

Piloter une AAC selon une logique de résultats

Une démarche pour une gestion dynamique du projet d'une AAC (à enjeu "nitrate") à l'aide d'un tableau de bord

Dans de nombreuses aires d'alimentation de captage (AAC), le diagnostic des pressions et émissions agricoles et le programme d'action sont construits par un bureau d'étude, généralement sans évaluation a priori en terme de qualité d'eau du scénario envisagé. Un animateur est ensuite chargé de faire appliquer aux agriculteurs ces mesures. Réalisée en fin de programme, l'évaluation concerne essentiellement la conformité des moyens mis en œuvre. Dans ces conditions, il est souvent vain d'attendre des résultats sur l'eau au captage. Pour remettre au centre de ces démarches une logique de résultats et d'efficacité, une démarche de gestion dynamique est en cours de test dans plusieurs AAC.

Ce test de gestion dynamique s'inscrit dans le cadre d'une **convention** établie entre l'AFB (ex ONEMA) et l'INRA pour la période 2016 à 2018, et qui comprend plusieurs volets :

- Caractérisation de la diversité des situations et du métier d'animateur dans les AAC (voir encadré spécifique p3),
- Amélioration de Syst'N, outil permettant de calculer les pertes d'azote, à partir des priorités identifiées par ses utilisateurs (voir encadré spécifique ci-dessous),
- Conception et test d'une démarche de gestion dynamique du programme d'action au service des acteurs locaux des AAC.

Un projet co-construit et axé sur les résultats

La démarche repose sur une logique de résultat vis-à-vis de la qualité de l'eau, et propose de « remonter » de ce résultat attendu jusqu'à la diversité des pratiques agricoles qui permettront de l'atteindre. On balise ainsi un chemin plausible pour arriver au résultat attendu "eau".

Les buveurs et usagers de l'eau définissent la demande en qualité de l'eau, les agriculteurs proposent des façons de cultiver pour répondre à cette demande. On évalue ensuite la cohérence entre offre agricole et demande (à l'aide de Syst'N par exemple). Dès que les propositions de façons de cultiver deviennent compatibles avec les objectifs de qualité de l'eau affichés, le projet peut être considéré comme prometteur.

Le projet local ainsi constitué définit concrètement les actions prévues pour accompagner la transformation des systèmes de culture à décourager et pour promouvoir les systèmes de culture à encourager en s'appuyant sur des incitations diverses, et en gérant les moyens financiers nécessaires.



Syst'N est un outil d'estimation des pertes d'azote vers l'environnement à l'échelle pluriannuelle du système de culture, à **destination des conseillers et animateurs de territoire**. Ce logiciel permet **d'estimer et de comprendre les pertes d'azote au champ** :

- Estimer à combien s'élèvent les pertes d'azote au champ avec les pratiques actuelles ou historiques, mais aussi à combien s'élèveraient les pertes d'azote au champ avec d'autres pratiques culturales ou d'autres climats...
- Expliquer les dynamiques de pertes pour comprendre leurs déterminants dans les différentes situations présentes dans le bassin : sols, pratiques culturales, climats...

Syst'N a été conçu avec ses usagers potentiels, et en partenariat avec ACTA, Arvalis, Terres Inovia, CTIFL, IE, IFIP, ITAVI, ITB au sein du RMT Fertilisation et Environnement. Lancé en 2005, le projet propose un prototype opérationnel depuis 2013. Le **groupe des usagers** échange régulièrement sur ses pratiques.

Les améliorations en cours dans le cadre de ce projet sont :

- le paramétrage de nouvelles cultures : luzerne, chanvre, lin et associations de culture.
- l'amélioration de la fiabilité des prévisions de flux d'azote par la prise en compte de mesures et observations au champ.

