs de l'espace rural et les familles paysannes pour une production agricole efficace et dans l'identification de nouveaux besoins pouvant faire l'objet de nouvelles activités (diversification, agritourisme, nouveaux produits, etc.). Elle les soutient pour faire reconnaître l'agriculture comme partie prenante des dynamiques de développement dans les territoires et comme acteur important dans la gestion des biens publics tels que biodiversité, paysages, vie sociale dans l'espace rural, etc.

Pour ce faire, AGRIDEA soutient les organismes de vulgarisation et les multiplicateurs de l'espace rural de deux manières en étant :

1. L'institution de référence pour la formation permanente des multiplicateurs, grâce à la vulgarisation et à la diffusion régulière des dernières connaissances techniques et à la fourniture de moyens auxiliaires de vulgarisation agricole.
2. Un centre de compétences dans les tâches transversales de techniques de vulgarisation, de formation, de modération et de gestion de projets complexes.

Le transfert des connaissances issues des institutions de recherche nationales (Agroscope, Ecoles polytechniques fédérales, Institut de recherche de l'agriculture biologique, Hautes écoles spécialisées, etc.) est à la base de ces activités.

Le but de l'axe I est clairement orienté vers le maintien d'une agriculture productive, durable et reconnue à part entière par la société.

4.2 Développer les collaborations avec les autres partenaires de l'agriculture

L'axe II concerne les aspects organisationnels à mettre en place afin que tous les partenaires de l'agriculture puissent agir en synergie. L'évolution du contexte international et national, la rapidité des changements et l'augmentation de leur complexité demandent des réponses elles-mêmes complexes et interdisciplinaires. C'est pourquoi il est nécessaire d'améliorer la collaboration et d'instituer des partenariats entre les différents acteurs du système de connaissances agricoles. Il s'agit d'établir des passerelles entre la recherche, l'enseignement, la formation continue, les différentes associations professionnelles, la vulgarisation et la pratique dans le but d'améliorer à la fois la (co)production de connaissances – finalisées – ainsi que leur circulation et leur appropriation par les familles paysannes.

Le système de connaissances agricoles est lui-même confronté à plusieurs défis: complexification de la demande, tendance à la mise au concours des tâches et des projets, concurrence sur les moyens dans un environnement de réduction des fonds publics. AGRIDEA doit anticiper et réagir face à ces changements. Elle renforce les échanges dans le système de connaissances agricoles:

1. En contribuant avec ses partenaires, plus particulièrement avec le Forum la Vulg Suisse, à faciliter l'organisation et la coordination de la vulgarisation en Suisse.
2. En garantissant les échanges au sein du système de connaissances agricoles et en établissant les relations avec le système plus large de connaissances de l'espace rural.
3. En représentant, avec les partenaires cantonaux, le système de vulgarisation qui soutient le développement d'une agriculture durable et de l'espace rural.
4. En étant une partenaire de discussion pour accompagner les processus de changement au sein des organisations agricoles et en proposant des prestations de développement organisationnel.

L'axe II définit le rôle d'AGRIDEA au sein du système de connaissances

4.3 Défis organisationnels

L'axe III de notre stratégie met l'accent sur les ajustements nécessaires de notre structure et de notre fonctionnement. La réorganisation en cours vise à passer de deux centrales de vulgarisation à une centrale, pilotée par une direction unique, présente sur deux sites.

En parallèle, AGRIDEA doit répondre aux nouvelles exigences de l'OFAG, notre plus important mandant (mise au concours publique des procédures d'adjudication, nouvelles normes comptables) et anticiper les pressions futures sur notre budget en prenant des mesures appropriées.

Grâce à la diversification de ses sources de financement, à sa réorganisation et aux compétences de ses collaboratrices et collaborateurs, AGRIDEA maintient un large éventail d'activités et garantit un nombre de places de travail stable sur les deux sites.

Réorienter nos activités en tenant compte tout à la fois des besoins de nos membres et des exigences de nos mandants et financeurs reste un défi redoutable.

L'axe III précise le fonctionnement interne de la centrale AGRIDEA

4.4 La stratégie d'AGRIDEA en bref

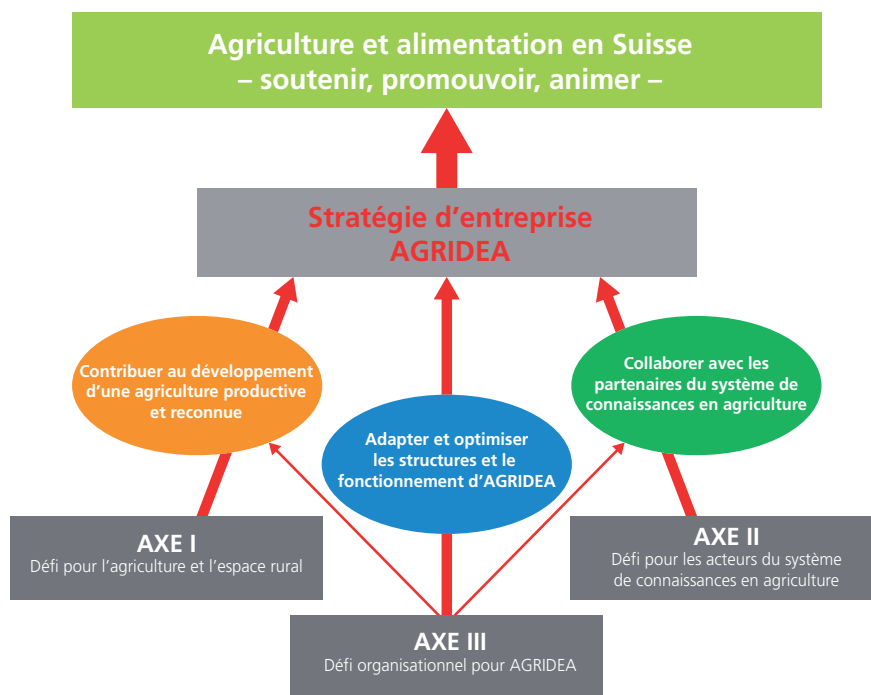
Les défis pour l'agriculture suisse et le système de connaissances agricoles sont nombreux, notamment globalisation des marchés et compétitivité de l'agriculture, attentes sociales multiples, rôle de l'agriculture dans l'espace rural, etc.

L'axe I: les activités d'AGRIDEA contribuent à relever les nombreux défis qui se posent à l'agriculture: fournir aux multiplicateur-trice-s et aux familles paysannes les moyens nécessaires pour améliorer l'efficacité de la production agricole en intégrant les technologies tout en ménageant les ressources naturelles et la biodiversité.

L'axe II: les activités d'AGRIDEA contribuent à répondre aux défis qui se posent aux partenaires de l'agriculture: améliorer les connaissances et leur diffusion, améliorer la collaboration et les processus d'apprentissage collectif, etc.

