

## Présentation générale de la programmation 2019 du programme de développement de Trame

### Accompagner des collectifs d'agriculteurs et de salariés agricoles vers la triple performance

Nom de la structure candidate : **TRAME (TÊTE des RESEAUX pour l'APPUI METHODOLOGIQUE aux ENTREPRISES)**  
Numéro SIREN de la structure candidate : 410 051 197 000 37

Budget total : **2 549 034 euros**

Subvention CASDAR sollicitée : **1 825 000 euros**

Nombre d'ETP mobilisés : **18,79**

Nombre d'actions élémentaires programmées : **8**

Désignation de la personne qui engage la structure.

Fonction : Présidente

Nom et prénom : **SERRES Karen**

Tél : 06 21 93 71 36

Adresse courriel : kserres46@gmail.com

Adresse postale : Trame, 6 rue de La Rochefoucauld,  
75009 Paris

Responsable du suivi du projet.

Fonction : Directeur

Nom et prénom : **DELEPINE François-Xavier**

Tél : 01 44 95 08 01 – 06 82 81 01 92

Adresse courriel : fx.delepine@trame.org

Adresse postale : Trame, 6 rue de La Rochefoucauld,  
75009 Paris

Paris, le 20 décembre 2018

Karen Serres  
Présidente de Trame

# Sommaire

<b>PRESENTATION GENERALE DE LA PROGRAMMATION 2019</b> .....	<b>5</b>
PRESENTATION D'ELEMENTS MARQUANTS DE CONTEXTE.....	6
<i>Resituer l'agriculture au cœur de la société</i> .....	6
<i>Innover en collectif</i> .....	6
<i>Faire évoluer les modes de production</i> .....	6
<i>Recréer du bien-être et retisser des relations humaines</i> .....	7
<i>Développer la bioéconomie et l'économie circulaire</i> .....	7
RECOMMANDATIONS EMISES PAR LE CONSEIL SCIENTIFIQUE DES ONVAR.....	8
PRINCIPALES MODIFICATIONS APPORTEES AU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT EN 2019.....	9
<i>Action élémentaire n°1 - « Organiser, dans les régions, des réseaux de pionniers porteurs de projets innovants »</i> ..	9
Dynamiques collectives et projets ascendants.....	9
Animation, sensibilisation et mise en mouvement.....	9
Diffuser des parcours d'Agriculteurs pionniers et des actions collectives agro-écologiques.....	10
La création d'un pôle « Accompagnement des organisations » avec Réseau Civam et la FNCuma.....	10
<i>Action élémentaire n°2 - « Accompagner les processus d'émergence de projets collectifs »</i> .....	11
Un lien avéré entre Emergence et Projet agro-écologique.....	11
Favoriser les projets ascendants, mais être attentif à l'épuisement des acteurs.....	11
Expérimenter de nouvelles formes d'émergence de projets.....	11
Trame, un acteur reconnu de l'émergence de projets.....	12
<i>Action élémentaire n°3 - « Renforcer la viabilité économique et la vivabilité des entreprises agricoles en améliorant les capacités d'anticipation, de pilotage »</i> .....	13
Elaborer des indicateurs de pilotage stratégique.....	13
Expérimenter un dispositif-pilote sur la stratégie d'exploitation.....	13
Aider à une meilleure acceptabilité des pratiques agricoles par la société civile.....	13
<i>Action élémentaire n°4 - « Evolution des systèmes vers l'agro-écologie et la triple performance »</i> .....	14
Accompagner les collectifs d'Agriculteurs et identifier leurs avancées agro-écologiques.....	14
Amplifier la diffusion des pratiques agro-écologiques.....	14
Accompagner des groupes émergents ou déjà engagés dans la transition vers l'agro-écologie.....	14
Promouvoir l'Agriculture de Conservation des sols.....	14
Mettre en réseau des éleveurs engagés dans des réflexions sur la santé animale.....	15
Développer la capitalisation des actions de développement agricole et de recherche via Travaux-et-Innovations.....	15
<i>Action élémentaire n°5 - « Energie et biomasse : favoriser le développement de la méthanisation et du compostage »</i> .....	16
De nouvelles modalités de travail sur la méthanisation.....	16
Produire de nouvelles connaissances sur la bioéconomie.....	16
Participer à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et contribuer à leur monétarisation.....	16
<i>Action élémentaire n°6 « Commercialisation collective des produits agricoles, y compris non alimentaires »</i> .....	17
Magasins de producteurs : un accompagnement aussi sur le volet humain.....	17
Les collectivités intéressées par les programmes alimentaires territoriaux.....	17
Développer le nombre de magasins de producteurs.....	17
Renforcer le travail partenarial entre réseaux de magasins de producteurs.....	17
<i>Action élémentaire n°7 « Gouvernance de Trame »</i> .....	18
<i>Action élémentaire n°8 « Renforcer la vivabilité des entreprises agricoles en améliorant les relations humaines entre les acteurs d'une exploitation agricole : agriculteurs et salariés »</i> .....	18
L'Humain au cœur des travaux de Trame.....	18
Développer les compétences managériales des Agriculteurs.....	18
RAPPEL DES ATTENTES FORMULEES PAR LE MINISTERE DE L'AGRICULTURE.....	19
TABLEAU DE SYNTHESE D'AFFECTATION AUX PRIORITES THEMATIQUES POUR 2019.....	20
MODALITES DE GOUVERNANCE.....	23
<b>PRESENTATION DU CONTENU DES ACTIONS ELEMENTAIRES ET DE LEURS EVOLUTIONS</b> .....	<b>24</b>
ACTION ELEMENTAIRE N°1 - « ORGANISER, DANS LES REGIONS, DES RESEAUX DE PIONNIERS, PROMOTEURS DE L'AGRO-ECOLOGIE ».....	25
<i>Le contexte et les enjeux</i> .....	25
<i>Les objectifs du projet</i> .....	25
<i>Le contenu de l'action</i> .....	26
Action n°1 - Repérer et valoriser la diversité des parcours et des projets de pionniers en région.....	26
Action n°2 - Faciliter les transitions et accompagner les changements dans les organisations et les groupes, renforcer les compétences et inventer de nouvelles formes d'appui à la gouvernance et aux projets.....	27

Action n°3 - Créer un réseau des collectifs acteurs de la transition agro-écologique, souple, agile et ancrée en région .....	28
Action n°4 - Participer au dispositif GIEE .....	29
<i>Les indicateurs de résultats</i> .....	30
<i>Les indicateurs de réalisation</i> .....	30
<i>Les livrables prévus</i> .....	30
<i>La contribution au projet agro-écologique</i> .....	31
ACTION ELEMENTAIRE N°2 - « ACCOMPAGNER LES PROCESSUS D'EMERGENCE DE PROJETS COLLECTIFS » .....	32
<i>Le contexte et les enjeux</i> .....	32
<i>Les objectifs du projet</i> .....	32
<i>Le contenu de l'action</i> .....	33
Objectif n°1 - Installer des lieux de dialogue entre agriculteurs .....	33
Objectif n°2 - Faire émerger des projets collectifs agro-écologiques .....	33
Objectif n°3 - Appliquer les méthodes d'émergence à des Living-Lab .....	33
Objectif n°4 - Transférer les compétences et professionnaliser le métier .....	34
<i>Les indicateurs de résultats</i> .....	34
<i>Les indicateurs de réalisation</i> .....	35
<i>Les livrables prévus</i> .....	35
<i>La contribution au projet agro-écologique</i> .....	35
ACTION ELEMENTAIRE N°3 - « RENFORCER LA VIABILITE ECONOMIQUE ET LA VIVABILITE DES ENTREPRISES AGRICOLES EN AMELIORANT LES CAPACITES D'ANTICIPATION, DE PILOTAGE » .....	36
<i>Le contexte et les enjeux</i> .....	36
<i>Les objectifs du projet</i> .....	36
<i>Le contenu de l'action</i> .....	37
Objectif n°1 - Affiner et poursuivre la mise en œuvre des méthodes d'approche collective de la réflexion stratégique au service des stratégies individuelles .....	37
Objectif n°2 - Explorer et mettre en œuvre de nouvelles entrées à la réflexion stratégique, en vue d'améliorer la maîtrise des agriculteurs sur leurs revenus et l'orientation de leur exploitation .....	37
Objectif n°3 - Accompagner des agriculteurs dans leur processus de concertation avec les autres acteurs du territoire vers une meilleure acceptabilité des pratiques agricoles par la société civile .....	37
Objectif n°4 - Accompagner l'évolution de la posture d'animateur de collectifs engagés dans la réflexion stratégique .....	37
<i>Les indicateurs de résultats</i> .....	38
<i>Les indicateurs de réalisation</i> .....	38
<i>Les livrables prévus</i> .....	38
<i>La contribution au projet agro-écologique</i> .....	39
ACTION ELEMENTAIRE N°4 - « EVOLUTION DES SYSTEMES VERS L'AGRO-ECOLOGIE ET LA TRIPLE PERFORMANCE » .....	40
<i>Le contexte et les enjeux</i> .....	40
<i>Les objectifs du projet</i> .....	40
<i>Le contenu de l'action</i> .....	41
Objectif n°1 - Accompagner des groupes émergents ou déjà engagés dans la transition vers l'agro-écologie .....	41
Objectif n°2 - Capitaliser, avec les collectifs engagés dans des démarches de transition agro-écologique, leurs productions et avancées .....	42
Objectif n°3 - Valoriser les connaissances produites par les groupes d'Agriculteurs « experts » en les diffusant pour inciter le plus grand nombre à modifier leurs pratiques .....	42
<i>Les indicateurs de résultats</i> .....	43
<i>Les indicateurs de réalisation</i> .....	44
<i>Les livrables prévus</i> .....	44
<i>La contribution au projet agro-écologique</i> .....	44
ACTION ELEMENTAIRE N°5 - « ENERGIE ET BIOMASSE : FAVORISER LE DEVELOPPEMENT DE LA METHANISATION ET DU COMPOSTAGE » .....	46
<i>Le contexte et les enjeux</i> .....	46
<i>Les objectifs du projet</i> .....	46
<i>Le contenu de l'action</i> .....	47
Objectif n°1 - Accompagner les agriculteurs dans l'analyse, le renforcement, l'étude et l'expérimentation d'activités ou de projets bioéconomiques pour pérenniser et développer leurs services aux territoires .....	47
Objectif n°2 - Créer un lieu de réflexion, d'information et d'échanges sur la bioéconomie entre les réseaux de Trame et permettre à ceux qui le souhaitent d'approfondir le sujet .....	48
Objectif n°3 - Caractériser les bénéfices économiques, environnementaux et sociétaux des services produits par ces activités sur les territoires .....	48
Objectif n°4 - Faire reconnaître au travers d'une démarche de labellisation les pratiques innovantes vertueuses participant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, et contribuer à leur monétarisation .....	48
<i>Les indicateurs de résultats</i> .....	49
<i>Les indicateurs de réalisation</i> .....	50
<i>Les livrables prévus</i> .....	51

