Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement

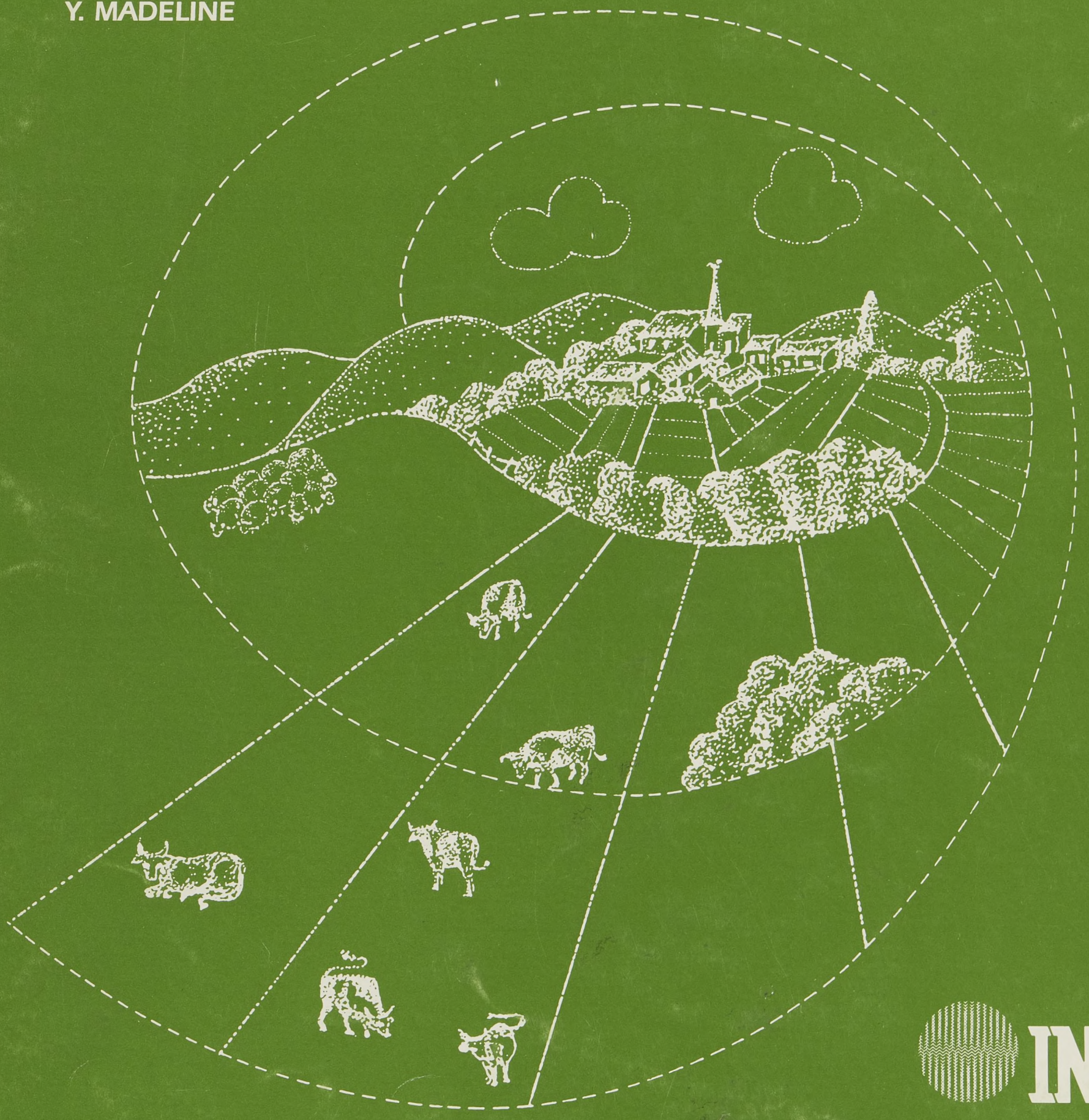
25

PL339
N2

L'ingénierie de projet de conseil collectif aux éleveurs

Sources méthodologiques, résultats et discussion, à partir de l'opération Fourrages-Mieux

A.-C. DOCKES
Y. MADELINE



Décembre 1992

INRA
Département de Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement

DAD-25

Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement. 1992, n° 25, 1-42.

INRA
15 JAN. 1993
UNITE CTRALE DE DOCUMENTATION
VERSAILLES

L'ingénierie de projet de conseil collectif aux éleveurs

Sources méthodologiques, résultats et discussion, à partir de l'opération Fourrages-Mieux

A.C. DOCKES

Y. MADELINE

(A partir des travaux de
N. BOSSIS, C. COMPAGNONE,
A.C. DOCKES, Y. MADELINE
Y. MORVAN et J.P. SIMIER)

Service Ingénierie de projet
ITEB
149, rue de Bercy
75595 Paris Cedex 12

© INRA, 1992

ISSN 0989-0548

ISBN 2-7380-0450-4

Avant-Propos

Au cours des dix dernières années, l'opération "Fourrages Mieux" s'est élaborée et développée progressivement dans 75 petites régions de France.

C'est une opération de développement agricole fondée sur la communication collective, réalisée en partenariat entre différents organismes et institutions au niveau national comme au niveau local. C'est aussi dans une certaine mesure une opération de recherche-action, réalisée au sein du Comité Technique National et avec les différentes petites régions, qui a permis de renouveler des démarches du Développement Agricole.

Parmi les différentes méthodes qui permettent d'influencer le comportement des éleveurs face aux changements techniques, ce sont les principes du marketing et de la communication collective qui ont été à la base de l'élaboration de la méthode Fourrage Mieux. Celle-ci s'est appuyée également sur les méthodes et outils d'analyse des systèmes d'exploitations agricoles élaborées au sein du Département SAD de l'INRA et sur la construction de projets par et pour des groupes.

L'incessante construction de la méthode au cours de ces dix années, en interaction avec les acteurs du terrain (agriculteurs responsables des opérations, conseillers, animateurs) et dans un groupe pluridisciplinaire (Recherche, Formation, Développement, Communication) a permis de proposer finalement une méthode d'ingénierie de projet de Conseil Collectif aux éleveurs. Sa portée générale se vérifie présentement dans de nouvelles actions engagées à l'initiative du groupe de Recherche-Développement, animateur de Fourrage Mieux (Top Lait, Azote Mieux, Ferti Mieux...).

Bien que cette démarche n'ait pas été construite au sein d'un processus déclaré de recherches systémiques, elle constitue un exemple de dynamique d'élaboration de méthodes de Développement qui s'inscrit dans les réflexions et travaux qu'Etudes et Recherches du SAD permet de mettre à disposition d'un public plus large que les seules personnes concernées.

Ayant été acteur de cette opération comme co-président, fortement engagé dans sa dynamique, en même temps que je m'insérais dans la démarche de recherche du SAD comme Directeur Scientifique, je suis heureux de présenter cette publication qui apporte à la fois ses résultats spécifiques et des réflexions et données de portée générale.

C. BERANGER
Directeur Scientifique du Développement Agricole
Co-Président du Comité National Fourrages Mieux.

Résumé

En 1983, l'opération Fourrages Mieux a été lancée pour permettre aux éleveurs qui n'appartenaient pas aux réseaux de Développement agricole d'améliorer leurs revenus par une meilleure maîtrise des coûts de production, dont les fourrages constituent un volet essentiel. Cette opération a été le cadre d'un important travail d'élaboration méthodologique, en matière de conseil collectif aux agriculteurs.

Après plusieurs années d'expérience et le suivi de près de 80 actions de terrain, on aboutit à une démarche de portée générale qui allie les outils du marketing et de la communication à ceux proposés par la recherche sur les systèmes de production et sur la gestion de projets. Cette démarche d'ingénierie de projets de développement permet de bâtir des actions de conseil, en définissant leurs objectifs, leurs destinataires, et des plans de communication dont l'efficacité peut être évaluée. Elle organise autour d'une méthode de travail, des formations et des études pour permettre aux maîtres d'oeuvre régionaux d'acquérir la maîtrise de leurs projets.

Le bilan de l'opération Fourrages-Mieux montre l'efficacité de cette démarche, mais souligne qu'un certain nombre de difficultés subsistent : réticence des acteurs face à de nouveaux publics d'éleveurs, mobilisation du partenariat, adéquation des références disponibles aux besoins... qui justifient une poursuite de la réflexion sur la rénovation des actions de conseil aux agriculteurs.

Summary

Devising collective advice methodology for livestock farmers

The "Fourrages Mieux" campaign (Improving Forage Utilisation) was launched in 1983 to enable livestock farmers not already included in farm extension networks to improve their income by a more efficient control over their production costs, of which forage production was a major part.

This extension scheme is based on collective communication involving a partnership between different national and local bodies and institutions. To some extent, it may also be seen as an Action Research operation which has induced a renewal in agricultural extension and development approaches.

Among the various methods used to influence the behaviour of livestock farmers faced with technical change, the principles of marketing and collective communication provided the basis for the development of the "Fourrages Mieux" method. Other methods were also involved such as the methods and tools developed by the INRA Research Division on Farming Systems and Development for the analysis of farming systems and methodology for project construction by and for target groups.

The on-going elaboration of the method over 10 years in close interaction with the field operators (livestock farmers, project officers, advisors, animators) and within an interdisciplinary working group (involving Research, Education, Extension, Communication) finally resulted in proposing a project development methodology for providing collective advice to farmers. Its general usefulness is being tested in new operations set up on the initiative of the Research-development Group managing the "Fourrage Mieux" operation. Despite the proven efficiency of this approach, a number of difficulties remain : reluctance of some advisors faced with new livestock farmer audiences, difficulties in mobilising partnerships, frequent lack of adjustment between available reference data and needs. This in itself justifies pursuing research on the renovation of advisory operations aimed at farmers.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 7

I - Les principes fondateurs de l'opération Fourrages-Mieux. 7

A - L'amélioration de la production fourragère, un atout pour les exploitations d'élevage et la valorisation de l'espace. 7
B - Une action multipartenariale. 8
C - Offrir un conseil adapté à toutes les exploitations d'avenir. 9
D - Répondre à une demande exprimée par les éleveurs lors des EGDA. 9
E - Utiliser les moyens de la communication collective pour une action de conseil. 9

II - La démarche mise en oeuvre dans les opérations F.M. et ses sources méthodologiques. 11

A - Le marketing et la communication pour structurer la démarche. 11
B - La méthode d'ingénierie de projets. 14
C - Les appuis proposés aux opérations. 22

III - Un bilan de l'opération Fourrages-Mieux. 24

A - Des opérations multiformes, un impact réel auprès des éleveurs. 24
B - L'impact de la méthode auprès de ses maîtres d'oeuvre. 27
C - L'ingénierie de projets sur d'autres thèmes. 28

IV - Eléments de discussion sur la méthode. 29

A - Les outils du marketing pourraient être mieux utilisés. 30
B - Une démarche qui ne peut se réduire à une approche marketing. 31
C - L'intégration des agriculteurs aux décisions, puis à l'action. 31
D - Les liens entre référence et diffusion. 32
E - Faire passer des pratiques auprès des éleveurs. 33
F - De nouvelles pistes pour l'évaluation. 34

CONCLUSION 35

BIBLIOGRAPHIE 37

ANNEXES 39

Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement. 1992, n° 25, 1-42.

INTRODUCTION

Depuis 1983, 75 opérations Fourrages-Mieux ont été lancées dans la plupart des régions françaises (voir carte en annexe). Structurée et conçue au niveau national, l'opération a démarré dans un contexte où, pour pallier la réduction de leurs moyens, tout en conservant voire en améliorant leur efficacité, les organismes de Développement agricole s'intéressaient aux techniques de la communication collective (par exemple au travers d'opérations comme Blé-Maïs Conseil).

Elle a cherché à **renouveler les démarches du développement** qui se limitaient au conseil individuel ou de petit groupe et à la diffusion de masse. **Le conseil individuel** est le fruit d'un dialogue entre un agriculteur et son conseiller qui peut prendre en compte les contraintes spécifiques à chaque exploitation et proposer des solutions adaptées. Il peut être efficace mais est impossible à généraliser, faute de moyens humains, à l'ensemble des producteurs qui en éprouveraient le besoin. **La diffusion de masse** (par exemple par la presse) touche tout le monde. Elle informe, par une démarche descendante entre la recherche, détentrice d'un savoir, et ses utilisateurs sensés en appliquer les résultats. Elle fournit de l'information, mais ne peut tenir compte de la diversité des situations. Elle ne peut donc être efficace chez tous.

L'opération Fourrages-Mieux a cherché à toucher un public numériquement important, avec une efficacité proche de celle du conseil individuel. Elle a donc avant tout été conçue comme une opération de **communication collective**, interactive entre ses destinataires et ses concepteurs, et donc adaptée à la diversité des situations rencontrées.

Pour bâtir cette opération, et aboutir à une démarche de portée générale, un important travail de **recherche-action** a été réalisé. La démarche s'est progressivement élaborée, par itérations entre un travail de réflexion et de recherche méthodologiques, réalisé par les ingénieurs des différents organismes impliqués dans l'action, leur mise en oeuvre et leur évaluation au sein des opérations locales. Chaque opération a bénéficié d'un appui méthodologique, mais aussi de formations, d'études et d'une organisation nationale.

Les opérations Fourrages-Mieux cherchent à induire une modification des pratiques des éleveurs en matière de production fourragère. Ainsi, dans le cadre du travail de recherche méthodologique, JP Simier a analysé différentes théories susceptibles d'expliquer le changement technique en agriculture. Son travail (Simier, 1991), se présente sous la forme d'une critique bibliographique de six écoles théoriques. Certaines ont été utilisées explicitement ou implicitement par l'opération Fourrages-Mieux (la prise de décision, les réseaux, la communication), d'autres moins. D'autre part, un certain nombre d'autres outils du marketing ou du développement agricole ont été utiles pour la construction de la démarche Fourrages-Mieux.

Ce document a pour objectif de montrer, au travers de l'opération Fourrages-Mieux, que **les méthodes de marketing permettent d'associer les outils de la communication et ceux du conseil aux agriculteurs pour structurer une démarche susceptible d'enrichir les outils du développement**.

Ainsi, après avoir rappelé le **contexte et les principes fondateurs** de l'opération, nous préciserons **ses sources méthodologiques** et décrirons la **démarche telle qu'elle est proposée actuellement**, avant d'en tirer un **bilan**, tant du point de vue des effets des opérations auprès des éleveurs, que de celui de l'impact des appuis nationaux auprès des maîtres d'oeuvre locaux.

Nous terminerons ce bilan par quelques éléments de **discussion concernant la méthode**, afin d'expliquer en partie les résultats des opérations et de proposer des pistes d'amélioration pour des actions ultérieures de ce type.

I - Les principes fondateurs de l'opération Fourrages-Mieux.

A - L'amélioration de la production fourragère, un atout pour les exploitations d'élevage et la valorisation de l'espace.

Au début des années 1980, la "**relance fourragère**" était à l'ordre du jour et ce pour au moins trois raisons:

a - Les agriculteurs, en particulier les éleveurs, voyaient leurs revenus diminuer du fait de la stagnation des prix des produits, de l'accroissement des charges liées aux intrants, et de l'apparition des quotas laitiers, et devaient chercher à **réduire les coûts de production**. A cet égard les observations et références obtenues en beaucoup d'endroits, notamment les réseaux Eleveurs de Bovin

Demain et RNED[1] Ovin, mettaient en évidence l'existence de marges de progrès importantes dans le secteur fourrager de nombreux systèmes d'élevages. "25 ans de recherche de références devaient, pensait-on, permettre de fournir des conseils pertinents et d'éclairer l'éleveur dans ses décisions" (CCN Fourrages-Mieux, 1983). Il apparaissait que certaines pratiques susceptibles d'améliorer la gestion des systèmes fourragers, et de ce fait d'accroître le revenu des éleveurs, n'étaient connues et appliquées que par un nombre limité d'entre eux.

b - La faible diffusion des pratiques "nouvelles" (pâturage et fertilisation raisonnés, fauche précoce...) semblait, entre autres, liée aux **particularités des fourrages**. Ils constituent une production intermédiaire, et non un produit fini, directement commercialisé, on ne dispose donc que de peu d'indicateurs de résultats directs. La production fourragère est relativement complexe (par rapport à la production de céréales de ventes en particulier) : il s'agit souvent de cultures perennes, exploitées à des stades divers et par des moyens divers (ensilage, fauche, pâture...). Elle est plus ou moins continue sur l'année, mais irrégulière en volume et en qualité et relativement aléatoire, elle doit cependant être gérée en parallèle avec les besoins des animaux (Duru et al. 1990).

c - Au niveau national, une **agriculture plus économe et plus autonome,** déjà préconisée par J. Poly en 1978, devait chercher à valoriser au mieux les ressources naturelles pour "réduire les consommations intermédiaires et les importations de tourteau, tout en améliorant les productions animales nécessitait de façon évidente de mieux tirer parti des potentialités de notre production fourragère" .L'une des principales ressources du pays (les fourrages qui couvraient 16 millions d'hectares, d'après l'enquête Prairies du SCEES, 1982), était concernée au premier chef par cet objectif.

Aujourd'hui, les fourrages, et notamment la prairie, occupent toujours la part essentielle des surfaces agricoles du pays. La SFP et la STH occupaient respectivement 56 % et 39 % de la SAU en 1979 (R.G.A., SCEES), même si la reconversion de prairies en céréales suite aux quotas laitiers, a fait légèrement diminuer ces surfaces, elles restent importantes (respectivement 51 % et 36 % de la SAU selon le R.G.A. de 1988) et vont vraisemblablement s'accroître avec les libérations de terres. "La prairie constitue une forme économe, souple et réversible d'utilisation des surfaces". Elle peut être exploitée à des niveaux d'intensification très variables et si, dans certaines zones, le mouvement d'intensification de la production fourragère va encore se poursuivre, il va probablement s'inverser dans les régions herbagères (Béranger et Guesdon, 1988). Il s'agit maintenant souvent de produire une quantité déterminée, à partir d'une surface qui devient parfois moins limitante (Lebrun, 1988), il peut également s'agir de valoriser au mieux une partie du territoire, voire d'accroître les surfaces en herbe pour limiter la pollution. En tout état de cause, ces évolutions supposent toujours une compétence technique élevée, une bonne maîtrise du système fourrager, du système d'élevage, et de l'ensemble du système d'exploitation. Les opérations Fourrages-Mieux qui ont été conçues pour apporter à un plus grand nombre d'éleveurs certains éléments de cette maîtrise restent donc à l'ordre du jour.

B - Une action multipartenariale.

Dans ce cadre, les divers organismes de développement ont formulé des projets d'action de vulgarisation de masse, à la lumière d'opérations en cours comme Blé-Maïs conseil. Le Ministère de l'Agriculture a souhaité regrouper ces initiatives en une seule action associant l'ensemble des partenaires concernés et structurée de la façon présentée en annexe. Un **Comité de Coordination National** a été mis en place fin 1983. Il est co-présidé par le Ministère de l'Agriculture et les organisations professionnelles agricole et est chargé de piloter l'action, d'agréer les projets et de s'assurer que les objectifs et principes qu'il a définis sont appliqués. Il s'est appuyé sur un **Comité Technique**, composé d'ingénieurs des organismes concernés et animé par des ingénieurs de l'Institut de l'Elevage. Celui-ci a élaboré et proposé au Comité de Coordination National les bases et principes d'une action originale qui tirait parti des expériences antérieures et s'est enrichie progressivement des méthodologies issues du marketing, des recherches sur le développement et de l'expérience des partenaires de cette action. **Ainsi la démarche Fourrages-Mieux est le fruit d'une synthèse de compétences diverses.** Cette collaboration entre organismes a été favorisée par le fait qu'aucun des partenaires ne pouvait prétendre traiter seul une action de communication sur les fourrages alors que tous avaient conscience des besoins sur ce thème.

---

1 - Les sigles sont explicités en annexe 3.

C - Offrir un conseil adapté à toutes les exploitations d'avenir.

En 1983, et c'est toujours le cas à l'heure actuelle, suivant les petites régions agricoles, de 10 à 25 % des exploitations bénéficient d'un conseil individuel ou de groupe. Nous les appelons, dans le cadre de l'opération Fourrages-Mieux, le "groupe I". D'un autre côté, 10 à 40 % des chefs d'exploitation ont plus de 55 ans sans avoir de successeur, ou n'ont qu'une activité agricole secondaire par rapport à d'autres sources de revenus (il s'agit du "groupe III") et sont peu susceptibles d'être intéressés par des conseils techniques. Il reste partout une **population importante** ("groupe II", estimée globalement à la moitié des exploitations qui seront présentes en l'an 2000) **qui ne dispose pas d'appui technique de la part des Chambres d'Agriculture**, soit parce que les services du développement ne sont pas en mesure de le lui fournir, soit parce qu'elle n'en ressent pas le besoin. Ce groupe constitue la cible privilégiée des opérations Fourrages-Mieux.