L'axe III répond aux défis que pose à AGRIDEA le changement des conditions cadres: adaptation de nos activités, amélioration de notre efficacité, allocation optimale de nos ressources et de nos compétences.

Figure 3: Aperçu de la stratégie d'AGRIDEA



AXE I	AXE II	AXE III
Agriculture productive, durable et reconnue	Collaboration avec les autres partenaires	Défis organisationnels
A. Produits sûrs et de qualité supérieure en suffisance A1 Des produits de qualité et différenciés A2 Traçabilité et sécurité des denrées alimentaires A3 Prise en compte des nouvelles techniques de production	F. Intégrer les changements du contexte F1 Enjeux des politiques publiques F2 Analyse des enjeux dus à l'évolution du contexte	I. Organisation et culture I1 Défis organisationnels I2 Culture d'entreprise et valeurs I3 Orientation sur l'efficacité I4 Positionnement dans le système de connaissances
B. Compétitivité de l'agriculture et utilisation efficiente des ressources B1 L'entreprise agricole, une entreprise familiale B2 Accroître la valeur ajoutée par la diversification B3 Réduction des coûts et utilisation efficiente des moyens de production et des ressources B4 Pluriactivité et abandon de l'exploitation	G. Développement du système de connaissances de l'agriculture et de l'espace rural en Suisse G1 Soutien opérationnel à la vulgarisation G2 Développement et coordination de la vulgarisation G3 Echanges dans les systèmes de connaissances G4 Développement et conduite de processus participatifs G5 Développement organisationnel G6 Reconnaissance de la vulgarisation	J. Personnel et infrastructure J1 Collaboratrices et collaborateurs J2 Infrastructure
C. Marchés et valeur ajoutée C1 Connaissance des marchés et des attentes des consommateur-trice-s C2 Organisation collective de mise en marché	H. Développement au niveau international	K. Finances K1 Organisation des finances K2 Rentabilité K3 Liquidités et réserves
D. Ressources naturelles, biodiversité et bien-être des animaux D1 Conservation des ressources naturelles, maintien de la biodiversité et respect du bien-être des animaux D2 Etude et suivi environnemental D3 Utilisation efficiente des ressources		
E. Territoires vivants et qualité des paysages E1 Projets de développement de l'espace rural E2 Ancrage des familles paysannes dans le tissu social E3 Qualité des paysages E4 Multiusage du territoire		

5. Stratégie d'AGRIDEA

Axe I Contribuer au développement d'une agriculture productive, durable et reconnue

Au travers du marché ou des politiques publiques, les demandes de la société évoluent continuellement. Le défi pour les familles paysannes est d'intégrer ces demandes dans l'élaboration et la mise en place de leurs stratégies. Pour ce faire, AGRIDEA soutient les organismes de vulgarisation et les multiplicatrices et multiplicateurs de l'espace rural en étant non seulement l'institution de référence pour la formation continue des multiplicateur-trice-s et la fourniture des moyens auxiliaires de vulgarisation agricole, mais aussi un centre de compétences dans les tâches transversales de techniques de vulgarisation, de formation, de modération et de gestion de projets complexes.

Les domaines suivants sont privilégiés :

- des produits sûrs et de qualité supérieure en suffisance ;
- la compétitivité de l'agriculture et l'utilisation efficiente des ressources ;
- les marchés et la valeur ajoutée ;
- les ressources naturelles, la biodiversité et le bien-être animal ;
- les territoires vivants et la qualité des paysages.

► BUTS

AGRIDEA renforce la cohérence entre les modes de production privilégiés par les exploitations agricoles, les stratégies de valorisation des produits adoptées par les filières et les attentes de la société.

A Des produits sûrs et de qualité supérieure en suffisance

Contexte et définition du problème

Les choix techniques et économiques des agriculteurs sont cruciaux au regard des attentes des consommateurs en matière de mode de production et de qualité intrinsèque des produits.

La production agricole s'inscrit dans un processus croissant de distinction des produits alimentaires suisses afin de renforcer la préférence et le consentement à payer de la clientèle suisse et étrangère. Dans ce sens, l'OFAG développe actuellement une stratégie qualité pour le secteur agroalimentaire national qui vise d'une part à garantir aux consommateurs des denrées alimentaires de qualité et, d'autre part, à mieux communiquer la qualité des produits suisses. Les produits « standard » suisses sont conformes aux prestations écologiques requises, aux normes de détention des animaux et aux systèmes d'assurance qualité. Par ailleurs, de nombreuses exploitations agricoles sont fortement impliquées dans des programmes de production labellisée (IP-Suisse, Natura-Beef, Bio, AOC-IGP, montagne, etc.) et dans des circuits courts (filières locales, transformation à la ferme, vente directe).

Dans le cadre de la PA 14-17, les notions de souveraineté alimentaire et de consommation durable, ainsi que des mesures, ont été mises en discussion. Cela pourrait ouvrir de nouvelles perspectives quant au positionnement des produits suisses.

A1 Des produits de qualité et différenciés

Afin de répondre à la demande des consommateurs, de la distribution et de la transformation pour des produits de qualité, les exigences au niveau de l'exploitation augmentent. De nouvelles formes d'organisation se mettent en place pour le développement de filières autour de produits différenciés.

OBJECTIFS

AGRIDEA appuie la mise sur pied et le développement des filières de produits présentant un potentiel de marché et de valeur ajoutée grâce aux fiches techniques, à la mise à disposition d'informations neutres, à l'organisation de cours et de plateformes d'échanges. Elle leur permet de renforcer leur positionnement marketing et d'augmenter la création de valeur, qu'il s'agisse de production « standard » ou de toute autre forme de production, respectant les différentes normes et législations suisses. Les itinéraires techniques sont différenciés pour répondre au mieux à la segmentation croissante des marchés.

A2 Traçabilité et sécurité des denrées alimentaires

La demande pour des produits de haute qualité et pour une alimentation saine nécessite la mise en œuvre de la traçabilité à l'échelle de l'exploitation agricole, de l'organisation des filières et des interprofessions. La formulation et l'application des réglementations requièrent un travail administratif complexe au niveau de l'exploitation. La responsabilisation des agricultrices et agriculteurs est accrue.

OBJECTIFS

AGRIDEA favorise la mise en œuvre de processus et de moyens techniques garantissant la traçabilité et la sécurité alimentaire adaptés aux exploitations agricoles par le développement de méthodes et de données de base, l'appui en matière d'assurance qualité et la collaboration avec différentes institutions actives tout au long de la chaîne agroalimentaire. Des campagnes de prévention concernant la sécurité alimentaire seront mises sur pied en collaboration avec diverses institutions des filières agroalimentaires.

A3 Prise en compte des nouvelles techniques de production

De nouvelles techniques sont proposées en permanence tant pour l'agriculture (robot de traite, génétique animale et végétale, bâtiments et machines, énergies renouvelables, etc.), que pour la première transformation.