<i>La contribution au projet agro-écologique</i> .....	51
<b>ACTION ELEMENTAIRE N°6 - « COMMERCIALISATION COLLECTIVE DES PRODUITS, Y COMPRIS NON ALIMENTAIRES »</b> .....	52
<i>Le contexte et les enjeux</i> .....	52
<i>Les objectifs du projet</i> .....	52
<i>Le contenu de l'action</i> .....	52
Objectif n°1 - Accompagner les collectifs dans la réussite de leurs projets .....	52
Objectif n°2 - Développer une dynamique de réseau et/ou encourager la mise en relation entre collectifs travaillant sur le même thème .....	53
Objectif n°3 - Produire des connaissances, des outils méthodologiques et des références .....	54
<i>Les indicateurs de résultats</i> .....	55
<i>Les Indicateurs de réalisation</i> .....	56
<i>Les livrables prévus</i> .....	56
<i>La contribution au projet agro-écologique</i> .....	56
<b>ACTION ELEMENTAIRE N°8 - « RENFORCER LA VIVABILITE DES ENTREPRISES AGRICOLES EN AMELIORANT LES RELATIONS HUMAINES ENTRE LES ACTEURS D'UNE EXPLOITATION AGRICOLE : AGRICULTEURS ET SALARIES »</b> .....	58
<i>Le contexte et les enjeux</i> .....	58
<i>Les objectifs du projet</i> .....	58
<i>Le contenu de l'action</i> .....	58
Objectif n°1 - Accompagner les actifs agricoles dans leur recherche de bien-être au travail .....	58
Objectif n°2 - Valoriser les compétences des agriculteurs et des salariés grâce à un dialogue de qualité.....	59
<i>Les indicateurs de résultats</i> .....	60
<i>Objectif n°2 - Valoriser les compétences des agriculteurs et des salariés grâce à un dialogue de qualité</i> .....	60
<i>Les indicateurs de réalisation</i> .....	60
<i>Les livrables prévus</i> .....	60
<i>La contribution au projet agro-écologique</i> .....	60
<b>TABLEAUX DE DESCRIPTION TECHNIQUE ET BUDGETAIRE</b> .....	61
TABLEAU - AFFECTATION DES MOYENS PAR ACTION ELEMENTAIRE POUR 2019 .....	62
TABLEAU - VENTILATION DES MOYENS MOBILISES PAR ORIENTATIONS STRATEGIQUE DU PNDAR POUR 2019 .....	63
TABLEAU - VENTILATION DES MOYENS MOBILISES PAR THEMATIQUES PRIORITAIRES ET PRIORITES THEMATIQUES DU PNDAR POUR 2019 .....	64
EDITIONS DARWIN .....	66

# **Présentation générale de la programmation 2019**

## Présentation d'éléments marquants de contexte

Les différents membres de Trame sont des réseaux d'Agriculteurs<sup>1</sup> (Fédération nationale des Geda, Association nationale des Cercles d'échanges de matériels agricoles, Agriculteurs Méthaniseurs de France, Agriculteurs Composteurs de France, Association pour la Promotion d'une Agriculture Durable) ou de salariés de la production agricole (Association des salariés agricoles de France).

### Resituer l'agriculture au cœur de la société

L'agriculture est au cœur des préoccupations de nombreux Français. Produire localement, protéger l'environnement, mieux vivre au quotidien, préserver sa santé..., sont autant de sujets que les Agriculteurs posent en objectifs pour leur développement personnel et pour le développement de leurs entreprises. Et ce sont des enjeux qu'ils partagent avec la société.

Le « local » s'affirme ainsi comme une valeur porteuse de sens. C'est notamment vrai pour la commercialisation des produits en circuits courts. Trame le constate dans de nombreux territoires ruraux et urbains avec le développement des magasins de producteurs, mais aussi l'intérêt des collectivités pour les Programmes alimentaires territoriaux. Le monde agricole a également une place reconnue dans la production d'énergies renouvelables, via la méthanisation. Mais Trame et ses réseaux constatent que, pour de nombreux concitoyens, il est important de ne pas tomber dans une logique industrielle et de compétition avec les ressources alimentaires, d'où l'importance d'actions de concertation locale pour faciliter l'acceptabilité de nouveaux projets.

### Innover en collectif

Les territoires ruraux comptent de moins en moins d'Agriculteurs qui peuvent, de fait, être de plus en plus isolés entre eux. L'exploitation agricole familiale n'est plus la référence principale. Des chercheurs parlent désormais d'agriculture de firmes, mais notent aussi de logiques de très petites fermes. Des exploitations sont engagées dans des partenariats techniques ou financiers plus ouverts, d'autres développent des activités parallèles aux productions classiques. L'agrandissement des exploitations et les changements de mode de vie génèrent des tensions sur le temps de travail. Les installations ne sont plus uniquement réalisées dans un cadre familial. Les salariés de la production ont des situations professionnelles fragilisées par les difficultés économiques des exploitations et par l'automatisation des tâches.

Trame note que les difficultés liées aux différents contextes agricoles et aux crises ont pu entraîner un repli sur soi, une perte de confiance et du doute. Un enjeu majeur pour Trame et ses membres est d'inviter les Agriculteurs et les salariés agricoles à sortir de chez eux et rejoindre des groupes et des projets collectifs. Quand les Agriculteurs sont isolés, ils ont moins la capacité d'innover. Les Agriculteurs, réunis en collectifs, ont cette capacité de se créer un point de vue autonome. Ils sont capables d'innover et d'oser des solutions nouvelles. Ce sont ces Agriculteurs, impliquant les salariés de la production, qui vont faire évoluer leurs systèmes vers l'agro-écologie.

### Faire évoluer les modes de production

La transition agro-écologique est en marche, mais les évolutions de pratiques demandent du temps. L'agro-écologie a remis l'agronomie au cœur de la production agricole. Mais cette préoccupation de se réappropriier l'agronomie pour produire de manière plus efficiente n'est encore portée que par un nombre limité d'Agriculteurs pionniers. Selon Trame, il reste encore un travail important de développement agricole pour que ces nouveaux modèles soient largement diffusés. Un important

---

<sup>1</sup> Dans cette note, la terminologie « Agriculteurs » désignera de façon globale les agricultrices et les agriculteurs.

travail de diffusion des parcours d'Agriculteurs pionniers est à réaliser, tout comme la présentation d'actions collectives agro-écologiques.

Une des voies explorées par des Agriculteurs des réseaux de Trame réside dans l'agriculture de conservation des sols, un système qui cherche à développer la fertilité des sols en copiant les processus de la nature. Dans les groupes d'éleveurs, dans l'Ouest de la France, en Bourgogne-Franche-Comté ou dans les Hauts de France, les éleveurs réfléchissent en groupe sur les synergies possibles entre l'animal, le sol, les plantes. Ces réflexions sont les bases de futures innovations agro-écologiques qui vont évoluer dans les prochaines années jusqu'à des systèmes plus stables et plus résilients. Trame note aussi que la transition agro-écologique n'est pas uniquement une affaire de techniques. Par exemple, des éleveurs qui font évoluer leur système recherchent aussi une meilleure qualité de vie, un travail mieux reconnu, des produits mieux valorisés.

### Recréer du bien-être et retisser des relations humaines

Il existe depuis plusieurs années un pessimisme ambiant dans le monde agricole avec des Agriculteurs dont les métiers sont dévalorisés et les efforts réalisés mal perçus. Ils se sentent régulièrement montrés du doigt par leurs voisins. Certains les considèrent comme des pollueurs ou les responsables des inondations locales. Ils sont critiqués sur leurs façons de travailler, sur les nuisances sonores que leurs engins entraînent, sur les nuisances olfactives de leurs élevages ou de leurs unités de méthanisation.

La question du bien-être est abordée par Trame sous un angle « positif » : comment être bien dans sa vie professionnelle et personnelle, et non par l'angle de la sinistrose. En 2019, Trame poursuivra ses actions de sensibilisation des Agriculteurs, mais aussi des agents de développement qui les accompagnent dans leurs projets. De plus, dans un monde de plus en plus complexe, la réflexion en groupe est plus riche pour aider les Agriculteurs, leurs associés et leurs collaborateurs à renforcer la compétitivité des exploitations agricoles. La question des relations humaines est une priorité pour Trame depuis de nombreuses années dans les réflexions de ses réseaux, dans les recherches-actions menées. La dimension humaine est centrale dans toutes les réflexions stratégiques que Trame propose.

### Développer la bioéconomie et l'économie circulaire

Les crises à répétition nécessitent de faire émerger de nouvelles solutions durables. Au cœur des territoires ruraux, les Agriculteurs sont triplement concernés par la bioéconomie et l'économie circulaire : ils sont producteurs de biomasse, ils sont consommateurs et recycleurs d'engrais organiques, ils sont stockeurs de carbone. Cette nouvelle économie va créer de nouveaux débouchés, de nouvelles activités, de nouveaux métiers. Elle doit favoriser la résilience des exploitations, sans pour autant être prétexte à une baisse des prix des productions traditionnelles.

Pour Trame, il est important d'explorer cette nouvelle économie pour développer de nouveaux projets sur les exploitations agricoles, en plus des activités « classiques » de production. Ainsi, le projet de Trame a pour finalité de développer une cellule de réflexion, d'échanges, de recherche-développement et d'expérimentation, au service des Agriculteurs, notamment Composteurs et Méthaniseurs, pour les aider à repérer des opportunités pour développer de nouveaux services ou activités, et ainsi pérenniser l'avenir de leurs exploitations.

## Recommandations émises par le Conseil scientifique des ONVAR

L'avis du Comité scientifique des ONVAR invitait Trame à entreprendre une réflexion stratégique en vue :

- de mieux mettre en valeur l'expertise méthodologique,
- d'envisager de structurer différemment le programme de développement,
- de mieux expliciter les démarches partenariales qui sont nombreuses,
- de valoriser les fruits de la démarche évaluative entreprise à mi-parcours,
- et de préciser (renforcer) la place de Trame dans l'animation transversale des ONVAR.

Dès 2018, Trame a entrepris de lancer cette réflexion stratégique qui se poursuivra en 2019. L'objectif est de redéfinir le projet stratégique de Trame et de le valider lors de l'assemblée générale d'avril 2019, puis de le mettre en œuvre. Les remarques du Comité scientifique et les éléments qui ressortent de l'évaluation ont été pris en compte dans les travaux préparatoires pour définir des scénarios d'évolution de Trame. Ces scénarios seront précisés lors d'un séminaire qui rassemblera une trentaine de personnes fin décembre 2018. Ces personnes sont des administrateurs de Trame et/ou des réseaux de Trame, et des salariés de Trame. Le conseil d'administration de Trame du 10 janvier 2019 retiendra un de ces scénarios, qui sera ensuite précisé pour être présenté et validé lors de l'assemblée générale.

L'avis du Comité scientifique a donc bien été pris en compte. Il est toutefois encore trop tôt pour en voir les effets. Ce projet de Trame sera susceptible de nécessiter une transformation de l'organisation du programme, dans le sens souhaité par le comité scientifique. Nous sommes en effet tout à fait conscients que des changements sont nécessaires.

Le Comité scientifique incite Trame à mettre en place une action pour élargir ses travaux aux réseaux sociaux virtuels destinés aux agriculteurs. Sans créer pour 2019 une action spécifique, Trame a entrepris de mettre en place une nouvelle plateforme Internet. Elle remplacera le réseau social pardessuslahaie.net qui est maintenant obsolète. Cette plateforme sera mise en service en 2019. Le nouveau projet de Trame pourra donner des éléments pour orienter les travaux sur les réseaux sociaux.

Enfin, concernant la préconisation de rendre ses démarches partenariales plus explicites, Trame a fortement contribué à l'animation des ONVAR en 2018. Cette animation devrait être reprise par un autre ONVAR en 2019.



## Principales modifications apportées au programme de développement en 2019

Dans ce chapitre, sont présentés, pour chaque action élémentaire, les modifications d'objectifs éventuels et leur explication, les grandes nouveautés en termes d'actions à réaliser. Le détail de chaque action élémentaire est présenté dans la seconde partie du programme de développement de Trame.

