



HAL
open science

Aider les agriculteurs à modifier leurs pratiques. Eléments pour une ingénierie du changement

Mohamed Gafsi

► **To cite this version:**

Mohamed Gafsi. Aider les agriculteurs à modifier leurs pratiques. Eléments pour une ingénierie du changement. FaçSADe, 1999, 3, pp.1-4. hal-02698204

HAL Id: hal-02698204

<https://hal.inrae.fr/hal-02698204>

Submitted on 1 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Aider les agriculteurs à modifier leurs pratiques Éléments pour une ingénierie du changement

Depuis la fin des années 80, de multiples mesures, publiques ou privées, nationales ou européennes visent à promouvoir de nouveaux systèmes de production durables préservant la qualité de l'eau. Elles incitent les agriculteurs concernés à modifier leurs pratiques agricoles. Cette transformation, pour être réussie, doit s'accompagner de dispositifs de conseil, d'aides financières, et surtout de la participation effective des intéressés à la construction du projet. Une étude de cas réalisée dans l'Est de la France permet de proposer des éléments qui peuvent contribuer à l'élaboration d'une ingénierie du changement des pratiques agricoles.

Mohamed Gafsi

habituellement, face à un problème d'environnement, les institutions compétentes demandent aux agriculteurs de modifier leurs pratiques en leur proposant, soit des solutions techniques clés-en-main, soit un cahier des charges pré-élaboré. En contrepartie, ils perçoivent des incitations financières forfaitaires destinées à compenser une éventuelle perte de revenu.

Cette démarche s'inscrit dans la logique du schéma linéaire du changement qui comprend plusieurs étapes successives : la proposition de solutions, leurs mises en œuvre et leurs évaluations.

L'expérience montre qu'un processus de ce type conduit souvent à un échec : on invoque alors la mauvaise information, le manque de motivation, la résistance au changement des agriculteurs. En revanche, la pertinence des solutions et leurs modes d'élaboration sont rarement mis en cause, car élaborés par des "experts".

Dans le cas présenté (encadré 1) la Société des Eaux a adopté, en 1988, ce type de changement en choisissant la

solution du CORPEN (Comité d'Orientation pour la Réduction de la Pollution des Eaux par les Nitrates), consistant à mettre en herbe l'ensemble des terres du périmètre d'alimentation. Pour aider cette opération, la Société des Eaux achetait éventuellement des terres aux agriculteurs et les remettait à leur disposition. Ces derniers ont, malgré tout, rejeté cette solution inadaptée à leur système de production. Devant ce refus, la Société des Eaux a redéfini sa stratégie avec l'aide d'une équipe du Département de recherche sur les Systèmes Agraires et le Développement (SAD) de l'INRA.

Le changement, un projet commun et progressif

A partir de 1989, la recherche de solutions s'est faite en collaboration étroite avec les agriculteurs, la Société des Eaux et les chercheurs. Quelques agriculteurs se sont portés volontaires pour participer à une "recherche-action" destinée à définir de nouvelles pratiques respectueuses de la qualité de l'eau et adaptées aux systèmes de production en place. L'élaboration d'un cahier des

charges s'est appuyée sur ce test grandeur nature. Les manques à gagner liés à son application ont été estimés.

La Société des Eaux a également suscité des solutions collectives -comme la création d'un GIE pour la valorisation des produits issus de la mise en œuvre du cahier des charges- et tenté une démarche de négociation collective. Face à l'opposition d'une partie des agriculteurs et de la profession agricole, elle a finalement opté pour des solutions individuelles et proposé des subventions à l'hectare, négociées à partir de l'estimation des manques à gagner.

La Société des Eaux, par la suite, a mis ses terres à la disposition des agriculteurs comme moyen supplémentaire d'incitation à la signature des contrats. A partir de 1993, elle engage une nouvelle phase de négociation et de contractualisation avec les agriculteurs qui porte sur les propositions techniques, leur adaptation à la diversité des exploitations, leurs modalités d'insertion et l'évolution des incitations financières dans le temps.