Ces exploitations fournissent une part importante de la production, occupent le territoire et mettent souvent en oeuvre des systèmes de production moins intensifs à l'hectare, moins polluants et néanmoins économiquement rentables. Agir auprès de ce groupe constitue un enjeu réel car il aura sans doute d'importants efforts d'adaptation à réaliser pour rester compétitif dans le monde de demain. Il ne s'agit bien entendu pas de proposer à ces éleveurs les systèmes de production du "groupe I", mais des pratiques simples qui leur permettraient d'améliorer leur situation sans remettre en question l'organisation de leurs exploitations, ou les types de produits qu'ils vendent.

Une analyse des raisons pour lesquelles ces agriculteurs sont restés hors des réseaux de conseil individuel, pour intéressante qu'elle soit, ne fait pas l'objet de ce document. C'est le constat de l'existence de ce groupe qui justifie l'opération Fourrages-Mieux. Néanmoins, de nombreuses études réalisées auprès des éleveurs de ce groupe II nous permettent de formuler l'hypothèse qu'à leurs yeux, l'adhésion aux services de Développement signifie en fait l'adhésion à un modèle de développement qu'il refusent (intensification, investissements et endettement).

D - Répondre à une demande exprimée par les éleveurs lors des Etats Généraux du Développement Agricole.

Au cours de l'hiver 1982-83, des agriculteurs de la France entière confrontent leurs points de vue sur l'agriculture de demain. Ils expriment un certain nombre de souhaits (Gicquel, 1985). Le Comité de Coordination National de l'opération Fourrages-Mieux essaie d'en tenir compte.

Les agriculteurs qui se sont exprimés lors des EGDA ont accepté la concentration des exploitations et l'exode rural qui l'a accompagnée, mais ils s'inquiètent maintenant de la désertification des campagnes et demandent qu'un effort soit fait pour maintenir des exploitations dans tous les villages. Pour cela ils jugent indispensable de valoriser la diversité des régions et des systèmes de production. Ils reprochent aux organismes de développement d'avoir promu quelques modèles de production sans suffisamment tenir compte de la diversité des situations initiales des agriculteurs et des petites régions, et parfois même d'imposer leurs points de vue. Les agriculteurs insistent pour rester maîtres de leurs décisions et demandent que l'information et les conseils qu'ils reçoivent les aident dans leurs choix. Ils demandent que le développement soit organisé à une échelle proche de la leur et ce aussi bien pour des raisons techniques (validation locale de références), que sociales (prise en compte des diverses activités rurales, rencontres entre agriculteurs), voire d'économie des moyens du développement (une équipe pluridisciplinaire par petite région). Ainsi le développement se doit de davantage travailler à **l'échelle de la petite région agricole** et de tenir compte de trois types de public (Gicquel, 1985) :

- les exploitations "performantes", qui peuvent avoir choisi des systèmes variés ;
- les agriculteurs qui ne souhaitent pas trop modifier leurs façons de produire (la définition de ce groupe est assez proche de celle du groupe II de Fourrages-Mieux) ;
- les "laissés pour compte", qui devraient bénéficier d'actions adaptées.

E - Utiliser les moyens de la communication collective pour une action de conseil.

Le développement agricole français a longtemps reposé sur des "principes théoriques qui considéraient que la diffusion des innovations était le fait de groupes de "novateurs"... qui jouaient un rôle de locomotive pour permettre, avec l'aide des conseillers de terrain, leur reprise par un grand nombre d'agriculteurs" (Commission

CEE, 1989). On retrouve ici le "**paradigme épidémiologique**" dont Mendras et Forsé (1983) expliquent clairement les principes (ceux-ci sont repris dans Simier, 1991, nous n'y reviendrons pas ici). Pour eux, une innovation se propage dans une population donnée comme une épidémie, à condition que la population puisse être considérée comme homogène vis-à-vis de l'innovation en question. Ils considèrent les agriculteurs d'une petite région comme suffisamment semblables pour que ce principe de diffusion puisse s'appliquer.

En fait s'il fonctionne apparemment lorsqu'il s'agit d'innovations intéressantes pour la plupart des systèmes de production, qui se voient et qui sont très fortement relayées par les réseaux de distribution (adoption de matériel, de variétés...), **ce modèle semble moins efficace pour la diffusion de pratiques telles que les pratiques fourragères** : ces pratiques sont complexes, les indicateurs de résultats sont souvent visibles surtout au niveau des produits animaux,... de plus les fourrages ne constituent pas un enjeu social important, on s'intéresse plus au tracteur de son voisin qu'à son herbe. De plus, la diffusion de ces pratiques est d'autant plus difficile qu'elles ne sont pas forcément pertinentes dans tous les systèmes de production. Mendras et Forsé notent que la vitesse de propagation de l'innovation dépend des réseaux de relations et des moyens d'information dont disposent les agriculteurs. Il est donc possible d'agir à ces niveaux quand on cherche à accélérer le processus.

D'autre part, le public que nous cherchons à atteindre a, pour l'instant, été **réfractaire aux formes classiques de conseil individuel ou de groupe** et les moyens humains et financiers du développement seraient de toutes façons insuffisants pour étendre ces méthodes à une nouvelle cible.

Il fallait donc **adopter de nouvelles méthodes d'intervention**, appuyées sur les canaux d'information utilisés par le public que l'opération cherchait à toucher. Van Den Ban note que ce type de public (qu'il oppose aux innovateurs, plus jeunes, plus formés et plus informés) s'informe surtout par la presse locale, les techniciens de coopératives et les autres agriculteurs. Il précise également que ce public est généralement moins ouvert au changement. Les campagnes de diffusion classiques sont peu efficaces auprès lui (Van Den Ban, 1984).

La constatation des limites des actions passées et l'exigence de s'adresser à un public nombreux et peu ouvert à l'innovation a incité à retenir le principe d'une forme d'**action collective** s'inspirant des **méthodes du marketing et de la communication**, qui par hypothèse pouvait être porteuse d'une double efficacité :

- efficacité des maîtres-d'oeuvre : agir auprès de plus d'éleveurs sans accroître les moyens de plus en plus comptés du développement agricole;

- efficacité auprès des bénéficiaires : sensibiliser et convaincre de l'intérêt de pratiques jusqu'ici rejetées.

Depuis 1979, des expériences de ce type ont été conduites ("Blé-Maïs conseil" au niveau national, "Bien traire" et "Alimentation minérale" en Rhône-Alpes, "Atout Vert" en Lorraine, etc), Fourrages-Mieux a pu bénéficier de leurs acquis. Il ressortait des premiers bilans de ces actions la nécessité de :

- bien définir les cibles de la campagne (CEREF, 1983), (Wallet, 1984) ;
- expliciter les objectifs des campagnes (CEREF, 1983) ;
- établir un diagnostic technique fin et mettre l'accent sur les pratiques qui ne modifient pas les systèmes de production existants (Comité de Pilotage "Blé-Maïs Conseil", 1984) ;
- tenir compte des structures sociales et des systèmes de pensée des agriculteurs auxquels on s'adresse, et faire intervenir les agriculteurs dans la définition puis la diffusion des messages (Darré, 1983) ;
- mieux connaître son public et en particulier les freins et motivations qu'il possède vis-à-vis des pratiques à promouvoir (CEREF, 1983 ; Wallet, 1984) ;
- définir clairement le rôle des différents partenaires et les informer régulièrement ;
- faire appel à des spécialistes de la communication et définir une image de marque claire à l'opération (Comité de Pilotage "Blé-Maïs Conseil, 1984").

Ainsi, le Comité de Coordination National des opérations Fourrages-Mieux a défini quelques principes que chaque opération locale doit respecter :
- permettre l'amélioration du revenu des éleveurs par une meilleurs maîtrise de la production fourragère ;
- travailler pour les exploitations d'avenir, non touchées par les réseaux de conseil individuel;
- construire des actions à l'échelle de la petite région agricole et travailler dans la durée (3 à 5 ans) ;
- associer l'ensemble des partenaires concernés par les fourrages au sein d'un comité local ;
- trouver elle-même les moyens matériels et financiers nécessaires à l'action

II - La démarche mise en oeuvre dans les opérations Fourrages-Mieux et ses sources méthodologiques

A partir des principes évoqués ci dessus, le Comité Technique de l'opération Fourrages-Mieux s'est inspiré des méthodes et techniques du marketing et de la communication. Son travail a consisté à les adapter à une action de développement agricole à partir des recherches sur ce thème, et à systématiser des procédures d'étude et d'évaluation qui n'étaient que ponctuelles dans les opérations antérieures. Depuis le début de l'opération, la structure de coordination et d'animation nationale a progressé sur le plan méthodologique par la mise en commun et la confrontation des savoir-faire de chacun des partenaires et une approche pragmatique reposant sur des tests et des améliorations successives au sein des opérations. La démarche que nous proposons aujourd'hui s'est donc élaborée progressivement. Ses états d'avancement successifs ont déjà été brièvement décrits (Madeline, 1985 ; Madeline et Simier, 1987).

Si le marketing constitue l'ossature de base et la principale originalité de la démarche Fourrages-Mieux, deux grands types d'autres sources méthodologiques seront évoquées :

- des méthodes inspirées de recherches conduites indépendamment de l'opération Fourrages-Mieux. Les outils d'analyse des exploitations agricoles dans leurs diversité et dans leur complexité, élaborés notamment par l'INRA-SAD et l'Institut de l'Elevage (typologies, diagnostics) ont été utilisés pour concevoir et affiner les phases d'étude préalable. Les méthodes de construction de projets de développement agricole dans les pays en voie de développement, ont permis de mieux structurer le travail avec des partenaires.

- des recherches spécifiques qui ont été initiées par le Comité Technique Fourrages-Mieux, afin d'approfondir certains aspects, et surtout d'adapter les démarches du marketing et de la communication au contexte du développement agricole. Avec l'aide de bureaux d'étude (CEREF-ISARA, L'ARAIRE, EPISTEME, AGRI-ACTION), des investigations ont été conduites sur les études de motivation, la construction de campagnes de communication et les évaluations.

A - Le marketing et la communication pour structurer la démarche

1 - Le marketing : une méthode pour bâtir et évaluer une stratégie

Nous ne reprendrons pas ici l'ensemble des théories qui sous-tendent la pratique du marketing, mais simplement celles qui ont été utilisées dans l'opération Fourrages-Mieux. Très sommairement, le marketing peut se définir comme "l'ensemble des moyens dont disposent les entreprises en vue de créer, de conserver et de développer leur marché" (Lendrevie et al., 1983). Il s'agit donc de "**la fonction chargée de la stratégie vis-à-vis du marché**". "Après étude elle propose des choix et des méthodes d'action. C'est un système cohérent de trois axes solidaires : la recherche, la stratégie et l'action" (Serraf, 1985).

Le marketing est constitué de nombreux champs d'application qui dépassent ceux de la seule publicité :

- l'étude de marché, qui s'attache à mieux comprendre les comportements des consommateurs, des prescripteurs, de la concurrence et de la distribution potentielle ;

- la définition du produit ou du service: pour un produit nouveau, une phase créative de recherche d'idées, et une analyse économique précèdent l'étude de marché. Celle-ci permet de préciser les caractéristiques du futur produit ;

- le système de communication (fixation du prix, de la distribution, du style de la communication vers différents publics...) ;

- le service après vente ;

- le suivi du produit et l'étude d'impact.

Les principes que nous venons d'exposer ont été élaborés dans un cadre commercial. Ils ont été étendus aux problèmes sociaux, on parle alors de **marketing social :** sans produit, sans vente et sans recherche de profit financier (par exemple une campagne anti-tabac). Il s'agit d'un marketing où l'on associe le destinataire de la campagne, ou ses représentants, à la démarche et aux prises de décisions, alors qu'en marketing commercial, on se contente de chercher à connaître sa cible.

Pour Serraf (1985), faire du marketing social c'est : "tenir compte de la totalité d'une situation intéressant un ensemble de groupes sociaux **pour dégager des besoins et construire une solution qui ait pour bénéficiaires ces mêmes groupes**". Les mêmes types d'outils peuvent être utilisés : un diagnostic des connaissances, attitudes et comportements du public par rapport à l'objectif, la détermination de cibles homogènes, la construction d'un marketing mix, l'évaluation (à l'avance puis en cours de campagne) de son acceptabilité et de son adaptation aux cibles. Dans cette définition du marketing social, on cherche à répondre à des besoins d'un groupe social. D'autres définitions existent. D'Yvoire, dans le cadre des formations Fourrages-Mieux, considère qu'il s'agit d'un "**instrument mis au service du changement social**". Il concerne "des activités qui sont d'abord inspirées par les convictions et les idéaux d'une organisation", mais **ne permet pas forcément de promouvoir des idées ou des pratiques qui sont conformes aux "souhaits" de la cible** (ces souhaits ne sont d'ailleurs pas forcément exprimés). L'étude de ces motivations sert à repérer la façon de promouvoir le "produit".

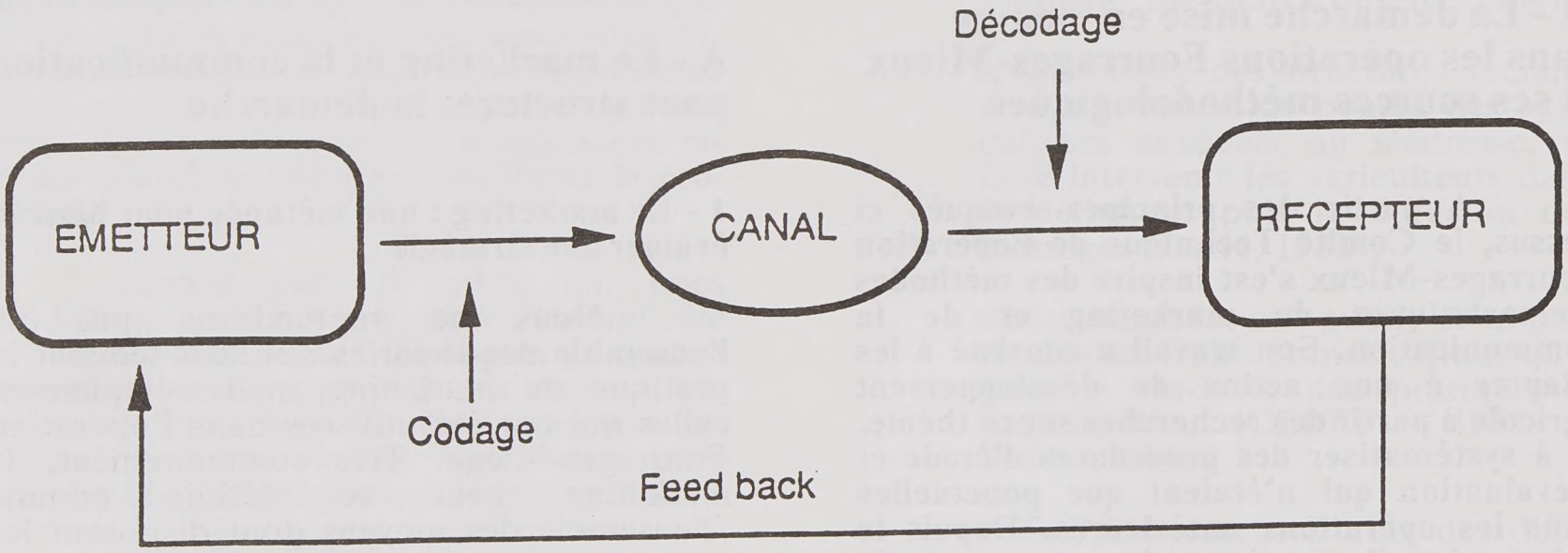


Figure 1 - Schéma de la communication (d'après Lendrevie *et al*, 1983)

Dans la première approche on cherche à répondre aux besoins d'un groupe social. Dans la seconde on cherche à promouvoir les idées d'une organisation. Celle-ci croit souvent connaître les besoins du groupe en question (exemple d'une campagne anti-tabac), ou cherche à convaincre le public cible de la pertinence de ses idées (collecte de fonds des associations caritatives). Nous verrons plus loin que l'opération Fourrages-Mieux oscille entre ces deux approches du marketing social.

2 - Communiquer efficacement : ou instrumentaliser le dialogue.

Communiquer, c'est "mettre en commun une information, une idée ou une attitude"(Lendrevie *et al.*, 1983). L'objectif d'une campagne de communication est de modifier les comportements de publics-cibles, par différentes interventions. Toutes

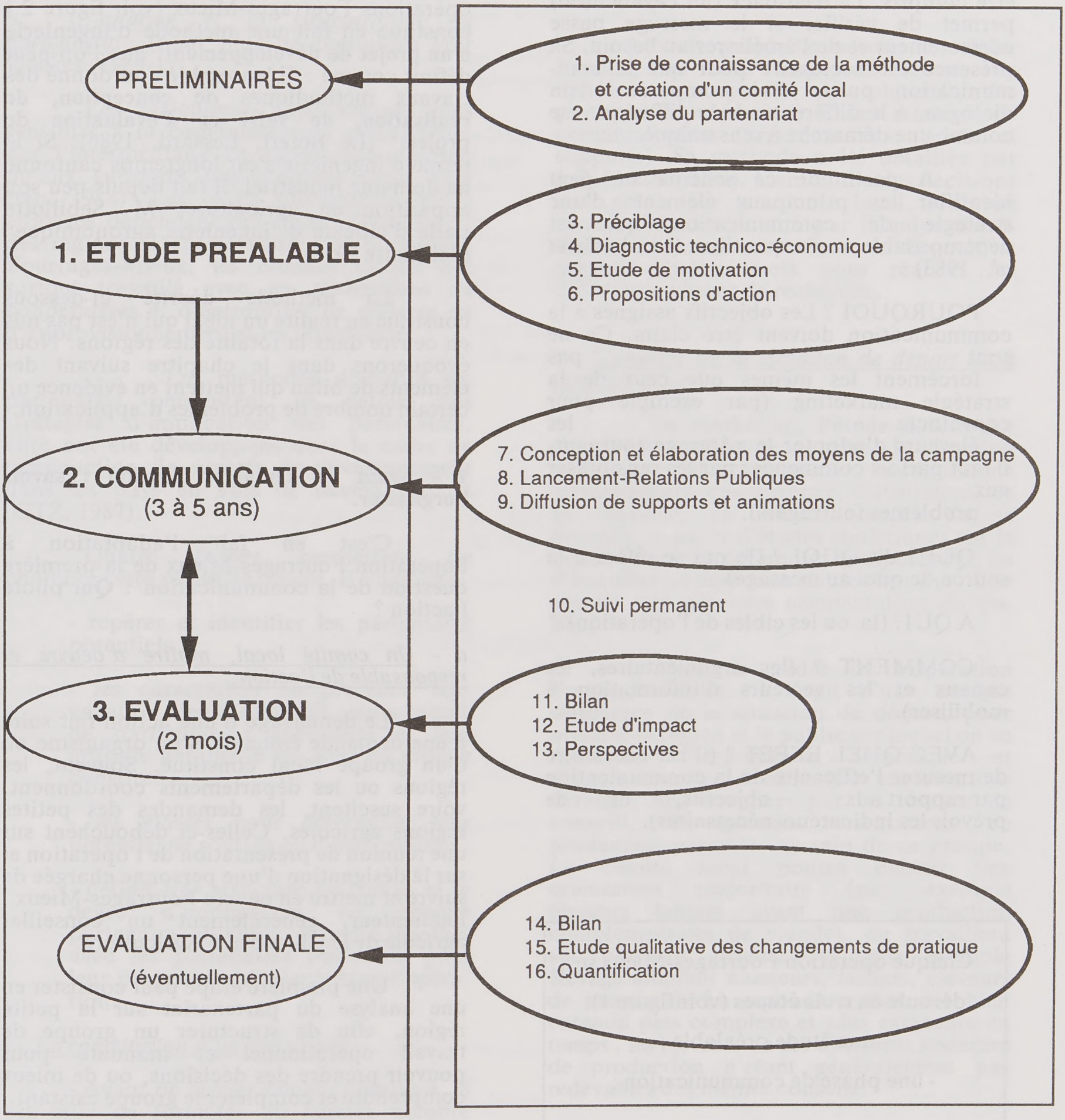


Figure 2 - La démarche d'Ingénierie de Projet

se situent dans le cadre du schéma présenté en figure 3.

Ce schéma met en évidence l'importance du codage et du décodage et donc du langage employé qui doit pouvoir être compris. Le feed-back (ici l'évaluation) permet de vérifier si le message passe correctement et de l'améliorer au besoin. Sa présence est nécessaire pour que la communication puisse être comparée à un dialogue, à la différence de la diffusion, vue comme une démarche à sens unique.