### Action élémentaire n°1 - « Organiser, dans les régions, des réseaux de pionniers porteurs de projets innovants »

L'action élémentaire n°1 vise à sensibiliser à l'intérêt d'innover, en faisant connaître les démarches d'Agriculteurs qui ont déjà avancé dans des démarches innovantes agro-écologiques. Trame se propose de capitaliser sur les projets des personnes et des groupes déjà engagés, puis de faire vivre un réseau territorial d'échanges pour que d'autres Agriculteurs entrent dans des démarches de changement. *« La programmation 2019 est conforme au programme pluriannuel. Il n'y a pas de remise en cause des objectifs généraux de cette action élémentaire ».*

Les finalités de cette action de Trame résident dans :

- la création d'une dynamique régionale pour développer des projets innovants et agro-écologique,
- la mise en réseau de collectifs d'agriculteurs vers la transition agro-écologique pour favoriser des processus de coopération,
- une facilitation des transitions à différents niveaux : sociétale, territoriale, organisationnelle, professionnelle, pour accompagner les processus de changement et former les acteurs de ces changements.

### Dynamiques collectives et projets ascendants

Ces dernières années, avec la mise en place du projet agro-écologique pour la France, les dynamiques collectives basées sur des projets ascendants, venant des exploitations agricoles, ont redoublé d'intérêt pour le développement agricole et rural. Ce n'est pas une nouveauté pour Trame. Les actions que ses membres et leurs réseaux respectifs développent, depuis plusieurs décennies pour certains d'entre eux, s'appuient sur le développement en groupe. Le regain d'intérêt pour le collectif en agriculture a toutefois permis de renforcer des réseaux existants et de favoriser l'émergence de nouveaux réseaux de collectifs. Cette action de Trame vise à renforcer le collectif comme élément de base du développement agricole

### Animation, sensibilisation et mise en mouvement

Cette action du programme de développement de Trame est avant tout une action d'animation, de sensibilisation, de mise en mouvement du plus grand nombre (agriculteurs, conseillers, grand public) : découvrir, échanger, s'assurer, se réassurer, être plus audacieux dans une phase de changement, contribuer à accélérer les processus de changement, former les acteurs dans ces transitions. Et quand c'est possible, il s'agira de mettre en place des coopérations entre collectifs à travers des projets régionaux structurants vers la transition agro-écologique et l'innovation.

Trame s'appuie sur les expériences individuelles d'Agriculteurs et de groupes, sur les réseaux adhérents en région pour les accompagner dans leur recherche d'innovations, et les aider à s'ouvrir à d'autres groupes hors de leurs réseaux habituels. Ce travail vise aussi à redonner du sens aux projets des collectifs et à anticiper les transitions en cours. Les actions mises en œuvre visent la transversalité, tant en termes de thématiques que de réseaux : par exemple, faire des liens entre les

nouveaux collectifs GIEE et les Geda historiques ; créer de l'échange moteur de changement à venir, et ainsi valoriser les connaissances des agriculteurs dans ces échanges. C'est un processus au long cours dont les résultats visent à créer des coopérations structurantes entre collectifs.

#### [Diffuser des parcours d'Agriculteurs pionniers et des actions collectives agro-écologiques](#)

En 2019, Trame continuera de repérer des expériences et parcours « *qui donnent envie* » et de caractériser les multiples facettes de la transition agro-écologique. Au niveau des collectifs d'Agriculteurs, il s'agira de montrer en quoi le groupe apporte une plus-value dans la transition agro-écologique. Au niveau individuel, Trame cherchera à repérer les conditions de mise en mouvement des Agriculteurs pionniers vers une évolution de leurs pratiques et à mettre en lumière d'éventuels points de tension (prise de risque, condition d'installation, nécessité de changer de système, nouvelles formes d'entreprises agricoles, transmission...). Ces parcours et actions seront notamment diffusés dans la newsletter de Trame.

#### [La création d'un pôle « Accompagnement des organisations » avec Réseau Civam et la FNCuma](#)

La collaboration entre Trame, Réseau Civam et la FNCuma se consolide autour de la notion d'agriculture de groupe. Cette collaboration a contribué en 2018 à une proposition d'amendement au projet de loi EGalim, portée par le député Dominique Potier, pour inscrire dans le Code Rural une définition de l'agriculture de groupe (cette disposition a malheureusement été invalidée sur la forme et en dernière instance par le Conseil Constitutionnel). Cette collaboration a également permis une contribution commune sur la Politique Agricole Commune, notamment portée auprès de l'Association des Régions de France, pour demander que la dynamique collective en agriculture soit clairement prise en compte dans la prochaine PAC. Cette collaboration, enfin, se déclinera en 2019 par l'inscription dans nos programmes de développement respectifs d'un chantier commun pour organiser un dispositif de coopération renforcée entre les différents projets de développement des trois réseaux. Cela se traduit par le renforcement d'un pôle « *Accompagnement des organisations* ». Cette collaboration prend donc de l'importance dans cette action élémentaire.

## Action élémentaire n°2 - « Accompagner les processus d'émergence de projets collectifs »

L'action élémentaire n°2 consiste à mettre au point et utiliser une démarche qui permette de faire éclore de nouveaux projets collectifs pour accompagner la transition agro-écologique dans les exploitations. Ceci passe aussi par la restauration de lieux de dialogue entre Agriculteurs pour qu'ils prennent la parole et qu'ils puissent envisager l'émergence de projets à double bénéfice, pour les entreprises et les territoires. L'action consiste aussi à créer des ressources « *Emergence* » à l'usage des acteurs territoriaux, des GIEE. « *La programmation 2019 est conforme au programme pluriannuel* ».

### Un lien avéré entre Emergence et Projet agro-écologique

En 2018, l'objectif n°2 de cette action élémentaire s'intitulait « *Démontrer le lien entre émergence de projet et agro-écologie* ». Il s'agissait de démontrer comment des Agriculteurs peuvent exprimer des envies qui deviendront des projets collectifs. Ce lien étant désormais avéré, cet objectif évolue et s'intitule désormais « *Faire émerger des projets collectifs agro-écologiques* », afin de donner des suites à l'installation d'un dialogue dans des territoires, à une commande de groupes ou de réseaux de Trame ou à tout autre commanditaire d'une prestation émergence. Ce peut être l'émergence de projets en agriculture de conservation des sols, en autonomie d'élevage, en méthanisation collective...

### Favoriser les projets ascendants, mais être attentif à l'épuisement des acteurs

A ce stade d'avancée du programme de Trame, plusieurs éléments sont à prendre en compte pour cette action élémentaire. Il est important de continuer à favoriser les projets ascendants qui viennent des acteurs agricoles sur le terrain. Mais il est nécessaire de structurer la participation, Trame observant un épuisement associé aux démarches « *tout participatif* ». De plus, il est primordial de tisser et d'entretenir des liens de proximité entre Trame et les acteurs de terrain, surtout pour cette phase particulière d'émergence où les besoins sont souvent implicites. Enfin, les compétences de Trame sur la thématique de l'émergence, aussi bien sociales que méthodologiques, doivent être au service des acteurs de terrain.

### Expérimenter de nouvelles formes d'émergence de projets

En 2018, l'objectif n°3 s'intitulait « *Faire émerger des projets à double bénéfice* ». En 2019, il évolue avec la dénomination « *Appliquer les méthodes d'émergence à des Living-Lab* ».

En 2017, Trame a proposé une nouvelle forme d'émergence de projet, baptisée « *Living-Lab* », et a lancé un « *appel à expérimenter* » au sein de ses réseaux. Pour cela, Trame s'est inspiré du concept de Living-Lab utilisé à l'origine dans le domaine de la santé, qui décrit une démarche de recherche d'innovation ouverte, un laboratoire vivant, dans lequel les usagers sont directement impliqués dans la création, l'expérimentation et la validation de produits ou de services qui les concernent.

L'appel à projets Living-Lab a pour ambition de renouveler la nature des projets portés par des collectifs agricoles, ainsi que les partenariats. Le Living-Lab est une opportunité de sortir des partenariats professionnels classiques et de proposer à de nouveaux partenaires de rejoindre les groupes agricoles pour traiter des questions d'avenir (entreprises hors filières, collectivités locales, collectifs citoyens, laboratoires de recherche, etc.). Le Living-Lab est aussi un lieu pour tester de nouvelles méthodes de conduite de projet, oser des modalités de travail inhabituelles, expérimenter de nouveaux leviers pour accompagner la transition agro-écologique. Le Living-Lab crée un espace de liberté pour permettre aux agricultrices et agriculteurs des réseaux de Trame de tester en groupe leurs idées et leurs intuitions. Certaines n'aboutissent pas, d'autres font naître des projets qu'aucun n'aurait imaginé au départ.

### [Trame, un acteur reconnu de l'émergence de projets](#)

Comme c'est le cas depuis le début de ce programme de développement, Trame contribue à faire émerger des projets agro-écologiques qui augmentent la performance sociétale (ressources naturelles, climat, vitalité des territoires) et qui sont innovants en termes de création de valeur ajoutée sur les exploitations. Trame a une réelle compétence en matière d'émergence de projets collectifs (quels que soient les sujets : agro-écologie, circuits courts, méthanisation, agriculture de conservation des sols...). Trame dispose de compétences humaines et méthodologiques dans l'accompagnement de ce type de processus. La posture « *d'émerger de projet collectif* » nécessite des compétences, de l'expérience et une extériorité, gages de réussite lors de chaque intervention auprès d'un groupe d'Agriculteurs.

### Action élémentaire n°3 - « Renforcer la viabilité économique et la vivabilité des entreprises agricoles en améliorant les capacités d'anticipation, de pilotage »

En 2017, cette action élémentaire a été divisée en 2 actions élémentaires : Action n°3 - « Renforcer la viabilité économique et la vivabilité des entreprises agricoles en améliorant les capacités d'anticipation, de pilotage » et action n°8 - « Renforcer la vivabilité des entreprises agricoles en améliorant les relations humaines entre les acteurs d'une exploitation agricole : Agriculteurs et salariés ». En 2019, Trame conserve cette même organisation de son programme de développement. « La programmation 2019 reste conforme au programme pluriannuel ».

Il faut noter que l'objectif n°2 s'élargit par rapport au programme 2018 où il s'intitulait « Préciser l'importance des coûts de production dans la réflexion stratégique, en vue d'améliorer la maîtrise des Agriculteurs sur leurs revenus et l'orientation de leur exploitation ». Il s'intitule désormais « Explorer et mettre en œuvre de nouvelles entrées à la réflexion stratégique, en vue d'améliorer la maîtrise des agriculteurs sur leurs revenus et l'orientation de leur exploitation ». L'idée de Trame est notamment de tester l'outil « Compta d'avenir » avec des Agriculteurs.

#### Elaborer des indicateurs de pilotage stratégique

Ces dernières années, le secteur agricole a été confronté à un contexte de crise : crise économique avec des prix payés aux producteurs ne couvrant pas leurs coûts de production ; crise économique avec la dérégulation de certains marchés impactant les revenus des exploitants ; crise environnementale liée à des conditions climatiques désastreuses entraînant dans de nombreuses régions de mauvaises récoltes... Dans ce contexte, la pérennité de nombreuses exploitations est en question à moyen terme. La question de la résilience des exploitations agricoles à ces crises est un élément important dans les réflexions des réseaux de Trame. En 2018, la Fédération nationale des Geda, accompagnée par Trame, avait décidé de faire de la question des coûts de production un axe prioritaire de ses travaux. En 2019, Trame développera, avec des groupes d'Agriculteurs demandeurs de ce réseau, une démarche d'élaboration d'un tableau de bord d'indicateurs de pilotage stratégique pour l'entreprise agricole, notamment par les coûts de production.

