

« Notre Fondation est l'une des rares organisations à construire des passerelles entre la recherche et ses applications »

Le nouveau directeur exécutif fait le point sur les perspectives et les défis que la Fondation Syngenta devra relever dans l'avenir

A compter du 1^{er} septembre, Simon Winter devient directeur exécutif de la Fondation Syngenta pour une Agriculture Durable (FSAD), succédant ainsi à Marco Ferroni. Nous l'avons interrogé sur ses expériences passées dans l'agriculture, et sur ses perspectives pour les années à venir.



Pourquoi accorder une si grande importance aux petites exploitations agricoles ?

Simon Winter : J'ai été confronté pour la première fois à l'extrême pauvreté il y a trente ans, en Afrique de l'Ouest. Je me suis alors fixé pour mission de tenter de remédier à ses causes. Les gens qui souffrent le plus de la pauvreté sont les petits exploitants agricoles, et leur voisinage immédiat dans les zones rurales. Mon engagement personnel s'inscrit aujourd'hui dans le cadre de problématiques plus larges, qu'il s'agisse des adaptations démographiques ou du changement climatique. Cela signifie qu'il est plus important que jamais d'aider les petits exploitants à augmenter leur productivité et donc leurs revenus. Dans le même temps, une croissance économique solide doit être obtenue en ajoutant de la valeur aux chaînes logistiques, avec des opérations agricoles prospères, tant pour les grandes exploitations que pour les petites.

Si vous deviez faire un choix parmi les défis clés à relever pour les petits exploitants agricoles, quel serait celui que vous traiteriez en priorité ?

Je vois quatre priorités : le bon fonctionnement des marchés, l'adaptation aux risques, l'utilisation intelligente de la technologie et l'attention particulière à porter aux besoins de certains groupes.

Des marchés inclusifs et fonctionnant correctement s'avèrent essentiels pour attirer les produits agricoles et rapporter de l'argent aux petits exploitants. Il ne suffit pas de s'appuyer uniquement sur les avancées scientifiques ou sur les actions caritatives. L'adaptation aux risques, comme ceux qu'entraîne le changement climatique, nécessite des solutions pour le futur. Les approches actuellement adoptées ne résoudront pas les problèmes de 2030. L'utilisation d'une technologie intelligente implique non seulement la mise en œuvre des innovations les plus pointues, mais aussi un véritable bond technologique pour pallier aux insuffisances des infrastructures précédentes ou des anciennes méthodes de travail. Et n'oublions jamais que nous sommes tous différents. Les femmes, les gens ne possédant pas de terre, et les jeunes, ont des besoins particuliers. Faire de l'agriculture une profession suffisamment attrayante aux yeux des jeunes est aujourd'hui un objectif vital.

Vous étiez précédemment vice-président senior, en charge du développement, chez TechnoServe. Quel était votre rôle essentiel à ce poste ?*

Il s'agissait avant tout d'augmenter l'échelle d'action. Dans la culture du café, la chaîne de valeur en est un excellent exemple, avec une méthodologie pouvant doubler les revenus des petits producteurs. Dans l'agriculture, mais aussi dans d'autres domaines, mon équipe a travaillé au développement de

ces activités avec des catalyseurs adaptés aux petites structures – ce qu'on appelait des « accélérateurs ».

*Et quelles étaient vos fonctions au Centre Mossavar-Rahmani** ?*

Ce centre fait partie de la Kennedy School of Government à Harvard. En tant que Senior Fellow depuis 2015, j'ai pu y plancher sur les facteurs qui permettraient de renforcer l'agriculture et les systèmes alimentaires, et de relever des défis majeurs de notre temps, comme le changement climatique. Par le passé, la recherche a permis de développer beaucoup de connaissances théoriques et de précieuses innovations individuelles, mais elles n'ont pas toujours permis de combler le fossé et de concrétiser une adoption à grande échelle. Différents acteurs, comme les donateurs, les agences gouvernementales et les instituts universitaires, ont déployé des efforts considérables dans ce domaine, mais sans un véritable alignement. Je me suis donc efforcé d'en rassembler tous les fils et je finalise actuellement les publications correspondantes.

« Syngenta soutient fermement la Fondation, mais nous laisse la liberté d'action. »

Pourquoi est-ce que vous avez rejoint la Fondation Syngenta (FSAD) ?