A partir de ce schéma on peut identifier les principaux éléments d'une stratégie de communication qui est décomposable en six questions (Lendrevie *et al.*, 1983) :

POURQUOI ? Les objectifs assignés à la communication doivent être clairs. Ce ne sont pas forcément les mêmes que ceux de la stratégie marketing (par exemple pour convaincre les éleveurs d'adopter le pâturage tournant, il faut parfois commencer par les sensibiliser aux problèmes fourragers).

QUI ? dit QUOI ? (le qui se réfère à la source, le quoi au message).

A QUI? (la ou les cibles de l'opération).

COMMENT ? (les argumentaires, les canaux et les vecteurs d'information à mobiliser).

AVEC QUEL EFFET ? (il est nécessaire de mesurer l'efficacité de la communication par rapport aux objectifs, et de prévoir les indicateurs nécessaires).

Chaque opération Fourrages-Mieux se déroule en **trois étapes** (voir figure 1): - une étude préalable ; - une phase de communication ;
- un suivi-évaluation.

B - La méthode d'ingénierie de projets

La méthode mise en place dans les opérations Fourrages-Mieux (voir figure 2) constitue en fait une méthode d'**ingénierie d'un projet de développement**, que l'on peut définir comme : "L'ensemble coordonné des travaux méthodiques de **conception, de réalisation, de suivi et d'évaluation** de projets" (Le Boterf, Lessard, 1986). Si le terme d'ingénierie s'est longtemps cantonné au domaine industriel, il fait depuis peu son apparition en agriculture, M. Sebillotte parle d'ailleurs d'"ingénierie agronomique" (Sebillotte 1990).

La méthode décrite ci-dessous constitue en réalité un idéal qui n'est pas mis en oeuvre dans la totalité des régions. Nous évoquerons dans le chapitre suivant des éléments de bilan qui mettent en évidence un certain nombre de problèmes d'application.

1 - Avant de démarrer l'action : savoir l'organiser.

C'est en fait l'adaptation à l'opération Fourrages-Mieux de la première question de la communication : **Qui** pilote l'action ?

a - Un comité local, maître d'oeuvre et responsable de l'action.

Le démarrage d'une action fait suite à une demande émanant d'un organisme ou d'un groupe local constitué. Souvent, les régions ou les départements coordonnent, voire suscitent, les demandes des petites régions agricoles. Celles-ci débouchent sur une réunion de présentation de l'opération et sur la désignation d'une personne chargée de suivre et mettre en oeuvre Fourrages-Mieux : **l'animateur,** généralement un conseiller agricole de la Chambre d'Agriculture.

Une première étape peut consister en une analyse du partenariat sur la petite région, afin de structurer un groupe de travail opérationnel et mandaté pour pouvoir prendre des décisions, ou de mieux comprendre et compléter le groupe existant.

Un **comité local**, formé d'agriculteurs et de techniciens de différents organismes, se constitue, il élit son président (un éleveur). Ce comité se réunira régulièrement tout au long de l'action. Généralement, un groupe réduit à une demi-douzaine de personnes **(le comité technique)** prépare des propositions de travail.

Les premières tâches du comité local, seront de délimiter les **responsabilités et domaines de compétence** de chacun et les modes d'information entre partenaires ; puis de **bâtir un préprojet** qui établisse les principes généraux de l'action à conduire.

b - L'analyse et la structuration du partenariat (pour plus de précisions voir Dockès, 1989-1)

Les agriculteurs sont souvent plus sensibles à la communication personnelle, par l'intermédiaire de relais bien choisis, qu'aux supports impersonnels (Van Den Ban, 1984). Les relais susceptibles d'être efficaces dépendent des types d'éleveurs et des régions. Dans le cadre des opérations Fourrages-Mieux, les comités locaux ont surtout travaillé avec les techniciens de coopératives et d'entreprises de collecte ou d'approvisionnement et les vétérinaires.

Les méthodes d'analyse du partenariat permettent de définir des stratégies d'implication des partenaires, elles ont été développées dans le cadre de construction de projets de développement dans les pays en voie de développement (GTZ, 1987).

Quatre étapes permettent de conduire cette phase de travail. Il s'agit de :

- repérer et identifier les partenaires potentiels ;
- les caractériser en précisant leur vocation, leurs objectifs, leurs motifs de participation éventuelle et leur attitude habituelle vis-à-vis du groupe constitué ;
- les classer pour déterminer leur potentiel de soutien ou d'opposition ;
- définir une structure de travail et le degré d'implication de chaque partenaire et enfin, prendre contact avec les partenaires potentiels pour leur proposer une place dans l'opération.

c - La constitution d'un pré-projet.

Avant de lancer l'étude préalable, il est utile de formuler un certain nombre d'hypothèses qui serviront de base au travail d'étude (les techniciens du comité local ont une connaissance du terrain qu'il s'agit de valoriser) et permettront au comité local de mesurer l'apport de l'étude (qui souvent remet en question ses idées préconçues). La réalisation de ce préprojet a donc un double objectif, pédagogique et opérationnel ((Le Boterf et Lessard, 1986). Il s'agit de définir des hypothèses sur la zone où s'effectuera l'opération, sa durée prévisible, ses destinataires, le budget prévisible et le temps disponible.

2 - L'étude préalable : connaître son public avant d'agir.

L'étude préalable permet de **cibler l'action**, au sens large du terme, en définissant un public, des objectifs, des pratiques à promouvoir et une stratégie de communication (argumentaires, relais et supports). Sa méthode a été détaillée par J.P. Simier (1989). L'ensemble des décisions sont prises par le comité local, mais un chargé d'étude encadré par l'équipe d'animation nationale est mis à sa disposition pendant quatre mois pour réaliser les différentes phases de recherche.

a - L'analyse de la situation de départ ou à qui s'adresser ?

- En marketing, **l'étude descriptive** cherche à analyser le nombre, la situation sociale, l'environnement économique (prescripteurs, concurrence, distribution) de sa clientèle, en tenant compte de sa diversité, à partir d'études statistiques sur le marché dans ses différentes composantes, ou d'enquêtes socio-économiques fermées. Elle permet une première segmentation du public.

- Dans le cadre de l'opération Fourrages-Mieux, il s'agit d'une analyse statistique de la situation de départ, pour préciser la région et le public sur lequel on va travailler, l'importance numérique et économique de la cible (les exploitations d'avenir, non touchées par les réseaux de conseil), les grandes orientations de production présentes au sein de ce groupe. Le comité local pourra choisir une orientation majoritaire (par exemple éleveurs laitiers ayant une production complémentaire de viande), ou travaillera sur plusieurs orientations (par exemple élevage allaitant naisseurs, laitiers, éleveurs de moutons). La seconde option est bien entendu plus complexe et plus exigeante en temps , les éleveurs de ces différents systèmes de production n'étant généralement pas redevables des mêmes conseils.

b - Le diagnostic technico-économique, ou que dire ?

- Typologies, diagnostic, références : trois outils de base

Un certain nombre d'entre eux ont été développés par le département Systèmes

STRATEGIE DE POSITIONNEMENT

A QUI ? Les éleveurs "lait + viande (boeufs laitiers)" du groupe II.

40% des éleveurs, 65% du lait.

DANS QUEL BUT ? Améliorer la production de boeufs
(+1400F/boeuf)

QUELLES TECHNIQUES ? Améliorer le pâturage en été
distribuer moins de paille en hiver
sortir les veaux la première année

STRATEGIE D'ACTION

ARGUMENTATION On peut gagner plus avec des boeufs
En organisant mieux son travail

RELAIS Vétérinaires
ARC Laiteries

SUPPORTS Visites
Documents écrits accompagnant les visites
Comptes rendus détaillés postés

Plan de campagne : première année

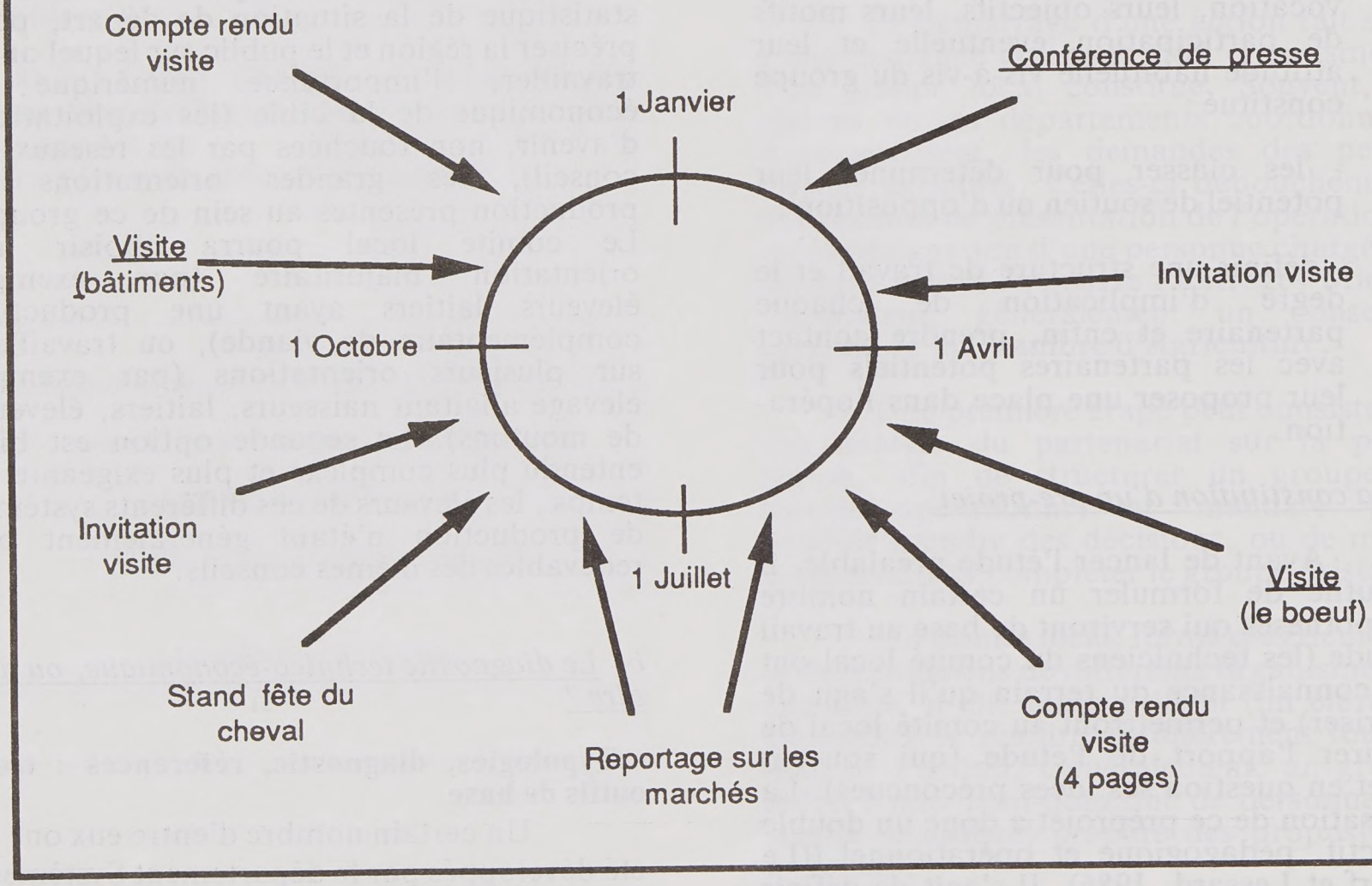


Figure 3 - Un exemple d'étude préalable dans les Ardennes

Agraires et Développement de l'I.N.R.A. et les Instituts Techniques, en particulier dans le cadre des réseaux Eleveurs de Bovins Demain de l'I.T.E.B., ainsi que du RNED ovin.

Le constat de la diversité des exploitations et des systèmes de production viables (les réseaux Eleveurs de Bovins Demain ont recensés environ 200 "cas-types" décrivant des systèmes de production d'avenir) explique que l'on ne puisse pas donner le même conseil à tout le monde. Le constat de la complexité des exploitations (Capillon et Sebillotte, 1980) et les moyens limités du développement agricole justifient qu'on ne puisse pas réaliser de diagnostic systémique complet avant chaque conseil. Ainsi s'explique l'intérêt des **typologies** (Capillon, 1985; Landais et Deffontaines, 1989). Suivant l'objectif que l'on cherche à atteindre ces typologies peuvent être très différentes. Nous ne détaillerons pas ces méthodes, elles l'ont déjà été (Cerf *et al.*, 1987).

Ces typologies peuvent constituer un support pour la **construction de référentiels**. Ceux-ci sont construit à partir de suivis technico-économiques d'exploitations de chaque type (Capillon et al.1989). Les références servent ensuite de base de discussion avec l'agriculteur, après un diagnostic, lors du conseil individuel. Plusieurs **méthodes de diagnostic** ont été élaborées (Lebrun, 1979), (Capillon et Sebillotte,1980), toujours dans le cadre d'un conseil individuel. Elles insistent sur le fait qu'un agriculteur doit prendre une série de décisions, stratégiques et tactiques (Capillon et Sebillotte, 1980), pour lever des contraintes et mieux s'adapter à sa situation et ses objectifs (Petit, 1984).

On aboutit à présent à une **chaîne méthodologique cohérente** qui s'appuie sur la construction de typologies de fonctionnement d'exploitations, la construction d'un référentiel par type et le diagnostic technico-économique, pour aboutir au conseil individuel (Perrot, 1990).

- Pour Fourrages-Mieux : Un diagnostic technico-économique à l'échelle d'une petite région.

Le comité technique Fourrages-Mieux a réuni un groupe de travail sur les méthodes de diagnostic technico-économique. L'objectif était d'obtenir une méthode de diagnostic valable pour un groupe d'éleveurs au niveau d'une petite région, et pas simplement des diagnostics individuels. Le groupe s'est attaché à définir des outils pour repérer les différents systèmes fourragers d'une petite région (Delorme, 1986), à partir de zonages et de typologies des principaux systèmes de production.

Le diagnostic tel qu'il a été défini, est une synthèse entre interviews d'experts et enquêtes en exploitation pour analyser chaque système fourrager, en relation avec les systèmes de culture et d'élevage (Bourgeois, 1984).Dans chaque système, on repère les périodes critiques et les différents moyens employés par les éleveurs pour y faire face. La performance de ces moyens est comparée. Enfin on quantifie, si possible à l'aide de références locales, les marges de progrès proposées, en termes techniques et économiques. On obtient alors une série d'hypothèses à tester lors de l'étude de motivation (par exemple un itinéraire de production du boeuf qui permet d'augmenter les marges).

c - L'étude de motivation, ou comment le dire?

- L'étude de motivation constitue l'un des apports essentiels du marketing, et l'une des principales nouveautés par rapport aux autres actions de développement-. Il s'agit en fait de comprendre **l'attitude** par rapport au produit que l'on propose, du public que l'on cherche à atteindre , c'est-à-dire les satisfactions ou insatisfactions qu'il en attend, ainsi que son **comportement** actuel ou prévisible vis-à-vis de produits de ce type. L'**attitude est du domaine de l'affectif**, elle résume l'ensemble de ce que l'on pense d'un produit, soit "une prédisposition de l'individu à évaluer d'une certaine manière un objet,... elle témoigne de la faculté des êtres humains à organiser leurs expériences en ensembles cohérents et stables" (Lendrevie *et al.*, 1983). Les attitudes comportent des images, des freins (négatifs) et des motivations (positives).Elles sont liées à la **connaissance** (domaine du cognitif) que l'on a d'un produit et à **son comportement** (façon d'agir, domaine du conatif) vis-à-vis de celui-ci. Elles ne sont pas directement observables et doivent donc être déduites de l'analyse du discours des individus. Il ne faut pas confondre l'attitude avec l'opinion, qui est ce que l'on dit du produit.

Différents types d'outils qui s'inspirent des méthodes sociologiques et psychosociologiques sont utilisés dans ces études.

L'entretien non-directif (on pose une seule question à l'interlocuteur puis on se contente de le relancer sans influencer le choix des thèmes) est surtout utilisé dans une phase prospective en début d'étude. Il demande une bonne maîtrise de la conduite et surtout de l'analyse. Dans le cadre d'opérations comme Fourrages- Mieux, où,

au moment de l'étude de motivation, on a déjà une idée relativement précise des pratiques à promouvoir (voir plus loin), ce type d'entretien n'est pas utilisé.

L'entretien semi-directif (l'enquêteur aborde successivement une série de thèmes) permet d'obtenir des résultats plus précis. Il peut être conduit avec des individus ou des groupes. Ces méthodes sont largement mises en oeuvre pour les études Fourrages-Mieux. Dans ces deux types d'entretien l'enquêteur doit garder une **attitude d'empathie** (capacité d'un individu de se mettre à la place d'un autre pour comprendre ses réactions) (Mendras, 1975).

Les comportements sont plutôt appréhendés à partir d'enquêtes fermées et d'observations directes.

Spécificité des études de motivation dans le domaine agricole.

La réalisation d'études de motivation en préalable à des opérations de développement agricole est relativement originale. Les apports extérieurs ont été le fait de bureaux d'étude travaillant entre autres dans le monde agricole, plus que de chercheurs. Il s'agit du CEREF-ISARA qui a initié la démarche et aidé à définir les thèmes et méthodes d'entretiens individuels (d'Yvoire et al., 1984), de l'ARAIRE (1986) et d'EPISTEME (1989, sur l'organisation et la conduite des entretiens collectifs).

Pour les opérations Fourrages-Mieux, l'étude de motivation constitue en fait une étude de la faisabilité de la campagne dans deux domaines :

- le contenu technique de l'opération (en précisant ce qu'en pensent les éleveurs, et en hiérarchisant les options issues du diagnostic) ;
- la manière de communiquer (en précisant les motivations de base des éleveurs, leurs freins et motivations par rapport aux techniques proposées, les différents moyens et relais d'information qu'ils utilisent et ce qu'ils en pensent).

Elle est réalisée à partir d'entretiens semi-directifs, individuels et/ou collectifs, auprès d'éleveurs. Leur contenu est finement analysé.

d - La construction du plan d'action.

A partir de l'ensemble de ces éléments, le chargé d'étude aide le comité local à répondre aux six questions de la stratégie de communication et à bâtir son plan de campagne sur plusieurs années (l'évaluation permet de recadrer les seconde et troisième campagnes). En tenant compte des moyens humains et financiers disponibles, on déterminera les différentes phases du plan de campagne, en hiérarchisant les thèmes, précisant les éventuels besoins de sensibilisation et les périodes, relais et supports nécessaires pour aborder chaque thème.

3 - Des campagnes de communication multi-supports.

Les campagnes de communication constituent les phases actives auprès des éleveurs. Ce sont les moments où sont délivrés les conseils sous diverses formes collectives, puisque les appuis techniques individuels n'entrent pas dans le cadre des opérations Fourrages-Mieux. Elles comprennent **la mise au point de la campagne** de communication, **son lancement, la diffusion des supports et l'animation des activités de terrain**. Elles sont destinées aux éleveurs de la cible, mais aussi aux prescripteurs et à la presse. Les relations publiques, qui, permettent de maîtriser l'information qui circule sur l'opération, jouent un rôle fondamental dans les campagnes.

a - Les étapes de la communication.

Avant d'adopter un produit ou une pratique, le consommateur passe par plusieurs étapes. Plusieurs modèles décrivent son cheminement intellectuel (Simier, 1991, d'après Brochant et Lendrevie, 1985). Nous retiendrons simplement ici le modèle le plus courant, qui est connu sous le nom d'A.I.D.A. (Brochant et Lendrevie, 1985) :

- **A pour attention** : si l'on n'est pas entendu, remarqué dans la masse d'informations qui circulent, il est inutile d'espérer convaincre ;
- **I pour intérêt** : il faut s'appuyer sur les motivations de la cible ;
- **D pour décision** (ou désir) : il est important d'argumenter pour convaincre des avantages de ce que l'on propose ;
- **A pour achat**.

Pour franchir ces différentes étapes, plusieurs types de supports sont nécessaires, c'est leur combinaison et leur répétition qui peut avoir un impact. **Les supports** peuvent

être caractérisés par leur **puissance** (s'il y a une relation d'autorité entre émetteur et récepteur, par exemple pour une prescription médicale), leur **attractivité** et leur **crédibilité**. La communication peut être personnelle (vendeurs, prescripteurs, leaders...) ou impersonnelle (publicité, promotions...). La communication personnelle est souvent plus puissante et plus crédible (Lendrevie *et al.*, 1983).

b - Les méthodes de la communication adaptées au conseil aux éleveurs.