OBJECTIFS

AGRIDEA, en collaboration étroite avec la recherche (en particulier avec Agroscope), opère une veille stratégique sur les nouvelles techniques et développe les connaissances et les outils d'aide à l'évaluation des nouvelles technologies pour les vulgarisateur-trice-s, les enseignant-e-s et les praticien-ne-s. Elle propose des outils d'aide à la décision aux exploitations agricoles pour la mise en œuvre de ces nouvelles technologies en cohérence avec le positionnement des produits suisses et les attentes des consommateurs. Elle anime des échanges d'expériences sur les nouvelles techniques de production.

B Compétitivité de l'agriculture et utilisation efficiente des ressources**Contexte et définition du problème**

L'agriculture recherche, comme les autres secteurs économiques, la meilleure compétitivité possible. Elle utilise de manière efficiente toutes les ressources à sa disposition : moyens techniques de production, ressources naturelles (eau, sol, air), ressources financières et humaines de l'exploitation, opportunités du marché et du système des paiements directs. Elle crée des emplois et innove afin de participer à la croissance économique. L'efficacité de l'exploitation agricole, de par sa dimension familiale, dépend non seulement de l'optimisation technique et économique des moyens de production, mais aussi de la prise en considération de facteurs humains, tels que la reconnaissance des tâches, des rôles et de la place de chacun sur l'exploitation.

B1 L'entreprise agricole, une entreprise familiale

Dans un contexte d'exigences accrues en termes de compétitivité, la pression sur les décisions de la famille paysanne devient de plus en plus forte. Les décisions stratégiques se complexifient et les marges de manœuvre se réduisent. La gestion de la charge en travail, la répartition des rôles au sein de la famille, le développement d'entreprises rurales combinant agriculture et autres activités sont des thématiques qui prennent de l'importance. La capacité des familles paysannes à s'adapter à ce contexte de forte pression dépend de facteurs techniques et économiques, mais aussi, et peut-être surtout, de facteurs humains. La gestion stratégique de l'exploitation et la prise de décisions sur des choix à long terme (investissements, réorientation de la production, etc.) doivent se faire en réfléchissant à l'articulation entre l'exploitation et la famille. Dans ce cadre, la paysanne joue un rôle clé. Chacun doit se sentir reconnu et soutenu dans ses activités, ses décisions, son rôle. Etant donné la complexité de l'exploitation agricole, toute décision stratégique doit tenir compte de tous les éléments du système famille-exploitation, qu'ils soient techniques, économiques, organisationnels, juridiques, écologiques et sociaux, et aussi du contexte. Ceci est particulièrement important lors de certaines étapes clés : reprise, transfert, association, mariage.

► BUTS

AGRIDEA appuie les multiplicateurs du système de connaissances agricoles dans leur mandat d'améliorer la compétitivité des exploitations familiales en encourageant une utilisation efficiente des ressources à disposition. Différentes stratégies peuvent être développées afin d'augmenter la création de valeur ajoutée : diversification des activités, optimisation des coûts et de l'utilisation des moyens de production, développement de nouvelles formes de pluriactivité, etc. Ces stratégies tiennent compte tout à la fois des composantes techniques, économiques, organisationnelles, humaines et familiales de l'exploitation agricole.

OBJECTIFS

AGRIDEA contribue à la reconnaissance, par les acteurs accompagnant les familles paysannes et leur entreprise, des spécificités de l'entreprise familiale, des rôles que joue la paysanne et des aspects sociaux, avec le développement et la mise à disposition de méthodes, d'informations et d'outils appropriés à une analyse du système entreprise-famille et à l'élaboration de stratégies d'entreprise adaptées prenant particulièrement en compte les rôles et compétences respectifs de chacun des membres de la famille paysanne. Les conseillères et les conseillers impliquent les paysannes et les épouses des chefs d'exploitation dans toutes les décisions importantes de l'exploitation.

B2 Accroître la valeur ajoutée par la diversification

Le développement des activités de diversification correspond souvent à une nécessité pour les exploitations agricoles. L'accueil à la ferme, le tourisme rural, la vente directe, la production d'énergies renouvelables, la fourniture de prestations et de services dans les régions, requièrent un savoir-faire et une maîtrise des techniques de production et de transformation – en particulier dans les questions d'alimentation et de transformation des aliments –, une bonne connaissance des marchés, un savoir-faire en marketing et commercialisation, ainsi que des compétences spécifiques dans le domaine de l'organisation et de la gestion d'entreprise. L'innovation joue souvent un rôle clé dans les systèmes permettant la mise en place d'activités de diversification.

OBJECTIFS

AGRIDEA fournit aux multiplicateur-trice-s, aux représentant-e-s d'organisations professionnelles et aux familles paysannes les outils et les méthodes permettant la mise en place et la maîtrise de systèmes et de processus innovants pour la diversification.

B3 Réduction des coûts et utilisation efficiente des moyens de production et des ressources

Dans un contexte de baisse des prix et de libéralisation, la réduction des coûts de production et l'utilisation efficiente des moyens de production et des ressources (foncier, bâtiments, capital financier et humain, opportunités du marché, prestations multifonctionnelles, etc.), de même que la collaboration interentreprises, sont des pistes d'actualité. Les questions d'organisation du travail, l'intégration des aspects techniques, stratégiques, financiers et humains prennent une dimension de plus en plus importante.

OBJECTIFS

AGRIDEA fournit aux multiplicateurs de l'espace rural et aux familles paysannes, les références, outils et méthodes permettant une réduction des coûts et une utilisation efficiente des moyens de production et des ressources. Elle leur offre les moyens d'accompagner les familles paysannes dans une gestion stratégique de leur entreprise en tenant compte de l'ensemble du système de l'exploitation.

B4 Pluriactivité et abandon de l'activité agricole

La diminution du nombre des exploitations, leur agrandissement constant et la recherche permanente d'une compétitivité accrue pour répondre aux exigences du marché peuvent mettre certaines exploitations devant des choix difficiles. Selon leur situation et leurs buts, les familles paysannes ne parvenant plus à dégager un revenu suffisant peuvent opter pour différentes stratégies, telles la pluriactivité, voire décider de cesser l'activité agricole. Ces choix peuvent s'avérer complexes sur le plan social, économique, mais aussi juridique.

OBJECTIFS

AGRIDEA fournit les moyens, les outils et les méthodes pour accompagner la recherche de solutions alternatives ou/et complémentaires à l'activité agricole. Une attention particulière est accordée à la question de la cessation de l'exploitation et à ses effets sociaux et économiques.

C Marchés et valeur ajoutée

Contexte et définition du problème

La valorisation de leurs produits joue un rôle essentiel dans les revenus des familles paysannes. Le retrait de l'Etat sur les marchés agricoles et l'ouverture croissante des marchés comportent des risques, mais aussi des opportunités pour la commercialisation des produits agricoles. Les marchés évoluant très vite, les agricultrices et les agriculteurs doivent disposer rapidement d'informations approfondies et de conseils adaptés pour pouvoir prendre et planifier leurs décisions, ceci dans un large éventail de situations : planification annuelle de la production, qualité de la production, choix des branches de production en tenant compte de la situation actuelle des marchés (à court ou long terme), commercialisation de spécialités régionales ou de produits labellisés, vente directe, investissements à long terme, etc.