La société des Eaux, dès 1992, a créé une filiale chargée de réaliser gratuitement certains travaux dans les exploitations : plan de fumure, compostage et épandage du fumier. Sa mission s'est étendue par la suite à la négociation avec les agriculteurs, à l'introduction et l'accompagnement des changements dans les exploitations signataires. Lors de cette phase de contractualisation, l'adhésion des agriculteurs au processus de changement a été progressive. De 5% en février 1993, elle est passée à 65% en février 1996 et 92% en 1998.

Cette lecture rapide du processus de changement montre que ses deux principales caractéristiques sont d'être collective et progressive. En effet, les phases de conception et de mise en œuvre des nouvelles pratiques se sont imbriquées. Les solutions (nouvelles pratiques agricoles) ont été élaborées et remaniées dans la dynamique de l'action et des interactions entre acteurs. L'exemple du compostage (encadré 2) permet d'illustrer cette dynamique récursive et progressive de construction du changement.

Encadré 1

Changement des pratiques agricoles pour la protection de la qualité d'une eau minérale

Une entreprise d'eau minérale, constatant une augmentation des taux de nitrates dans son eau, a demandé aux quarante agriculteurs exploitant les terres du périmètre d'alimentation de la nappe (environ 5 000 ha) de modifier leurs pratiques agricoles. Les systèmes de production sont principalement des systèmes d'élevage laitier. Ils figurent parmi les systèmes les plus modernes et intensifs du département.

Pour élaborer un cahier des charges, l'entreprise a fait appel à une équipe de chercheurs de l'INRA. Elle a entamé des négociations individuelles avec les agriculteurs pour la signature de contrats de 18 ans portant sur son application, moyennant d'importantes incitations.

Les prescriptions du cahier des charges

Les conditions figurant au cahier des charges, qui concerne l'ensemble du système de production et des surfaces de l'exploitation, sont : suppression de la culture du maïs, non-utilisation de produits phytosanitaires, fertilisation azotée assurée en priorité par les déjections animales compostées (un apport de 30 unités/ha, en plus de l'apport du compost, est toléré pour les cultures), non-dépassement d'une UGB/ha de surface fourragère.

Les changements observés ont permis de réduire les taux de nitrates dans la nappe. Actuellement on a enregistré sur 50% des sources suivies une baisse des taux de nitrates, et on n'a pas enregistré d'augmentation des taux de nitrates sur les 50% restant.

Les incitations au changement

- 1/ Subventions de l'ordre de 1500 F par ha et par an, pour une période de 5 à 7 ans.
- 2/ Prise en charge des investissements rendus nécessaires par le changement (environ un million de Francs par exploitation).
- 3/ Réalisation gratuite, par la filiale de la Société des Eaux, de certains travaux liés à la gestion des déjections animales au sein des exploitations.
- 4/ Mise à disposition des terres achetées par la Société des Eaux aux agriculteurs signataires pour une durée de 18 ans. (la Société des Eaux s'est rendue propriétaire d'environ 1450 ha sur le périmètre).