Reprenant les schémas classiques de la communication et les techniques de la vente, P. Dourlens, d'AGRI-ACTION les a adaptés à Fourrages-Mieux en cherchant à mettre en évidence les écueils possibles (voir figure 4).

Ce schéma illustre la nécessité de bâtir des plans de campagne réalistes (pour limiter les pertes d'émission), d'être clair (pour être compris), de s'appuyer sur les motivations de la cible (pour limiter les interprétations), de répéter les messages (pour limiter les pertes de réception) et de vérifier comment ces derniers passent, à chaud puis en fin de campagne.

Dourlens (1988) se place clairement dans le cadre du schéma A.I.D.A (Attention, Intérêt, Décision, Achat, voir

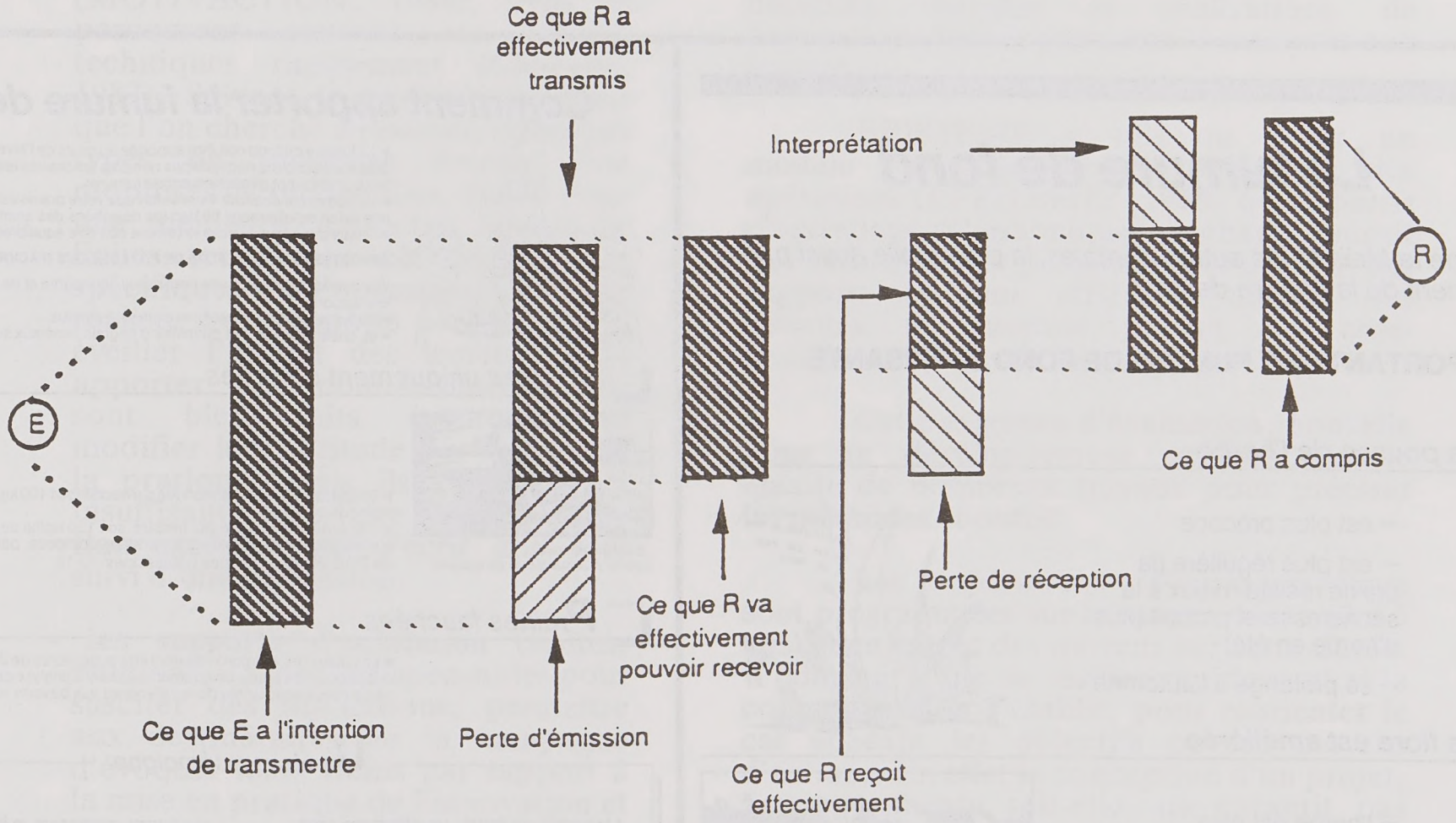


Figure 4 - Les sources d'échec dans un processus de communication. (D'après Dourlens, 1988)

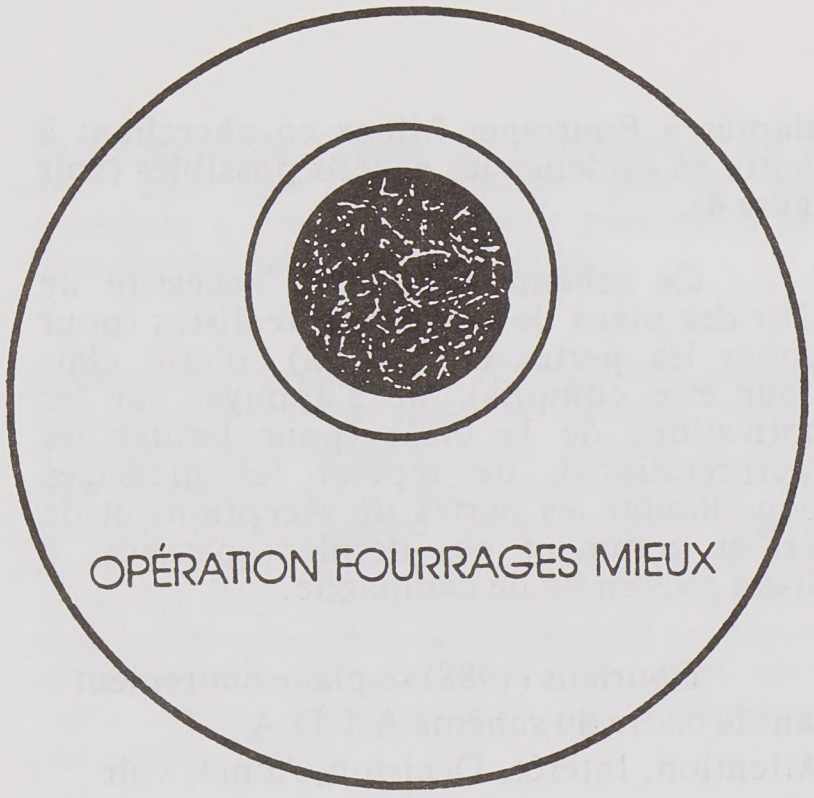
plus haut) et insiste sur deux points clés de la réussite d'une campagne : **la pertinence de l'argumentation et la complémentarité des supports.**

L'argumentation peut se faire grâce aux techniques du P.S.A.I. (Problème, Solution, Avantages, Inconvénients) :

On énonce le **problème** (par exemple récolter une quantité suffisante d'un foin de qualité correcte).
On évoque la **solution** des éleveurs (récolter au 14 juillet).
Cette solution a quelques **avantages** (il y a beaucoup de foin et il n'est pas mouillé) mais elle a aussi des **inconvénients** (il n'est jamais de bonne qualité, il y a peu de repousses...).

On propose une **autre solution** (faucher au 15 juin), **ses avantages** (foin de qualité supérieure, même mouillé, les risques de pluies ne sont pas si importants si l'on est prêt, repousses plus abondantes) mais aussi ses quelques **inconvénients** (concurrence éventuelle de travaux, quantité plus faible). On met les deux solutions en balance, en montrant bien sûr la supériorité de la solution préconisée!

La complémentarité des supports : suivant le type de support que l'on utilise, on agira à l'un ou l'autre niveau du schéma





Les 2 mascottes de l'opération dans l'Ain

OPERATION «FOURRAGES MIEUX» EN PAYS D'AUGE - FICHE N° 1 : NOVEMBRE 86

La fumure de fond

Comme le Maïs et les autres céréales, la prairie elle aussi profite pleinement de la fumure de fond.

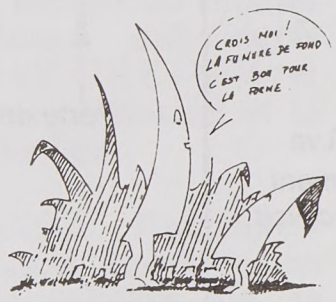
EN APPORTANT UNE FUMURE DE FOND SUFFISANTE

La pousse de l'herbe

— est plus précoce

— est plus régulière (la prairie résiste mieux à la sécheresse et produit plus d'herbe en été)

— se prolonge à l'automne



La flore est améliorée

— l'herbe est plus appétente

— le foin est de meilleure qualité, les animaux sont donc mieux nourris et restent en bonne santé



La fumure de fond profite aussi aux animaux



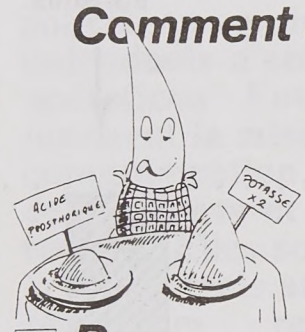
Un éleveur témoigne

Monsieur Ladroue Joseph, de Mesnil-Eudes

Sur une surface utile de 35 ha, M. Ladroue élève 30 vaches laitières et les femelles de remplacement ainsi que quelques mâles pour la viande. Le drainage, réalisé récemment sur une partie de l'exploitation, lui permet de cultiver 5 ha de maïs et 3 ha de ray-grass anglais. Le reste est en prairies naturelles.

(voir au verso le témoignage de M. Ladroue)

Comment apporter la fumure de fond



► La fumure de fond doit être apportée au cours de l'hiver. Accordez la priorité aux prés de fauche (ne négligez pas non plus les prairies les plus éloignées qui elles aussi, manquent généralement de fumure).
► La quantité à épandre varie selon que votre prairie est pâturée ou non, c'est-à-dire selon qu'elle reçoit ou non les déjections des animaux.
► ...mais dans tous les cas la fumure doit être équilibrée :

APPORTEZ DEUX FOIS PLUS DE POTASSE QUE D'ACIDE PHOSPHORIQUE

Vos prairies produiront une herbe plus abondante et de meilleure qualité si vous leur apportez :
► du fumier et du lisier soigneusement épandus,
► et, chaque année, les quantités d'engrais minéraux suivants :

Prairies uniquement pâturées



La fumure de fond pour le plus grand bien de la prairie

► 50 unités d'acide phosphorique par hectare soit 100 kg/ha de «super» 45 ou 400 kg/ha de scories 12
► 100 unités de potasse par hectare, soit 150 kg/ha de chlorure de potassium
► vous pouvez aussi utiliser un engrais composé, par exemple 500 kg/ha de 0-10-20 ou de scories potassiques 10-18

Prairies fauchées

► Les quantités à apporter devront être supérieures de 30 à 40 % aux doses indiquées pour une prairie uniquement pâturée. L'analyse de terre peut vous permettre de mieux adapter les doses d'engrais aux besoins réels de vos prairies.

Un éleveur témoigne

L'engrais de fond : un effort qui sera récompensé

*«**D**e toutes façons, le cancer des herbages chez nous c'est la flotte ! Mais il faut quand même nourrir le terrain. L'engrais c'est cher mais c'est rentable quand même».*

«A part l'azote au printemps, j'apporte de l'acide phosphorique et de la potasse au cours de l'hiver. Avant je mettais des scories mais c'est pas tellement commode pour apporter la bonne dose, maintenant j'apporte du «super 45», J'apporte 200 kg de super et 250 kg de chlorure de potassium à 60 %».

Près de fauche : mettez le paquet !

*«**J**'apporte les deux séparément parce que les complets j'ai toujours pensé que c'était trop cher et ce n'est pas souple comme emploi : vous avez les trois éléments, vous pouvez pas en retirer un. Par exemple la potasse : là où on fauche, on met plus de potasse. Alors s'il y a un pré où je veux forcer un peu en potasse, comme ça je peux le faire. Avec le complet c'est pas possible.»*

«Le fumier, maintenant, je le mets sur le maïs. Mais je ne peux couvrir que le cinquième de la surface avec le fumier que j'ai, alors j'en mets moins sur la prairie et c'est dommage.»

Pour ne pas fertiliser à l'aveuglette : l'analyse de terre...

*«**D**'après l'analyse de terre, on a déjà suffisamment d'acide phosphorique et de potasse. Alors les doses qu'on met c'est pour maintenir, c'est tout. Par contre on est déficitaire en chaux, alors on essaie d'en apporter un peu, partout, progressivement, mais c'est plus cher alors on y va doucement.»*

«La différence sur le terrain... la fumure de fond, c'est pas comme l'azote : on ne voit pas la différence aussi nette qu'avec l'azote, mais s'il n'y en avait pas, on n'aurait rien. Moi je ne laisse jamais une parcelle sans rien de l'année : on a des terres avec très peu de réserves alors après, l'azote, il ne ferait plus effet et la fumure de fond ça améliore la flore. Non, si je n'en mettais pas, je crois que je ne serais pas heureux.»

RECTO *VERSO*

Une fiche technique dans le Calvados.

A.I.D.A. On distingue trois grands types de supports :

- **les supports d'identification** (affiche, logo...), permettent d'attirer l'attention, voire d'éveiller l'intérêt, mais ils ne permettent pas d'argumenter donc de modifier des attitudes ou des comportements. Ils doivent être originaux pour être remarqués et ne pas risquer d'induire en erreur quant aux destinataires et aux objectifs de la campagne.

- **les supports écrits** constituent un bon moyen de toucher l'ensemble de la cible. Les agriculteurs lisent beaucoup la presse (MOTIVACTION, 1989), mais ils parcourent souvent les articles techniques rapidement (Chapelle, 1987). Suivant le type d'agriculteur que l'on cherche à toucher, différents types de journaux devront être mobilisés (Van Den Ban, 1984). Pour une meilleure accroche, l'envoi de fiches techniques ou de bulletins spécifiques de l'opération peut être réalisé. Les supports écrits peuvent éveiller l'intérêt des lecteurs, leur apporter des connaissances, s'ils sont bien faits éventuellement modifier leur attitude par rapport à la pratique, mais ils sont souvent insuffisants pour faire agir. Van Den Ban explique que l'écrit doit être suivi d'une discussion.

- **les supports d'animation** (visites, réunions...) sont indispensables pour susciter des discussions, permettre aux destinataires de la campagne d'évoquer leurs freins par rapport à la mise en pratique de l'innovation et de recevoir une réponse argumentée vis-à-vis de ces freins (Dourlens, 1988).

C'est donc la combinaison dans le temps de ces supports, la répétition des messages sous des formes diverses et bien sûr l'attractivité de la campagne qui conditionne sa réussite.

4 - Evaluer les campagnes : une exigence nouvelle pour le développement agricole

Le marketing utilise plusieurs types d'évaluations : les évaluations à l'avance pour préciser les facteurs de risque et déterminer les indicateurs d'impact ; les évaluations à chaud, pour déterminer comment un message ponctuel est perçu ; les études d'impact après une campagne ; et enfin les évaluations finales, pour analyser la rentabilité de l'argent investi.

Dans le domaine du développement, mis à part les méthodes d'évaluation des grands projets des pays en développement, qui sont surtout des méthodes d'évaluation économiques et financières, il existait peu de précédents.

Le CEREF a évalué les premières opérations Fourrages-Mieux (d'Yvoire *et al.*, 1988). La méthodologie développée a été largement reprise dans les évaluations ultérieures. L'évaluation est conçue comme un instrument de pilotage de l'action. Elle analyse donc le processus de communication pour identifier les éventuels points de blocage et déterminer des pistes d'amélioration. Après une mise à plat des objectifs, moyens et réalisations de l'opération, l'évaluation vise à analyser son impact.

EPISTEME a mis au point un module d'évaluation permanente des opérations (EPISTEME, 1990) qui à partir d'entretiens téléphoniques à chaud fournit des informations précises sur l'impact des supports et leur efficacité auprès des éleveurs. Ce module permet des améliorations rapides de la campagne.

Cette exigence d'évaluation, nouvelle pour le développement agricole, exige encore de nombreux travaux pour préciser les méthodes et outils.

Les opérations Fourrages-Mieux sont programmées sur le moyen terme (3 à 5 ans) et engagent des moyens sur cette durée. Il convient donc de vérifier rapidement si la communication s'établit, pour réorienter le cas échéant les objectifs ou les moyens d'actions. En effet la conception d'un projet, aussi pertinente soit-elle, ne garantit pas qu'il atteigne ses objectifs. "Résultant de la coopération entre plusieurs acteurs, soumis aux aléas de la conjoncture, provoquant des effets indirects souvent imprévisibles, tout projet de développement nécessite un système de pilotage sachant régulièrement faire le point et tirer les enseignements des écarts constatés... C'est dans cette perspective que se situent les activités de suivi et d'évaluation en cours de projet" (Le Boterf et Lessard, 1986).

L'équipe d'animation nationale propose aux comités locaux un certain nombre d'**outils de suivi** et des formations à leur utilisation, ainsi que des **évaluations périodiques**, qui sont tournées vers l'action, et pour lesquelles elle propose les services d'un chargé d'étude. En fin de projet, une **évaluation "finale"** peut permettre de mesurer l'impact de l'opération et d'en tirer les acquis. La méthodologie de ces études a

été développée par N. Bossis et C. Compagnone (1990).

a - Les outils de suivi.

Ils doivent permettre un retour rapide sur certains éléments de la campagne.

Un "**bilan**" peut être tiré de chaque animation de terrain, en comparant le prévu et le réalisé, et en analysant les facteurs de réussite ou d'échec. Des fiches de suivi des différentes actions et des plannings mensuels et semestriels sont proposés aux animateurs, ainsi que des fiches "contact" qui permettent de garder une trace des informations recueillies sur l'opération.

Des **enquêtes téléphoniques** peuvent fournir à chaud des indications sur la perception des différents supports par les éleveurs.

b - Les évaluations intermédiaires.

Elles permettent d'apprécier si la stratégie adoptée est adaptée à la cible et de mesurer l'impact de la campagne. Ce sont avant tout des évaluations du processus de communication, conçues comme instrument de pilotage de l'action. Il s'agit d'ajuster, voire de modifier la cible, les thèmes de campagne, l'argumentation, les supports, l'implication des partenaires. C'est également une occasion de remotiver le comité local autour de l'opération. Elles sont réalisées avec l'aide d'un chargé d'étude sur une durée de deux mois et comportent trois étapes principales, associées éventuellement à des modules complémentaires.

Première étape : un bilan

En comparant les résultats de l'étude préalable aux décisions prises par le comité local, et aux réalisations effectives sur le terrain, puis en analysant le fonctionnement du comité local (répartition des tâches, circulation de l'information), le chargé d'étude formule avec le comité local des hypothèses pour l'étude d'impact proprement dite et dégage quelques pistes immédiates d'amélioration.

Seconde étape : une étude d'impact

Il s'agit d'évaluer le processus de communication en cours. Comme la campagne n'est pas terminée, les changements induits ne sont pas définitifs, ils ne peuvent constituer le seul volet de l'étude. On cherchera donc à comprendre, à partir d'entretiens semi-directifs, le souvenir que les éleveurs ont conservé de l'opération, à qui ils l'identifient, quels sont son image, le degré d'acceptation des préconisations, la perception des différents supports de communication et l'incidence de la campagne en termes de modifications de connaissances, d'attitudes et de comportement.

Troisième étape : des propositions d'action

Les deux premières étapes fournissent un certain nombre de pistes d'amélioration que le comité local utilise pour bâtir un nouveau plan de campagne.

Des modules complémentaires, pour quantifier les résultats, ou mesurer l'implication des partenaires, ou vérifier la pertinence technique des pratiques proposées peuvent être mis en place.

c - Les évaluations finales.

L'évaluation finale s'effectue au terme de l'opération, après trois à cinq ans de campagne. Elle s'intéresse surtout à son aboutissement. Le travail d'enquête porte sur les **pratiques des éleveurs,** afin d'observer les changements intervenus pendant la période de communication et de cerner l'origine de ces changements et le rôle que Fourrages-Mieux y a tenu. Elle permet de mieux cerner l'efficacité de la démarche, des travaux d'étude et des actions du comité local.

L'évaluation finale comporte les mêmes étapes que l'évaluation intermédiaire, mais la structure des guides d'entretien est bien entendu très différente. Elle comporte une étude des pratiques fourragères actuelles et de leurs modifications récentes, en préalable à l'analyse de l'impact de l'opération Fourrages-Mieux, ceci d'une manière comparable à celle de l'évaluation intermédiaire.

