



À la tête du FiBL: le Comité exécutif avec le président Jörn Sanders, Michel Keppler et Beate Huber (dgäd).

Le nouveau trio *qui dirige le FiBL*

Jörn Sanders, Beate Huber et Michel Keppler sont maintenant à la tête du FiBL en tant que Comité exécutif. Ils prennent position sur la révision de la structure de la direction, sur la stratégie et sur les points forts et faibles de l'Institut.



Jörn Sanders

Président du Comité de direction (CD), Responsable du Département des systèmes agro-alimentaires (On cherche en ce moment une succession pour la direction de ce département)

Il y a eu ces dernières années beaucoup de remue-ménage chez les chefs, était-ce un orage nettoyant,

ou y a-t-il au FiBL un problème chronique de direction?

Ni l'un ni l'autre. Il n'est pas inhabituel qu'après trente ans avec Urs Niggli d'autres changements interviennent et que cela concerne aussi la direction, surtout qu'il y a aussi toujours eu des motifs personnels qui ont joué un rôle.

Quelle est la plus grande différence avec le précédent trio?

La différence la plus marquante est que nous n'avons plus une Direction mais un Comité de direction (CD) avec un Comité exécutif (CÉ). Le CD a été renforcée. Elle mène ses débats et prend ses décisions dans le cadre de l'orientation décidée par le Conseil de fondation pour les affaires stratégiques. Le CÉ est chargée de la direction opérationnelle de l'Institut.

Comment le CÉ guide-t-elle sa technique de direction?

Ce qui est décisif, c'est l'engagement et la grande responsabilité personnelle des collaborateurs. Les structures subsidiaires

sont donc très importantes. Et en même temps nous devons nous repositionner. Il faut pour cela une bonne boussole.

Le FiBL a connu une forte croissance. La croissance est-elle encore saine, ou faut-il une pause?

Je trouve que nous avons bien maîtrisé cette croissance jusqu'ici. Nous sommes conscients des défis et nous essayons de nous y attaquer à plusieurs niveaux. L'expertise du FiBL est très demandée, et nous pouvons offrir beaucoup pour la transformation des systèmes alimentaires. Cela peut aussi conduire à une nouvelle croissance. Ça ne doit cependant pas être un but en soi mais avoir pour effet que nous puissions fournir un travail encore meilleur.

L'Institut est-il bien équipé pour réagir agilement à la grande demande?

L'agilité fait partie de la culture du FiBL, mais plus nous grandissons plus il est difficile de la conserver. Mot-clé: l'interdisciplinarité. Il est absolument essentiel que les gens se réunissent et interagissent. Justement parce que les problèmes sont si complexes, il est important de penser systématiquement selon différentes perspectives. Notre force doit être de donner des réponses simples à des questions complexes.

Citez-nous s'il vous plaît trois points prioritaires où le FiBL devrait s'engager encore plus à l'avenir.

On est justement en train d'en discuter; l'alimentation, la santé, la résilience climatique et le potentiel de rendement de l'agriculture biologique sont certainement des thèmes importants.



Beate Huber
Vice-présidente du CD,
Responsable du Département
de la coopération internationale

La direction à trois n'a pas fonctionné la dernière fois, pourquoi le CÉ conserve-t-elle ce modèle?

Je dirais cela autrement. La direction à trois a fait ses preuves et a permis qu'il n'y

ait pas de crise de direction malgré le changement. Le départ de Knut Schmidtke a été un moment difficile, mais cette structure de direction nous a rendus plus résilients.

Vous êtes de loin la plus expérimentée dans le CÉ, vous voyez-vous aussi comme gardienne de l'esprit pionnier?

Je n'aime pas beaucoup le mot gardienne, car il a quelque chose de très statique. Nos grandes forces sont la transdisciplinarité, le travail participatif, la pensée entrepreneuriale et la responsabilité personnelle. Il y a vingt ans on s'est moqué de nous à cause de ça, aujourd'hui tout le monde essaie de faire exactement comme ça. Nous devons cependant adapter continuellement notre méthode de travail aux nouveaux défis.

Quelles sont les faiblesses de ce système du FiBL?