#### Expérimenter un dispositif-pilote sur la stratégie d'exploitation

Par ailleurs, Trame va tester l'outil « Compta d'avenir » au sein d'un dispositif-pilote réunissant des Agriculteurs de ses différents réseaux. Ce dispositif doit permettre aux participants d'acquérir une meilleure connaissance des valeurs créées (financière, environnementale et sociale) sur leurs exploitations et de renforcer leur autonomie de décisions et leur passage à l'action.

#### Aider à une meilleure acceptabilité des pratiques agricoles par la société civile

La mise en place de démarches de concertation entre des Agriculteurs et d'autres acteurs s'avère un levier efficace pour l'intégration de l'agriculture dans les projets de territoire (en particulier pour des projets de méthanisation ou d'élevage hors-sol). En 2018, Trame a inventorié les accompagnements réalisés sur ce thème depuis le début du programme. En 2019, Trame va poursuivre ce travail sur la concertation (lancé en cours de programme suite au repérage de cette problématique sur le terrain). Trame va lancer un appel à proposition pour accompagner des Agriculteurs dans un processus de concertation avec les autres acteurs de leur territoire.

## Action élémentaire n°4 - « Evolution des systèmes vers l'agro-écologie et la triple performance »

« La programmation 2019 est conforme au programme pluriannuel ». Un accent particulier sera mis sur l'identification des avancées des collectifs dans la transition agro-écologique : les productions de connaissances, les effets, les changements de pratique, les besoins spécifiques.

En 2018, l'objectif n°2 de cette action élémentaire s'intitulait « Identifier avec les collectifs engagés dans des démarches de transition agro-écologique, leurs productions et avancées ». Après une phase de repérage et d'identification, le but est désormais de capitaliser et de diffuser les acquis en matière de transition agro-écologique. Il s'intitule désormais « Capitaliser, avec les collectifs engagés dans des démarches de transition agro-écologique, leurs productions et avancées ».

### Accompagner les collectifs d'Agriculteurs et identifier leurs avancées agro-écologiques

De nombreux collectifs d'agriculteurs des différents réseaux de Trame sont engagés, depuis plusieurs années, dans des démarches de changement, de modifications de pratiques agricoles. En 2019, Trame poursuivra l'accompagnement de collectifs, notamment les associations du réseau APAD (dont les Agriculteurs pratiquent l'agriculture de conservation des sols ou qui sont en phase de changement vers des systèmes de semis direct sous couvert végétal), des collectifs « Santé du troupeau », des GIEE, dans leur mise en relation, la production et la diffusion de connaissances. L'identification des avancées de ces collectifs (connaissances produites, changements de pratiques et de systèmes...) sera un élément important pour matérialiser la transition agro-écologique et entraîner le changement chez d'autres Agriculteurs.

### Amplifier la diffusion des pratiques agro-écologiques

Si le fonctionnement de collectifs entre Agriculteurs est une conviction pour les adhérents des réseaux de Trame, cela ne représente encore qu'un pourcentage « modéré » des Agriculteurs. C'est pourquoi, le repérage des initiatives et des témoignages de systèmes en transition, leur capitalisation et leur diffusion dans et hors des réseaux de Trame peuvent être inspirants pour l'ensemble des Agriculteurs. Ainsi, en 2019, Trame va poursuivre un travail d'inventaire des groupes en transition agro-écologique, le but étant de préciser la nature de leurs projets, leurs objectifs, les thématiques travaillées.

### Accompagner des groupes émergents ou déjà engagés dans la transition vers l'agro-écologie

En 2019, Trame poursuivra l'accompagnement de collectifs d'Agriculteurs vers des systèmes « plus agro-écologiques ». Trame construira avec des groupes des méthodes pour organiser et mettre en œuvre leurs projets : échanges d'expériences, activités de veille, voyages d'études, actions de communication... L'accompagnement des collectifs « Agriculture de conservation des sols » et « Santé du troupeau » représente un axe important des travaux de Trame. Mais Trame accompagnera aussi des collectifs sur d'autres thématiques agro-écologiques (autonomie protéique, biodiversité, stockage du carbone, préservation des ressources en eau potable ...) en fonction des demandes remontées du terrain.

### Promouvoir l'Agriculture de Conservation des sols

En 2019, Trame et l'association nationale APAD collaboreront étroitement pour faire reconnaître l'agriculture de conservation des sols comme une 3<sup>ème</sup> voie possible pour l'agriculture française. Il s'agira d'aider l'APAD à développer son réseau d'Agriculteurs et d'associations régionales. Trame aidera à l'organisation de journées techniques et de formations adaptées aux besoins des groupes émergents. Par ailleurs, Trame contribuera à optimiser et valoriser les actions menées par le réseau APAD : appui dans la conception, l'organisation et la valorisation des événements nationaux, communication autour de la vie du réseau...

### Mettre en réseau des éleveurs engagés dans des réflexions sur la santé animale

Trame apportera une attention particulière à l'appui aux groupes d'agriculteurs développant des travaux et réflexions sur la santé du troupeau. En 2019, un espace de mutualisation d'expériences et de ressources (listing de vétérinaires formés aux médecines complémentaires, description d'expériences, contacts) sera créé pour des Agriculteurs et des animateurs. Trame poursuivra le travail engagé depuis le début du programme dans la mise en réseau des éleveurs et des collectifs agissant autour de la question de la santé animale et organisera 1 ou 2 journées de rencontres. Enfin, Trame va travailler en partenariat avec d'autres organisations (ITAB, Inra, Idele, enseignement agricole, syndicats agricoles, groupements de vétérinaires) pour faire évoluer la reconnaissance des pratiques complémentaires dans la gestion de la santé du troupeau.

### Développer la capitalisation des actions de développement agricole et de recherche via Travaux-et-Innovations

Travaux-et-Innovations a la particularité depuis plus de 25 ans d'être la publication de Trame destinée à tous les agents de développement. La revue leur apporte des outils d'accompagnement des agriculteurs, leur présente des témoignages d'actions menées dans différents organismes liés à l'agriculture (enseignement, développement, recherche). De plus, elle permet à tout conseiller ou formateur de découvrir et de s'approprier des méthodes (de conduite de réunion, de formation, d'animation...) et d'établir des contacts avec des praticiens qui témoignent dans la revue. Travaux-et-Innovations est aussi un outil de capitalisation des recherches-actions de Trame, de ses formations, des appels à projets auxquels elle participe. La revue contribue largement à la diffusion des travaux et méthodes de Trame.

En 2019, Trame publiera 10 numéros de Travaux-et-Innovations et proposera aux agents de développement des témoignages d'acteurs du monde agricole et rural, des analyses et des réflexions sur l'agriculture, des outils méthodologiques sur la formation et l'animation, des méthodes d'appui pour le conseil et la formation.

Trame mettra à disposition des agents de développement (et de tout internaute) les articles parus l'année précédente sur le site Internet de Trame [www.trame.org](http://www.trame.org) et créer ainsi une bibliothèque d'articles facilement consultables. Chaque mois, les articles du numéro de Travaux-et-Innovations paru le même mois en 2018 seront intégralement en ligne sur le site Internet de Trame [www.trame.org](http://www.trame.org). Un moteur de recherche permet à l'internaute de retrouver un article selon sa date de parution, son auteur, son origine géographique. Une recherche « plein texte » permet aussi de trouver tous les articles traitant d'un même sujet.

Un travail particulier sera à faire pour faire connaître largement cette base de données qui peut être un outil pour les conseillers et formateurs, mais qui reste encore mal connue.

En 2019, pour faire suite à l'état des lieux réalisés sur Travaux-et-Innovations, un plan de développement sera conçu. Seront notamment étudiées les complémentarités possibles entre la version papier et une édition numérique.

## Action élémentaire n°5 - « Energie et biomasse : favoriser le développement de la méthanisation et du compostage »

L'action élémentaire n°5 contribue au développement des énergies renouvelables en agriculture. « La programmation 2019 est conforme au programme pluriannuel ».

Les enjeux écologiques et énergétiques auxquels les Agriculteurs doivent faire face réclament la mise en place d'innovations alliant productions alimentaires et production d'énergies renouvelables. Les Agriculteurs engagés dans les métiers du recyclage et de la valorisation de la biomasse ont un rôle à jouer et une place à défendre pour offrir des services adaptés aux territoires.

Pour l'année 2019 et la fin du programme, les objectifs de cette action élémentaire sont modifiés pour mieux répondre aux enjeux cités précédemment :

- Objectif n°1 - Accompagner les agriculteurs dans l'analyse, le renforcement, l'étude et l'expérimentation d'activités ou de projets bioéconomiques pour pérenniser et développer leurs services aux territoires.
- Objectif n°2 - Créer un lieu de réflexion, d'information et d'échanges sur la bioéconomie entre les réseaux de Trame et permettre à ceux qui le souhaitent d'approfondir le sujet.
- Objectif n°3 - Caractériser les bénéfices économiques, environnementaux et sociétaux des services produits par ces activités sur les territoires.

Un 4<sup>ème</sup> objectif est ajouté sur la compensation carbone pour engager les exploitations agricoles dans des démarches de progrès permettant de lier performances techniques, environnementales, sociales et économiques, pour une meilleure durabilité des exploitations.

### De nouvelles modalités de travail sur la méthanisation

A noter aussi qu'une nouvelle relation de travail se met en place, en 2019, entre Trame et l'Association des Agriculteurs Méthaniseurs de France. Ce ne sera plus un salarié de Trame qui réalisera les actions du programme sur la méthanisation, mais directement l'Association sous la forme d'une convention et d'une prestation.

### Produire de nouvelles connaissances sur la bioéconomie

Jusqu'en 2017, Trame a principalement répondu aux demandes de ses réseaux sur la méthanisation, le compostage et le bois-énergie. Au regard des conclusions de l'évaluation du programme de Trame à mi-parcours et en tenant compte de l'évolution du contexte « *Stratégie Nationale Bioéconomie* », « *Stratégie Nationale de Mobilisation de la Biomasse* », « *Loi de Transition Energétique pour la Croissance Verte* », il est nécessaire d'élargir le cadre de l'action et de proposer un accompagnement à l'ensemble des réseaux de Trame pour faciliter le développement et la reconnaissance des services qu'ils rendent aux territoires.

L'action de Trame, des Agriculteurs Composteurs et Méthaniseurs de France doit faciliter la création de nouvelles installations dans la mesure où cette activité reste intéressante pour les porteurs de projets. Sur les prochaines années, d'autres moyens de production d'énergie ou de valorisation de la biomasse pourront être développés et étudiés dans cette action. Pour cela, la production de connaissances, la valorisation d'expériences et le renforcement de dynamiques de réseaux seront privilégiés.

### Participer à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et contribuer à leur monétarisation

CAP'2ER® (Calcul Automatisé des Performances Environnementales en Elevage de Ruminants) est le premier outil applicable à l'échelle de la ferme d'élevage pour réaliser une évaluation environnementale multicritères (gaz à effet de serre, eau, ammoniac, biodiversité, stockage de carbone...). A partir de 2019, dans le cadre d'un partenariat avec Idele-Institut de l'élevage, Trame va contribuer à l'amélioration de l'outil CAP'2ER®. Il s'agira ensuite de sensibiliser, puis d'impliquer des Agriculteurs des réseaux de Trame dans cette démarche.



## Action élémentaire n°6 « Commercialisation collective des produits agricoles, y compris non alimentaires »

L'action élémentaire n°6 porte sur l'appui et l'accompagnement d'Agriculteurs engagés dans des collectifs de vente en circuits courts. Le développement d'une dynamique de réseau en régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et en Nouvelle-Aquitaine devrait permettre à ces collectifs de vente de conforter et pérenniser leur projet. « *La programmation 2019 est conforme au programme pluriannuel* ».

