

Stratégies d'avenir pour une agriculture dynamique en Suisse romande

Barbara Eiselen^{1*}, Martin Pidoux¹, Thomas Blättler¹, Mario Huber¹, Ladina Knapp¹, Marguerite Paus¹

¹ Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires HAFL, Länggasse 85, CH-3052 Zollikofen, Suisse

* Auteur de correspondance : barbara.eiselen@bfh.ch

Mots clés : planification stratégique, secteur agroalimentaire, compétitivité, Suisse romande, méthode participative



Figure 1 : Quatre filières essentielles pour la Suisse romande illustrent la diversité de son agriculture: les céréales panifiables, la viti-viniculture, la volaille de chair, le lait et les produits laitiers. (Photos: Agri)

Résumé

L'agriculture en Suisse romande se caractérise par une grande diversité et englobe dans la présente étude les cantons francophones et bilingues (Vaud, Genève, Neuchâtel, Valais, Fribourg, Jura) ainsi que l'arrondissement administratif du Jura bernois. Il s'agit d'élaborer pour cette agriculture des stratégies d'avenir fondées sur une vision globale. Dans un processus participatif avec les acteurs concernés, la situation de 2014 du secteur agroalimentaire a tout d'abord été analysée, puis, sur cette base, des stratégies d'action ont été formulées en vue d'orienter le positionnement futur des organisations agricoles romandes (AGORA). D'ici à 2022, le revenu agricole n'augmentera que dans quatre des 20 exploitations types étudiées. Celles-ci ont l'opportunité d'augmenter leur surface et ne pratiquent pas la production laitière. Pour les 20 exploitations, la poursuite sans changement de la gestion actuelle (statu quo) entraînerait une dégradation de la situation financière. La planification stratégique, y compris celle des investissements, est par conséquent très importante et devrait être encouragée davantage à l'avenir. La Suisse romande dispose certes de produits régionaux et de filières bien développés et établis (p. ex, AOP/IGP), mais la production de même que la transformation pourraient être encore mieux adaptées aux besoins des consommateurs et les producteurs intégrés davantage et plus profondément dans les filières, en particulier dans celle du lait d'industrie.

1. Introduction

Comment nous positionner à l'avenir sur la scène politique, face à nos membres et à l'ensemble du secteur agroalimentaire? C'est à cette question qu'AGORA (Association des groupements et organisations romands de l'agriculture) a voulu répondre. Depuis la dernière étude portant sur toute la Suisse romande, qui date de 1988 (FSASR), la région a connu de nombreux changements agro-politiques, sociaux et structurels. Certes, entre temps, il y a bien eu plusieurs analyses au niveau des cantons (Réviron *et al.* 2011, Lehmann *et al.* 2001; Paus *et al.* 2006), mais AGORA déplore l'absence d'une vision globale de la situation à l'échelle romande. Voulant être en mesure de proposer des mesures proactives et constructives, l'association a donc chargé en 2015 la Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires (HAFL) de mener une étude sur les potentiels de l'agriculture en Suisse romande (Pidoux *et al.* 2016; Eiselen et Pidoux 2016), avec pour objectifs d'une part d'accroître la valeur ajoutée et l'attractivité de l'agriculture romande et, d'autre part, de faciliter le positionnement stratégique futur des organisations agricoles. Le périmètre de l'étude englobait les cantons francophones et bilingues (Vaud, Genève, Neuchâtel, Valais, Fribourg, Jura) ainsi que l'arrondissement administratif du Jura bernois. La méthode innovante appliquée permet d'identifier de façon efficiente des stratégies d'action pour l'ensemble d'un secteur, et ce dans un environnement dynamique et complexe.

2. Méthodes

Pour recueillir la diversité d'informations nécessaire, trois perspectives ont été étudiées, principalement à l'aide de méthodes qualitatives: l'évolution sur 20 ans d'indicateurs statistiques, 20 exploitations agricoles types et quatre filières agroalimentaires. Ensuite, au cours d'un

processus participatif intégrant les acteurs concernés, les résultats obtenus ont servi à élaborer des stratégies au moyen d'analyses des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT¹).