Une **quantification des résultats** est souvent utile. Cette phase comprend l'élaboration d'un questionnaire fermé, la phase d'enquête auprès d'un échantillon représentatif de la cible de l'opération et l'analyse des données.

C - Les appuis proposés aux opérations

Les maîtres d'oeuvre des opérations Fourrages-Mieux sont généralement des techniciens des chambres d'agriculture, qui ne disposent d'aucune formation particulière en matière de marketing, de communication, ou d'ingénierie de projet, ni d'expérience

dans ces domaines. D'autre part, la mise en commun de l'expérience accumulée dans les différentes opérations constitue une ressource dynamisante pour chacune.

Ainsi, le Comité Technique Fourrages-Mieux propose en complément de la méthode, une aide qui couvre les quatre domaines suivants:

- une aide à l'**organisation** et à l'animation des campagnes, ainsi qu'un réseau d'échanges ;

- des **formations** aux méthodes de la communication pour les animateurs et responsables des opérations (construction de plans de campagne, élaboration de messages écrits, animation de visites) ;

- des **études** spécifiques sur chacune des étapes de travail.

1 - La formation des maîtres d'oeuvre

L'équipe d'animation nationale propose **aux animateurs** des opérations locales, un cycle de formation et des documents méthodologiques, pour les aider à mettre en place, conduire et évaluer leurs opérations. Il comporte un module principal de trois stages de trois à cinq jours (mise en place et animation d'une opération, campagnes de communication et évaluation), et des stages complémentaires (animation des visites, relance téléphonique, et communication écrite). Plus de 120 personnes ont participé à au moins l'un de ces stages entre 1985 et 1990.

D'autre part, des **rencontres professionnelles**, qui sont principalement destinées aux responsables professionnels et techniques des comités locaux, ne constituent pas des formations classiques. Elles sont le lieu d'apports d'information sur la méthode Fourrages-Mieux, d'échanges d'expériences et de confrontations de points de vue, et donc contribuent à la mise au point progressive de la démarche. Deux rencontres par an sont généralement organisées. Plus de 200 personnes (professionnels et animateurs) ont déjà participé à ces rencontres.

2 - Les études

Les comités locaux ne peuvent pas toujours trouver une personne compétente pour réaliser les études nécessaires, d'autre part ils ne disposent presque jamais du temps nécessaire à leur réalisation, enfin un regard extérieur est souvent bénéfique, il est même indispensable pour les études de motivation et les évaluations. Ainsi l'équipe d'animation nationale recrute, forme et encadre des chargés d'étude qu'elle met à la dispositions des comités locaux.

Outre ces études systématiques, un **appui ponctuel** est proposé aux opérations en phase de communication, il s'agit d'analyser les actions du comité local et d'apporter une aide sur les techniques de communication et l'organisation du travail ainsi qu'éventuellement les techniques fourragères. Ces appuis sont réalisés par l'équipe d'animation nationale, éventuellement aidée de spécialistes des fourrages ou de la communication.

3 - L'organisation nationale

a - La procédure d'agrément.

Les projets d'opérations Fourrages-Mieux sont agréés par le Comité de Coordination National qui vérifie le respect des principes de base et donne un avis technique. Les projets des petites régions lui sont transmis par les départements ou les grandes régions.

L'agrément, qui donne droit aux appuis nationaux, est accordé en deux phases :

- **un premier agrément** lorsque le comité local est constitué, qu'il a pris connaissance de la méthodologie et qu'il s'engage à réaliser une étude préalable ;

- **une confirmation de l'agrément** au vu du compte-rendu de l'étude préalable, indiquant les stratégies de positionnement et d'action, ainsi que les moyens humains et financiers qui seront attribués au projet ;

- lorsque les opérations sont terminées, un **bilan de clôture** est réalisé avec le comité local afin de laisser une trace écrite et synthétique des résultats de l'opération et de l'expérience acquise.

b - Les relations entre opérations.

Outre les **rencontres professionnelles** que nous avons évoquées plus haut, l'équipe d'animation nationale publie un bulletin de liaison entre toutes les opérations : "**L'Herbe Nouvelle**", plus récemment transformée en "**Champ d'Ecoute**", qui est envoyé aux membres des comités locaux. Il constitue un outil d'animation du réseau.

Pour cela il comporte des informations pratiques sur Fourrages-Mieux, un reportage sur une opération, un article de réflexions et une rubrique "En direct des régions", où chacun peut informer et s'informer sur le déroulement et les initiatives de chaque opération locale.

c - Une image de marque nationale.

L'équipe d'animation nationale s'est enfin attachée à créer une image homogène et connue au plan national, grâce à la création de supports de communication (articulés autour d'un logo), et la diffusion de documents méthodologiques et de "L'Herbe Nouvelle". Une présence régulière au Salon de l'Agriculture assure également la notoriété de cette image.

Cette image a été reprise, et parfois adaptée, par l'essentiel des opérations locales. Elle fait partie de l'ensemble de la démarche Fourrages-Mieux. Elle leur évite les risques et le coût d'une recherche individuelle, et renforce le sentiment d'appartenance à une équipe qui conduit une opération de développement originale.

III - Un bilan de l'opération Fourrages-Mieux

Soixante-treize opérations Fourrages-Mieux ont été agréées entre 1984 et 1991 (voir carte en annexe), plus de 40 d'entre elles ont dès à présent réalisé une évaluation intermédiaire, 8 une évaluation finale et une quarantaine de bilans de clôture ont été réalisés. Ces travaux ont fait l'objet de plusieurs synthèses (Bossis, 1989 pour les évaluations intermédiaires, Compagnone, 1991 pour les évaluations finales ; Albert, 1992 pour les bilans de clôture). Les résultats présentés ici s'appuient sur ces études, ainsi que sur une investigation nationale conduite en 1989 (Traineau, 1989 - Compagnone, 1989), sur l'impact de l'opération auprès de ses maîtres d'oeuvre. Il s'attache à préciser quelle a été la forme des opérations réelles et dans quelle mesure elles se sont rapprochées de "l'idéal" présenté plus haut. Il étudie l'impact des opérations sur le public cible, avant de réfléchir à l'impact de la méthode sur les maîtres d'oeuvre de l'opération. Enfin, il montre comment la démarche a pu être transposée avec succès à deux autres thèmes: la qualité du lait et la pollution des eaux par les nitrates.

A - Des opérations multiformes, un impact réel auprès des éleveurs.

1 - Des actions plus ou moins proches de "l'idéal-type"

La démarche que nous avons présentée ci-dessus constitue en fait **un idéal** qui, malgré les procédures d'agrément, n'est pas toujours rigoureusement mis en oeuvre. On observe en particulier une dérive progressive de certaines opérations vers un ciblage et des argumentaires plus classiques.

Le **public-cible** de l'opération ,n'est pas toujours précis, il représente de 20 à 80% des éleveurs d'une région et de 1 à 3 grands systèmes de production. Même si la cible des opérations Fourrages-Mieux est effectivement le groupe II, c'est-à-dire si les messages sont **conçus** pour ce public, leur **diffusion** est souvent adressée aux groupes I et II. Les techniciens et agriculteurs du comité local ont souvent du mal à "abandonner" les éleveurs de leur public habituel, bien que les messages ne leur soient pas forcément adaptés. Ce phénomène a parfois pour conséquence une dérive des messages qui au cours des campagnes sont de moins en moins adaptés au public visé initialement ;

Le plus souvent les **thèmes proposés** sont réfléchis en fonction de la cible. Le plus d'efficacité vient d'une communication sur des techniques précises,non coûteuses, ne mettant pas en cause l'ensemble du système fourrager et apportant des résultats rapidement. Ces techniques peuvent constituer "des portes d'entrées" (c'est à dire des thèmes qui intéressent a priori les éleveurs et par lesquels il est possible de démarrer une campagne) La capacité d'adaptation aux événements conjoncturels influençant la production fourragère (les conseils "sécheresse" mis en oeuvre dans un certain nombre d'actions) semble également importante. Cependant, dans un certain nombre de cas, le nombre de thèmes évoqués tout au long de la campagne reste très important (il oscille de trois à plus de dix). Dans d'autres cas, les comités locaux tiennent peu compte des résultats des études préalables et diffusent des pratiques plus adaptées au "groupe I", ce qui correspond à leurs démarche habituelle.

Si au cours de la première campagne, les **argumentaires** sont souvent directement inspirés des études de motivations, celles-ci sont parfois moins utilisées par la suite, les comités locaux s'appuient alors surtout sur leur expérience. D'autre part les freins à l'adoption de pratiques sont encore trop souvent passés sous silence et ne peuvent

donc être levés. De même les bénéfices (techniques et/ou financiers) proposés ne sont pas toujours chiffrés, ce qui rend l'argumentation moins convaincante.

Les **moyens** dont disposent les opérations sont très disparates. Si la plupart d'entre elles ont pu se dérouler sur trois à cinq ans, plus d'une dizaine n'ont bénéficié que de deux ans de campagne. Les temps disponibles pour l'animation des opérations s'étalent en fait entre 10% et 100% d'un plein temps, seule la moitié d'entre elles disposent effectivement d'un mi-temps. Enfin, les budgets, hors temps de travail, varient de 30 000 à 150 000 francs par an.

Les supports mis en place varient de la simple diffusion, peu fréquente de messages écrits à la combinaison de supports variés et cohérents, utilisant en particulier l'animation d'activités de terrain et utilisant le témoignage et la démonstration pour convaincre. Les participants aux visites peuvent se rendre compte, avoir une preuve visuelle et concrète d'un contenu qui a pu être diffusé par les fiches. Ils peuvent aussi confronter leurs opinions voire se rassurer sur leur propre choix, s'il est déjà effectué. Les éleveurs qui font une première demande en participant aux visites sont les plus prêts au changement. Ce premier pas les implique forcément plus dans l'opération que ceux qui n'ont reçu chez eux qu'une fiche.

2 - Fourrages-Mieux est connu des éleveurs.

Les évaluations intermédiaires montrent que les opérations sont entrées en contact, par la communication collective, avec le public qu'elles prétendaient toucher en priorité (de 80 à 90% des éleveurs, et en particulier ceux du public cible, se souviennent des opérations), c'est-à-dire avec un public nouveau peu ou pas touché par les réseaux habituels de conseil. Le "groupe II" représente partout un potentiel important en nombre d'éleveurs et en volume de production : 40 à 70 % des éleveurs et de la production d'une petite région peuvent y être rattachés, mais pour être efficaces, les opérations ont souvent intérêt à consacrer leur action sur une orientation de production prioritaire .

Ce résultat a été obtenu par l'utilisation de supports attrayants, à forte capacité d'audience et par leur diffusion avec une intensité suffisante. Le publipostage de fiches techniques et la mise en oeuvre d'actions de proximité sont les supports qui ont contribué le plus fortement à ces forts taux de réminiscence.

3 - Les contenus diffusés ne sont pas rejetés.

Globalement, les contenus diffusés sont très rarement rejetés et ne suscitent pas de vives critiques de la part des éleveurs du public visé. La bonne image qu'ont la plupart des supports auprès des éleveurs contribue aussi à éviter le rejet du contenu. Conformément à l'un des principes de base de l'opération, les comités locaux ont généralement proposé des solutions techniques qui s'intègrent dans les systèmes de production existants sans les remettre en cause.

Cependant les éleveurs ne se souviennent le plus souvent du contenu des messages, qu'au travers d'une ou deux pratiques qu'ils relient aux supports mémorisés. Dans certaines opérations, où les cibles et les objectifs sont mal définis et les contenus diffusés très denses, ils perçoivent les campagnes comme des conseils de saison leur paraissant plus ou moins adaptés.

4 - Des changements ont été induits par l'opération.

Après être entré en contact avec son public, avoir entraîné son adhésion, l'opération Fourrages-Mieux a pour finalité de contribuer à des changements de connaissances, d'attitudes et surtout de comportements à l'égard des pratiques fourragères (voir tableau en annexe). Notons cependant que si les changements de pratiques sont relativement faciles à repérer par enquête a posteriori, les changements d'attitude ou de connaissance sont parfois plus délicats à inventorier, mais surtout, l'inducteur de ces changements n'est pas toujours clairement évoqué. Les éleveurs ont plus facilement tendance à indiquer les arguments qui l'ont poussé à changer ses comportements que les supports mis en cause. Nous n'avons considéré que les changements clairs et surtout, quand nous indiquerons qu'il sont imputés à Fourrages-Mieux, cette "parenté" aura été explicitement évoquée. Nous sous-estimons ainsi certainement l'impact de l'opération.

a - L'intensité des changements peut-être reliée à la forme des opérations.

Les évaluations finales montrent que l'on peut schématiquement relier le nombre de changements observés et leur mise en relation avec Fourrages-Mieux, au degré de conformité à l'idéal évoqué plus haut. Bien entendu, ils doivent être regardés avec prudence, seules quatre des huit évaluations finales ayant été quantifées. Ainsi, les opérations qui ont disposé de temps et d'argent, qui ont ciblé précisément leur public et

les thèmes abordés et qui ont réalisé une campagne de communication dense, longue et utilisant l'animation de terrain ont réussi à induire de un à deux changements de pratique par éleveur visé, la moitié d'entre eux étant reliés explicitement à l'opération par les personnes enquêtées. D'autres projets, qui, soit ont connus une rupture de ton dans la campagne, soit n'ont bénéficié que de peu de moyens, semblent à peu près deux fois moins efficaces en termes de changements de pratiques. Enfin, ceux qui, soit ont voulu aborder trop de thèmes auprès d'un public trop divers, soit n'ont asssuré qu'une très faible densité de diffusion (quelques messages écrits chaque année), n'ont pas réussi à entraîner des changements de pratiques. Notons d'ailleurs que dans ces opérations, il n'y a pas de changements déclarés sur les thèmes abordés par Fourrages-Mieux, même sans qu'ils soient reliés à l'opération.

b - Les changements sont plus fréquents pour certaines pratiques.

On peut observer **l'acquisition de connaissances** en ce qui concerne les modalités de mises en oeuvre de pratiques connues (espèces et variétés fourragères, doses d'engrais..) . En revanche, en matière de production fourragère, on constate peu d'informations nouvelles sur l'existence de pratiques. Tous ont entendu parler du pâturage tournant, ou de fertilisation de fond, mais tous ne connaissent pas les doses d'engrais ou les vitesses de rotation conseillées dans leurs régions et dans leurs systèmes de production.

Des changements d'attitudes concernent également la mise en oeuvre de pratiques connues mais aussi une sensibilisation à l'importance de l'amélioration de la production fourragère, une évolution de points de vue à l'égard des services du développement.

Les changements de comportements concernent souvent des **pratiques précises**, peu impliquantes, qui modifient peu les systèmes fourragers. Des pratiques comme la fertilisation de fond, le chaulage, l'implantation ou le désherbage des prairies, les choix d'espèces et de variétés. La fertilisation, évoquée dans la plupart des opérations Fourrages-Mieux, est l'objet du plus grand nombre de changements. Dans les opérations bien conduites, ce type de conseils a pu entraîner des modifications de pratiques sur 30 à 50% de la cible.

D'autres pratiques apparaissent plus difficiles à promouvoir. La gestion du pâturage ou le déprimage constituent souvent un des objectifs principaux des opérations, mais seules celles qui ont axé l'essentiel de leurs campagnes sur ce thème, qui ont organisé des visites, et qui se situaient dans un contexte favorable, où tous les organismes de conseil tenaient le même langage, ont obtenu un impact en termes de changements de comportements.

Enfin, un certain nombre de pratiques ont été diffusées, bien qu'elles ne paraissent pas toujours adaptées aux spécificités des systèmes de production du public cible, et que les études de motivation montrent de nombreux freins à leur encontre. Il s'agit en particulier de la fauche précoce, de la fertilisation azotée des prairies, de l'ensilage d'herbe. Aucun changement, ou presque n' est induit sur ces thèmes dans le public cible.

c - Différents types d'éleveurs peuvent être mis en évidence.

A l'intérieur du groupe II (exploitations viables, mais n'ayant pas accès au réseau de conseil individuel), les éleveurs les plus jeunes, les mieux formés ou les plus informés ont souvent modifié leurs pratiques, même parfois des pratiques complexes comme la gestion du pâturage pendant la durée de l'opération. Fourrages-Mieux n'est généralement pas le seul inducteur du changement. Ces éleveurs ont une attitude ouverte et intéressée face à l'opération, mais n'y sont pas très attachés.

Les éleveurs moins informés, souvent plus âgés et moins formés, ne modifient que des pratiques ponctuelles (fertilisation, variétés...), mais l'origine de leurs modifications peut être clairement reliée à Fourrages-Mieux. Vis-à-vis des pratiques complexes, ils modifient plus souvent leurs attitudes, disent qu'ils sont en train de réfléchir au changement ou font référence à la norme proposée par l'opération. L'ensemble des effets de l'opération n'a pas forcément eu lieu au moment de sa clôture, les éleveurs de ce type sont prêts au changement, mais prennent le temps d'y réfléchir et d'en discuter. Les changements de connaissance touchent des modalités de mise en oeuvre de pratiques ponctuelles.

Les éleveurs les plus proches du groupe I (bénéficiant de conseil individuel) se sentent généralement non concernés par les opérations effectivement ciblées vers le groupe II, ils leur reprochent souvent de ne pas apporter assez d'information technique. Cependant, dans les opérations où les pratiques et les argumentaires sont plutôt destinés à ce public on observe un certain nombre de changements, en particulier sur des pratiques du type fertilisation azotée ou ensilage.

Les exploitants qui ont de grosses difficultés financières, ou des problèmes de succession sont soit indifférents, soit critiques vis-à vis-de l'opération. En ne s'intéressant qu'à des pratiques ponctuelles, celle-ci ne leur permet pas de résoudre leurs problèmes de fond.

B - L'impact de la méthode auprès de ses maîtres d'oeuvre.

En 1989, les financeurs des appuis nationaux ont demandé une évaluation de l'impact de l'ensemble de la démarche (principes, méthode et appuis) auprès des maîtres d'oeuvre des opérations locales. Nous en présentons ici les principaux résultats. L'évaluation porte sur neuf opérations. Compagnone, (1989-2) a synthétisé et complété les travaux du CEREF-ISARA, 1988 et de Traineau, 1989.

1 - Des principes bien admis, d'autres en discussion.

Les principes d'une action locale et dans la durée sont acquis, d'autres points suscitent des débats. L'importance économique du public Fourrages-Mieux est reconnue par les comités locaux qui sont le plus souvent créés autour des services décentralisés des Chambres d'Agriculture et présidés par un agriculteur. Les éleveurs qui y participent sont donc généralement adhérents aux organismes de développement (le groupe I), alors que le public visé est par principe constitué des exploitations d'avenir mais hors de ces réseaux (le groupe II).

Les études préalables, en montrant l'importance numérique et économique des exploitations du groupe II, permettent souvent de convaincre les comités locaux de l'intérêt de travailler avec ce public, pour l'avenir de l'agriculture dans leur région. Cependant, ce ciblage spécifique va à l'encontre des habitudes de travail des chambres d'agriculture et est difficile à faire admettre. On note d'ailleurs, comme nous l'avons vu plus haut, un certain nombre de dérives qui font parfois évoluer la cible effective des opérations vers le Groupe I.

Une volonté de **coopération avec les partenaires** concernés par les fourrages (entreprises d'amont et d'aval, autres organismes de conseil...) est quasi systématiquement présente. Leur participation est de fait relativement irrégulière. Dans un certain nombre de cas, la collaboration est jugée insuffisante par les présidents et animateurs des comités locaux. Ils ont en effet parfois tendance à penser qu'il suffit qu'une action soit construite "dans l'intérêt général" pour qu'immédiatement tous y adhèrent, alors que la participation d'autres partenaires est souvent ponctuelle. Elle est en fait possible quand les objectifs de l'opération et ceux des organismes commerciaux ne sont pas incompatibles, ou tout le moins qu'ils sont négociés, voire élaborés en commun. Les relations les plus directes ont lieu autour d'objectifs et de thèmes précis (semences...) et quand le public ciblé intéresse l'ensemble des prescripteurs. Dans ces cas là, l'efficacité auprès des éleveurs est accrue par le fait qu'ils perçoivent un message homogène, de plusieurs sources. Des co-opérations efficaces ont même permis de progresser sur des thèmes ayant un impact important sur les systèmes fourragers, comme la gestion du pâturage.