### Magasins de producteurs : un accompagnement aussi sur le volet humain

Forte de son expérience, Trame constate que l'accompagnement d'Agriculteurs dans la mise en place de magasins de producteurs ne peut pas être uniquement technique (l'aménagement du magasin, les outils de communication). La mise en place de ces démarches collectives repose avant tout sur les relations entre des personnes, entre les associés, entre les associés et les salariés. C'est pourquoi les compétences de Trame sur la thématique de la commercialisation collective des produits agricoles se conjuguent parfaitement avec des compétences et des outils développés sur les relations humaines ou la stratégie, au service des acteurs de terrain.

### Les collectivités intéressées par les programmes alimentaires territoriaux

Trame a une longue expérience de travail sur le tourisme rural, les produits fermiers et aujourd'hui les magasins de producteurs, notamment grâce à sa participation dans l'étude nationale MAGPRO. Trame constate sur le terrain un besoin d'appui et d'accompagnement des Agriculteurs pour pérenniser ces voies de commercialisation porteuses de nombreux enjeux stratégiques. Par ailleurs, Trame note, notamment en région Provence-Alpes-Côte d'Azur et en Corse, des demandes d'accompagnement de collectivités locales à l'émergence de magasins de producteurs dans le cadre de Projets Alimentaires Territoriaux.

### Développer le nombre de magasins de producteurs

Trame et la Fédération régionale des Geda accompagnent depuis 2014 la mise en réseau des magasins de producteurs de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Cette mise en réseau a abouti, en juillet 2016 à la création d'une nouvelle association : le Réseau régional des magasins de producteurs de Provence-Alpes-Côte d'Azur. En 2018, 14 collectifs d'agriculteurs, représentant 15 magasins de la région déjà ouverts et un projet en cours, sont adhérents.

En région Nouvelle-Aquitaine et en Pays de la Loire, les actions de Trame de mise en relation de collectifs d'Agriculteurs, depuis le début de son programme, n'ont pas fait émerger une dynamique de réseau structuré. Toutefois, ces collectifs sont demandeurs d'échanges et de partages d'expériences. Trame continuera d'apporter un appui dans ces régions pour favoriser ses échanges d'expériences.

### Renforcer le travail partenarial entre réseaux de magasins de producteurs

Le groupe de travail national mis en place par Trame sur les enjeux du développement des magasins de producteurs vise à favoriser l'interconnaissance et les échanges entre réseaux de magasins de producteurs en France (réseaux structurés ou informels). En 2018, une étude sur la réglementation a été réalisée par un juriste et un avocat. L'analyse des résultats et les échanges entre réseaux et acteurs impliqués se poursuivront en 2019. Le groupe de travail réfléchira aussi à la construction d'un projet partenarial.

### Action élémentaire n°7 « Gouvernance de Trame »

L'action élémentaire n°7 concerne la gouvernance Trame. La poursuite du travail de définition d'un nouveau projet stratégique pour Trame orientera l'année 2019. Ce nouveau projet, qui doit être voté en assemblée générale, pourra amener à des changements d'orientations dans le programme de Trame et en modifier l'organisation. Ce projet stratégique mobilisera donc beaucoup l'action Gouvernance de Trame.

### Action élémentaire n°8 « Renforcer la vivabilité des entreprises agricoles en améliorant les relations humaines entre les acteurs d'une exploitation agricole : agriculteurs et salariés »

Cette action élémentaire n°8, créée en 2017, vient de la scission en deux de l'action « Renforcer la viabilité économique et la vivabilité des entreprises agricoles en améliorant les capacités d'anticipation, de pilotage et les relations humaines entre les acteurs d'une exploitation : Agriculteurs, salariés » qui existait dans le programme de développement à son démarrage. « La programmation 2019 est conforme au programme pluriannuel ».

### L'Humain au cœur des travaux de Trame

Dans un monde agricole et une société de plus en plus complexes, la réflexion en groupe est plus riche pour aider les Agriculteurs, leurs associés et leurs collaborateurs à renforcer la compétitivité des exploitations agricole. La question des relations humaines est une priorité pour Trame depuis de nombreuses années dans les travaux de ses réseaux, dans les recherches-actions menées. Par ses actions, Trame souhaite contribuer à l'amélioration des relations entre employeurs et salariés agricoles sur les entreprises. Trame est déjà reconnu pour ses travaux sur les relations humaines et souhaite renforcer ce positionnement d'expert dans le monde agricole.

### Développer les compétences managériales des Agriculteurs

En 2018, Trame a réalisé un travail exploratoire et développé un accompagnement spécifique au management à la demande de l'association des Agriculteurs Composteurs de France. Cette prestation commence par des autodiagnostic de compétences managériales sur les exploitations, puis la restitution d'un rapport de diagnostic pour identifier et prioriser les besoins en compétences, et se mettre d'accord sur un plan de développement personnel du chef d'entreprise. Viennent ensuite 5 modules de webconférences, ainsi que deux groupes d'échanges de pratiques sur deux exploitations. En 2019, Trame va développer une seconde session de ce parcours de management pour un public plus large de chefs d'entreprises agricoles, quels que soient les secteurs de production.

## Rappel des attentes formulées par le ministère de l'Agriculture

Il n'y a pas eu, à proprement parler, d'attentes formulées par le ministère de l'Agriculture, ni par le représentant de l'Etat.

Il convient cependant de noter qu'un adhérent de Trame, l'Association des Agriculteurs Méthaniseurs de France, s'est adressé au ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation pour bénéficier en direct d'un financement pour ses actions. Le ministère l'a renvoyé vers Trame en suggérant que les actions ainsi envisagées soient inscrites dans le programme de Trame qui verserait une prestation à l'Association des Agriculteurs Méthaniseurs de France pour les réaliser.

C'est ce qui est mis en place pour 2019. Sans modifier le fond de l'action élémentaire n°5 « *Energie et biomasse : favoriser le développement de la méthanisation et du compostage* », cela en modifie les modes de réalisation pour le volet méthanisation. Ainsi, ce n'est plus un salarié de Trame qui va réaliser le contenu du programme sur cette thématique, mais directement l'Association des Agriculteurs Méthaniseurs de France, que Trame financera sous forme d'une prestation à hauteur de 65000 euros, en accord avec le ministère de l'Agriculture.

## Tableau de synthèse d'affectation aux priorités thématiques pour 2019

En noir : prévisionnel 2018

En surligné jaune : prévisionnel 2019

ACTIONS DU PROGRAMME DE TRAME		1	2	3	4	5	6	7	8
<b>PRIORITES THEMATIQUES DU PNDAR</b>									
1	Anticipation et adaptation aux dynamiques globales de changement								
	1.1 Promouvoir des systèmes de production adaptés au changement climatique	5% 5%	5% 5%		5% 10%				
	1.2 Dans un contexte global d'érosion de la biodiversité, promouvoir des systèmes la préservant	5% 5%	5% 5%		5% 5%				
	1.3 Améliorer la sobriété et l'efficacité énergétique de l'agriculture et réduire ses émissions de gaz à effet de serre	5% 5%	5% 5%		5% 0%	20% 20%			
	1.5 Optimiser l'utilisation de la ressource en eau, réduire les quantités d'eau utilisées	5% 5%	5% 5%		5% 5%				
	1.6 Prévenir et gérer de manière intégrée les risques sanitaires dans un contexte d'intensification des échanges d'animaux, de végétaux et de produits biologiques						10% 0%		
	1.7 Créer et diffuser des outils de prévention et de maîtrise des risques environnementaux et des aléas économiques et dans un contexte d'ouverture et de volatilité accrues des marchés		5% 0%	10% 0%	5% 0%		10% 0%		
2	Conception et conduite de systèmes de production diversifiés et économiquement viables dans tous les territoires, basés sur les principes de l'agro-écologie en valorisant l'approche systémique								
	2.1 Reconcevoir, coconstruire et diffuser des systèmes de production basés sur les principes de l'agro-écologie, renforçant l'autonomie et la résilience des exploitations agricoles et optimisant les processus écologiques à des fins de production agricole	25% 40%	10% 20%	20% 20%	25% 40%				10% 10%
	2.2 Valoriser sur les territoires les effluents et coproduits (biomasse...) des exploitations agricoles		5% 5%			20% 30%			
	2.3 Développer l'agriculture biologique et ses filières		5% 5%						
	2.4 Développer des technologies, des méthodes alternatives de lutte permettant une réduction du recours aux intrants de synthèse (pesticides, antibiotiques à usage vétérinaire...) et/ou une amélioration de la sécurité des travailleurs		5% 5%		10% 10%				
	2.5 Développer des projets d'amélioration et de valorisation de la biodiversité sur l'exploitation		5% 5%		10% 5%				
	2.6 Valoriser les services écosystémiques de l'agriculture		5%		5%				

			5%		5%				
	2.8 Favoriser l'émergence et accompagner le démarrage de projets de développement territoriaux	30%	10%			10%			
		30%	30%			10%			
3	Qualité et valorisation des produits								
	3.1 Caractériser, améliorer et adapter la qualité nutritionnelle, technologique et sanitaire des produits agricoles, alimentaires et non-alimentaires aux demandes sociales, aux évolutions démographiques, aux exigences des consommateurs et des industries de transformation					20%	10%		
						0%	0%		
	3.2 Initier et accompagner le démarrage de projets de valorisation locale des produits alimentaires ou non alimentaires	5%	5%			30%	50%		
		0%	0%			40%	70%		
4	Renouvellement des générations et renouvellement des formes d'exercice de l'activité agricole								
	4.1 Faciliter l'entrée et la sortie dans le métier d'agriculteur, l'installation et la transmission des exploitations agricoles		5%						
			0%						
	4.2 Innover dans les formes d'installation, les formes sociétaires, le recours au salariat et au remplacement		5%	20%					40%
			0%	20%					40%
	4.3 Prévenir les aléas économiques et sociaux en agriculture et accompagner les publics fragilisés		5%	10%	5%				40%
			0%	0%	0%				40%
	4.4 Accroître la capacité de pilotage stratégique de leur exploitation par les agriculteurs	20%	10%	40%	20%		20%		10%
		10%	5%	60%	20%		30%		10%
5	Gouvernance du programme								
	5.1 Pilotage du programme							80%	
								80%	
	5.2 Evaluation du programme							20%	
								20%	

- Action élémentaire n°1 : renforcement de la priorité « 2.1 Reconcevoir, coconstruire et diffuser des systèmes de production basés sur les principes de l'agroécologie, renforçant l'autonomie et la résilience des exploitations agricoles et optimisant les processus écologiques à des fins de production agricole », notamment sur l'importance de diffuser des parcours d'agriculteurs en transition agro-écologique.
- Action élémentaire n°2 : recentrage des actions sur la priorité n°2 « Conception et conduite de systèmes de production diversifiés et économiquement viables dans tous les territoires, basés sur les principes de l'agro-écologie en valorisant l'approche systémique », dû notamment au fait que de nombreux projets en émergence se situent sur des territoires définis (exemple des bassins versants en Bretagne).
- Action élémentaire n°3 : renforcement de la sous-priorité « 4.4 Accroître la capacité de pilotage stratégique de leur exploitation par les agriculteurs », notamment en lien avec les travaux menés sur les coûts de production.
- Action élémentaire n°4 : renforcement de la sous-priorité « 2.1 Reconcevoir, coconstruire et diffuser des systèmes de production basés sur les principes de l'agro-écologie, renforçant l'autonomie et la résilience des exploitations agricoles et optimisant les processus écologiques à des fins de production ».

