

Conseillers en agriculture réunis pour parler efficacité et efficacie des exploitations

Hans Schüpbach

AGRIDEA, 8315 Lindau, Suisse

Renseignements: Hans Schüpbach, e-mail: hans.schuepbach@agridea.ch



Peter Meuter fait découvrir son exploitation d'arboriculture fruitière de Vigneules (BE), avec magasin à la ferme, aux participants à l'excursion dans le Seeland. (Photo: Agridea)

Lorsque des experts examinent à la loupe la gestion d'une entreprise, les processus de production ou de services, ils observent souvent un manque d'efficacie. Les secteurs de l'agriculture et de l'alimentation ne sont pas épargnés. Organisatrice du congrès IALB de cette année, qui a eu lieu à Soleure du 14 au 17 juin 2015 (voir encadré), AGRIDEA a saisi l'occasion d'éclairer les divers aspects de la question de l'efficacie et d'en discuter à l'échelle européenne.

Durant cinq jours, quelque 280 congressistes de 19 pays ont participé à des séances plénières, des forums, des ateliers et des excursions sur le thème «L'efficacie dans l'agriculture et le secteur alimentaire: réalités et apparences dans l'exploitation et la vulgarisation». Les questions prioritaires étaient les suivantes:

Les théories d'amélioration de l'efficacie connues dans l'industrie et les services sont-elles applicables aux activités agricoles et domestiques et, plus généralement,



Figure 1 | Bernard Lehmann, directeur de l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG), a présenté l'agriculture suisse. (Photo: Agridea)



Figure 2 | Christine Ax, chercheuse senior et écrivaine au Sustainable Europe Research Institute SERI, à Vienne, a fortement remis en cause le type actuel d'efficacité. (Photo: Agridea)

compatibles avec les exploitations dans l'espace rural? Quel rôle jouent à ce propos les facteurs liés à la nature, aux saisons et à la famille?

Comment considérons-nous l'efficacité dans nos propres domaines, les services de vulgarisation agricole et les écoles d'agriculture? Pouvons-nous aussi y faire davantage avec moins?

Conférences et conclusions du Congrès IALB

Bernard Lehmann, directeur de l'Office fédéral de l'agriculture OFAG

Les conflits d'objectifs, causés par les exigences divergentes exprimées par la population suisse à l'égard de l'agriculture, peuvent être atténués uniquement par une amélioration de l'efficacité de la production et des exploitations, telle qu'on a pu l'observer ces dernières années. *Exemples*: Efficacité du bilan des substances nutritives (P, N), productivité du travail (env. 2 % par an). Cela a été rendu possible par une meilleure gestion d'entreprise, le progrès technique et la vulgarisation agricole. Cette dernière donne à la pratique une idée de l'évolution de la recherche, ôte les œillères des exploitations en leur apportant un regard extérieur, met le doigt sur les lacunes en matière d'efficacité du travail et les surcharges chroniques de travail.

Christine Ax, chercheuse senior et écrivaine, Sustainable Europe Research Institute SERI, Vienne

La façon dont l'efficacité est aujourd'hui mise en pratique dans l'économie et la société n'est plus efficace mais nous appauvrit. L'idée parfaitement sensée que nous devons gérer les ressources avec parcimonie se transforme en un processus destructeur parce que l'effi-

cience sert des objectifs erronés, que les conditions générales sont destructrices et que les indices d'efficacité ne servent plus le «juste but». Des changements sont aujourd'hui nécessaires parce que le nombre de personnes qui rejettent le résultat de notre système ne cesse de s'accroître, que ce dernier ne sert qu'à une minorité et qu'il nous mène dans la mauvaise direction de manière de plus en plus efficace. Nous reconnaissons que la plupart des choses qui nous rendent heureux, le temps, l'amitié, la découverte de la nature, l'amour, la réflexion personnelle et l'activité créatrice, ne sont pas compatibles avec l'idée d'efficacité. »

Encadré 1 | Internationale Akademie land- und hauswirtschaftlicher Beraterinnen und Berater (IALB)

L'académie internationale des conseillères et conseillers en agriculture et en économie familiale, fondée en 1961, regroupe environ 600 professionnels et 27 institutions de 13 pays, principalement de langue allemande. Elle veut promouvoir la vulgarisation et la formation par des congrès, des séminaires, le partage d'expériences et l'élaboration de projets. Elle est présidée par Ulrich Ryser, directeur d'AGRIDEA, qui a succédé à Edda Albers (chambre d'agriculture de Basse-Saxe). Pour en savoir plus sur l'IALB et le congrès: www.ialb.org.