Du côté des partenaires extérieurs aux chambres d'agriculture, cette relative déception n'est pas de mise. Pour eux, c'est la première fois qu'ils sont ainsi impliqués dans une opération de développement. Même si dans la pratique leur implication est souvent restée ponctuelle (organisation de visites, distribution de fiches techniques, invitations...) , ils ont en général fortement apprécié d'être informés et mis "dans le coup". L'opération leur permet de connaître les thèmes développés par les chambres (des dossiers techniques ont d'ailleurs parfois été élaborés à l'intention de l'ensemble des prescripteurs), d'adapter leur discours, et souvent d'améliorer leurs relations avec les éleveurs. Ils complètent leur image commerciale par une image de service, d'animation.

2 - C'est la méthode, plus que les principes qui est reconnue

Toutes les personnes impliquées dans les opérations Fourrages-Mieux reconnaissent l'intérêt de cette nouvelle approche des choses, non pas tant en termes de résultats, encore mal cernés par les comités locaux, mais plutôt en termes d'outils de travail auxquels ils ont ainsi accès. Fourrages-Mieux est très apprécié comme "cadre d'action". C'est une méthode jugée cohérente et rigoureuse. Les trois étapes : étude préalable, communication, évaluation sont acceptées et reconnues par tous. La méthode est souvent jugée plus efficace et moins coûteuse que les méthodes de conseil individuel et permet de mieux "coller" au terrain. De ce fait, les comités locaux et les départements choisissent généralement, s'ils en ont les moyens, de continuer une action du "type de Fourrages-Mieux" après les 3 à 5 ans de campagne.

Les notions qui sont le plus réutilisées sont celles de ciblage (adapter son message au public que l'on cherche à

atteindre), et de qualité de la campagne de communication (des messages à forte capacité d'accroche, une densité d'information suffisante). Souvent, les actions menées ne sont plus au niveau de la petite région (elles sont jugées trop coûteuses pour cette échelle), mais à celui du département ou de la région. Les formes qu'elles prennent sont relativement variées. On continue souvent une action sur les fourrages, mais plus technique, et de fait ciblée, vers le public habituel du développement. Dans certains cas, plus rares, la découverte d'un nouveau public qui motive le lancement d'un projet, en général sur d'autres thèmes comme la viande ou l'aménagement des bâtiments.

3 - Les appuis nationaux sont jugés indispensables.

Ils confèrent aux animateurs locaux une position d'"expert" sur la démarche. "L'Herbe Nouvelle" est surtout appréciée des opérations qui démarrent. Les "anciens" aimeraient y trouver des articles plus techniques. La formation des animateurs a été très appréciée. Son caractère indispensable est mis en exergue par tous. Ce temps de rencontre au niveau national semble vraiment être celui de l'émergence d'idées, par la découverte et l'apprentissage des méthodes de communication, et par la rencontre avec d'autres personnes confrontées à des problèmes voisins. Il apporte à l'animateur un élargissement de son réseau de relations et une compétence supplémentaire reconnue localement, au fur et à mesure de la construction de l'opération.

Les rencontres professionnelles ont été appréciées et jugées originales par presque tous les membres des comités qui ont eu l'occasion d'y participer. C'est un moment important pour voir le sérieux de l'opération Fourrages-Mieux, se motiver, se remotiver ou se conforter. C'est le lieu où les comités locaux sentent leur travail valorisé, peuvent réfléchir sur le devenir de l'opération et trouver de nouvelles idées.

C - L'ingénierie de projets sur d'autres thèmes

A condition de pouvoir être appliquée avec rigueur, la démarche proposée apparait efficace, sur un thème complexe comme celui des fourrages, et auprès d'un public nouveau. Certaines difficultés ont été mises en évidence : la nécessité d'un ciblage précis des destinataires et des thèmes, d'une argumentation adaptée ; les difficultés inhérentes à un travail en partenariat et une exigence en temps et en budget. L'adaptation de la démarche à d'autres thèmes et d'autres échelles exigeait une rigueur particulière sur ces points. Deux types d'actions ont été suivies par l'Institut de l'Elevage, qui concernent deux problèmes jugés prioritaires au plan national, la qualité du lait et la pollution des eaux par les nitrates.

En 1989, devant l'imminence de l'application de nouvelles règlementations CEE, limitant la commercialisation du lait contenant plus de 400 000 cellules/ml, **l'action Top Lait** a été lancée (Dockès *et al.* 1991). Elle propose, de conduire des actions de communication collective, regroupant les partenaires de la filière lait (et en particulier les laiteries), au niveau de régions administratives. Par rapport à la méthode évoquée ci-dessus, un certain nombre d'adaptations sont proposées :

- le ciblage ne constitue plus en un choix d'une sous-population destinataire de l'action, mais en la construction de stratégies différenciées en fonction des besoins et attentes de chaque public ;

- un diagnostic technique permet de quantifier par enquête, le degré d'application des pratiques de lutte dans différents segments de population;

- une étude des motivations des partenaires permet de définir des stratégies d'implication et de formation éventuelle des prescripteurs;

- des formations sont prévues au sein de chaque opération régionale, qui peuvent concerner aussi bien l'apport de connaissances techniques que des entraînements à l'animation de réunion;

- la méconnaissance des phénomènes biologiques en cause constituant l'un des principaux freins à l'adoption des pratiques de lutte, une formule de réunions de petits groupes, associant expression, exposés et débat est proposée ;

- l'impact de l'action sur les taux cellulaires peut être quantifié, les résultats des premières opérations sont très encourageants (Dockès, 1991).

Depuis quelques années, et en particulier depuis 1991, l'impact parfois néfaste de l'agriculture sur la **qualité des**

eaux et leur pollution par les nitrates, est admise de tous. Dans ce contexte, nous proposons aux régions qui le souhaitent, un appui pour bâtir des actions de conseil sur ce thème, à l'échelle de bassins versants, ou de petites régions agricoles (Dockès et Madeline, 1992). Les spécificités de cette approche portent sur :

- une méthode de diagnostic régional bâtie avec les équipes bâtiments, fourrages et systèmes d'exploitation de l'institut, qui permet de repérer et de hiérarchiser les sources de pollution et de bâtir une typologie sommaire des exploitations en fonction de leurs structures et des risques de pollution ;

- des études de motivation auprès des partenaires. Un comité de pilotage se constitue avec l'ensemble des partenaires concernés par l'eau, ce qui déborde largement du cadre agricole ;

- des études des motivations du grand public, en préalable à des actions de communication spécifiques, qui visent à montrer que les agriculteurs prennent en charge le problème de la pollution ;

- comme dans Top-Lait, des formations intégrées à chaque action.

IV - Eléments de discussion sur la méthode

Le travail de réflexion méthodologique réalisé par le comité technique de l'opération Fourrages-Mieux s'apparente à une démarche de **recherche-action**, qui cherche à rendre intelligible des phénomènes par et pour l'action (Avenier, 1989). L'action et son évaluation ont en effet constitué des moyens d'affiner la démarche proposée, cependant l'action, ou pour le moins la construction de méthodes pour l'action constitue la finalité du travail de recherche. Cette discussion ne va pas porter sur la pertinence de la méthode Fourrages-Mieux d'un point de vue général (on a vu au chapître précédent son efficacité relative, et ses limites). Nous allons d'essayer d'expliquer quelques-uns des éléments du bilan de l'opération et de proposer des pistes d'amélioration de cette démarche d'ingénierie de projets, que ce soit pour Fourrages-Mieux ou pour toute autre opération de ce type. Nous nous appuierons essentiellement sur d'autres méthodes de recherche-action pour le développement agricole, conduites par d'autres organismes (essentiellement le DSA-CIRAD, le GERDAL et l'INRA-SAD). Nous essayerons d'indiquer, pour chacune de ces méthodes, les éléments qu'elles pourraient apporter à l'amélioration de l'efficacité de la démarche ou les explications qu'elles fournissent sur les actuels dysfonctionnements.

A la différence de l'opération Fourrages-Mieux dont la finalité est surtout de construire une action de développement et qui est donc plutôt tournée vers l'action, toutes se placent dans une perspective de recherche, mais se positionnent également comme acteurs des transformations qu'ils étudient. Pour le CIRAD, la recherche doit favoriser l'innovation et son appropriation (Billaz *et al.*, 1983). L'INRA-SAD, dans le cadre d'une recherche-action sur le périmètre hydro-géologique de Vittel cherche à suivre les transformations d'un système agraire, tout en étant acteur et force de proposition (Brossier et Deffontaines, 1990). Le GERDAL travaille à partir des groupes professionnels locaux (ensemble des agriculteurs intégrés localement dans des réseaux d'échange et de dialogue) qu'il étudie et aide à définir leurs objectifs, problèmes et moyens de les résoudre.

Nous n'allons pas ici tenter une analyse complète des processus de changement technique en agriculture, ni analyser l'ensemble des outils de la recherche sur le développement. De la même manière que nous avons présenté plus haut les outils qui ont été utiles pour construire cette démarche, nous allons amorcer ici une réflexion sur quelques points susceptibles d'éclairer notre démarche :

- le marketing ne pourrait-il pas apporter d'autres outils à ce type d'actions, mais à l'inverse, celles-ci peuvent-elles être considérées uniquement comme des opération de marketing ?

- comment mieux intégrer les agriculteurs du public cible aux décisions puis à l'action ?

- doit-on mieux raisonner l'articulation entre références et diffusion ?

- comment améliorer le taux d'adoptions pratiques préconisées ?

- peut-on trouver de nouvelles pistes pour le suivi et l'évaluation des opérations ?

A - Les outils du marketing pourraient être mieux utilisés

Notre méthode se réfère implicitement à un modèle qui cherche à rendre compte des liens entre connaissance, attitude et comportement (Brochand et Lendrevie, 1985, *in* Simier, 1991), et donc de la façon de modifier ces derniers. Il s'agit du modèle de l'apprentissage. Deux autres modèles existent (voir figure 5), ils ne sont pas concurrents les uns des autres ; suivant le type de produit auquel on s'intéresse, l'un ou l'autre peut s'avérer plus pertinent.

Le modèle de l'apprentissage, le plus communément admis et utilisé indique que, pour qu'un public modifie son comportement, il faut qu'il ait connaissance du produit qu'on lui propose, puis que son attitude soit modifiée vis-à-vis de celui-ci (on informe un éleveur de l'intérêt et des modalités du pâturage tournant, on le convainc des avantages de cette pratique sur son exploitation, puis il l'applique). Ce modèle étant le plus commun (il explique la plupart des modifications de comportement) et le plus fréquemment pris en compte dans le domaine du marketing, cela explique l'importance donnée à l'analyse des attitudes dans les études de motivation classiques.

Le modèle de la dissonance cognitive repose sur l'hypothèse que le changement de comportement précède et déclenche le changement d'attitude. Une personne est amenée à agir en désaccord avec son attitude, elle se trouve dans une position inconfortable de "dissonance cognitive". Cette position est instable et peut être supprimée en modifiant son attitude et sa connaissance du produit (par exemple un consommateur, qui n'aime pas habituellement ce type de produit, achète un nouveau fromage de chèvre sans le connaître. Il l'apprécie, en rachète et apprend à connaître les fromages de chèvres).

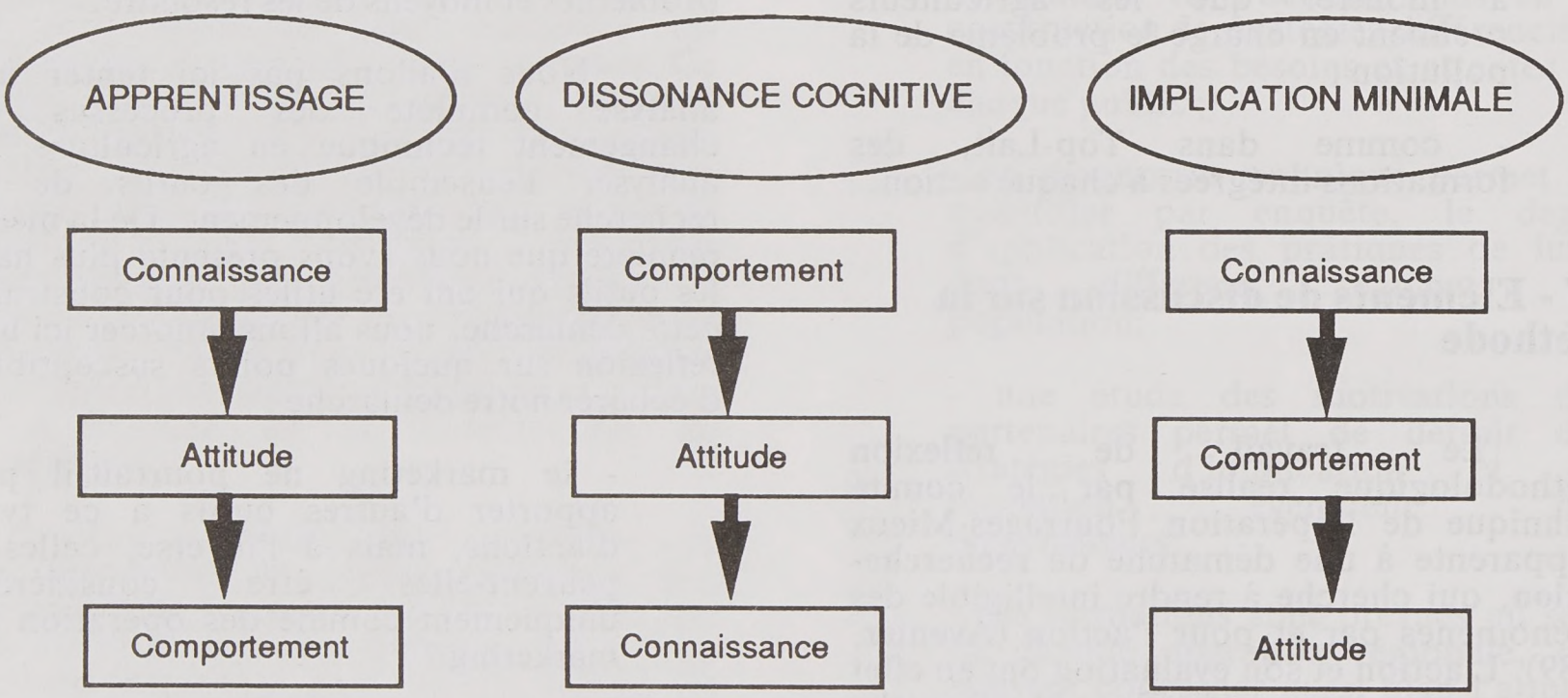


Figure 5 - Trois modèles explicatifs des modifications de comportement (Simier, 1991, d'après Brochand et Lendrevie, 1985).

Le modèle de l'implication minimale suppose que lorsque le public se sent peu concerné par le produit, qu'il connaît, le changement de comportement peut précéder celui de l'attitude : un agriculteur essaye un paquet de semences gratuites (ce qui ne l'engage pas pour la suite), puis adopte la variété en question.

Le premier et le dernier de ces modèles peuvent facilement s'appliquer aux problèmes qui nous préoccupent. S'il s'agit d'une innovation simple, ayant peu de conséquences sur l'ensemble du système fourrager, le modèle de l'implication minimale pourra être utilisé. On aura alors intérêt à pousser à l'essai de certaines pratiques. En revanche pour des ensembles coordonnés d'innovations, liées les unes aux autres et ayant des conséquences sur l'ensemble de l'exploitation (la gestion du pâturage par exemple), il est nécessaire que l'éleveur connaisse bien et soit convaincu de l'intérêt des pratiques qu'on lui propose (Bossis et Simier, 1989).

B - Une démarche qui ne peut se réduire à une approche marketing.

Le principe d'une démarche en trois étapes principales, accompagnées d'une analyse du partenariat, semble porteur d'une certaine efficacité en matière de conseil aux éleveurs, et intéresse les services de développement. Mais sachant que d'autres méthodes se basent sur des principes comparables, la démarche Fourrages-Mieux est-elle simplement une démarche de marketing ? **Dans ses principes, elle oscille effectivement entre deux définitions du marketing social** que nous avons évoquées plus haut. La première (Serraf, 1985) précise que le marketing social cherche à répondre aux besoins des groupes sociaux vers lesquels les campagnes sont destinées. La seconde (d'Yvoire) déclare que le marketing social doit promouvoir les idées d'institutions commanditaires de la campagne.

L'opération Fourrages-Mieux part du principe que la situation des éleveurs peut s'améliorer grâce aux fourrages. C'est effectivement l'opinion du Comité de Coordination National de l'opération. Dans les premières années, il partait également de l'idée que les organismes de développement disposaient de messages pertinents à diffuser sur ce thème. Il s'est peu à peu aperçu que ces organismes connaissaient mal le public-cible de l'opération et qu'il serait utile de mener des investigations pour appréhender ses besoins fourragers. Il se rapproche alors de la définition de Serraf. Cependant,en cherchant toujours à promouvoir les fourrages, il reste surtout dans la ligne de la définition de d'Yvoire. En effet si le public visé exprime des préoccupations dans les domaines de la génétique ou de la commercialisation des produits, les opérations Fourrages-Mieux ne peuvent y répondre. Il ne s'agit donc pas d'apporter une solution aux principaux problèmes de la cible (à la différence des méthodes du GERDAL, ou de la Recherche Développement du DSA-CIRAD).

La méthode Fourrages-Mieux est inspirée du marketing, mais un certain nombre d'outils ne sont pas spécifiques de cette démarche.

Les principaux et les plus originaux d'entre eux dans le monde du développement agricole, à savoir les études de motivation et d'impact, et l'utilisation cohérente de différents supports de communication sont proches des outils du marketing. Les autres éléments de la méthode Fourrages-Mieux sont surtout inspirés et adaptés des recherches sur le développement, nous l'avons vu (il s'agit en particulier des notions de typologie de fonctionnement et de diagnostic technico-économique). Enfin, les supports des campagnes de communication étaient dans les premières années largement inspirés de ceux de la communication grand public (logo, affiches, publipostage...), les animations de petits groupes ont vu leur importance s'accroître progressivement. On a ainsi intégré, en les ciblant davantage, et en les associant à d'autres supports, des outils classiques du développement agricole.

En fait, les méthodes du marketing ont permis de structurer la démarche, et d'associer de manière cohérente les outils de la communication et ceux du développement.

C- L'intégration des agriculteurs aux décisions, puis à l'action.

Dans la plupart des opérations de recherche-action, comme dans les opérations Fourrages-Mieux, le principe d'une participation active des agriculteurs aux décisions qui concernent le projet de développement est acquis.

Dans le cadre des opérations Fourrages-Mieux, **des éleveurs participent aux comités locaux, mais il s'agit dans la majorité des cas d'éleveurs proches du développement** (le "groupe I), alors que le public cible des opérations (le "groupe II") est peu présent dans les comités. En effet les opérations "Fourrages-Mieux" cherchent à toucher les éleveurs du groupe II, mais en travaillant avec les acteurs classiques du développement, d'où une contradiction. Lors de la première réunion de présentation de l'opération, les conseillers agricoles (qui en sont le plus souvent les pilotes locaux), invitent les éleveurs qu'ils connaissent, donc ceux du groupe I. Cet état de fait continue par la suite, d'autant plus que les éleveurs du groupe II sont plus difficiles à mobiliser et que souvent peu d'efforts sont faits en ce sens. **En conséquence, ce ne sont pas les éleveurs visés par l'opération qui la pilotent.** Les messages sont donc fréquemment diffusés aux groupes I et II ce qui pose un problème important : si les messages sont effectivement conçus pour le groupe II, ils risquent de ne pas intéresser les éleveurs du groupe I qui développent des systèmes de production différents. Le groupe I, influent à la Chambre d'Agriculture se plaint donc de l'opération et l'on risque une dérive des messages vers des thèmes intéressant le groupe I. Les éleveurs du public I n'apprécient pas non plus de ne pas recevoir les messages de Fourrages-Mieux, surtout lorsqu'ils ne sont pas informés des objectifs de la campagne. Pour qu'une opération Fourrages-Mieux puisse fonctionner correctement, le comité local doit adhérer à ses objectifs et les expliquer à tous les

éleveurs. Il doit s'efforcer d'intégrer progressivement des éleveurs du public cible, ce qui est souvent négligé.

La démarche du GERDAL (Darré, 1986), met l'accent sur la **définition des objectifs de développement, par les agriculteurs concernés**. L'organisation de réunions communales animées par des personnes formées spécifiquement a pour but, par un véritable travail d'aide à la parole, de faire progressivement définir leurs problèmes aux agriculteurs. Dans un second temps, ceux-ci réfléchissent aux actions qu'ils souhaitent mettre en place et participent à l'action. En revanche la structuration de ces réunions peut conduire à un contournement des organismes locaux de développement (Suaud, 1986) voire à des conflits qui peuvent parfois être fatals au projet. L'utilisation d'outils d'expression et de formulation de problèmes pourrait vraisemblablement permettre de mieux impliquer les éleveurs du groupe II dans la gestion des opérations Fourrages-Mieux. Cependant, l'objectif de ce type d'opération est de fournir des outils aux organismes de développement qu'il semble donc préférable de ne pas écarter. D'autre part l'échelle communale, qui facilite l'expression de tous est peu compatible avec une action de communication collective. Les études de motivation, qui s'intéressent spécifiquement au public cible de l'action permettent de connaitre ses attitudes, et parfois de repérer des individus volontaires pour s'impliquer dans les comités locaux.