Les produits issus de l'agriculture suisse bénéficient d'une bonne image et d'un consentement à payer de la part des consommateurs suisses. Il est important, pour les acteurs du marché, de connaître l'évolution de la demande. La segmentation du marché, selon des critères éthiques et/ou de qualité, ouvre des opportunités de valorisation des produits, que cela soit par des labels de qualité ou d'origine ou, à plus petite échelle, par des circuits de commercialisation spécifiques (vente directe, agriculture contractuelle, etc.).

C1 Connaissance des marchés et attentes des consommateurs

La connaissance des marchés, des demandes des consommateurs, des différents acteurs et des mécanismes de fixation des prix devient essentielle dans la prise de décisions des exploitants et de leurs organisations. Elle influence donc de manière directe le revenu des exploitations.

OBJECTIFS

AGRIDEA contribue, grâce à des cours, des publications, des études et évaluations de marchés spécifiques, à une meilleure connaissance des marchés, des attentes des consommateurs et autres parties prenantes et des effets des mesures de politique agricole. Elle permet ainsi aux familles paysannes et aux organisations agricoles de prendre des décisions stratégiques en accord avec les opportunités de commercialisation.

C2 Organisations collectives de mise en marché

Les organisations collectives de marché se développent rapidement du fait de la baisse des soutiens publics aux marchés. Les interprofessions nationales et régionales sont appelées à jouer un rôle croissant de coordination entre les acteurs des filières. Les initiatives collectives de commercialisation sont encouragées dans la nouvelle politique agricole. Elles misent généralement sur une différenciation de leurs produits, qu'elle soit à un niveau symbolique et identitaire ou sur le plan des qualités intrinsèques du produit.

La vente directe continue aussi de jouer un rôle important, bien au-delà du volume commercial, dans la communication directe entre agriculture et consommateurs.

Les démarches de labellisation des produits (AOC-IGP, Bio, IP-SUISSE, etc.) se multiplient.

Le succès de toutes ces initiatives collectives (mais aussi individuelles dans certains cas) de commercialisation, de leur montage à leur pilotage stratégique, demande de nombreuses compétences et connaissances dans les domaines de la gestion de projet, de l'économie d'entreprise, des marchés et du marketing, des cahiers des charges de production et du développement de produit.

OBJECTIFS

AGRIDEA contribue à la création de valeur ajoutée pour les agriculteurs et leurs partenaires commerciaux en fournissant une meilleure information sur les opportunités de marché, grâce à des cours, des plateformes d'échanges entre les différents partenaires, des outils et des méthodes de gestion d'initiatives de commercialisation. Elle appuie une répartition équitable de la valeur ajoutée tout au long de la chaîne. Elle soutient les agriculteurs orientés vers le marché dans leurs innovations organisationnelles ou en termes de produits.

► BUTS

AGRIDEA soutient les services de vulgarisation, les agriculteurs et les organisations dans leurs prises de décisions opérationnelles et stratégiques pour la mise en marché de leurs produits.

► BUTS

AGRIDEA soutient les services de vulgarisation dans l'accompagnement des agricultrices et des agriculteurs, les organisations professionnelles et les administrations cantonales dans l'application des bonnes pratiques agricoles et dans la mise en œuvre de programmes nationaux et régionaux de préservation des ressources naturelles, de la biodiversité et du respect du bien-être des animaux.

AGRIDEA favorise le développement de synergies et la coordination entre les différents types d'instruments à objectifs environnementaux.

D Ressources naturelles, biodiversité et bien-être des animaux

Contexte et définition du problème

La conservation des ressources naturelles, le maintien de la biodiversité et le respect du bien-être animal sont des tâches essentielles, reconnues et rémunérées par des paiements directs. La qualité de ces prestations doit être encouragée, de même que leur reconnaissance par les exploitantes et exploitants eux-mêmes. Les bénéfices environnementaux et les opportunités économiques de ces prestations doivent être mieux communiqués en tant que ressources faisant partie intégrante du système de l'exploitation.

D1 Conservation des ressources naturelles, maintien de la biodiversité et respect du bien-être animal

L'utilisation durable des ressources naturelles, le maintien de la biodiversité et le respect du bien-être animal sont des tâches essentielles de l'agriculture suisse, attendues par la population et rémunérées par les paiements directs. La complexité de ces tâches et leur interaction avec l'exploitation agricole demandent le développement d'actions régionalisées et spécifiques afin de limiter les conflits d'objectifs. Différents instruments permettent de soutenir la mise en œuvre de telles actions. Outre les prestations écologiques requises qui sont fournies à une échelle nationale, les art. 62a et 77a de la Loi sur l'agriculture et l'Ordonnance sur la qualité écologique encouragent des projets localisés de protection des ressources et de la biodiversité. La mise en œuvre de telles dispositions est exigeante en ressources et en temps et nécessite des compétences spécifiques en accompagnement de projets.

OBJECTIFS

AGRIDEA soutient d'une part les différents acteurs du secteur agricole dans l'application des nombreuses normes et règles de production visant au maintien des ressources naturelles et de la biodiversité. Elle les incite à utiliser au mieux les instruments incitatifs existants. D'autre part, elle soutient, au niveau méthodologique et technique, les porteurs de projets, les agriculteur-trice-s, les organisations professionnelles et les cantons pour le développement et la mise en œuvre de projets régionaux visant à préserver les ressources naturelles, à maintenir la biodiversité, à prendre en compte le bien-être des animaux et à limiter les impacts climatiques.

D2 Etudes et suivi environnemental

Les effets des mesures environnementales soutenues par la politique agricole sont difficiles à évaluer. Les relations de causalité entre pratiques agricoles et état de l'écosystème sont difficiles à établir. Pourtant, des changements de pratiques sont souvent préconisés. Un suivi des pratiques agricoles et des indicateurs environnementaux est nécessaire pour mieux connaître ces relations et mieux cibler le conseil, les incitations financières et les exigences relatives. L'impact global de l'exploitation agricole est aussi difficile à évaluer et les effets des changements éventuels de pratiques pas toujours faciles à communiquer aux agriculteurs. Il s'agit de renforcer la collaboration entre la recherche et la pratique, en intégrant étroitement les familles paysannes, afin d'améliorer l'acceptabilité et l'efficacité des mesures.

OBJECTIFS

AGRIDEA aide les pouvoirs publics, la recherche et les organisations intéressées à monter des réseaux d'étude et de suivi. Elle leur propose un soutien méthodologique, notamment des moyens de sensibilisation et des outils adaptés. Sur demande, elle propose aux branches agricoles des méthodes pour des études agroenvironnementales et des écobilans qui peuvent permettre à l'agriculture d'obtenir une plus-value sous forme d'accès privilégié aux marchés ou de valorisation supérieure des produits.