2.1. Situation de 2014 selon trois perspectives

1^{re} perspective (Indicateurs statistiques): les indicateurs statistiques pertinents de l'Office fédéral de la statistique (OFS) et de l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG) ont été intégrés dans l'analyse sous forme de statistique descriptive.

2^e perspective (Exploitations types): vingt exploitations agricoles types ont été sélectionnées selon les critères suivants: orientation principale (lait, engraissement, grandes cultures, viti-viniculture, arboriculture et cultures maraîchères), représentation géographique (cantons, zones de production plaine, colline, montagne I, II et III) et taille des exploitations (0-10 ha, 10-25 ha, 25-40 ha et plus de 40 ha). Leur situation économique en 2014 a été analysée sur la base de la comptabilité des trois années précédentes, et nous avons en outre relevé la stratégie actuellement envisagée dans un entretien avec l'exploitant. Leur situation économique en 2022 a été calculée à l'aide du logiciel de budget *Strataplan*, développé par la HAFL, et confrontée au statu quo (poursuite sans changement de la gestion actuelle). Il a été supposé que les prix à la production baisseront en moyenne de 0,9 % par an, conformément aux tendances observées au cours des dernières décennies. Les stratégies envisagées par les exploitations ont été classées en six catégories: optimisation, agrandissement, intensification, spécialisation, diversification et enfin réduction des activités agricoles de même que développement d'activités annexes. Sur une même exploitation, ces diverses catégories pouvaient être appliquées seules ou en combinaison. Les avantages et potentiels ainsi que les faiblesses et limites de ces catégories de stratégies ont été relevés dans le cadre de l'atelier décrit plus loin. Tous les commentaires faits par les participant-e-s dans les discussions de groupe ont fait l'objet d'un protocole par les modérateurs.

3^e perspective (Filières agroalimentaires): les flux de marchandises et les acteurs des quatre filières essentielles en Suisse romande (céréales panifiables, viti-viniculture, volaille de chair, lait et produits laitiers) ont été visualisés sur quatre cartes schématiques. Sur la base de ces informations, une soixantaine d'acteurs du secteur agroalimentaire romand, réunis lors d'un atelier, ont créé six tableaux SWOT: un par filière (deux pour la filière lait) et un autre pour l'agriculture romande en général. Ont participé à l'atelier des responsables des exploitations étudiées ainsi que des représentants de l'industrie, des organisations paysannes, de l'OFAG et des services cantonaux de l'agriculture. Chaque personne s'est vu attribuer à un thème spécifique en fonction de ses compétences (lait d'industrie, lait de fromagerie, volaille de chair, viti-viniculture, céréales panifiables et agriculture romande en général). Cependant, les groupes, placés sous la conduite de modérateurs, ont tous pris position sur tous ces thèmes. Il a ainsi été possible d'intégrer dans l'évaluation des points de vue globaux et externes aux filières.

2.2. Synthèse et élaboration de stratégies

La synthèse a comporté plusieurs étapes. Lors de l'analyse des tableaux SWOT, toutes les déclarations des participant-e-s à l'atelier ont été prises en compte et il en est résulté des idées directrices et une liste de points importants. Les stratégies des 20 exploitations types ont été

¹ L'analyse **SWOT** (acronyme anglais pour Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces)) est un instrument de la planification stratégique.

comparées avec l'analyse des six catégories de stratégies réalisée lors de l'atelier. Puis, les constats obtenus de chacune des trois perspectives (Indicateurs statistiques, Exploitations types, Filières agroalimentaires) ont été résumés séparément. Enfin, ces résultats intermédiaires ont servi de base à une analyse SWOT finale (tabl. 2), à partir de laquelle ont été élaborés sept axes stratégiques bien distincts (tabl. 3). Par la suite, le groupe d'accompagnement de l'étude (composé de membres d'AGORA) a priorisé les mesures concrètes proposées selon leur importance et leur urgence. Dans le cadre de deux ateliers séparés dans le temps, le groupe d'accompagnement et le comité d'AGORA ont peaufiné, précisé et validé ces mesures, qui ont ensuite été divulguées à des fins de mise en œuvre et d'application.