D - Les liens entre référence et diffusion.

Le DSA-CIRAD intègre la **constitution d'un référentiel adapté entre l'élaboration du diagnostic finalisé et l'appropriation par les agriculteurs des améliorations proposées** (Billaz *et al.*, 1983). Ses maîtres d'oeuvre insistent sur la nécessité de bâtir les propositions techniques dans des exploitations proches de celles auxquelles elles sont destinées.

Au démarrage des opérations Fourrages-Mieux, on supposait disposer déjà de références. On s'est en fait rendu compte que les référentiels avaient généralement été bâtis dans des exploitations du groupe I, ayant adopté les modèles de développement prônés pendant la période de modernisation des dernières décennies, et que ces **référentiels n'étaient pas toujours adaptés** aux exploitations du groupe II, qui ont souvent mis en oeuvre des systèmes de production différents.

Dans un **souci d'efficacité**, les comités locaux ont souvent choisi soit de diffuser quand même certaines des références disponibles quand elles leur semblaient transposables, soit de prendre exemple sur des éleveurs du public cible ayant une bonne maîtrise de leur système et de diffuser leurs pratiques. On est donc en réalité assez loin d'un modèle cohérent s'appuyant sur les typologies, les référentiels et le diagnostic pour arriver au conseil aux éleveurs (Perrot, 1991). Cela limite sans aucun doute l'efficacité de Fourrages-Mieux. Le manque de références, mais surtout la diffusion de références peu adaptées expliquent certains éléments des études d'impact (les éleveurs se sentent peu concernés par certaines des pratiques préconisées, les argumentations sont insuffisantes parce que l'on manque d'analyses micro-économiques, on dérive parfois vers une action destinée de fait au groupe I...). Une des solutions aurait pu être de prendre le temps, avant de se lancer dans les phases de communication, de bâtir les référentiels nécessaires. Les budgets limités des opérations, et l'impatience des comités locaux a fait préférer une solution pragmatique qui cherche à bâtir des campagnes les plus solides possibles, mais avec les moyens dont on dispose.

Dans les autres actions conduites avec la même démarche, la situation vis-à-vis des références est très différente, et plus claire. Pour les actions Top Lait, les seuls thèmes sur lesquels nous avons travaillé sont ceux où les préconisations techniques sont relativement claires et où l'efficacité passe par un nombre limité de pratiques, en particulier sur les taux leucocytaires. Quand elles sont bien conduites sur le plan de la communication, ces actions sont alors courronnées de succès. Les changements de pratiques sont clairs et les résultats en termes de qualité très nets (Dockès, 1991). Pour les actions sur la pollution des eaux, tout le monde reconnaît le manque de références, et pour tous les publics d'éleveurs. Ainsi, les actions associent recherche ou validation de références et conseil sur les pratiques où l'on sait quoi dire. On identifie en fait deux types de pratiques :

- celles pour lesquelles le message est bien identifié pour les agriculteurs (la fertilisation raisonnée du maïs par exemple), elles peuvent constituer des portes d'entrée pour les campagnes, pendant que l'on cherche des références sur les autres. Les évaluations montrent d'ailleurs des changements de comportement sur ces pratiques ;
- celles pour lesquelles les préconisations sont mal connues, on peut amorcer une sensibilisation, en attendant de préciser le message.

E - Faire passer des pratiques auprès des éleveurs.

1 - L'exploitation vue comme un système.

Dans la phase de communication, l'opération Fourrages-Mieux s'inspire essentiellement des méthodes du marketing. Un certain nombre d'autres concepts, issus des recherches sur le développement pourraient s'avérer utiles. Leur objectif est de modifier des comportements, en jouant sur les connaissances et les attitudes des éleveurs. D'autres modèles cherchent à expliquer la mise en oeuvre d'une pratique au sein d'une exploitation. Ils décrivent l'exploitation comme un système (voir en particulier Osty, 1978). Landais et Deffontaines (1990), à la suite de Boulding (1956) et Le Moigne (1977) décomposent ce système en trois sous-systèmes : le **sous-système de mémorisation** (que l'on peut rattacher au domaine des connaissances), le **sous-système de décision** (proche de la sphère des attitudes), et le **sous-système opérant** (que l'on peut comparer aux comportements). Des indicateurs de fonctionnement, qu'il mémorise, permettent au chef d'exploitation de prendre des décisions en fonction de ses résultats. Landais et Deffontaines précisent que la maîtrise qu'un agriculteur a de son système de production "dépend largement de la pertinence et de la précision des **indicateurs** qu'il utilise pour juger de l'état et du fonctionnement du système : ce sont eux qui lui permettent d'évaluer les effets et conséquences de ses propres pratiques, donc de les améliorer et de les utiliser à bon escient. **L'amélioration des pratiques de production de l'agriculteur est donc indissociable de l'amélioration de ces indicateurs.**"

Les opérations Fourrages-Mieux se sont avant tout attachées à faire passer des pratiques. Une piste de recherche sur la méthode Fourrages-Mieux pourrait consister à définir des outils pour réfléchir systématiquement, lors de l'étude préalable, aux **indicateurs que les éleveurs utilisent.** Il serait alors possible, d'une part de juger les pratiques que nous proposons à l'aune de ceux ci, et d'autre part de **proposer aux éleveurs des indicateurs plus précis ou plus pertinents, ou d'affiner leurs indicateurs, voire de proposer à tous des indicateurs utilisés par certains**. En effet, des pratiques comme la fauche précoce passent mal auprès des éleveurs parce qu'ils ne la jugent pas avec les mêmes indicateurs que les techniciens (ils regardent le risque et la quantité de fourrages obtenus, alors que les techniciens s'intéressent à la qualité). Cependant les indicateurs sont souvent difficiles à formaliser et à généraliser et leur pertinence est souvent mal connue (car peu étudiée) par les techniciens. Un important travail de recherche, ou pour le moins une adaptation des méthodes de recherche de référence reste à réaliser avant de pouvoir couramment utiliser ce type d'outils dans une opération de conseil.

2 - Les recherches sur la prise de décision.

Les opérations Fourrages-Mieux cherchant à convaincre les agriculteurs d'adopter de nouvelles pratiques, il apparaît important de comprendre comment les agriculteurs prennent leurs décisions. Selon M. Petit (1975), trois éléments conditionnent la prise de décision : le projet de l'agriculteur, sa situation et le postulat de cohérence entre ces éléments et les actions du chef d'exploitation. Il précise ensuite (Petit, 1981) que l'agriculteur adapte ces deux éléments en fonction de la **perception** qu'il en a. Sébillotte et Soler (1988), élargissent cette approche en proposant le concept de modèle général de la prise de décision qui s'organise autour d'objectifs généraux (le projet de l'agriculteur), d'un programme prévisionel pour les atteindre (les indicateurs évoqués plus haut sont utilisés à ce niveau) et d'un corps de règles de décision en fonction des indicateurs d'état.

Ces concepts ont avant tout été développés dans un objectif de conseil individuel, ils peuvent néanmoins proposer quelques idées pour des actions collectives. Les études de motivation s'intéressent aux perceptions que les agriculteurs ont de leurs situations, elles pourraient également étudier de manière approfondie les règles de décisions concernant les pratiques en place. Les campagnes de communication pourraient alors proposer, le cas échéant, des règles plus pertinentes.

3 - Les itinéraires de développement

Certaines recherches sur le **processus de diffusion de l'innovation** sont susceptibles d'éclairer les résultats obtenus dans Fourrages-Mieux.

Vallerand *et al.* (1989), expliquent que l'itinéraire de production d'un produit commercialisable passe par un certain nombre de passages critiques, les **points nodaux**, dont il s'agit d'assurer la maîtrise. Pour ce faire ils proposent des **itinéraires de développement** (c'est-à-dire des séquences coordonnées d'innovations techniques acceptables par les éleveurs et compatibles avec une organisation des services). Chaque innovation possible est jugée par rapport à ses effets sur les systèmes de production. L'ordre dans lequel elles sont proposées

dépend de leur démonstrativité, du risque qu'elles induisent, de leur complexité, du bénéfice proposé, de leur possibilité de s'intégrer dans une chaîne d'innovations et de l'inertie potentielle des systèmes de production par rapport à celle-ci.

Dans les opérations Fourrages-Mieux, l'ordre dans lequel les pratiques sont proposées aux éleveurs dépend essentiellement de leurs motivations vis-à-vis de celles-ci (qui reprennent entre autres les notions de risque, de complexité et d'inertie des systèmes). Il pourrait être intéressant de le réfléchir également en fonction d'un modèle du type de celui proposé par Vallerand *et al.*, en essayant d'agir au niveau de points nodaux, en proposant des chaînes cohérentes de pratiques, et en classant celles-ci en fonction de leur démonstrativité (ces deux éléments sont souvent pris en compte empiriquement, ils pourraient l'être systématiquement).

Lefort (1988) distingue quant à lui trois étapes dans le processus de diffusion d'une technique: l'**adaptation** de la technique aux systèmes de production concernés, son **adoption** et sa **maîtrise** par les agriculteurs. Il distingue les **innovations ponctuelles**, les **innovations modificatrices** des systèmes de production, et les **innovations transformatrices** qui impliquent des modifications structurelles des exploitations concernées. Suivant le type d'innovation que l'on cherche à faire adopter, il faudra accorder plus ou moins d'importance à telle ou telle étape du processus de diffusion (la maîtrise pour les innovations additionnelles, l'adoption pour les innovations modificatrices et l'adaptation pour les innovations transformatrices).

Le Comité Technique Fourrages-Mieux a pour l'instant surtout travaillé sur les méthodes pour faire adopter des pratiques (ce qui est cohérent avec l'utilisation des outils de la communication). Les opérations Fourrages-Mieux ne parviennent, ni ne cherchent à faire adopter d'innovations transformatrices. Mais pour faire passer des innovations ponctuelles, ou des innovations modificatrices, il pourrait être utile de se pencher sur les moyens d'**offrir aux éleveurs une bonne maîtrise des innovations proposées**.

J.P. Darré explique que les connaissances des agriculteurs sont construites au sein de réseaux de dialogue et que les innovations techniques se mettent en place après discussion au sein d'un réseau de dialogue et suivent l'élaboration de nouvelles normes au sein de ces réseaux (Darré, 1986). Les travaux du GERDAL ont essayé de mettre ces idées en pratique en calquant leurs actions sur les modes de décision des agriculteurs (Darré, 1986). La connaissance et la prise en compte de ces réseaux nécessitent une étude fine qui n'est pas forcément possible dans le cadre d'une opération Fourrages-Mieux, elles pourraient cependant être utiles pour mieux définir les relais et supports des campagnes. Lors des campagnes de communication, on peut faire l'hypothèse que les messages sont discutés au sein des réseaux, et peut-être les redynamisent. L'impact de l'opération sur ceux-ci pourrait être étudié.

F - De nouvelles pistes pour l'évaluation.

L'évaluation apparaît de plus en plus indispensable en matière de développement agricole. Dans le cadre des actions de Recherche-Développement, on insiste sur les deux notions de **suivi** (comparaison du prévu et du réalisé, à partir d'indicateurs déterminés à l'avance), et d'**évaluation** où l'on cherche à déterminer les effets du projet en se plaçant du côté des agriculteurs (Gentil et Dufumier, 1985). Les méthodes proposées par Fourrages-Mieux reprennent ces deux notions mais travaillent peu avec des indicateurs.

Il pourrait cependant être utile de définir à l'avance des indicateurs de suivi. Ceux ci permettent de mesurer la réalisation, l'efficacité, l'impact, les réactions des paysans et les coûts du projet (Gentil et Dufumier, 1985). Ces indicateurs doivent être définis en début de projet et des hypothèses peuvent être formulées quand à leur évolution, à partir des éléments de diagnostic et d'analyse du partenariat. Si une évolution défavorable semble probable, le projet est modifié (GTZ, 1983). Ainsi, la procédure de suivi peut démarrer dès l'étude préalable et se continue tout au long de l'opération.

Enfin Gentil et Dufumier, précisent qu'il faut généralement, au cours de l'évaluation, distinguer plusieurs types d'agriculteurs et tenir compte de l'environnement du projet et de l'histoire de la région en considérant que le projet intervient comme "**une accentuation ou un réajustement de dynamiques déjà existantes**". Dans le cadre des opérations Fourrages-Mieux, l'analyse de ces dynamiques pourrait permettre d'expliquer le plus ou moins bon impact de certaines préconisations.

CONCLUSION

La méthode proposée aux opérations Fourrages-Mieux s'est élaborée progressivement par des itérations successives entre terrain et recherche méthodologique, dans un souci constant d'efficacité. Le Comité Technique a bénéficié d'un certain nombre d'**atouts** qui lui ont permis de mener à bien cette action : d'une part le **contexte institutionnel** dans lequel l'opération a pu être conduite (une relative autonomie par rapport à chaque organisme, aucun n'étant spécialisé dans les fourrages, ni ne cherchant à faire valoir une démarche particulière), explique que des emprunts aient pu être faits à des méthodes diverses ; d'autre part les résultats des évaluations des opérations précédentes ("Blé Maïs Conseil" en particulier), ont pu être valorisés et permettre la **systématisation des études et des appuis nationaux**. ; enfin une véritable équipe d'animation nationale a pu conduire un travail d'appui aux opérations et de réflexion méthodologique.

Un certain nombre de difficultés subsistent : de nombreux acteurs du développement n'acceptent pas de vraiment travailler pour un public nouveau, les références nécessaires ne sont pas toujours disponibles, les budgets et temps de travail sont souvent limités, agriculteurs visés et partenaires "commerciaux" ne participent pas toujours à la décision. Le travail de mise au point méthodologique n'est donc pas terminé. Il pourra s'enrichir de travaux de recherche, sur les indicateurs utilisés pour la prise de décision, sur la prise en compte des dynamiques ou s'inscrit l'action... Néanmoins, la démarche présentée permet de bâtir des actions de conseil, en définissant leurs objectifs, leurs destinataires, leurs thèmes et des plans de communication dont la cohérence peut être évaluée. Rappelons qu'un des facteurs de réussite de ce type de démarche est qu'elle propose une méthode, mais aussi les formations qui permettent aux maîtres d'oeuvre de se l'approprier, des études adaptées à chaque région et un cadre général d'organisation. C'est l'association de ces éléments qui constitue une démarche d'**ingénierie de projet de développement**. L'équipe d'animation nationale de Fourrages-Mieux s'est ainsi transformée en un service spécifique à l'Institut de l'Elevage qui propose cette démarche: le Service Ingénierie de projet et Marketing.

Les apports de l'opération ont été importants en terme de **méthodes de développement**. A côté des méthodes de conseil individuel ou de petit groupe, chacun reconnaît aujourd'hui l'intérêt de disposer d'un ensemble méthodologique pour réaliser des opérations de conseil collectif, dans un cadre géographique défini, destinées à une grande partie ou à la totalité des agriculteurs. En effet, les besoins du marché, l'évolution des réglementations et la nécessaire protection de l'environnement, exigent continuellement des agriculteurs qu'ils acquièrent des connaissances et modifient leurs pratiques. Apparaissent ainsi des **thèmes prioritaires**, qui concernent des publics importants, et sur lesquels un consensus large se dégage pour optimiser le transfert technique dans le cadre d'opérations organisées. Ce furent d'abord Blé-Maïs Conseil, Fourrages-Mieux, et depuis peu Top Lait puis l'environnement et en particulier la pollution des eaux par les nitrates. La démarche pourrait également théoriquement être utilisée sans thème défini a priori, en commençant par une analyse non orientée des besoins des éleveurs. Notons cependant que les pistes de travail actuelles visent plutôt à leur permettre de s'adapter à des normes de production. Dans le domaine de la qualité du lait les éleveurs ont un intérêt économique à suivre ces normes, en matière d'environnement il s'agit d'une contrainte qui risque de leur être imposée sans qu'il y ait toujours de contrepartie.

Si les principes de l'opération sont restés stables, le **contexte de la production fourragère** a en revanche sensiblement évolué depuis le démarrage de l'opération. Le thème des fourrages avait été retenu avant tout parce que les marges de progrès y étaient importantes. Aujourd'hui ce thème, et plus particulièrement l'herbe, se trouve au coeur de nombreuses préoccupations, une couverture herbacée limite la pollution par les nitrates, lutte contre l'érosion, participe à l'entretien de la fertilité et des paysages dans les zones à faible pression foncière (Arnaud, 1990). L'opération a en outre montré l'importance économique des agriculteurs peu touchés par le développement en termes de volumes de production. Mais ces producteurs mettent également en oeuvre des systèmes moins intensifs à l'hectare, moins polluants. L'idée initiale de Fourrages-Mieux était de proposer à un **nouveau public** des techniques éprouvées par les organismes de développement, on se tourne maintenant vers lui pour trouver des systèmes de production viables et capables de répondre à certaines des préoccupations actuelles concernant l'extensification ou l'environnement.

Le travail de **recherche et d'expérimentation sur le terrain reste donc largement ouvert**, que ce soit dans le cadre de l'opération Fourrages-Mieux ou d'autres opérations de ce type. Outre l'adaptation technique à des thèmes divers, certains points nous semblent plus importants à creuser (intégration des agriculteurs et des

partenaires à la prise de décision, intégration de la recherche de références aux projets, travail sur la maîtrise des pratiques proposées, indicateurs d'impact, évaluations financières...).

Proposé : février 1992

Accepté : août 1992

BIBLIOGRAPHIE

Sources bibliographiques extérieures à l'opération Fourrages-Mieux.

AVENIER M J., 1989. "Méthodes de terrain" et recherche en management stratégique. Economies et Sociétés, SG n° 14 : 199-218

BERANGER C., GUESDON J.C., 1988. Les perspectives d'évolution des productions d'herbivores et de fourrages dans le contexte actuel. Fourrages, 115 : 225-236.

BILLAZ M., BUISSON M., CONESA A., GRIFFON M., LEFORT J., LEVY M., 1983. Projet de plateforme sur la recherche développement intégrée en milieu rural. Cahiers de la Recherche Développement, 1 : 12-15.

BOULDING K., 1956. General system theory. The skeleton of science. Management Science, août : 197-208.

BROCHAND B., LENDREVIE J., 1985. Le publicitor. Dalloz.

BROSSIER J., DEFFONTAINES J.P., 1991. Agriculture et environnement, construction d'une recherche développement sur un système agraire soumis à des impératifs nouveaux liés à l'environnement. *In* Modélisation systémique et système agraire. INRA. pp.243-254.

CAPILLON A., 1985. Connaître la diversité des exploitations : un préalable à la recherche de références techniques régionales. Agriscope, 6 : 31-40.

CAPILLON A., LEGENDRE J., SIMIER J.P., VEDEL, G., 1989. Typologies et suivis technico-économiques d'exploitations. Quels apports pour l'amélioration des systèmes fourragers. Fourrages, 119 : 273-295.

CAPILLON A., SEBILLOTTE M., 1980. Etude des systèmes de production des exploitations agricoles. Une typologie. Actes du séminaire inter Caraïbes sur les systèmes de production agricole (Pointe-à-Pitre 5-8/5/80). INRA Versailles 85-111.

CERF M., DAMAY J., SIMIER J.P. 1987. La typologie des exploitations. Chambres d'Agriculture, supplément au n° 743.

CHAPELLE J.P. 1987. Un quotidien régional, l'agriculture et les agriculteurs. L'exemple de Ouest France. Economie Rurale, 177 : 39-43.

COMITE DE PILOTAGE BLE MAIS CONSEIL, 1984. Blé Maïs conseil, évaluation, évolution. Synthèse et propositions.

COMMISSION de la CEE. Direction générale de l'agriculture, 1989. Les services en Europe destinés à aider les agriculteurs dans leurs choix économiques ou à accroître leur pouvoir contractuel à l'égard des autres secteurs de production.

CRISTOFINI B., 1986. La petite région vue à travers le tissu de ses exploitations : un outil pour l'aménagement et le développement rural. INRA SAD. Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement, n° 6, 44 p..

DARRE J.P., 1976. Mise en perspective d'une intervention prosaïque. Connexion, 18 : 33-51.

DARRE J.P., 1985. La parole et la technique. L'univers de pensée des éleveurs du Ternois. L'Harmattan.