D3 Utilisation efficiente des ressources

Un défi futur important est la demande mondiale croissante en matières premières et en ressources non renouvelables. Même si les évolutions techniques ont permis une amélioration de l'utilisation des ressources naturelles, elles n'en restent pas moins limitées. Leur substitution est difficile et très onéreuse. Améliorer encore l'utilisation efficiente des ressources est nécessaire afin de réduire les émissions et ménager les sols, l'air et l'eau. Ceci est possible, par exemple, par l'introduction de nouvelles technologies, de mesures organisationnelles, par la réduction des déchets et le recyclage des nutriments à l'aval de la production agricole.

OBJECTIFS

Par la mise à disposition de moyens méthodologiques et techniques, AGRIDEA soutient les porteurs de projet, les familles paysannes, les organisations professionnelles et les cantons dans le développement et la mise en œuvre de projets qui visent à une meilleure utilisation des ressources (par exemple récupération des nutriments provenant des résidus et sous-produits tout au long de la chaîne alimentaire). AGRIDEA appuie l'administration, la recherche et toute organisation intéressée à développer des projets en réseau contribuant à une utilisation plus efficiente des ressources.

E Territoires vivants et qualité des paysages**Contexte et définition du problème**

La participation des familles paysannes aux dynamiques de l'espace rural est un enjeu important pour le secteur agricole. Pour que les familles paysannes saisissent les opportunités qui leur sont offertes, il leur est indispensable de bien connaître le contexte spécifique de leur région et du territoire dont elles sont un des acteurs.

La qualité des paysages prend de plus en plus d'importance dans l'opinion publique et pour l'attractivité des territoires. Le rôle de l'agriculture est reconnu pour le façonnage et l'entretien de paysages de qualité.

L'agriculture multifonctionnelle prend des formes variées dans des espaces fortement différenciés. Aux abords des agglomérations, au sein des réseaux de villes et des métropoles, dans les espaces ruraux périurbains ou encore dans les régions alpines, les contraintes et les opportunités pour les familles paysannes sont différentes. Afin de développer des synergies, les projets collectifs regroupant plusieurs familles paysannes et acteurs non agricoles tendent à se développer.

Dans une économie de plus en plus libéralisée, un des grands défis de ces prochaines années, tant pour les régions que pour l'agriculture, sera de capter la part la plus importante possible de valeur ajoutée.

Une agriculture vivante et viable est le meilleur garant d'un entretien du territoire et du paysage de qualité.

► BUTS

AGRIDEA contribue à éclairer et faciliter les possibilités de coopérations intersectorielles et favorise, par l'émergence de projets concertés, le maintien des valeurs ajoutées économiques et paysagères dans les régions.

E1 Projets de développement de l'espace rural

Le rôle et la place des familles paysannes dans le développement de l'espace rural peuvent être renforcés par des projets collectifs combinant les soutiens de la politique agricole (art. 93-1-c de la Loi sur l'agriculture) et de la politique régionale, ainsi que de la Loi sur la protection de la nature et du paysage (parcs d'importance nationale). Ces projets doivent permettre la création de valeur ajoutée économique, mais aussi sociale et environnementale en milieu rural et renforcer la reconnaissance de l'ensemble des externalités positives de l'agriculture multifonctionnelle.

OBJECTIFS

AGRIDEA contribue à l'intégration des familles paysannes et leurs organisations dans les dynamiques de développement de l'espace rural par des méthodes et des outils appropriés, des formations adaptées, ainsi que par l'accompagnement des processus au niveau des projets et des territoires.

E2 Ancrage des familles paysannes dans le tissu social

Les familles paysannes, à travers leurs activités et leurs fonctions, sont des acteurs clés de l'espace rural. Parallèlement, les habitants des zones rurales ne sont plus, pour la plupart, d'origine agricole. Les relations entre la population agricole et non agricole sont donc d'une grande importance pour une cohabitation harmonieuse et la reconnaissance respective de tous. Les organisations rurales telles que les organisations d'agriculteur-trice-s et des femmes rurales et des jeunes jouent un rôle central dans les échanges entre population agricole et non agricole.

OBJECTIFS

AGRIDEA appuie le développement organisationnel et renforce les réseaux d'échanges dans l'espace rural.

E3 Qualité des paysages

L'entretien du paysage rural est une mission de l'agriculture inscrite dans la Constitution fédérale de la Confédération suisse et reprise dans la politique agricole suisse. Par son activité, l'agriculture façonne de manière prépondérante le paysage rural qui évolue constamment. Les attentes de la population envers le paysage sont fortes, mais aussi diverses. Le paysage a notamment un rôle important pour l'attractivité touristique des territoires et l'attractivité résidentielle (cadre de vie). Les dynamiques agricoles ont une forte influence sur le paysage : en région de montagne, de nombreuses surfaces sont abandonnées et exposées à l'avancée de la forêt entraînant une banalisation paysagère et un appauvrissement de la biodiversité, alors qu'en plaine, le développement d'infrastructures et d'une agriculture intensive (maraîchage sous serre par exemple) induit des effets paysagers peu appréciés par la population. Les objectifs de qualité paysagère peuvent être fixés à différents niveaux, mais c'est au niveau régional et local, puis au niveau de chaque exploitation agricole, qu'ils doivent trouver une concrétisation au travers de processus participatifs.

OBJECTIFS

AGRIDEA sensibilise le monde agricole à l'importance de son rôle dans la qualité du paysage. Elle favorise une meilleure prise en compte des effets paysagers de l'activité agricole auprès de tous les acteurs. Elle fournit aux agricultrices et agriculteurs, ainsi qu'aux multiplicateur-trice-s, des outils et des méthodes d'analyse paysagère. Elle contribue, par l'appui à des projets paysagers régionaux, à l'encouragement de la qualité paysagère.

E4 Multiusage du territoire

L'espace rural est un espace qui n'est pas réservé uniquement à l'agriculture, mais qui est convoité et partagé par de nombreux acteurs. Les usages se multiplient et se superposent : loisirs et détente, nature, habitat, infrastructures, etc. Cette situation est à la fois un potentiel pour l'agriculture avec de nouvelles synergies qui peuvent être utilisées (énergie, commercialisation des produits, vente de services, contrats), mais également une source de contraintes et de restrictions. Des conflits d'usage peuvent apparaître. Il est essentiel que, dans ces espaces convoités, les intérêts d'une agriculture qui produit des denrées alimentaires soient représentés. La participation active de l'agriculture dans les processus de planification de l'espace rural est essentielle au travers notamment de la démarche de planification agricole.

OBJECTIFS

AGRIDEA, par le développement de méthodes, de plateformes et d'outils adaptés, facilite la participation et l'intégration de l'agriculture dans les processus de planification et de concertation de l'espace rural qui visent à assurer un multiusage concerté et équilibré des territoires.