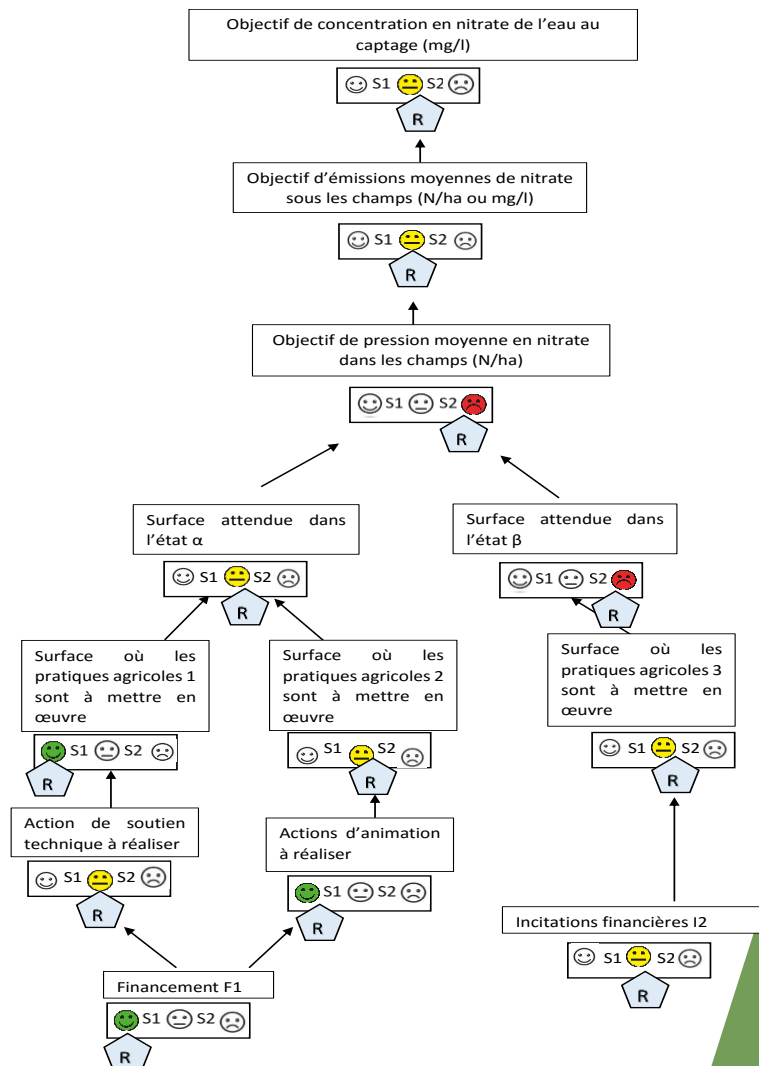
Évaluer et faire évoluer le projet local grâce au tableau de bord

C'est à partir du contenu du projet local qu'est construit le tableau de bord. Grâce à des indicateurs synthétiques, il décrit la chaîne de cause à effet, depuis les variables qui décrivent les moyens financiers à allouer et les actions d'animation à mettre en place, à celles qui décrivent les résultats attendus sur les champs et la qualité de l'eau, en passant par les pratiques agricoles à développer.

Le tableau de bord est destiné à informer chaque année le Comité de Pilotage sur l'état de l'AAC : les actions mises en œuvre, les résultats obtenus dans les champs cultivés et la qualité de l'eau.

Tous les ans, on compare ce que l'on obtient à ce que l'on attendait. Sur cette base, le CoPil peut alors réorienter le projet à chaque fois que cela est jugé nécessaire, compte tenu des écarts observés. **Le tableau de bord est ainsi un outil d'aide à la décision stratégique.**

Il permet également de mieux comprendre ce qui est en jeu sur l'AAC, d'échanger sur des bases techniques et agronomiques, et ainsi d'instaurer une relation de confiance entre les différents acteurs.



*Tableau de bord de l'AAC « Eau Propre »
2016-2017*

Les bonnes questions à se poser pour construire le projet local et le tableau de bord :

- ✓ Quelle qualité de l'eau au(x) captage(s) voulons-nous ?
- ✓ Quelles pertes en azote à ne pas dépasser sous les champs ?
- ✓ Quelle quantité d'azote à ne pas dépasser dans les champs au début du drainage hivernal ?
- ✓ Quelles sont les pratiques agricoles déterminantes pour que cette quantité d'azote ne soit pas dépassée ?
- ✓ Quelle(s) pratique(s) voulons-nous développer ?
- ✓ Quel scénario territorial permettant d'obtenir la qualité d'eau attendue souhaitons-nous ?

Sans chercher à généraliser un modèle unique !

La logique de résultat en action

A des moments-clés de l'année culturale, la démarche propose aux acteurs du territoire :

- ✓ d'observer la diversité des résultats obtenus dans les différents champs du territoire,
- ✓ de les confronter aux résultats attendus tels qu'ils figurent dans le tableau de bord.

Favoriser la compréhension des écarts entre parcelles, comme entre le résultat obtenu et celui qui est attendu, va permettre à chacun de faire un diagnostic de sa situation et de mieux connaître le fonctionnement de ses champs cultivés, et ouvrir de nouvelles perspectives pour tous.



« Alors, il est beau ce champ ? »

La diversité des situations et du métier d'animateur sur les AAC .

Une vingtaine d'entretiens de type compréhensif ont été conduits entre avril et octobre 2016 auprès d'animateurs de captage répartis sur toute la France et relevant de structures variées de manière à couvrir une diversité de configurations (syndicats d'eau, syndicats mixtes, syndicats de bassin versant, communes ou agglomérations, intercommunalités, gestionnaires privés).

Ces entretiens ont été conduits en mobilisant des supports visuels adaptés de l'outil METE'EAU¹ et permettant l'expression libre d'un point de vue structuré par la personne enquêtée. L'analyse des entretiens retranscrits a porté sur la perception et la qualification de leur propre métier par ces animateurs dans ses multiples dimensions : inscription spatiale et temporelle, inscription dans un réseau d'acteurs, moyens et outils mobilisés, ressentis et trajectoire professionnelle.