DARRE J.P., 1986. Comment les façons de faire et de penser se transforment. L'étude des réseaux de dialogue. Agriscope, 7.

DARRE J.P., 1983. La culture du blé. Systèmes de pensée et élaboration des normes dans les groupes locaux (Bretagne Sud et Lauragais). CAESAR.

GENTIL D., DUFUMIER M., 1985. Le suivi évaluation dans les projets de développement rural. Orientations méthodologiques. Les Cahiers de la Recherche Développement, 5 : 23-31.

GICQUEL J., 1985, L'agriculture telle qu'ils la veulent. L'Harmattan.

GTZ, 1987. ZOOP. Initiation aux éléments de la méthode. Deutsche Gesellschaft für Techniche Zusammenarbeit.

INSTITUT MOTIVACTION, 1989. Parole aux agriculteurs !

JOUVE P., MERCOIRET M.R., 1987. La recherche développement : une démarche pour mettre la recherche sur les systèmes de production au service du développement rural. Les Cahiers de la Recherche Développement, 16 : 8-13.

LANDAIS E., DEFFONTAINES J.P., avec la collaboration de BENOIT M., 1990. Les pratiques des agriculteurs, point de vue sur un courant nouveau de la recherche agronomique. Etudes Rurales, 109: 125-158.

LE BOTERF G., LESSARD P., 1986. L'ingénierie des projets de développement. INFREP.

LEBRUN V., 1979. Une méthode d'étude du système de production de l'exploitation agricole. Fourrages, 79 :3-35.

LEBRUN V., 1988. Conséquences actuelles et prévisibles des contraintes économiques sur les systèmes fourragers. Fourrages, 115 : 237-249.

LEFORT J., 1983. Les recherches développement intégrées en milieu rural. Les Cahiers de la Recherche Développement, 2 : 14-22.

LEFORT J., 1988. Innovation et expérimentation en milieu paysan. Les Cahiers de la Recherche Développement, 17 : 1-9.

LE MOIGNE J.L., 1977. La théorie du système général. Théorie de la modélisation. PUF, 258 p.

LENDREVIE J., 1985. Le mercator. Dalloz.

MADELINE Y., 1985. Diffusion de masse et prise en compte de la diversité. L'exemple de l'opération Fourrages-Mieux. Agriscope, 6 : 89-98. ESA d'Angers.

MADELINE Y., SIMIER J.P., 1987. Les typologies, un outil pour l'action. L'exemple de l'opération Fourrages-Mieux. Chambres d'Agricultures, supplément au n° 743 : 36-39.

MENDRAS H., FORSE M., 1983. Le changement social, tendances et paradigme. Armand Colin. 284 p.

OSTY P.L., 1978. L'exploitation agricole vue comme un système. Diffusion de l'innovation et contribution au développement. Bull. Tech. Inf. min. Agr. 326 : 43-49.

PERROT C., 1990. Typologies d'exploitations construites par agrégation autour de pôles définis à dires d'experts. INRA. Prod. Anim 3 (1) : 51-66.

PETIT M., 1984. Vulgarisation et développement, un réexamen de la problématique. Economie Rurale, 159 : 4-10.

POLY J., 1978, Pour une agriculture plus économe et plus autonome, INRA.

SEBILLOTTE M., 1990. A quoi sert la recherche en agronomie ? La Recherche, supplément au n°227, décembre 1989 : 6-9.

SERRAF G., 1985. Dictionnaire méthodologique du marketing. Les éditions d'organisation.

SIMIER J.P., 1991. Les agriculteurs et le changement technique. Différentes théories explicatives du comportement. (soumis à publication à Etudes et Recherches, INRA-SAD).

VALLERAND F., CASABIANCA F., SANTUCCI P.M., PROST J.A., BOUCHE R., CASALTA E., VERCHERAND J., 1989. Dynamisation d'un système agraire régional par l'organisation. *In* Modélisation systémique et système agraire. INRA. 283-296.

VAN DEN BAN A.W., 1984. Les courants de pensée en matière de théorie de la diffusion. Economie rurale, 159: 31-36.

WALLET P., 1984. Etude d'impact. Atout Vert. ENSAIA.

Documents réalisés dans le cadre des opérations Fourrages-Mieux (ou Top Lait).

Disponibles au secrétariat national de l'opération Fourrages-Mieux - Maison Nationale des éleveurs.
149, rue de Bercy. 75595 PARIS CEDEX 12. Tel : (1) 40.04.52.28.

ARNAUD J.D., 1990. L'herbe au secours de la planète. L'herbe nouvelle n°11 : 2.

BOSSIS N., MORVAN J.S., 1987. Test d'une méthode d'analyse de contenu des motivations des éleveurs.

BOSSIS N., COMPAGNONE C., 1990. L'évaluation dans les opérations Fourrages-Mieux.
BOSSIS N., SIMIER J.P., La réalisation de l'étude de motivation. Des hypothèses aux résultats.
BOURGEOIS L., 1984. Enquête sur la gestion des fourrages en exploitation agricole.
COMITE DE COORDINATION NATIONAL FOURRAGES-MIEUX, 1983. Opération de valorisation du potentiel fourrager "Fourrages-Mieux".
COMITE DE COORDINATION NATIONAL FOURRAGES-MIEUX, 1988. Bilan provisoire des résultats des premières opérations Fourrages-Mieux.
COMPAGNONE C., 1989-a. Fourrages-Mieux Nord Aveyron. Evaluation de fin d'opération.
COMPAGNONE C., 1989-b. Evaluation nationale de l'impact de la méthode Fourrages-Mieux auprès de ses utilisateurs.
COMPAGNONE C., 1990. Opération Fourrages-Mieux Monts et Barrages. Evaluation de fin d'opération.
DELORME, 1986. Eléments de méthode pour le repérage des systèmes fourragers. CEREF ISARA.
DOCKES A.C., 1989-a. Comment organiser et gérer le partenariat dans les opérations Fourrages-Mieux.
DOCKES A.C., 1989-b.Les éleveurs de Haute Normandie et la qualité du lait.
DOCKES A.C., MADELINE Y., MORVAN Y., 1990. Action TOPLAIT, une démarche d'ingénierie de projet pour bâtir vos campagnes.
DOURLENS P., 1988. Compte rendu du stage communication 29/11-1/12/88. Opération Fourrages-Mieux-Agri Action.
D'YVOIRE H. Le Marketing. CEREF ISARA.
D'YVOIRE H *et al.*, 1984. Projet d'action fourrages. Etude préalable et de motivation sur le département de l'Ardèche. CEREF ISARA.
D'YVOIRE H., CHAZEE L., 1983. Etude d'impact des opérations Bien Traire et Alimentation Minérale. Evaluation d'une forme nouvelle de développement agricole. CEREF ISARA.
EPISTEME, 1989. Méthode pratique d'analyse de contenu d'un interview collectif.
EPISTEME, 1990. Module d'évaluation permanente Fourrages-Mieux.
L'ARAIRE, 1986.L'interview collectif dans l'étude de motivation.
MONTICELLI C., GIRARD M.C. ,1988. Evaluation des opérations pilotes Fourrages-Mieux. CEREF ISARA.
OPERATION FOURAGES MIEUX, 1988. Réalisation des opérations ayant effectué au moins une année de campagne.
SIMIER J.P., 1988. Diagnostic des problèmes fourragers en préalable à une opération Fourrages-Mieux.
SIMIER J.P., 1989. L'étude préalable dans les opérations Fourrages-Mieux.
TRAINEAU D., 1989. Rôles et stratégies des acteurs des opérations Fourrages-Mieux.

ANNEXES

Organisation de l'appui national Fourrages-Mieux.

Un **Comité de Coordination National** définit les orientations générales et agrée les projets. Il est co-présidé par :

- Claude BERANGER (INRA) au titre du Ministère de l'Agriculture
- Laurent BEUCHEE (Institut de l'Elevage) au titre des Organisations Professionnelles

Y participent les représentants des organismes suivants :

- Le Ministère de l'Agriculture : DGER, DPE, DERF
- L'ANDA : Association Nationale pour le Développement Agricole
- Les Offices par produit : ONILAIT, OFIVAL
- L'APCA : Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture
- Les Instituts de Développement et de Recherche : Institut de l'Elevage, ITOVIC, ITCF, INRA (productions végétales, productions animales)
- Les Organisations Professionnelles concernées : FNPL, FNB, FNO, FNEC, FNCL, FNCBV, FNC
- Les Organisations de Fournisseurs : GNIS, FNIE
- L'AFPF, association fédérant les personnes et organismes concernés par la production fourragère

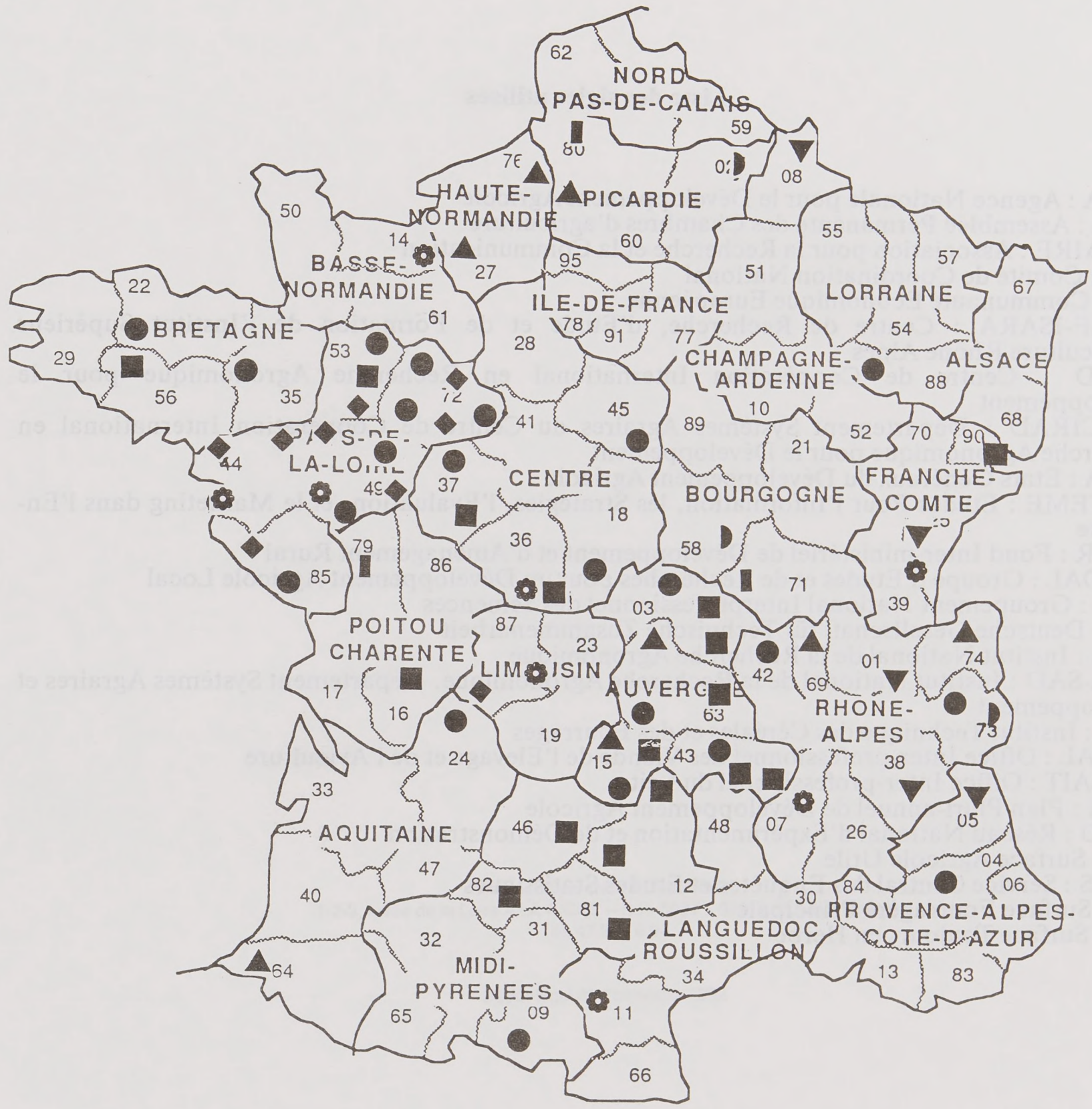
Un **Comité Technique** élabore et adapte la méthodologie. Il est composé d'une dizaine d'ingénieurs de l'Institut de l'Elevage, l'ITCF, l'INRA, la FNGEDA, le GNIS et la DGER.

Une **Animation Nationale**, assurée par le Service Ingénierie de projets et Marketing de l'Institut de l'Elevage, met en oeuvre le programme d'appui.
Elle est assurée par Yves MADELINE, Yvon MORVAN, Anne-Charlotte DOCKES et Florence KLING-EVEILLARD.

Thèmes à propos desquels des modifications de connaissances, d'attitudes ou de comportement ont été relevées.

	Intensité des modifications		
	de connaissance	d'attitude	de comportement
Espèces et Variétés fourragères	***	***	***
Implantation prairies temporaires	***	**	**
Fertilisation organique	***	*	***
Fertilisation de fond	**	*	***
Fertilisation azotée	**	*	
Desherbage	*	***	
Pâturage tournant	*	**	**
"Trucs" recueillis lors des visites	*		*
Luzerne	*	*	*
Conseils "sécheresse"	*	*	**
Chaulage	*	*	***
Ensilage d'herbe	*	***	**
Amélioration de la prairie naturelle	*	*	
Fauche précoce		*	*
Augmentation des stocks		*	*

25 opérations étudiées. Intensité des changements plus (***) ou moins (*) grande.



✿	OPERATIONS AGREES EN 1984	8
●	OPERATIONS AGREES EN 1985	22
■	OPERATIONS AGREES EN 1986	17
▲	OPERATIONS AGREES EN 1987	8
▼	OPERATIONS AGREES EN 1988	5
▮	OPERATIONS AGREES EN 1989	3
◆	OPERATIONS AGREES EN 1990	9
◗	OPERATIONS AGREEES EN 91-92	3
		75

Localisation des opérations "Fourrages-Mieux"

Liste des sigles utilisés

ANDA : Agence Nationale pour le Développement Agricole
APCA : Assemblée Permanente des Chambres d'agriculture
L'ARAIRE : Association pour la Recherche et la Communication
CCN : Comité de Coordination National
CEE : Communauté Economique Européenne
CEREF-ISARA : Centre de Recherche, d'Etude et de Formation de l'Institut Supérieur d'Agriculture Rhône Alpes
CIRAD : Centre de Coopération International en Recherche Agronomique pour le Développement
DSA-CIRAD : Département Systèmes Agraires du Centre de Coopération International en Recherche Agronomique pour le Développement
EGDA : Etats Généraux du Développement Agricole
EPISTEME : Etudes Pour l'Information, les Stratégies, l'Evaluation, et le Marketing dans l'Entreprise
FIDAR : Fond Inter-ministériel de Développement et d'Aménagement Rural
GERDAL : Groupe d'Etudes et de Recherches pour un Développement Agricole Local
GNIS : Groupement National Interprofessionnel des Semences
GTZ : Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
INRA : Institut National de la Recherche Agronomique
INRA-SAD : Institut National de la Recherche Agronomique. Département Systèmes Agraires et Développement
ITCF : Institut Technique des Céréales et des Fourrages
OFIVAL : Office Inter-professionnel des Viande de l'Elevage et de l'Aviculture
ONILAIT : Office Inter-professionnel du Lait
PPDA : Plan Pluri-annuel de Développement Agricole
RNED : Réseau National d'Expérimentation et de Démonstration
SAU : Surface Agricole Utile
SCEES : Service Central des Enquêtes et Etudes Statistiques
SFP : Surface Fourragère Principale
STH : Surface Toujours en Herbe

Reproduit par INSTAPRINT S.A.
1-2-3, levée de la Loire – LA RICHE – B.P. 5927 – 37059 TOURS Cedex
Tél. 47 38 16 04

Dépôt légal 4ème trimestre 1992

ETUDES ET RECHERCHES

sur les Systèmes Agraires et le Développement

Les travaux du Département de Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement sont centrés sur le fonctionnement des systèmes au sein desquels s'organise et évolue l'activité productive des agriculteurs. Trois niveaux sont privilégiés : les pratiques productives, l'exploitation agricole et le système agraire local.

L'ambition de ces recherches est de produire des connaissances et des méthodes opératoires pour les personnes impliquées dans le développement et l'aménagement. Il s'agit donc de travaux pluridisciplinaires ouverts sur le qualitatif et l'exploratoire.

Titres encore disponibles dans la collection

1 **Fonctionnement de l'exploitation agricole. Simulation de son évolution.** J. BROSSIER, E. CHIA. 1984, 52 p.

3 **Influence du milieu physique et des pratiques agricoles sur la végétation des prairies de fauche des hautes vallées des Alpes du Nord.** Ph. FLEURY, J.-M. DORIOZ, B. JEANNIN 1985, 52 P.

4 **Comment étudier des exploitations agricoles d'une région ? Présentation d'un ensemble méthodologique.** J.-P. DEFFONTAINES, M. PETIT. 1985, 47 p.

5 **La variabilité microclimatique en montagne. Son expression par la phénologie du dactyle des prairies permanentes.** P. FLEURY. 1986, 48 p.

6 **La petite région vue à travers le tissu de ses exploitations. Un outil pour l'aménagement et le développement rural.** B. CRISTOFINI. 1986, 44 p.

7 **Images de recherche et images de communication.** J.-P. DEFFONTAINES, C. RAICHON. 1986, 48 p.

8 **Potentialités agroclimatiques des prairies permanentes et possibilités de récolte dans le Doubs et le Jura.** Anne MATHIEU, H. JUIN, B. JEANNIN. 1987, 46 p.

9 **Approche du fonctionnement du système fourrager. Le cas d'exploitations laitières modernisées en zones de côteaux du Sud-Ouest.** M. DURU, Geneviève ROHMER. 1987, 44 p.

10 **La simulation de l'organisation du travail comme outil de gestion de l'exploitation agricole. Application à la grande culture.** J. M. ATTONATY, Clotilde LAPORTE, F. PAPY, L.-G. SOLER. 1987, 48 p.

11 **Éleveur, troupeau et espace fourrager. Contribution à l'approche globale des systèmes d'élevage.** Ouvrage collectif coordonné par Annick GIBON, M. ROUX et F. VALLERAND. 1988, 144 p.

12 **Diagnostic global d'exploitation agricole : une proposition méthodologique.** M. BENOIT, J. BROSSIER, E. CHIA, E. MARSHALL, M. ROUX, P. MORLON, B. TEILHARD de CHARDIN. 1988, 48 p.

13 **À l'échelle du village. Une méthode d'approche historique et géographique de l'activité agricole locale en région d'habitat groupé.** J.-L. MAIGROT. 1989, 48 p.

14 **Voies de développement pour les exploitations caprines en zone sèche du Var. Étude de cas.** Lydia WEBER, P. JULLIAN. 1989, 47 p.

15 **Élevage ovin et protection de la forêt méditerranéenne contre les incendies. Participation d'un troupeau de moutons à l'entretien d'un réseau de pare-feu.** M. ETIENNE, M. NAPOLEONE, P. JULLIAN, M. LACHAUX. 1989, 48 p.

16 **Grassland Systems Approaches. Some French Research Proposals.** A. CAPILLON. 1989, 218 p.

17 **Recherches sur les systèmes herbagers. Quelques propositions françaises.** A. CAPILLON. 1990, 208 p.

18 **Gestion des déjections des bovins et pollution par les nitrates.** B. TEILHARD de CHARDIN. 1990, 48 p.

19 **Pilotage de l'alimentation des vaches laitières. Recherche d'indicateurs bio-techniques en exploitations agricoles.** J. GILIBERT, H. BROSSIER. 1990, 48 p.

20 **Dynamique des pratiques agricoles et relations professionnelles locales. Étude de cas sur l'évolution technique dans deux villages des Vosges.** C. RUAULT. 1991, 47 p.

21 **Écopathologie et systémique.** E. LANDAIS. **Profils sanitaires en élevage bovin laitier. Mise en relation avec une typologie d'exploitation.** B. FAYE, Yvette GRELET. 1991, 47 p.

22 **Notations d'état corporel des brebis et diagnostic des systèmes d'élevage ovin.** B. DEDIEU, Annick GIBON, M. ROUX. 1991, 48 p.

23 **Dynamique de la végétation selon les pratiques des agriculteurs. Une modélisation à partir des données recueillies dans une vallée des Pyrénées centrales.** G. BALENT, M. FILY. 1991, 48 p.

24 **Les interactions entre la végétation herbacée et les grands vertébrés herbivores : le pâturage considéré comme un facteur évolutif pour les plantes.** G. BALENT, M. FILY. 1991, 42 p.