*agricole* », lié au fait qu'en fin de programme, des actions sont prévues pour analyser et capitaliser les changements de systèmes développés par des groupes en transition agro-écologique.

- Action élémentaire n°5 : renforcement des sous-priorités « 2.2 *Valoriser sur les territoires les effluents et coproduits (biomasse...) des exploitations agricoles* » et « 3.2 *Initier et accompagner le démarrage de projets de valorisation locale des produits alimentaires ou non alimentaires* » avec l'élargissement des travaux sur la bioéconomie et l'utilisation de la biomasse.
- Action élémentaire n°6 : renforcement de la sous-priorité « 3.2 *Initier et accompagner le démarrage de projets de valorisation locale des produits alimentaires ou non alimentaires* », notamment pour répondre à des demandes de collectivités locales sur les programmes alimentaires territoriaux.
- Action élémentaire n°7 : pas de modifications.
- Action élémentaire n°8 : pas de modifications.

## Modalités de gouvernance

La gouvernance du programme de développement est assurée par le conseil d'administration de Trame. Lors de sa réunion du 16 novembre 2018, le conseil d'administration a validé le programme prévisionnel 2019. Ce programme et son suivi seront à l'ordre du jour plusieurs fois en 2019.

Sa mise en œuvre opérationnelle est assurée par le comité de direction et par les équipes de Trame.

En termes de gouvernance, un élément particulier orientera l'année 2019. Il s'agit de la poursuite du travail pour la définition d'un nouveau projet stratégique pour Trame. Ce nouveau projet, qui doit être voté à l'assemblée générale d'avril 2019, est susceptible de changer des orientations dans le programme de Trame et de modifier l'organisation de Trame. Ce projet stratégique mobilisera donc beaucoup l'action Gouvernance de Trame, tant avant l'assemblée générale pour sa mise au point, qu'après pour sa mise en œuvre. Par ailleurs, pour préparer le travail sur différents scénarios d'évolution, Trame a organisé fin 2018 une séquence associant les ONVAR volontaires. C'était une volonté forte de Trame de vouloir bénéficier du regard d'autres organisations sur son évolution.

A chaque conseil d'administration, le représentant de l'Etat et la personne qui suit Trame à la Direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises sont systématiquement invités et reçoivent les comptes-rendus. Ils ne peuvent pas toujours être présents. De même, un représentant de l'APCA est systématiquement invité, même s'il ne vient pas.

Dans le cadre de son programme de développement, Trame participe à

- des projets de recherche et d'innovations (comme les projets MAGPRO , COLLAGRO ou COTRAE),
- à des travaux en régions dans le cadre des Réseaux ruraux régionaux (comme en Bourgogne-Franche-Comté),
- aux travaux du GIS Relance Agronomique,
- au processus de capitalisation des GIEE et aux COREAMR.

Le lien avec l'enseignement agricole et avec la recherche se fait de façon moins systématique et plutôt lors de groupes de travail sur des actions précises et des projets partenariaux. Par ailleurs, Trame est membre de plusieurs RMT (biomasse, travail en élevage...).

Les salariés de Trame en régions ont souvent leur bureau dans ou près d'une Chambre régionale d'agriculture. Ceci n'est pas réellement une modalité de gouvernance, mais permet de faciliter les contacts et d'articuler les programmes quand cela a un intérêt.

## Présentation du contenu des actions élémentaires et de leurs évolutions

La programmation 2019 est conforme au programme pluriannuel de développement de Trame. Les ajustements tiennent compte des réalités 2017 et 2018 d'avancement du programme de Trame, du contexte économique et social que connaît le monde agricole.

La programmation 2019 de Trame tient aussi compte des éléments de l'évaluation réalisée en 2017 avec des administrateurs de ses réseaux, des salariés de Trame, des experts membres du Comité Scientifique et Technique, des membres d'autres ONVAR. Cette évaluation avait permis de repreciser des objectifs de certaines actions élémentaires, de pointer des complémentarités et partenariats à développer, de nouveaux axes de travail à développer.

La programmation 2019 prend en compte que Trame entre dans la dernière partie du programme 2015/2020, qu'un certain nombre de recherche-actions et de travaux nécessitent une capitalisation vers les Agriculteurs, les salariés agricoles et les agents de développement. De plus, Trame est organisme de capitalisation de certains GIEE. Et dans ce cadre, un travail d'évaluation et d'analyse doit être réalisé.



## Action élémentaire n°1 - « Organiser, dans les régions, des réseaux de pionniers, promoteurs de l'agro-écologie »

### Le contexte et les enjeux

L'agriculture française fait face à des enjeux environnementaux forts (qualité de l'eau et des sols, changement climatique, biodiversité...). Elle fait face aussi à des enjeux socio-économiques et sociétaux, avec une remise en cause du modèle intensif et des attentes encore plus marquées de la société vis-à-vis des agriculteurs.

Le projet agro-écologique pour la France porté par le ministère de l'Agriculture, désigne une préoccupation individuelle et collective d'optimisation des performances des exploitations agricoles en conjuguant ces dimensions économique, environnementale et sociale. Il renvoie à une finalité et à une démarche visant un changement fondamental des cadres de références. Comme tout changement structurel, le processus d'accompagnement passe par des phases de sensibilisation et d'appropriation inéluctables à ce genre de projet.

Les dynamiques collectives, les projets ascendants, le travail en groupe, sont autant de principes qui ont retrouvés leurs lettres de noblesse dans le développement agricole depuis 2012 avec l'encouragement aux systèmes agro-écologiques. Ces dynamiques renforcent les réseaux existants, ou créent un foisonnement dans l'émergence de nouveaux réseaux de collectifs.

Le fonctionnement en inter-réseau, au sein même des réseaux de Trame et au-delà, se heurte parfois à des différences d'identité et d'appartenance entre groupes. Trame utilise son expérience de travail en inter-réseaux dans les régions, son savoir-faire de mise en relation des collectifs d'agriculteurs. Par sa participation à des projets structurants et transversaux tels que COTRAE, aujourd'hui Eclats (suite de Collagro), les PPR en régions Auvergne-Rhône-Alpes ou Nouvelle-Aquitaine (suite au 5% Casdar), en complément de cette action n°1, Trame renforce cette capacité d'accompagnement dans la mise en réseau au service d'un projet vers l'agro-écologie et au service des besoins des agriculteurs.

La mise en réseau au niveau des territoires et des nouvelles régions, facilite la mise en commun d'outils et d'expériences entre les organismes de développement et entre les agriculteurs. Cela nécessite avant tout de l'animation : mise en relations et stimulation d'échanges de pairs à pairs, mise en œuvre « *d'un réseau vivant* » (à côté des réseaux virtuels, de plus en plus nombreux) pour que les groupes se rencontrent, que les agriculteurs confrontent leurs pratiques, qu'ils repèrent eux-mêmes les innovations, quel que soit leur réseau d'appartenance. Dans cette action, Trame investit son savoir-faire dans cette mise en réseau transversale, dans le sens où elle n'est pas liée à un thème ou un réseau particulier, sur le thème de l'agro-écologie et de l'innovation. Cela conduit à des coopérations inédites et porteuses de sens, dans lesquelles Trame peut exprimer toute sa valeur ajoutée, au service des agriculteurs et des organisations agricoles partenaires.

### Les objectifs du projet

Cette action du programme de développement de Trame est avant tout une action d'animation, de sensibilisation, de mise en mouvement du plus grand nombre (agriculteurs, conseillers, grand public) : découvrir, échanger, s'assurer, se réassurer, être plus audacieux dans une phase de changement, contribuer à accélérer les processus de changement, former les acteurs dans ces transitions. Et quand c'est possible, il s'agira de mettre en place des coopérations entre collectifs à travers des projets régionaux structurants vers la transition agro-écologique et l'innovation.

Les finalités de cette action de Trame résident dans :

- la création d'une dynamique régionale pour développer des projets innovants, et agro-écologique,
- la mise en réseau de collectifs d'agriculteurs vers la transition agro-écologique pour favoriser des processus de coopération,
- une facilitation des transitions à différents niveaux : sociétale, territoriale, organisationnelle, professionnelle, pour accompagner les processus de changement et former les acteurs de ces changements.

Les objectifs de cette action sont :

- Objectif n°1 - Connaître, capitaliser et diffuser (dans le monde agricole et vers la société civile) la diversité des parcours et des projets d'agriculteurs pionniers en changement de pratiques et de systèmes.
- Objectif n°2 - Aider les groupes à se mobiliser dans un réseau de projets innovants et agroécologiques en région, avec différents programmes et coopérations régionales.
- Objectif n°3 - Participer au développement du dispositif GIEE via l'implication dans les COREAMR et grâce à la capitalisation GIEE.
- Objectif n°4 - Renforcer les compétences des actifs et des organisations agricoles pour les rendre plus performants et responsables pour vivre et anticiper les transitions actuelles (sociales, organisationnelles, professionnelles, territoriales...).

### Le contenu de l'action

Les éléments ci-après précisent quelques inflexions ou réaffirmation pour l'année 2019.

#### Action n°1 - Repérer et valoriser la diversité des parcours et des projets de pionniers en région

Par rapport à 2018, cette sous-action ne présente aucun changement et se poursuit.

Les parcours individuels et collectifs décrits visent, sous différentes formes, à stimuler, à éclairer, à aider les agriculteurs et les collectifs à mieux identifier leur propre transition, à mieux cerner où ils en sont, pour se projeter plus facilement. Il s'agira de repérer les expériences et parcours « *qui donnent envie* » et de caractériser cette transition à travers la description de ces parcours, pour que cela soit utile aux agriculteurs et aux collectifs dans leur mise en mouvement.

Au niveau des collectifs d'Agriculteurs, il s'agira de montrer en quoi le collectif apporte une plus-value dans la transition agro-écologique (définir des critères de mesure de cette plus-value à partir des témoignages) ; et de décrire les conditions qui conduisent à une dynamique d'acteurs (par exemple, un petit groupe d'acteurs partageant de mêmes préoccupations, un travail sur les objectifs, un plan d'actions clair, une implication des agriculteurs, un lien aux attentes du territoire...).

Au niveau individuel, Trame cherchera à repérer les conditions de mise en mouvement des pionniers vers une transition agro-écologique (Qu'est-ce qui amène au changement dans un parcours ? Qu'est-ce qui change dans la posture de l'agriculteur, dans sa façon de se présenter et de présenter son entreprise ?) et à mettre en lumière les points de tension possibles : prise de risque, condition d'installation, nécessité de changer de système, nouvelles formes d'entreprises agricoles, transmission...

Trame valorisera et diffusera des parcours de pionniers de la transition agro-écologique par différents supports et rencontres, écrits ou numériques :

- D'agriculteurs à agriculteurs, en privilégiant l'échange entre pairs : rencontres, speed-consulting, forums, diner-débats...
- Par la capitalisation d'actions de groupes, notamment GIEE : fiches actions de groupes (en partenariat avec les FRGeda Limousin et Bretagne, voire d'autres régions) ; newsletter de Trame (2 actions diffusées tous les 15 jours), 50 actions à répertorier par an.

- Par la poursuite du recueil de pionniers créé en 2017 : valorisation des parcours sociaux associant les dimensions technico-économiques, mais surtout sociétales, environnementales, voire militantes. Ces parcours visent à décrire les conditions de réussite pour faire évoluer un système vers l'agro-écologie
- Par une communication vers le grand public et la société civile : la page Facebook « *L'agro-écologie en action* » se poursuivra (créée en 2017), et en lien avec des événements patronnés par diverses organisations.