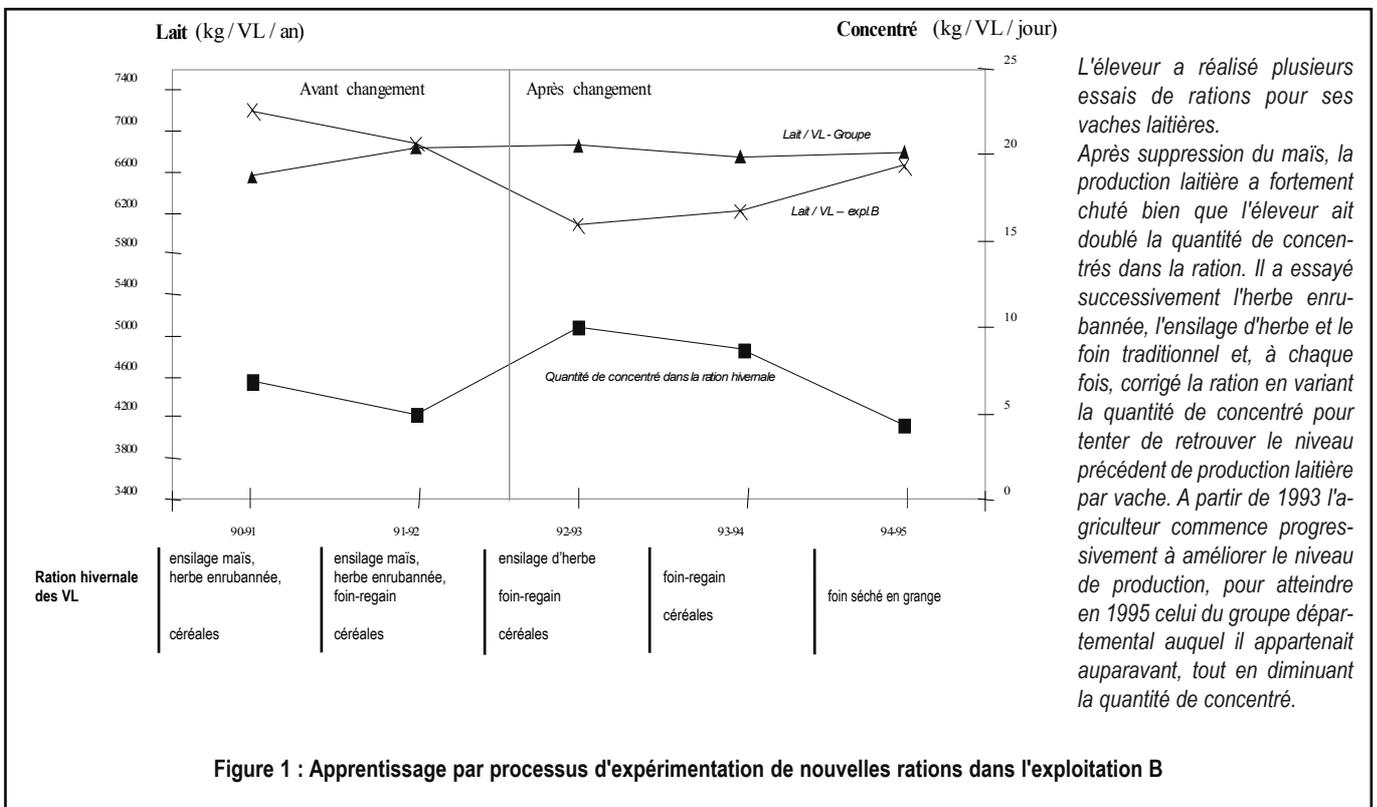


Figure 1 : Apprentissage par processus d'expérimentation de nouvelles rations dans l'exploitation B

L'apprentissage, une nécessité pour les agriculteurs

La réussite du changement est aussi liée à l'acquisition de compétences (savoir-faire et savoir-négociateur) par les agriculteurs. Cet apprentissage prend différentes formes : expérimentation de nouvelles pratiques, acquisition progressive de qualifications techniques et capacité de négociation. La figure 1 illustre un processus d'apprentissage par expérimentation.

La construction progressive du changement a laissé aux agriculteurs le temps nécessaire à l'apprentissage. Pour qu'il y ait adaptation réussie, le rythme du changement devrait correspondre à la durée de l'apprentissage. En effet le changement des pratiques porte sur des cycles biologiques annuels (dans l'exemple de la figure 1, l'alimentation des vaches laitières est tributaire des plans de production annuels du système fourrager).

Dans la dynamique interactive de négociation, de coopération ou de conflit, les agriculteurs, face à la Société des Eaux, ont également acquis un savoir-négociateur, comme le montre le remplacement d'une démarche de négociation collective par une négociation individuelle plus adaptée à la diversité des situations. De même, les propositions successives de la Société des Eaux peuvent être interprétées comme un apprentissage de la négociation de sa part.

Les moyens de la réussite

Deux types de moyens, temporaires et permanents, ont été mis à la disposition des agriculteurs pour faciliter le changement. Les moyens temporaires sont généralement des subventions destinées à compenser les pertes de revenu des agriculteurs et inciter ces derniers à adhérer au changement proposé. Ces subventions sont limitées à la phase de transition, c'est-à-dire au temps nécessaire à l'exploitation pour retrouver un fonctionnement "normal" ou un "régime de croisière". Dans le cas étudié, les résultats économiques de cinq exploitations montrent l'importance de ces subventions (figure 2). Les montants de ces subventions sont basés sur les simulations technico-économiques réalisées par les chercheurs de l'INRA.