Axe II Développer les collaborations avec les autres partenaires de l'agriculture

F Intégrer les changements du contexte

Contexte et définition du problème

Le milieu agricole connaît des changements continus des politiques publiques qui influencent ses champs d'activités. La politique agricole connaît d'incessantes adaptations ou réformes. La politique d'aménagement du territoire est un chantier permanent. Les exigences concernant l'écologie, la santé, la sécurité, les marchés, etc. évoluent également régulièrement.

En plus du cadre politique, trois autres domaines influencent particulièrement la prise de décisions dans les entreprises agricoles :

1. l'évolution des marchés en fonction des conditions cadres d'une part et de la demande des consommatrices et des consommateurs d'autre part ;
2. les évolutions technologiques auxquelles les familles paysannes doivent s'adapter ;
3. les conséquences encore mal connues des changements climatiques.

Pour assurer la viabilité et la pérennité de son entreprise, la famille paysanne doit pouvoir intégrer les changements du contexte dans ses stratégies.

F1 Enjeux des politiques publiques

L'agriculture, les exploitations agricoles et l'espace rural sont soumis ou influencés par une multitude de politiques complexes : agricoles, de développement du territoire, régionales, sur les denrées alimentaires, commerciales, etc. Ces politiques très diversifiées peuvent être conçues et agir à différents niveaux, qu'ils soient internationaux, fédéraux, mais aussi cantonaux, régionaux ou locaux. Elles sont fréquemment liées entre elles.

Cette diversité de politiques et d'actions se modifie continuellement, ce qui peut avoir des conséquences très importantes sur le développement des exploitations agricoles et dans l'espace rural. Son anticipation et la compréhension de son contenu et de ses conséquences sont primordiales pour garantir un développement durable de l'agriculture et de l'espace rural. La complexité de ces politiques publiques nécessite la participation et la coordination de l'ensemble des acteurs du monde agricole et de l'espace rural pour assurer la circulation et l'appropriation de l'information par les familles paysannes et leurs partenaires, mais aussi un développement concerté de ces politiques.

OBJECTIFS

AGRIDEA contribue à anticiper et accompagner les développements des politiques agricoles et autres politiques publiques afférentes pour favoriser une évolution durable de l'agriculture, des exploitations agricoles et de l'espace rural. Pour ce faire, elle coordonne et anime des réseaux et des plateformes d'échanges entre les acteurs concernés (vulgarisation, administrations fédérales et cantonales, décideurs politiques, recherche, familles paysannes, etc.). Elle fournit des prestations et des outils favorisant la mise en œuvre des nouvelles législations.

F2 Analyse des enjeux dus à l'évolution du contexte

Évolutions technologiques, changements climatiques, disparition des ressources, mouvances de populations, nouveaux marchés et besoins de la société modifient continuellement le contexte dans lequel évoluent l'agriculture et les exploitations et transforment les dynamiques de l'espace rural. Ils peuvent à la fois représenter des risques, mais aussi des opportunités. Il est important de les détecter et de les analyser de manière précoce pour permettre aux familles paysannes et leurs partenaires de se positionner et construire des stratégies innovantes en tenant compte de la durabilité. De telles détectations et analyses sont complexes et interdisciplinaires, elles demandent de constituer des réseaux efficaces entre la recherche, la vulgarisation, l'enseignement et la pratique.

OBJECTIFS

AGRIDEA contribue à l'anticipation et l'analyse des évolutions du contexte en favorisant la création de partenariats interdisciplinaires et la collaboration entre les différents acteurs du système de connaissances agricoles pour permettre aux familles paysannes, et à leurs partenaires, de se positionner et construire des stratégies innovantes, répondant aux attentes de la société.

► BUTS

Afin de faire face à la complexité et la rapidité des changements du contexte, AGRIDEA contribue à comprendre et faciliter l'intégration des modifications des conditions cadres du secteur agricole et des dynamiques de l'espace rural par l'anticipation et l'analyse de ces changements, ainsi que l'animation de réseaux interdisciplinaires et de plateformes d'échanges des acteurs impliqués.

► BUTS

AGRIDEA assure le transfert de connaissances dans le secteur agricole. Elle facilite les ajustements nécessaires du système de connaissances grâce au soutien à la réorganisation et la coordination de la vulgarisation, aux échanges au sein du système de connaissances agricoles et de l'espace rural, au soutien des intérêts du système de vulgarisation et à l'accompagnement des processus de changement au sein des organisations agricoles.

G Développement du système de connaissances de l'agriculture et de l'espace rural en Suisse

Contexte et définition du problème

La pression actuelle à la réduction des fonds publics, la tendance à la privatisation, la complexification des attentes, la nouvelle répartition des tâches entre les cantons et la Confédération, engendrent des modifications importantes des conditions cadres des acteurs du système de connaissances agricoles. D'autre part, les évolutions du contexte exigent des efforts d'adaptation de tous les acteurs du monde agricole et rural, que ce soit les familles paysannes ou les secteurs en amont et en aval.

G1 Soutien opérationnel à la vulgarisation

Les conseillères et conseillers agricoles et les partenaires d'AGRIDEA ont constamment besoin de nouvelles connaissances et compétences, ainsi que d'outils actualisés pour mener à bien leurs tâches quotidiennes. De plus, les nouveaux conseiller-ère-s et enseignant-e-s nécessitent une mise à niveau de leurs connaissances et compétences de base.

OBJECTIFS

AGRIDEA soutient les conseillers et ses autres clients dans l'acquisition de compétences spécifiques, méthodologiques et sociales. En particulier, AGRIDEA s'investit pour la formation initiale et continue des conseillers agricoles et offre une large palette de cours, de publications et d'outils adaptés à ses différents publics.

G2 Développement et coordination de la vulgarisation

L'évolution du contexte politique et des modes de financement influencent continuellement l'organisation et le fonctionnement des services de vulgarisation des cantons.

OBJECTIFS

AGRIDEA contribue avec ses partenaires, particulièrement le Forum la Vulg Suisse (FVS) et la communauté de travail des conseillères en économie familiale (ARBE), à faciliter le développement et la coordination de la vulgarisation en Suisse en mettant en œuvre des actions pour l'ensemble du système de vulgarisation.

G3 Echanges dans les systèmes de connaissances

L'évolution des systèmes agricoles et leur multifonctionnalité engendrent une grande diversité de systèmes et de modes de production, des stratégies et des alliances avec le monde non agricole. De nouveaux savoirs et compétences sont développés et de nouveaux réseaux sont tissés avec les acteurs de la société. Le fonctionnement de ces réseaux et les échanges d'informations, de savoirs, d'expériences et de connaissances sont des éléments essentiels pour que l'agriculture puisse s'adapter continuellement et être innovante.