3. Résultats

Le tableau 1 expose quelques résultats obtenus par la perspective «Exploitations types». Les constats issus des perspectives «Indicateurs statistiques» et «Filières agroalimentaires» ont été directement intégrés dans la synthèse finale figurant dans le tableau 2.

3.1. Perspective «Exploitations»: faut-il croître?

Tableau 1 : Sans stratégie d'exploitation, le revenu agricole (RA) baissera d'ici à 2022 dans toutes les exploitations types. (rouge: recul par rapport à 2014 et par rapport au «statu quo»; bleu: recul par rapport à 2014, mais plus élevé que le statu quo; vert: accroissement par rapport à 2014; * famille et employés)

	Orientation principale, surface, zone de production	Stratégie d'exploitation: catégorie et spécificités	Salaire horaire* 2014 (CHF)	Évolution du RA (%) de 2014 à 2022	
				en cas de statu quo	avec la mise en œuvre de la stratégie
Accent: lait	1. Lait de fromagerie 74 ha, zone de montagne III	Optimisation, réduction de l'activité, réduction de la charge de travail	14.50	- 9 %	- 10 %
	2. Lait de fromagerie, d'industrie 26 ha, zone de montagne I	Intensification, spécialisation, diversification, nouvelle étable pour vaches laitières	24.00	- 19 %	- 85 %
	3. Lait d'industrie 74 ha, zone de montagne II	Intensification, spécialisation, nouvelle étable pour vaches laitières	8.50	- 1 %	- 47 %
	4. Lait d'industrie 122 ha, zone de montagne II	Optimisation, bio, extensification	29.90	- 24 %	- 11 %
	5. Lait d'industrie, grandes cultures 47 ha, zone de collines	Optimisation, diversification, aménagement d'une installation photovoltaïque	23.70	- 40 %	- 27 %

	6. Lait d'industrie, grandes cultures 46 ha, zone de plaine	<i>Agrandissement + 45 ha, intensification, diversification, nouvelle halle de machines</i>	17.50	- 149 %	- 131 %
	7. Lait de fromagerie, grandes cultures 52 ha, zone de plaine	<i>Intensification, diversification, nouvelle étable pour vaches laitières</i>	29.00	- 68 %	- 93 %
	8. Lait de fromagerie, grandes cultures 52 ha, zone de collines	<i>Diversification, réduction de l'activité, abandon de la production laitière</i>	28.10	- 33 %	- 21 %
	9. Lait d'industrie, grandes cultures, porcs à l'engrais 55 ha, zone de montagne I	<i>Optimisation, investissement dans la maison d'habitation</i>	20.50	- 23 %	- 39 %
	10. Lait d'industrie, volaille de chair 20 ha, zone de collines	<i>Diversification, optimisation, aménagement d'une installation photovoltaïque</i>	11.90	- 21 %	- 6 %
Accent: viande, œufs	11. Vaches mères, poules pondeuses, grandes cultures 34 ha, zone de plaine	<i>Agrandissement + 32 ha, spécialisation, diversification</i>	27.70	- 14 %	+ 46 %
	12. Bovins et volaille à l'engrais, grandes cultures 33 ha, zone de plaine	<i>Agrandissement + 8 ha, spécialisation, construction d'une halle d'engraissement de poulets</i>	29.70	- 16 %	+ 63 %
	13. Bovins à l'engrais, poules pondeuses, grandes cultures 63 ha, zone de plaine	<i>Spécialisation, optimisation, abandon de la production d'œufs</i>	26.80	- 42 %	- 38 %
	14. Vaches mères 68 ha, zone de montagne II	<i>Agrandissement + 22 ha, diversification, développement de l'entreprise de travaux agricoles</i>	20.20	- 48 %	- 11 %
Accent: cultures spéciales,	15. Grandes cultures 36 ha, zone de plaine	<i>Agrandissement + 10 ha, spécialisation, optimisation</i>	40.30	- 69 %	+ 38 %
	16. Grandes cultures, cultures maraîchères 53 ha, zone de plaine	<i>Agrandissement + 56 ha, diversification, développement de la vente directe</i>	24.70	- 25 %	+ 27 %
	17. Viti-viniculture 13 ha, zone de plaine	<i>Spécialisation, optimisation, amélioration des liquidités</i>	23.50	- 139 %	- 18 %