L'évolution positive des revenus que présente la figure n'est pas uniquement due aux subventions mais aussi aux

moyens dits permanents.

Ceux-ci consistent en ressources mises à la disposition des exploitations de façon durable (18 ans) pour consolider leur nouveau système de production.

Ainsi les exploitants signataires ont :

- récupéré des terres que la Société des Eaux avait achetées récemment. Ils ont ainsi augmenté leur SAU, entre 1990 et 1996, de 34% (moyenne des cinq exploitations suivies). La mise à disposition de ces terres par la Société des Eaux s'est accompagnée d'une restructuration du parcellaire des exploitations permettant une meilleure utilisation du territoire.
- acquis des quotas laitiers supplémentaires (+25% environ) permettant d'augmenter la production, la productivité du travail et de la terre dans les exploitations.
- bénéficié d'investissements réalisés par la Société des Eaux d'un montant de un million de francs environ par exploitation.
- bénéficié également de l'apport de travail réalisé par la filiale de la Société des Eaux dans un souci d'accompagnement et d'aide au changement. Cet apport de travail représente environ 23% des travaux saisonniers dans les exploitations.

Ces moyens permanents consolident fortement les systèmes de production et devraient permettre leur développement durable.

L'exemple présenté offre la particularité d'avoir cumulé l'ensemble de ces moyens qui répondent au caractère radical du changement proposé.

Suivre et conseiller l'agriculteur à chaque étape

La période de changement des pratiques agricoles est une phase critique dans le développement de l'exploitation. L'accompagnement de l'agriculteur dans cette phase facilite considérablement le changement. La filiale créée en 1992 par la Société des Eaux joue efficacement ce rôle. Outre l'apport de travail qu'elle fournit gratuitement, elle suit également de près l'évolution des transformations dans l'exploitation, discute avec l'agriculteur des difficultés rencontrées et lui porte conseil pour ajuster les actions entreprises. Ce dispositif d'accompagnement a permis, de plus, un apprentissage croisé et collectif des agriculteurs et des responsables de cette filiale (exemple du compostage du fumier, encadré 2).

L'accompagnement ne consiste pas à fournir un conseil tout fait mais à étudier, en coopération, avec l'agriculteur les problèmes de l'exploitation.

Il s'agit là d'un mode d'accompagnement innovant basé sur l'existence d'une structure ad hoc qui a pour mission de réunir les conditions de réussite du changement.