Ce travail a mis en évidence que :

- L'animateur correspond à une **figure professionnelle non homogène** (variabilité de l'objet d'intervention, de l'extension des territoires, de la taille et de la structuration des entités porteuses, des montages financiers, des catégories d'emplois et de carrières, des relations aux financeurs et aux élus, des missions confiées),
- Il lui est assigné une **multiplicité des tâches** (activités de gestion de projet, activités techniques, activités administratives) ce qui le place dans différentes postures pas toujours conciliables (agent de développement, médiateur, conseiller technique),
- C'est un **acteur aux interfaces** de plusieurs mondes, objectifs et systèmes de références,
- C'est un travailleur souvent **fortement engagé** (il a un statut de moteur, il est porteur de valeurs qui motivent son action).

Finalement, les enquêtes ont révélé à la fois des éléments de tension qui sont autant d'éléments de fragilisation et des facteurs qui fondent la légitimité et permettent d'appuyer l'activité de ces animateurs.

¹ Barataud, F., Arrighi, A., Durpoix, A., (2015). Mettre cartes sur table et parler de son territoire de l'eau : un (en)jeu pour les acteurs ? *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, 15 (3).

Ce qu'en disent les agriculteurs de Brienon, 5 ans après...

La démarche de gestion dynamique a été mise au point dans l'Yonne, sur les AAC de Brienon et Champlost, animées par la Chambre d'Agriculture.

On a sauvé des eaux six semi-remorques d'ammo.

On avait construit un programme pour ne pas prendre de risque économique, ni agronomique, ni réglementaire et améliorer la qualité de l'eau. C'est en bonne voie !

La plus grande réussite, c'est de voir que les gens se sont mis à faire des choses, sans être obligés de les faire. On a commencé à se comprendre avec l'administration, on a un lien très fort avec la régie des eaux.

L'azote, c'est un truc à regarder tout au long de l'année et on n'a jamais appris à gérer ça. On découvre qu'il y a de nouvelles marges de manœuvre.

Appel à candidature

Au-delà de Brienon, la démarche est actuellement testée :

- ✓ dans l'Eure, sur l'AAC du Tremblay-Omonville, animée par le SERPN (Syndicat d'Eau du Roumois et du Plateau du Neubourg),
- ✓ dans la Marne, sur l'AAC de Somme-Vesle, animée par la Chambre d'Agriculture.

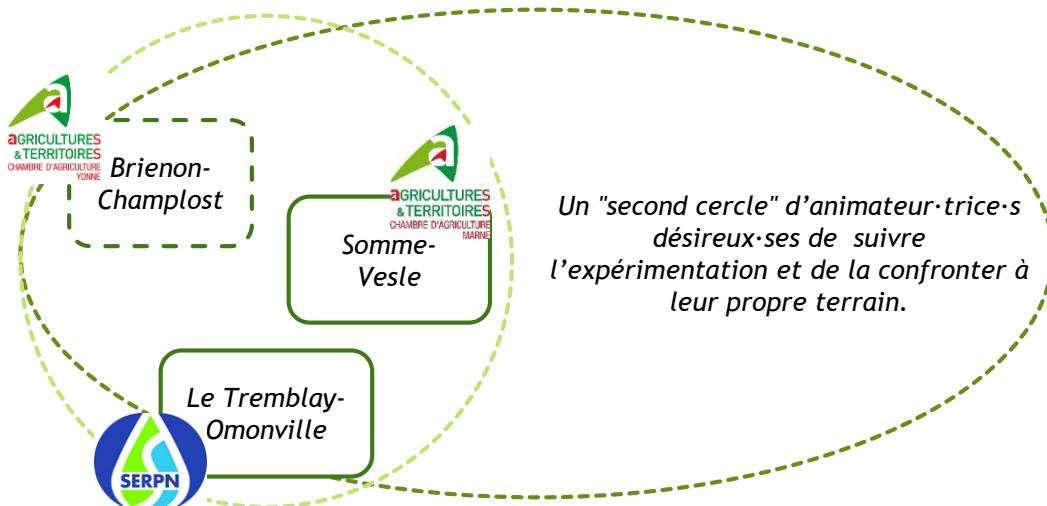
Un guide de la démarche est en cours de rédaction.

Nous constituons actuellement un second cercle d'animateur·trice·s d'AAC à enjeu nitrate, issu·e·s de structures diverses, volontaires pour :

- ✓ échanger sur leurs pratiques et leurs résultats,
- ✓ confronter leur expérience et la démarche proposée,
- ✓ participer à l'amélioration de la démarche de gestion dynamique axée sur les résultats.

Deux à trois ateliers seront organisés en 2018, complétés si besoin par quelques rencontres individuelles.

Si vous êtes intéressé·e·s, ou pour toute question pratique, contactez Claudine FERRANÉ - claudine.ferrane@inra.fr.



Le Comité de Pilotage de l'action est constitué :

- pour l'AFB de Claire BILLY (Département "Recherche Développement et Innovation"),
- pour la Chambre d'Agriculture de l'Yonne, de Laurette PARAVANO,
- pour l'INRA de Fabienne BARATAUD (UR ASTER-Mirecourt) *Qualification du métier d'animateur*, Virginie PARNAUDEAU et Marine BEDU (UMR SAS) *Evolution de Syst'N*, Raymond REAU et Claudine FERRANÉ (UMR Agronomie), Lorène PROST (UMR LISIS) *Conception de démarche*.