Figure 3 | Martin Keller, CEO de fenaco, a attiré l'attention sur l'importance croissante du dialogue avec les paysans et les consommateurs. (Photo: Agridea)

Martin Keller, CEO fenaco

Dans les entreprises actives dans l'agriculture et l'alimentation, les gains d'efficacité restent prioritaires, mais ne doivent pas être réalisés au détriment de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires suisses. Ce serait mettre en danger la valeur ajoutée du Swissness. Cela a d'ailleurs un prix que les consommateurs conscients sont aussi disposés à payer à long terme. Nous nous heurtons ici aux limites de l'augmentation de l'efficacité et à l'importance croissante du dialogue. Dialogue avec les paysannes et les paysans, pour les emmener avec nous sur cette voie exigeante. Dialogue avec les consommatrices et les consommateurs, pour les convaincre de la valeur ajoutée que contiennent les produits alimentaires suisses.

Franz Jansen-Minssen, Landwirtschaftskammer Niedersachsen; Harald Menzi, Agroscope Posieux

L'UE a inclus les minerais de phosphate dans la liste des matières premières critiques. Le «pic de phosphore» est souvent prévu pour 2030 et la fin des réserves de phosphate facilement extractible pour dans 100 ans. Dans le land allemand de Basse-Saxe, une nette intensification de la gestion du cycle des éléments nutritifs est en cours entre les régions de grandes cultures et les régions de mise en valeur, avec la possibilité théorique d'être totalement autosuffisants en phosphore avec les engrais de ferme.

En Suisse, l'excédent du bilan phosphore (apports moins exports) a été réduit de deux bons tiers entre 1990 et 2010, l'efficacité du phosphore passant de 16 à 57%. La cause principale en est le changement de la politique agricole, basée sur les incitations fournies par

les paiements directs liés aux prestations. Les «Suisse-Bilanz» des exploitations ont eu pour conséquence l'utilisation plus consciente des fumures P, avec en partie une réduction spectaculaire de l'utilisation d'engrais minéraux.

Suzanne Otten, LMS Agrarberatung GmbH, Rostock; Markus Höltschi, BBZN Hohenrain

Les exigences auxquelles la méthodologie de la vulgarisation est confrontée aujourd'hui sont très élevées. Dans les problématiques complexes, le paysan a moins besoin d'un spécialiste que d'un partenaire de dialogue aux vastes connaissances, l'accompagnant personnellement et le familiarisant avec l'analyse de la situation. C'est là qu'intervient le conseil en processus, dans lequel le vulgarisateur ne fournit pas de proposition de solution toute faite, mais accompagne son client durant le processus et l'incite à développer ses propres solutions.

Conseiller efficacement en investissant le moins de temps possible est un conflit d'objectif impossible à résoudre. Les services de vulgarisation sont placés devant la tâche immense de répondre, avec des effectifs en baisse, à une demande de soutien compétent pour résoudre des problèmes économiques et sociaux complexes. Qu'en pareille circonstances ils soient parfois incités à travailler trop vite (efficacité apparente) ne devrait pas étonner.

Hans Hofer, Inforama Rütli; Urs Ryf, président de l'association des maîtres d'apprentissage agricole BE

L'apprentissage axé sur la pratique est une méthode efficace et efficiente pour maîtriser les nouveaux enjeux de la formation professionnelle.