18. Viti-viniculture 7 ha, zone de montagne I	<i>Spécialisation</i> , développement de spécialités	31.40	- 40 %	- 23 %
19. cultures fruitières, viti-viniculture, grandes cultures 72 ha, zone de plaine	<i>Spécialisation, diversification</i> , forte orientation sur le marché	32.60	- 28 %	- 15 %
20. Cultures maraîchères 22 ha, zone de plaine	<i>Spécialisation, diversification</i> , augmentation de la valeur ajoutée	28.40	- 36 %	- 9 %

Quelques-unes des stratégies d'exploitation entraîneront une baisse plus importante du revenu agricole (RA) que le statu quo (tabl. 1, n° 1, 2, 3, 7, 9). Pourquoi ces stratégies sont-elles quand même appliquées? Quatre de ces exploitations prévoient d'investir du capital dans des installations de production et dans du terrain dont le rendement sera encore très faible d'ici à 2022, mais qui pourraient devenir rentables à long terme. La cinquième prévoit de réduire volontairement son activité en faveur d'une meilleure qualité de vie (n° 1). Il n'en reste pas moins que certaines stratégies ont pour effet une précarisation économique pouvant mettre en péril l'avenir de l'exploitation.

Les dix exploitations de production laitière sont particulièrement touchées. Leur salaire horaire moyen est de CHF 20.80, soit nettement plus bas que celui des dix autres exploitations (CHF 28.50), même s'il reste au-dessus de la moyenne de CHF 14.70 calculée par Haas et Höltschi (2014).

D'ici à 2022, le RA n'augmentera que sur quatre des 20 exploitations types (n° 11, 12, 15, 16), à savoir celles ayant une opportunité d'accroître leur surface (de + 8 ha à + 56 ha) et ne pratiquant pas la production laitière. L'agrandissement de la surface agricole utile (SAU) n'est en lui-même pas une garantie de succès, comme le montrent les deux exploitations n° 6 et 14, où des investissements importants, liés au prix élevé du terrain, réduiront le revenu.

«Garder la tête hors de l'eau et limiter autant que possible les dégâts»: telle est la perspective de plus de la moitié des exploitations (marquées en bleu dans le tableau 1). Ces exploitations essaient de compenser le recul des prix agricoles à la production par des mesures ciblées, telles que l'optimisation des coûts, l'accroissement de la quantité ou de la valeur ajoutée, la génération de sources alternatives de revenu ou de contributions comme les paiements directs. Ces mesures ne permettent cependant pas d'améliorer la situation.

Le rapport entre le RA et le chiffre d'affaires (= RA + coûts réels) est un indicateur relativement fiable de l'aptitude des exploitations agricoles à résister aux fluctuations des prix et à les compenser. Plus il est élevé, plus la baisse des prix sur le marché peut être compensée. Trois exploitations vont améliorer leur aptitude à résister d'ici à 2022. Deux (n° 1 et 8) vont réduire leur activité, ce qui augmentera la part des paiements directs à leur chiffre d'affaires, renforçant par là leur dépendance à l'égard du budget agricole. Une (n° 12) prévoit de se spécialiser dans les poulets de chair, une filière actuellement prometteuse. Toutes les autres exploitations deviendront plus sensibles aux fluctuations de prix en 2022.