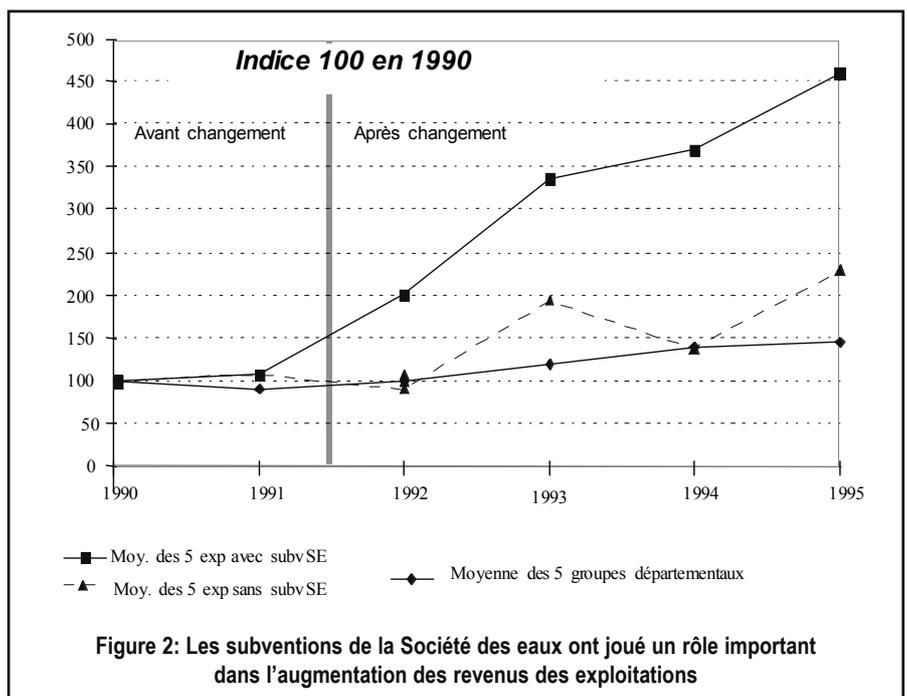


Figure 2: Les subventions de la Société des eaux ont joué un rôle important dans l'augmentation des revenus des exploitations

Cette expérience a bénéficié de moyens importants et ne peut être, de ce fait, renouvelée dans d'autres situations. Cependant les évolutions dans la négociation des contrats entre la Société des Eaux et les agriculteurs montre que la réussite du changement n'est pas uniquement tributaire de moyens financiers et ne peut s'affranchir d'un réel processus d'apprentissage et d'acquisition de nouvelles compétences. En ce sens, cet exemple est moins singulier qu'il n'y paraît et démontre que le changement est avant tout une démarche complexe qui demande une ingénierie appropriée, encore à construire.

Encadré 2

Le compostage, exemple de mise en place d'un changement progressif

En 1988, la Société des Eaux et la Chambre d'Agriculture ont proposé aux agriculteurs, dans le cadre de "mesures conservatoires", de couvrir les tas de fumier par des bâches afin de restreindre les fuites de nitrates vers la nappe, occasionnées par l'eau de pluie. Cette proposition a été rejetée. Mais ces mêmes agriculteurs ont accepté de réaliser, à partir de 1990 et durant trois ans, des tests de compostage du fumier. Ce travail a permis de retenir le compostage des déjections comme une des nouvelles pratiques du cahier des charges. Cette technique nécessite une plate-forme en béton pour pouvoir récupérer le jus dans une fosse à lisier. Des agriculteurs ont constaté le débordement de ces fosses à lisier par temps de pluie. Les responsables de la filiale de la Société des Eaux ont mis en cause les pratiques de paillage (quantité de paille insuffisante). Les agriculteurs, eux, ont montré que les fosses avaient été sous-dimensionnées et qu'il était nécessaire de couvrir les plate-formes de compostage pour les protéger de la pluie. En 1995, la Société des Eaux a procédé alors à la couverture de toutes les plate-formes.

Pour en savoir plus...

- **Brossier J., Gafsi M.**, 1997. Exploitations agricoles et protection de la qualité de l'eau : analyse économique d'un processus d'adaptation. *Economie Rurale*, n° 241. pp 3-10
- **Deffontaines J.P., Brossier J.**, (eds.) 1997. Agriculture et Qualité de l'eau : l'exemple de Vittel. *Dossier de l'environnement*. INRA. n° 14. 78 p.
- **Lemery B., Barbier M., Chia E.**, 1997. Une recherche-action en pratique : entre production d'eau minérale et agriculture. *Etud. Rech. Syst. Agraires Dév.* INRA-SAD, Paris. n°30. pp 71-89.

L'auteur

Maître de Conférences à l'ENFA de Toulouse, **Mohamed Gafsi** a préparé sa thèse au Laboratoire INRA-SAD de Dijon sous la direction de Jacques Brossier dans le cadre d'un programme de recherche co-financé par une entreprise d'exploitation d'eaux minérales.

Edité par le **Département Systèmes Agraires et Développement**

INRA - route de St Cyr, 78026 Versailles cedex
tél : 03.80.77.25.95 - fax : 03.80.77.25.74 - e.mail : mignote@enesad.inra.fr

Directeur de la publication : Bernard Hubert
Rédaction : Camille Raichon, Martine Mignote

Impression ICO - 17/19 rue des Corroyeurs, 21000 Dijon
Dépôt légal 3ème trim. 1999 - Commission paritaire n° 0304B05278