Il y a plusieurs aspects que j'apprécie particulièrement. Il existe en effet, au sein de la communauté de développement, une large séparation entre la science et la mise en application pratique. La FSAD est l'une des rares organisations à vouloir véritablement effacer cette différence, non seulement en interne, mais aussi avec ses nombreux partenaires. Tout comme moi, la FSAD croit fermement à l'importance de marchés fonctionnant correctement. La Fondation bénéficie, de surcroît, de nombreux talents dans le monde. J'en connais déjà certains, j'en ai rencontré d'autres au cours des dernières semaines. L'équipe est ouverte, créative et prête à prendre des risques calculés. Tout cela est facilité par le soutien indéfectible de Syngenta en faveur de la Fondation, tout en nous laissant le champ libre dans nos opérations. L'acquisition de la société par ChemChina ajoute, c'est mon sentiment, un élément supplémentaire d'intérêt, notamment en raison des garanties stipulées dans la convention d'achat, qui constituent une assurance de pérennité pour les travaux de la Fondation.

Que faudrait-il faire différemment dans l'avenir ?

Il conviendrait de mettre l'accent sur trois programmes clés – les services aux producteurs, la gestion des risques et les semences. Tout cela constitue une approche fondamentale pour la FSAD. Je pense aussi qu'il y a des opportunités d'intégration plus large entre nos différents programmes, mais aussi avec nos travaux transversaux sur la R&D et « Policy », la politique générale. J'estime que nous pouvons également renforcer notre gestion des performances. Cela implique, par exemple, d'analyser et de mesurer les résultats des initiatives et l'impact d'une phase précédente, et d'approfondir notre compréhension de ce qui fonctionne, et bien sûr de ce qui ne fonctionne pas.

Comment voyez-vous l'évolution de l'engagement de la Fondation en Chine ?

FSAD travaille depuis longtemps avec des partenaires chinois. Jusqu'à présent, cette coopération a essentiellement porté sur le conseil agricole, la formation aux standards GlobalGAP et la sécurité alimentaire. Nous sommes ouverts à d'autres opportunités, par exemple pour aider les nombreux petits exploitants souvent pauvres et vulnérables à améliorer leurs revenus. Nous avons développé un certain nombre de produits et de services dont l'agriculture chinoise pourrait bénéficier. On peut notamment citer *Farmforce*, notre plateforme de traçabilité des productions agricoles, mais aussi l'assurance basée sur les indices climatiques, plus spécialement destinée aux petits exploitants, et le maïs « AAA », adapté à l'Asie tropicale. La FSAD est également bien placée pour soutenir les initiatives de la Chine en matière de développement à l'international, qu'il s'agisse par exemple des transferts de

technologie ou des centres de recherche et de développement technologique agricole en Afrique. Il ne faut pas se précipiter, mais nous étudierons soigneusement les secteurs où nos compétences sont le plus à même d'aider les petits producteurs, en partenariat avec les organisations chinoises.

Quel conseil professionnel vous a été le plus utile dans votre carrière ?

« Fais tes devoirs ». Cette vérité d'évidence, je l'ai apprise à mes dépens, il y a de nombreuses années, au sein d'une équipe qui ne préparait pas suffisamment ses dossiers.

Comment les anciens membres de l'équipe décriraient-ils votre style de management ?

Participatif et favorisant l'autonomie. Les défis que nous tentons de relever sont trop vastes et complexes pour être pris en charge par des individus isolés. J'ai donc toujours eu pour politique d'amener les membres d'une équipe à développer leurs capacités pour obtenir de meilleurs résultats collectivement, en s'attaquant à de nouveaux challenges, et en les aidant à accéder aux conseils et aux outils dont ils ont besoin.

Et quand vous ne travaillez pas, que faites-vous ?

Je m'occupe de ma famille, étant père de deux adolescents. Nous accordons une grande place aux activités sportives, mais j'aime aussi les arts créatifs, et j'essaie de trouver les passerelles qui peuvent exister avec les capacités créatives sur le lieu de travail.

Biographie de Simon Winter sur <https://www.syngentafoundation.org/foundations-team>

*<http://www.technoserve.org/>

** <https://www.hks.harvard.edu/centers/mrcbg>