Le réseau social pardessuslahaie.net étant devenu obsolète, Trame développe une nouvelle plateforme dénommée Webtrame.net pour donner la possibilité aux groupes et collectifs adhérents de l'un des réseaux de Trame de créer leur site Internet gratuitement, pour présenter et faire connaître leurs actions de développement et leurs projets. En 2019, il s'agira d'aider les groupes et associations adhérentes à l'un des réseaux de Trame possédant déjà un site sur pardessuslahaie.net de transférer leur ancien site sur la nouvelle plateforme (15 sites), de communiquer auprès des groupes et associations adhérents de Trame et ses réseaux afin de les informer de l'ouverture de cette nouvelle plateforme, d'accompagner les groupes et associations le souhaitant dans leur réflexion et la création d'un site Internet.

### Action n°2 - Faciliter les transitions et accompagner les changements dans les organisations et les groupes, renforcer les compétences et inventer de nouvelles formes d'appui à la gouvernance et aux projets

Les transitions en cours questionnent le sens et l'action des « *groupes historiques* ». De nouvelles formes de travail en groupes émergent : collectifs orientés « *réseau de compétences* » (les GIEE en sont un exemple), et parfois plus tournés « *territoire* », en lien avec d'autres acteurs. Les organisations adhérentes de Trame (notamment les FRGeda) ont besoin de réinterroger leur fonctionnement fédératif pour faciliter ces nouvelles coopérations territoriales aidant les transitions en cours. Elles ont à inventer de nouvelles façons d'être en réseaux, pour coopérer avec d'autres collectifs, notamment les Cuma et les Civam. C'est affaire de survie et c'est la voie pour prendre plus de place dans l'environnement socioprofessionnel et être mieux pris en compte dans les politiques publiques et/ou territoriales. Cette action porte donc sur le fonctionnement des collectifs et leur stratégie de développement, de mise en réseau, et leur capacité à se transformer pour être autonome et en phase avec leur environnement extrêmement changeant. Ce travail sera mené en collaboration étroite avec le pôle Organisation émergeant dans Trame.

Un travail spécifique est envisagé en ce sens en Bourgogne-Franche-Comté, avec un état des lieux et un diagnostic des collectifs du territoire, et en Hauts de France, avec une approche plus Living-Lab. Dans les deux cas, il s'agit d'analyser les projets nouveaux potentiels, qui recalibreront le fonctionnement régional futur, via les FRGeda notamment.

Par ailleurs, en 2019, un nouveau projet vise à aller plus loin dans cette voie : le projet Eclat. Il a pour objectif d'expérimenter avec des groupes locaux (sites pilotes) une agro-écologie territoriale : Innover dans la manière dont sont conçues et mises en œuvre les politiques publiques agro-environnementales en France, pour intégrer une vision territoriale et multi-parties prenantes de la transition agro-écologique. Ce projet vient compléter cette action élémentaire, en ouvrant un espace d'expérimentation nouveau, sur lequel Trame s'appuiera.

Une collaboration politique et technique entre 3 ONVAR « Agriculture de groupe » (Réseau Civam, Trame, FNCuma) se met en place. En 2019, un travail sera conduit entre les 3 réseaux pour concevoir un dispositif de coopération renforcée entre leurs différentes actions de développement. L'objectif sera de capitaliser les collaborations existantes sur les différents projets déjà engagés et d'en proposer de nouvelles pour mieux appréhender et analyser les reconfigurations de l'action collective de proximité à l'œuvre en agriculture, et pour développer l'accompagnement des groupes par des coopérations inter-réseaux régionales renforcées.

### Action n°3 - Créer un réseau des collectifs acteurs de la transition agro-écologique, souple, agile et ancrée en région

Les sous-actions 3 et 4 sont les plus « régionales ». Elles s'appuient sur des réalisations concrètes en régions. Et elles permettent aux délégués régionaux de remplir leur mission de personnes expertes en processus d'animation territoriale, de mise en réseau, d'appui méthodologiques aux collectifs et aux organisations agricoles. La plus-value de Trame dans ce champ est souvent remarquée et plébiscitée. Il n'y a pas de grands changements d'orientation en 2019.

Le changement de pratiques passe par de l'animation entre les groupes et les personnes, c'est l'ambition de cette mise en réseau. C'est aussi l'ambition politique réaffirmée de Trame en région. L'enjeu pour Trame est de mettre en place et/ou de contribuer à mettre en place des dispositifs multi-partenariaux en région avec les associations de Trame et d'autres partenaires associatifs ou coopératifs (Civam, Adear, Cuma...), avec la DRAAF, les Chambres d'agriculture... L'objectif vise le développement du projet agro-écologique pour la France, en région, en mettant les collectifs d'agriculteurs au cœur de cette dynamique.

Concrètement, pour les régions où Trame est « suffisamment » présente, le projet vise à accompagner la mise en place d'un « réseau de collectifs acteurs de la transition agro-écologique ».

Trame agit selon différentes modalités d'actions, à des niveaux différents en fonction des collectifs de la région, des projets et des partenariats présents :

- Animation : Accompagner les collectifs de la région (FRGeda, Apad, Agriculteurs Méthaniseurs de France, agriculteurs Composteurs de France, avec quand c'est possible FRCuma, FRCivam...) à mettre en place un fonctionnement de réseau, pour mieux se connaître et conduire des projets ensemble.
- Echanges d'expériences : Organiser des temps de rencontre entre les collectifs de la région, afin de réaliser des échanges de pratiques pour faciliter la transition agro-écologique (échanges techniques, méthodologiques, entre pairs...). Ces échanges visent les agriculteurs mais aussi les agents de développement.
- Sensibilisation - Communication : Organiser un événement à l'échelle régionale pour toucher un maximum de collectifs, pour sensibiliser et impulser des changements.
- Information : Organiser une information régionale en partenariat avec d'autres et en s'appuyant sur des supports existants (événements, ressources, site Internet dédié, page Facebook, bulletin des groupes, lettre ouverte...), pour favoriser la circulation de l'information autour de ce réseau.
- Formation : Dans certaines situations, des formations transversales liées à la transition agro-écologique pourront être développées vers les agriculteurs ou les conseillers agricoles.

Ce travail est mené en lien avec d'autres projets tels que Collagro (en 2018), COTRAE (dernière année en 2019), Réseau rural régional Bourgogne-Franche-Comté (dernière année) et d'autres conventions régionales telles que les « projets pilotes régionaux » (PPR) signés en 2018. Ces conventions facilitent le travail transversal pour Trame car elles structurent les collaborations, clarifiant le rôle de chacun.

Les régions concernées développent cette mise en réseau d'acteurs en fonction des organisations dynamiques en présence, des besoins ressentis, des partenaires et des projets structurants en région. Il s'agit de configurer l'action en rapport à une réalité locale, en lien aux contextes toujours singuliers des régions. Cette action se poursuit dans les régions où une démarche en ce sens est déjà bien amorcée et là où il existe des structures porteuses (FRGeda, APAD...). Trame ne mettra pas de moyens pour développer de nouveaux dispositifs dans de nouvelles régions. Il s'agit aujourd'hui et pour 2019 essentiellement des régions suivantes : Auvergne-Rhône-Alpes, Nouvelle Aquitaine, Bourgogne-Franche-Comté et Bretagne. En 2019, Trame investit la région Hauts de France en installant un nouveau délégué régional. En Provence-Alpes-Côte d'Azurs, l'investissement est

aujourd'hui centré sur le réseau de magasins de producteurs. En Pays de la Loire, l'intervention de Trame est devenue complexe, le principal réseau actif de Trame est l'APAD Centre Atlantique. Les autres régions ne sont plus ou peu investies par Trame. Un Living-Lab est en cours en Normandie pour relancer une dynamique de réseau.

En 2018, dans son programme de développement, Trame a intégré une activité propre au montage de projets partenariaux (coopérer ensemble). L'intérêt de cette nouvelle activité se confirme. Pour installer cette coopération régionale, un réel travail de lobbying, de temps d'échanges entre organisations agricoles et avec les financeurs, de travail de réseau avec les partenaires institutionnels et les partenaires limitrophes, est à mettre en place. Ce travail vise le montage de projets régionaux multi-partenariaux, en s'entendant sur des objectifs communs et une complémentarité entre les compétences des uns et des autres. C'est notamment grâce à cet investissement qu'ont émergé en 2018 les deux projets PPR Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine, avec des coopérations inédites avec les Chambres régionales d'agriculture, en lien étroit avec les DRAAF. C'est pour Trame une très belle avancée qui remet l'association au cœur de l'expertise régionale.

#### Action n°4 - Participer au dispositif GIEE

Les délégués régionaux de Trame poursuivent leur investissement pour contribuer au fonctionnement du dispositif GIEE en région, et pour encourager les responsables professionnels de Trame à y participer. Cet appui régional est renforcé par une coordination pour participer aux coordinations nationales, informer régulièrement de l'évolution du cadre de mise en œuvre des GIEE, mutualiser avec les délégués régionaux les pratiques et méthodes à mobiliser, faire passer les messages dans tous les réseaux professionnels de Trame, coordonner l'ensemble des acteurs (animateurs et responsables de réseaux) ...

Cette action indispensable au développement et à la création concrète de GIEE vient en complément des autres actions du programme de développement de Trame, notamment l'action élémentaire n°2 sur l'émergence et l'action n°4 sur l'agro-écologie. Même si les délégués régionaux ont une place privilégiée, l'ensemble des agents de développement de Trame est concerné et mobilisé sur ce champ.

Concrètement, il s'agit :

- de suivre les COREAMR : liens avec les représentants élus dans les COREAMR, appuis ponctuels, participation au pré- COREAMR parfois, aide à l'analyse des dossiers auprès des représentants en amont des COREAMR.
- d'assurer la capitalisation GIEE quand Trame est désignée comme tel. Cette capitalisation doit être au service des agriculteurs et des collectifs, pour faciliter et favoriser la diffusion des pratiques.
- d'aider les représentants de Trame, avec d'autres quand c'est possible (autres réseaux ONVAR, représentants de la société civile en COREAMR par exemple), pour qu'ils soient aussi les porte-paroles des processus collectifs.

Un point de vigilance est à avoir. Le terme de capitalisation désigne deux réalités distinctes :

- La capitalisation d'indicateurs propres à chaque GIEE et défini dans le cadre de leur projet, à remettre à la DRAAF. En tant que telle, elle n'est pas diffusable.
- La capitalisation à destination plus large, des autres agriculteurs, de conseillers, du monde civil, reposant sur des méthodes mises en place dans le projet, des éléments de performances mais sans rentrer dans le même niveau de précision que les indicateurs, des résultats systémiques, des témoignages sur les leviers, les risques, le collectifs...