3.2. Stratégies pour l'agriculture romande

Tableau 2 : Synthèse des résultats intermédiaires pour le secteur agroalimentaire romand, sous forme de tableau SWOT

Facteurs internes	
Principales forces	Principales faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Grandes structures: 25 ha contre 19 ha en Suisse allemande (OFS)- Bon ancrage des produits AOP/IGP (21 produits sur les 33 enregistrés, 2 demandes pendantes) et d'autres marques et labels régionaux- Grand dynamisme et savoir-faire à tous les niveaux des filières agro-alimentaires- Industrie de transformation laitière bien développée- Bonne cohésion entre les acteurs de certaines filières (volaille de chair, produits AOP/IGP, etc.)- Capacité des gens à s'adapter rapidement aux changements et à collaborer de façon collégiale	<ul style="list-style-type: none">- Entente entre un grand nombre de producteurs difficile face à un nombre restreint de transformateurs et distributeurs- Salaires horaires agricoles faibles, charge de travail importante, qualité de vie réduite, démotivation de certains exploitants- Prix du terrain agricole généralement élevé et pression croissante- Manque d'anticipation stratégique de la part de certaines exploitations agricoles- Production animale, notamment la production de porcs et de volaille, relativement peu répandue
Facteurs externes	
Principales opportunités	Principaux risques
<ul style="list-style-type: none">- Intérêt croissant des consommateurs pour la proximité et la qualité des produits ainsi que pour l'agriculture biologique- Bassins de consommateurs en Suisse allemande (Berne, Zurich, St-Gall) et poursuite de l'urbanisation (Lausanne, Genève, Fribourg, Neuchâtel)- Développement du tourisme en Suisse romande- Niches de production et de marché encore peu exploitées (lait de chèvre/brebis, produits de volaille différenciés à l'image de la France, produits halal et casher, énergies renouvelables, restauration collective)- Adéquation de la Suisse romande aux grandes cultures et aux cultures spéciales d'un point de vue agronomique (sols, climat)	<ul style="list-style-type: none">- Franc fort: manque de compétitivité des produits suisses à l'étranger, tourisme d'achat- Affaiblissement du lien ville-campagne- Diminution du nombre d'agriculteurs et isolement social progressif de ces derniers, alternatives sur le marché du travail- Paiements directs masquant les signaux du marché et incitant à optimiser et extensifier- Problèmes d'aménagement du territoire (construction de halles à poulets, porcheries, serres, agritourisme, activités accessoires, etc.)- Multiplication des phénomènes météorologiques extrêmes (sécheresses, inondations, érosion) en raison du changement climatique

L'analyse SWOT finale présentée dans le tableau 2 aboutit à la définition des sept axes stratégiques du tableau 3, dont les six premiers impliquent des mesures d'entraide internes au secteur agroalimentaire.

Tableau 3 : Sept axes stratégiques pour AGORA. Les mesures concrètes ne sont pas mentionnées ici parce qu'elles dépendent fortement des acteurs participants (AGORA) et de leurs intérêts.

Niveau	Axe stratégique
Exploitation agricole	Encourager à temps les exploitants à prévoir et à mettre en œuvre une stratégie (ne pas attendre qu'il y ait urgence). Cette mesure implique de renforcer la formation professionnelle.
	Remettre davantage en question les plans d'investissement, vu les incertitudes grevant les prix à la production. Il importe de veiller à la rentabilité du projet et pas seulement à sa supportabilité.
	Réduire la charge de travail parfois importante des familles exploitantes (surtout dans la production laitière) pour laisser plus de place à la réflexion et à l'innovation. Par exemple, encourager davantage les calculs de coûts complets.
Marchés et filières	Mettre au point des outils permettant de compenser les fluctuations croissantes des prix à la production.
	Mieux adapter la production agricole aux besoins et à la demande des consommateurs.
	Améliorer le dialogue au sein des filières ; il s'agit là d'un point particulièrement important pour les producteurs.
Politique agricole	Mieux exploiter les instruments existants, par exemple ceux de l'ordonnance sur la promotion de la qualité et de la durabilité dans le secteur agroalimentaire (OQuaDu).