- Résultat d'apprentissage: disposer de compétences, ce qui signifie «savoir-faire et pas simplement savoir»
 - Nouveaux canaux et instruments d'information: quelles chances apportent-ils dans l'enseignement?
 - Rôle des enseignants: le «maître» devient «animateur»
- La plupart des exploitations d'apprentissage sont des exploitations familiales typiques, dans lesquelles temps de travail et temps d'apprentissage se déroulent parallèlement. Afin que le savoir-faire acquis à l'école coïncide avec le travail sur le terrain, une étroite collaboration est requise entre l'exploitation d'apprentissage et l'école. ■

Encadré 2 | Les notions et leur interprétation

L'**efficacité** est une mesure permettant d'évaluer quantitativement la productivité comme rendement ou utilité par unité consommée. On divise donc les extrants par les intrants. L'augmentation de l'efficacité est la réduction du gaspillage. Il s'agit de produire plus avec le même travail ou de parvenir à la même utilité avec moins d'intrants.

Terminologie utilisée:

- Rapport coût/utilité, rentabilité, productivité.
Exemples: production laitière par unité de coût fourrager, nombre de conseils dispensé par vulgarisateur.
- Efficacité des ressources, «consommation d'environnement». Exemples: rendement fourrager par unité de volume d'azote épandu, rendement maraîcher par unité de dépense énergétique, calories alimentaires produites par hectare de surface agricole utile indigène.
- Performance physique, productivité du travail.
Exemples: production laitière annuelle, volume récolté à l'heure.

Les objectifs en termes d'efficacité, de productivité ou de performance définissent ce qui doit être fait et comment.

Effet de rebond

Prises isolément, des activités peuvent paraître efficaces pour ce qui est des ressources ou du travail et receler un «potentiel d'économie», alors qu'elles peuvent avoir dans la réalité et compte tenu du contexte des effets contre-productifs du point de vue de l'écologie, du temps de travail ou de la sécurité. L'utilisation accrue de biens «écologiquement meilleurs» annule le bénéfice en matière de durabilité.

Exemples:

- Rouler plus avec une voiture plus économique.
- Produits de masse bon marché non réparables et dont la dégradation produit des substances nocives pour l'environnement.
- Travail du sol bâclé dans des conditions produisant des dégâts de compactage.

L'**efficacité apparente** n'est pas une notion précisément définie. Elle montre à quel point il est difficile d'interpréter la notion d'efficacité. Une personne qui n'inclut pas tous les éléments importants dans son calcul et ne considère qu'une partie du système comme valeur de référence court le risque de ne pas parler d'efficacité, mais d'«efficacité apparente».

Exemple:

- Pour calculer l'efficacité du phosphore dans la production végétale sur une exploitation d'élevage, il ne faut pas uniquement tenir compte des engrais P achetés, mais de la totalité des importations de P dans «l'exploitation-système», y compris par l'intermédiaire des fourrages.
- Ne pas tenir compte des interactions: le rendement par kilo de produit phytosanitaire appliqué peut paraître excellent, même s'il est probable qu'il en résulte une maigre efficacité énergétique (énergie grise).
- Limites de l'augmentation de l'efficacité: à quoi sert-il d'augmenter encore l'efficacité du travail sur l'exploitation si cela entraîne à moyen terme une dégradation de l'état de santé des personnes qui y travaillent?

L'**efficacité** est une mesure permettant de décrire le degré de réalisation d'un objectif. Elle ne peut être définie comme une mesure arithmétique. Elle aide plutôt à comparer l'objectif atteint avec l'objectif visé, en d'autres termes le bout de chemin accompli par rapport à l'ensemble du voyage.

Notions apparentées: résultat, effet, adéquation.

Exemple:

- Le feu est éteint, peu importe que ce soit avec peu ou beaucoup d'eau.
- La stratégie de l'entreprise a été mise en œuvre avec succès, même si le conseil a pris un peu plus de temps que prévu pour que les générations puissent s'accorder.

Les objectifs en termes d'efficacité définissent ce qui doit être fait et pourquoi et quels effets doivent se produire en relation avec les «personnes concernées/protagonistes» ou une «chose».