Le risque d'une surcharge des collaborateurs est plus élevé.

Veiller à ce que je me sente bien dans ce système est aussi une grande autoresponsabilité. La grande difficulté est de trouver le bon équilibre. Ici nous devons offrir plus d'assistance qu'il y a encore vingt ans. Il s'agit aussi de rester concurrentiel avec d'autres employeurs.

L'agriculture bio continue de croître internationalement. Quels sont ici les mérites du FiBL et de son activité?

Nous sommes un acteur international important. Nous avons été dès le début très engagés pour le mouvement mondial, et nous le sommes toujours. C'est le FiBL qui avait organisé le premier congrès international de l'IFOAM. Il y a aussi dans des pays comme l'Ukraine des développements bio que nous avons pu accompagner intensivement. Un autre bel exemple est la statistique bio mondiale «World of Organic Agriculture». Rendre les chiffres visibles a certainement beaucoup contribué au développement international.

Où voyez-vous les futurs points forts internationaux?

Il est important pour nous de faire preuve de flexibilité. Les activités internationales ne font pas partie du financement de base de la Confédération. Nous suivons la demande ainsi que les possibilités de financement. Nous ne pouvons pas définir des priorités là où aucun bailleur de fonds n'en veut. L'Afrique restera certainement une priorité en tant que continent qui souffre le plus du changement climatique et a d'immenses problèmes de sols dégradés. L'agriculture biologique peut ici contribuer énormément à un développement positif.



Michel Keppler
Vice-président du CD,
Responsable du Département
finances, ressources & ad-
ministration

Pourriez-vous s'il vous plaît nous donner une brève vue d'ensemble du financement actuel du FiBL?

Nous sommes financés principalement par nos projets

de recherche en Suisse, dans l'UE et au-delà. S'y rajoute l'importante contribution de l'Office fédéral de l'agriculture OFAG ainsi que le soutien de nombreuses organisations et fondations nationales et internationales – et même de personnes privées.

Financièrement, le FiBL a été pendant des décennies au bord du gouffre. Est-ce que tout va mieux avec l'argent fédéral?

Le soutien de l'OFAG est pour nous essentiel, et il est utilisé pour payer nos frais généraux. Sans la contribution de l'OFAG, nous devrions renoncer à de nombreux projets et miser beaucoup plus sur une recherche lucrative.

À quel point cette contribution est-elle sûre?

La convention passée avec l'OFAG nous assure une contribution d'un montant défini jusqu'en 2025. Nous devons bientôt retourner à la table de négociation pour assurer la contribution pour la période à partir de 2026.

Où voyez-vous encore du potentiel pour trouver de nou-

velles sources de financement?

L'acquis est important, et il ne faut pas seulement trouver de nouvelles sources de financement, mais aussi assurer l'efficacité de l'utilisation des moyens existants: Où pouvons-nous optimiser les coûts? Où pouvons-nous améliorer des processus? Les moyens sont-ils utilisés au bon endroit?


Quels points faibles le FiBL doit-il surmonter pour se rapprocher encore mieux des meilleurs talents?

Nous avons une très bonne réputation dans la recherche et la vulgarisation, aussi internationalement. Il y a donc beaucoup de stagiaires et de doctorants qui se pressent à nos portes. Là nous sommes très forts. Mais nous sommes aussi soumis à la concurrence pour les talents. Il s'agit de nous positionner et de nous vendre encore mieux comme employeur.


Le FiBL a des activités très diversifiées, n'est-il pas difficile d'en garder une bonne vue d'ensemble?

C'est bien sûr un défi. Le FiBL Suisse a 800 projets et 350 collaborateurs. Mais nous avons une très bonne troupe avec beaucoup de connaissances spécialisées. Et la nouvelle structure avec une direction renforcée s'avère bénéfique pour contribuer à une meilleure vue d'ensemble. *Interviews: Adrian Krebs*

Version plus complète de l'interview et podcast:

 www.bioaktuell.ch > Meldungen >

Das neue Führungstrio für das FiBL (DE)

 www.fibl.org/de > Infothek > Podcast > FiBL Focus >

Ein Interview mit Jörn Sanders (DE et EN)