OBJECTIFS

AGRIDEA encourage les échanges de connaissances, d'expériences, des besoins et des résultats de la pratique au sein du système de connaissances agricoles et établit les relations avec le système plus large de connaissances de l'espace rural par l'animation et l'accompagnement de réseaux avec les acteurs du développement agricole, de la vulgarisation, de la recherche, de la pratique et des autres acteurs de l'espace rural.

G4 Développement et conduite de processus participatifs

L'élargissement des activités de développement agricole, la participation accrue de l'agriculture au développement de l'espace rural et la collaboration de plus en plus fréquente à des processus complexes impliquant un grand nombre d'acteurs d'horizons variés nécessitent la mise en œuvre de méthodes et de démarches adaptées. L'appropriation des démarches et des projets par les acteurs dépend fortement de leur capacité à suivre les processus, à devenir de véritables acteurs du développement. Dans ce domaine, la mise en œuvre de démarches « bottom-up » centrées sur les acteurs est un gage de réussite.

OBJECTIFS

AGRIDEA développe des méthodes et outils participatifs et anime des processus participatifs dans des projets agricoles, ainsi que dans les collectivités rurales.

G5 Développement organisationnel

Les organisations agricoles doivent faire face aux constantes et rapides mutations du contexte conjoncturel. Pour cela, elles doivent adapter leurs structures et leurs modes de fonctionnement pour répondre aux attentes de leurs membres et de la société.

OBJECTIFS

AGRIDEA offre aux organisations agricoles qui le souhaitent un accompagnement et un coaching leur permettant d'adapter leur fonctionnement et leur stratégie afin de mieux répondre aux besoins de leurs membres et aux changements du contexte. Elle favorise l'échange entre ces organisations par la mise sur pied de plateformes.

G6 Reconnaissance de la vulgarisation

A l'échelle européenne, une tendance au désengagement de l'Etat et à la privatisation du conseil agricole se dessine actuellement. La segmentation de l'offre par la mise sur les marchés publics des prestations ou par des financements via des acteurs locaux ou régionaux est également une réalité. Une partie importante des activités de la vulgarisation agricole est d'intérêt public et n'est pas reconnue par le marché.

OBJECTIFS

AGRIDEA représente, en concertation avec le Forum la Vulg Suisse, les intérêts du système de vulgarisation qui soutient le développement d'une agriculture durable auprès de l'ensemble des milieux économiques et des partenaires sociaux, ainsi qu'auprès du grand public par la formation de base des conseillères et des conseillers, ainsi que par la participation active à l'élaboration des politiques publiques en matière de vulgarisation.

H Développement au niveau international

La question du développement de l'agriculture et de l'espace rural est une thématique sans frontière. Cela a deux conséquences pour AGRIDEA. D'une part, il est important de suivre les développements à l'étranger, notamment dans les pays voisins, pour en tirer le meilleur enseignement pour le développement du système de connaissances agricoles dans son ensemble et plus particulièrement pour les acteurs du conseil en agriculture. D'autre part, les activités d'AGRIDEA trouvent des opportunités pour se prolonger à l'étranger, notamment dans les domaines de la facilitation, du conseil en méthodologie, de la mise en place de processus participatifs, du développement organisationnel, de la planification et des méthodes d'évaluation et des indications géographiques protégées.

Grâce à son implication de longue date dans l'« initiative de Neuchâtel » et aux échanges avec les pays qui soutiennent la vulgarisation agricole dans la coopération au développement, AGRIDEA a la chance d'héberger le Forum mondial pour le conseil rural (GFRAS, Global Forum for Rural Advisory Services). Dans ce cadre, elle peut faire part de ses expériences en tant qu'une des rares organisations impliquées dans le conseil agricole, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement. Elle contribue ainsi au développement international du système de conseil.

► BUTS

AGRIDEA fait reconnaître l'intérêt des échanges internationaux pour le développement du système de connaissances agricoles suisse. L'engagement de ses compétences dans des mandats tiers à l'étranger contribue à l'amélioration et au développement des prestations de conseil à un niveau international.

Axe III Défis organisationnels

AGRIDEA souhaite adapter sa structure et son fonctionnement afin d'être en mesure de répondre de manière adéquate aux attentes internes et externes.

AGRIDEA poursuit les objectifs suivants :

- Les principaux domaines d'activités ont été identifiés, domaines dans lesquels AGRIDEA est leader et anticipe activement les changements.
- AGRIDEA répond aux attentes élevées de ses publics cibles, elle met l'accent sur l'expertise technique et le soutien.
- La responsabilisation individuelle et le développement continu des compétences de son personnel permettent à AGRIDEA d'atteindre les résultats visés. Bâtir une organisation apprenante exige un engagement sans réserve et une innovation sans relâche.
- L'aspiration d'AGRIDEA d'être une entreprise participative signifie que tous les acteurs (collaborateur-trice-s, membres, collectivités publiques, clients, etc.) bénéficient des résultats obtenus.

L'axe III contient les pistes d'actions suivantes :

- Organisation et culture.
- Personnel et infrastructure.
- Finances.

► BUTS

AGRIDEA propose des prestations répondant aux besoins de ses partenaires et clients. Avec une organisation rationnelle, elle est présente à l'échelle suisse, mais dispose d'un ancrage régional fort et d'une culture d'entreprise orientée sur le service.

I Organisation et culture

La réorganisation a été initiée en 2006 par l'Association suisse pour le conseil en agriculture (ASCA), avec une révision importante des statuts, le remaniement du comité et le nouveau nom AGRIDEA. Lors des assemblées de 2008 et 2009, les délégués ont poursuivi avec la fusion des deux centrales de Lausanne et de Lindau, conduites jusqu'à comme des entreprises autonomes. La mise en œuvre a commencé en janvier 2011.

Les aspects d'organisation autant que ceux de la culture d'entreprise doivent être pris en compte.

I1 Défis organisationnels

La fusion des centrales s'est déroulée en plusieurs étapes. Fin 2010, un organigramme unique a été adopté et les responsables hiérarchiques nommé-e-s. Les groupes ont été conçus de façon à ce qu'ils fonctionnent également de manière transversale entre les sites. Dans une deuxième phase, les processus et les outils devront être harmonisés. L'organisation doit être très adaptable et flexible, même à court terme. A cette fin, le choix d'une organisation horizontale, décentralisée, avec des processus de décisions rapides a été privilégié. La structure par centre de profits permet une délégation étendue des compétences de décisions.

Une gestion adéquate des demandes et des projets permet d'assurer que les différents mandats soient clairement séparés et ne se concurrencent pas. Toutefois, il faut pouvoir limiter les frais de fonctionnement et utiliser les ressources avec plus de flexibilité.

La planification doit être plus efficiente et réduite. Elle doit fixer les grandes lignes. Le cadre donné, il faut permettre aux responsables de décider de l'adapter, dans le quotidien, afin d'être plus réactifs. Cela permet une prise de décisions plus tardive, mais une mise en œuvre rapide.

OBJECTIFS

AGRIDEA est dotée d'une structure d'organisation nationale avec une forte présence locale. Une structure rationnelle et une administration légère permettent une grande flexibilité.