4. Discussion

Les décideurs qui élaborent des stratégies en agriculture ont besoin d'une grande quantité d'informations afin d'en prévoir les effets. La prise en compte de trois perspectives dans l'analyse de la situation de 2014 permet d'appréhender celle-ci de manière globale. Cependant, comme les exploitations types ne constituent pas un échantillon représentatif, les résultats ne peuvent pas être transposés sans autre à l'ensemble des exploitations agricoles romandes. Ils fournissent toutefois des informations concrètes et pratiques à même de satisfaire les objectifs de l'étude. Les exploitations types se situent au-dessus de la moyenne romande pour plusieurs facteurs (RA,

SAU, investissements prévus entre 2014 et 2022) et peuvent de ce fait être qualifiées d'exploitations modèles. Si l'évolution structurelle se poursuit, elles se prêtent tout particulièrement à l'élaboration et à la modélisation de stratégies d'exploitation, vu leurs bonnes perspectives d'avenir.

Les évolutions des prix à la production admises dans les hypothèses se fondent sur les tendances observées les années précédentes. Elles peuvent être considérées comme réalistes quoique plutôt optimistes. Une ouverture, même partielle, des frontières, aurait pour effet d'intensifier encore la baisse des prix des produits agricoles en Suisse. D'un autre côté, une différenciation des produits pourrait laisser espérer une hausse des prix à la production, ce que l'étude n'a pris en compte que partiellement.

5. Conclusions

L'avenir des exploitations agricoles romandes semble dépendre fortement du facteur sol. Seules les exploitations types qui pourront s'agrandir seront en mesure de maintenir ou d'accroître leur RA d'ici à 2022. Les exploitations innovantes de plus petite taille doivent davantage s'orienter sur le marché et profitent moins de la politique agricole 14-17. Par ailleurs, la présente étude confirme que l'économie laitière, en particulier le lait d'industrie, est en crise. Pour conclure, on peut retenir que, bien que soumises aux mêmes conditions-cadres, les exploitations types obtiennent des résultats très variables, ce qui montre l'importance d'une planification stratégique spécifique à chaque exploitation. De plus, alors que le secteur agricole est souvent considéré comme très dépendant du soutien de l'Etat, les axes stratégiques définis à la suite de la présente étude montrent qu'il a aussi ses propres cartes à jouer, tant au niveau de la gestion des exploitations que de l'adaptation aux besoins du marché. Discussion et conclusions

Bibliographie

Eiselen B. & Pidoux M., 2016. Stratégies d'avenir pour une agriculture romande dynamique. Résultats de l'étude réalisée par la BFH-HAFL sur mandat d'AGORA. Plaquette résumant le rapport final. HAFL. 28 p.

FSASR (Fédération des sociétés d'agriculture de Suisse romande), organisation ayant précédé AGORA, 1988. L'agriculture romande sous la loupe. Rapport final. AGORA. 65 p.

Haas T. & Höltschi M., 2014. Auswertung Vollkostenrechnungen 2014 Hügelbetriebe. Interpretationshilfe für Anwender der Excel-Arbeitsmappe voko-milch. BBZN Hohenrain, Agridea Lindau. Non publié.

Lehmann B., Stucki E., Claeysman N., Miéville-Ott V., Réviron S. & Rognon P., 2001. Vers une agriculture valaisanne durable. Étude réalisée à la demande de l'État du Valais. Antenne romande de l'Institut d'économie rurale de l'École polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ). 35 p.

OFAG (Office fédéral de l'agriculture). Paiements directs 2014.

OFS (Office fédéral de la statistique). Données structurelles et comptes régionaux de l'agriculture 2014 et 2015.

Paus M., Murbach F., Lehmann B. & Stucki E., 2006. L'agriculture de l'Arc Lémanique. Étude sur la valeur ajoutée. Rapport sur mandat du Conseil du Léman, en partenariat avec l'Union lémanique des chambres d'agriculture. Antenne romande de l'Institut d'économie rurale de l'École polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ). 209 p.

Pidoux M., Eiselen B., Paus M., Blättler T., Huber M. & Knapp L., 2016. Étude sur l'agriculture romande. Stratégies d'avenir pour une agriculture romande dynamique. Rapport final. HAFL. 157 p.

Révion S., Cornaz C., Bardet L., Baudraz F., Bezençon M., Dugon J. & Paus M., 2011. Valorisation des produits des filières agricoles vaudoises. Rapport final. AGRIDEA. 222 p.