I2 Culture d'entreprise et valeurs

La création d'une nouvelle structure organisationnelle commune aux deux sites et dépassant les frontières linguistiques est accompagnée par le développement d'une culture d'entreprise commune. Elle est la base permettant d'harmoniser les relations internes (par exemple entre la Suisse romande et la Suisse alémanique) et externes (par exemple pour la Convention de prestations de l'OFAG et les autres mandats).

La culture d'entreprise commune n'a rien à voir avec un nivellement. AGRIDEA fonctionne selon le système fédéraliste et permet aussi des libertés pour les particularités régionales respectives.

OBJECTIFS

La culture d'entreprise d'AGRIDEA est empreinte de reconnaissance, d'estime, d'esprit d'équipe, de crédibilité du management et de confiance mutuelle.

I3 Orientation sur l'efficacité

De manière générale, les mandats ont évolué ces dernières années, devenant plus petits et plus exigeants. La conduite et les outils doivent être adaptés en conséquence. Il faut notamment régulièrement mener des évaluations pour s'assurer que les prestations répondent bien aux demandes.

OBJECTIFS

AGRIDEA dispose d'une structure et d'outils performants pour satisfaire aux attentes des mandants et, d'autre part, assurer une bonne gestion interne des projets.

Une évaluation est conduite régulièrement.

I4 Positionnement dans le système de connaissances

Afin de renforcer, à long terme, son image et son financement, AGRIDEA doit être clairement positionnée dans le système de connaissances agricoles. Ses prestations pour le système et un lobbying politique adéquat lui permettent de maintenir cette place. Pour ce faire, elle doit gérer les attentes des parties prenantes (stakeholders), communiquer activement sur l'entreprise, réaliser des campagnes et des projets avec les partenaires.

Lors de projets en commun, AGRIDEA assure une visibilité convenable à ses partenaires et garantit l'indication de ses sources. Elle vise à ce que ces collaborations soient profitables pour tous les partenaires engagés.

OBJECTIFS

Les prestations d'AGRIDEA pour le système de connaissances agricoles sont reconnues. Elle est clairement positionnée dans le système de connaissances et entretient un lobbying politique actif.

J Personnel et infrastructure**J1 Collaboratrices et collaborateurs**

Dans une entreprise prestataire de services telle qu'AGRIDEA, les collaboratrices et collaborateurs sont un facteur essentiel, mais également exigeant. Deux tendances sont à prendre en compte : d'une part, le recrutement de spécialistes est devenu plus difficile, d'autre part, la durée de vie des connaissances a fortement diminué. Ceci implique la nécessité de formation continue des collaborateur-trice-s et une gestion efficace des connaissances au sein de l'entreprise.

Afin d'engager et de conserver du personnel de valeur, il convient de proposer un environnement de travail optimal, intégrant notamment les questions d'égalité, le droit d'expression, la carrière professionnelle, la culture d'entreprise attrayante, ainsi qu'un salaire adéquat. Le modèle de rétribution doit prendre en compte la prestation. A moyen terme, AGRIDEA vise la transparence salariale.

L'utilisation efficiente des ressources humaines implique une productivité élevée du personnel. Une condition prépondérante pour cela est, en plus d'une infrastructure adéquate, l'attention portée à la spécialisation de son personnel. Le spectre des activités couvertes est très grand, c'est pourquoi il faut veiller à éviter une trop grande diversité, le cas échéant en renonçant clairement à certaines d'entre elles.

OBJECTIFS

AGRIDEA place à chaque échelon des collaborateurs les plus compétents, les fidélise à l'entreprise et crée les conditions pour qu'ils puissent atteindre l'excellence.

AGRIDEA obtient une productivité élevée de son personnel, également en se concentrant sur ses tâches, le cas échéant en les priorisant.

J2 Infrastructure

L'utilisation efficiente des ressources n'est pas uniquement un thème en production agricole, mais également dans le système de connaissances et, de ce fait, également chez AGRIDEA ! L'infrastructure, les finances et les ressources humaines sont principalement concernées.

L'infrastructure doit être entretenue et adaptée pour assurer des prestations efficaces. A ce titre, les locaux de Lindau accusent un important retard d'entretien.

OBJECTIFS

AGRIDEA assure une utilisation efficiente des ressources en mettant en place une infrastructure adéquate.

► BUTS

Des infrastructures adéquates et un personnel hautement qualifié permettent à AGRIDEA d'atteindre un niveau de productivité élevé et une utilisation efficace de ses ressources.

► BUTS

Grâce à une gestion de ses finances et à un rendement suffisant, AGRIDEA assure sa fonction et sa pérennité à long terme, malgré des conditions cadres changeantes.

K Finances

K1 Organisation des finances

Les comptes de l'entreprise sont tenus de manière centralisée à Lausanne depuis le 1^{er} janvier 2011, ce qui nécessite une adaptation des procédures.

Pour améliorer la transparence, le standard comptable Swiss GAAP RPC sera utilisé comme base. Pour commencer, cela implique une réévaluation du bilan et un ajustement des règles comptables. Par ailleurs, une comptabilité par centre de profits est mise en place. Elle vise à faciliter une délégation des compétences de décisions et une meilleure gestion, notamment par le biais de boucllements intermédiaires permettant de réagir plus rapidement le cas échéant.

OBJECTIFS

La comptabilité d'AGRIDEA est tenue de manière centralisée selon les standards Swiss GAAP RPC. AGRIDEA généralise à toute l'entreprise la gestion par centre de profits. De plus, dans le cadre du système interne de contrôle (SIC), une gestion des risques étendue est mise en place.

K2 Rentabilité

Pour tenir compte de toutes les parties prenantes (stakeholders) et de leurs besoins, AGRIDEA doit obtenir un résultat annuel suffisant. Bien qu'AGRIDEA soit une organisation à but non lucratif, l'ensemble de l'organisation doit viser la rentabilité. Le bénéfice réalisé ne sort pas de l'entreprise mais il est réinvesti, profitant ainsi à tous les partenaires.

OBJECTIFS

La conduite de l'entreprise AGRIDEA doit s'orienter vers la rentabilité afin d'obtenir des résultats favorables pour tous les partenaires.

K3 Liquidités et réserves

La structure des recettes s'est peu à peu modifiée, étant donné la progression continue des mandats en dehors de la Convention de prestations entre AGRIDEA et l'OFAG. Il en résulte des fluctuations liées aux acquisitions et un risque de liquidités accru. Des fluctuations de recettes doivent être assurées par des réserves de liquidités afin de pouvoir honorer les engagements (notamment le versement des salaires). De plus, une acquisition performante doit être mise en place pour réduire les fluctuations des recettes.

OBJECTIFS

Par un résultat financier positif et une réserve de liquidités suffisante, AGRIDEA assure la continuité, également lors d'entrées fluctuantes des recettes. De plus, elle veille à augmenter la diversification des mandants.