## Les indicateurs de résultats

Dénomination de l'indicateur	Source de la donnée	Intérêt de l'indicateur	Valeur 2017	Valeur cible 2020
<b>Action 1 - Connaître capitaliser, diffuser la diversité des parcours de transition agro-écologique</b>				
Nombre de portraits d'Agriculteurs en transition agro-écologique	Trame et ses réseaux	Montrer le nombre d'agriculteurs et leur diversité étant en démarche de transition	17	10 de plus chaque année, soit 50 au total
Nombre d'actions agro-écologiques diffusées dans la newsletter de Trame	Trame et ses réseaux	Montrer et relayer la diversité des actions menées dans les groupes	50	50 nouvelles chaque année
Nombre de fiches d'actions agro-écologiques de groupes	Trame et ses réseaux	Capitaliser les actions des groupes pour les valoriser auprès des partenaires	30	60
<b>Action 2 - Faciliter les transitions et accompagner les changements dans les organisations</b>				
Nombre de séminaires stratégiques dans des collectifs des réseaux de Trame	Trame	Impact des savoir-faire Trame sur les organisations	5	8
Nombre de formations de conseillers	Trame	Impact des savoir-faire Trame sur les conseillers	3	5
<b>Action 3 - Créer un réseau de collectifs acteurs de la Transition agroécologique</b>				
Nombre de groupes d'échanges de pratiques entre accompagnateurs de la transition agro-écologique	Les Délégués régionaux	Diffusion des méthodes Trame en région auprès des accompagnateurs	1 GEP	3 GEP conseillers par région
Nombre d'animateurs et de conseillers agricoles touchés	Les délégués régionaux	Impact de Trame sur les conseillers en région	30	60
Nombre de journées « échanges de projets et innovations »	Les délégués régionaux	Mesure de la mise en réseaux des agriculteurs en région	1 par région	2 par région
<b>Action 4 - Participer au dispositif GIEE</b>				
Participation des représentants Trame en COREAMR	Les délégués régionaux	Mesurer le suivi des représentants Trame et leur impact	?	80% de participation
Nombre de GIEE capitalisés	Les délégués régionaux	Participer activement au dispositif régional et valoriser les GIEE selon les méthodes Trame	10	30

## Les indicateurs de réalisation

- Modèles de fiches parcours de pionniers et de fiche action de groupes.
- Pages Facebook « Agroécologie en action ».
- Comptes-rendus des appuis réalisés dans les collectifs et suites donnés par les collectifs.
- Comptes-rendus des séances de travail entre délégués régionaux de Trame (réunions mensuelles, réunions d'équipes...).
- Comptes-rendus des actions correspondant aux différents axes.
- Les projets rédigés en région.
- Les suivis d'activités des délégués régionaux de Trame.

## Les livrables prévus

- 10 nouveaux portraits pour le recueil de pionniers en transition agro-écologique.

- Des fiches d'actions de groupes mettant en évidence les changements de pratiques, ; en lien avec les FRGeda Bretagne, Nouvelle-Aquitaine et Bourgogne-Franche-Comté.
- 50 actions agro-écologiques publiées dans la newsletter de Trame.
- La mise à jour et suivi de la page Facebook pour valoriser le travail des agriculteurs dans la transition agro-écologique auprès du grand public.
- Des conventions pour les FRGeda Nouvelle Aquitaine, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Bretagne.
- Un état des lieux des groupes, une analyse et un projet émergent en Bourgogne-Franche-Comté.
- Des journées évènementielles en région sur la transition agro-écologique, réunissant différents réseaux, en partenariat et parfois en lien avec un autre projet structurant (PPR, COTRAE...) : Nouvelle Aquitaine, Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne (Space, journée régionale), Séminaires ECLAT...
- Des formations auprès des conseillers impliqués dans l'accompagnement des changements de pratiques des agriculteurs (groupe DEPHY, 30 000, GIEE...) : Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Nouvelle Aquitaine.
- En Bourgogne-Franche-Comté, avec le Réseau rural, diffusion des méthodes produites sur les ressources et bonnes pratiques d'accompagnement de la transition agro-écologique.
- En Auvergne-Rhône-Alpes, en partenariat avec le projet COTRAE : production d'un guide méthodologique à destination des accompagnateurs de collectifs en transitions agroécologique.
- Des enquêtes groupes (Auvergne-Rhône-Alpes, Nouvelle-Aquitaine, en lien avec PPR, Bourgogne-Franche-Comté et Bretagne, en lien avec FRGeda) pour caractériser en groupe les valeurs produites par un projet agro-écologique.
- Les capitalisations des GIEE.

### La contribution au projet agro-écologique

Trame souhaite créer un réseau de collectifs acteurs de la transition agro-écologique en région pour faciliter les coopérations entre groupes vers l'agro-écologie et la multi-performance des entreprises agricoles. Créer ce réseau de collectifs, outil de coopération entre les groupes, représente une innovation majeure pour mutualiser les compétences en région, pour sensibiliser, soutenir et motiver les collectifs à s'investir dans le projet. En effet, c'est grâce à des collectifs mobilisés que :

- les pratiques agro-écologiques pourront se développer rapidement,
- les personnes sont confortées pour innover et changer leurs façons de faire.
- les modes de gouvernance peuvent évoluer pour favoriser la multi appartenance, levier de changement.

Travailler pour qu'il y ait davantage de collectifs engagés dans le projet agro-écologique et l'innovation favorise donc une sensibilisation, une incitation et une adaptation plus rapide à de nouvelles pratiques triple performantes. Créer et/ou soutenir un réseau de collectifs acteur de la transition agro-écologique en région, outil de coopération entre les groupes, représente une innovation majeure pour mutualiser les compétences en région, motiver les collectifs à s'investir dans le projet et faire évoluer les soutiens financiers aux collectifs, souvent absents des politiques publiques, nationales ou territoriales.



## Action élémentaire n°2 - « Accompagner les processus d'émergence de projets collectifs »

### Le contexte et les enjeux

Cette action d'accompagnement des processus de l'émergence de projets collectifs en agroécologie s'inscrit dans les 5 éléments de contexte suivants :

1. Les agriculteurs sont de moins en moins nombreux et donc plus isolés. L'agrandissement des exploitations laisse moins de temps disponible pour l'action collective. Les salariés de la production ont des situations professionnelles fragilisées par les tensions économiques. L'enjeu est d'inviter les agriculteurs et les salariés à sortir de chez eux et rejoindre des situations d'émergence de projets collectifs.
2. Les agriculteurs et salariés, réunis en collectifs, peuvent additionner leurs attentes et leurs intelligences, et être capables d'innover. Ce sont eux qui peuvent faire évoluer les systèmes vers l'agro-écologie. Les agriculteurs sont attendus pour apporter des réponses aux enjeux majeurs de société : climat, ressource en eau et biodiversité. L'émergence de projets collectifs doit permettre aux agriculteurs d'y répondre.
3. Pour inciter les collectifs à s'inscrire dans la transition agroécologique, il faut pouvoir mobiliser le levier économique. La recherche de rémunération des services rendus par les agriculteurs à l'environnement sera un encouragement à faire plus d'agroécologie.
4. Des politiques publiques incitent à la transition des systèmes vers l'agroécologie. Pour autant, les porteurs de projets collectifs ont encore du mal à adopter des démarches ascendantes : faible écoute des attentes, instrumentalisation au profit de structures accompagnatrices, absence de valorisation des savoir-faire d'agriculteurs. Les méthodes d'émergence rendent les collectifs d'agriculteurs plus autonomes dans le portage de leurs projets.
5. Le respect d'une méthode rigoureuse d'émergence est important pour la suite des projets collectifs. L'enjeu est ici d'imprimer la nécessité de professionnaliser l'accompagnement des processus d'émergence.

Suite à l'évaluation à mi-parcours du programme de Trame, plusieurs éléments sont à prendre en compte pour cette action élémentaire :

- Les compétences de Trame sur la thématique de l'émergence, aussi bien sociales et méthodologiques, doivent être au service des acteurs de terrain.
- Il y a une grande importance de tisser et d'entretenir des liens de proximité entre Trame et les acteurs de terrain, surtout pour cette phase particulière d'émergence où les besoins sont souvent implicites.
- Il est important de se doter d'outils de repérage des initiatives émergentes (exemple des Living-Lab).
- Il faut continuer à favoriser les projets ascendants, mais il est nécessaire de structurer la participation car les délégués régionaux de Trame observent un épuisement associé aux démarches « tout participatif ». Il est important de rester dans des processus dynamiques, mais structurés avec des phases définies (exemple : mobiliser et faire adhérer avec un objectif clair, commun et partagé, écouter et créer un climat de confiance sont de mise ; rédiger un projet en groupe restreint ; formuler une ou plusieurs propositions soumises à validation du collectif).

### Les objectifs du projet

Les objectifs pour l'année 2019 sont au nombre de 4 (l'objectif n°3 est nouveau) :

- Objectif n°1 - Installer des lieux de dialogue entre agriculteurs.
- Objectif n°2 - Faire émerger des projets collectifs agro-écologiques.
- Objectif n°3 - Appliquer les méthodes d'émergence à des Living-Lab.
- Objectif n°4 - Transférer les compétences et professionnaliser le métier



## Le contenu de l'action

### Objectif n°1 - Installer des lieux de dialogue entre agriculteurs

Pour répondre à l'enjeu n°1, Trame va accompagner la création de lieux de dialogue sur des territoires avec l'appui de responsables des réseaux Trame : bassins versants avec enjeu qualité de l'eau, Plan Climat Air-Énergie Territorial avec enjeux énergie renouvelable, Plan Ecophyto... Il s'agit de créer les conditions favorables à l'émergence de projets collectifs.

Les compétences de Trame sont disponibles pour intervenir avec les acteurs du développement agricole et rural pour recréer le dialogue entre Agriculteurs, salariés de la production et les autres acteurs des territoires. En 2019, des territoires sont déjà envisagés : bassin versant du Couesnon (Ille-et-Vilaine et Manche), baies algues vertes (en Bretagne), Associations de salariés agricoles, Plan Climat Air-Énergie Territorial d'Erdre et Gerdre (Loire-Atlantique) ...

### Objectif n°2 - Faire émerger des projets collectifs agro-écologiques

En réponse à l'enjeu n°2, l'application de la méthode d'émergence doit faire émerger des projets portés par des collectifs d'Agriculteurs grâce à l'appui d'un binôme ingénieur Trame et responsable de réseau. Il s'agit de donner une suite à l'installation du dialogue dans des territoires, à une commande de groupes ou de réseaux de Trame, ou à tout autre commanditaire d'une prestation émergence. Ce peut être l'émergence de projets en agriculture de conservation des sols, en autonomie d'élevage, en méthanisation collective... Les prescripteurs de la prestation Emergence peuvent être les réseaux de Trame, les collectivités, les services de l'Etat en région...

L'accompagnement de l'émergence par les ingénieurs de Trame en région est désormais connu et reconnu. La plaquette Emergence est l'outil des élus et salariés de Trame pour faire connaître cette compétence. Trame va poursuivre l'accompagnement de collectifs de ses réseaux et élargir à d'autres réseaux de développement agricole et rural. Parmi les perspectives 2019, il est possible de citer des projets de méthanisation, de magasins fermiers, des collectifs d'Agriculteurs en agriculture de conservation des sols, en santé alternative des troupeaux... Par ailleurs, Trame est associé au Collège des transitions sociétales de la région Pays de la Loire et contribue à la mise au point de méthodes pour l'émergence de projets d'énergies renouvelables.

Par ailleurs, Trame réalisera un travail de veille sur les sources de financements, afin de produire une information régulière à destination des réseaux et d'être le lieu d'écoute du potentiel de projets des réseaux. Un travail d'animation consiste à installer un réflexe de questions et de propositions d'émergence par chaque salarié de Trame lors de ses rencontres avec des collectifs agricoles. La cellule de veille publiera un flash mensuel sur les opportunités financières.

### Objectif n°3 - Appliquer les méthodes d'émergence à des Living-Lab

En réponse à l'enjeu n°3, l'objectif est de faire émerger des projets dans des configurations multi-acteurs (agriculteurs et autres acteurs du territoire), avec des ambitions de recherche (résoudre des problèmes complexes et associer des chercheurs), en combinant les enjeux filières et territoires, et en explorant des modalités de financement des projets qui combinent financements publics et privés.

En 2018, 6 Living-Lab ont été accompagnés par Trame (dont 2 ont débouchés sur un projet). En 2019, d'autres Living-Lab seront accompagnés, à la suite de l'appel à candidatures lancé en novembre 2018. Ces Living-Lab sont portés par un tandem élu-ingénieur. Le résultat attendu est que des collectifs de Trame explorent de nouvelles formes de partenariat pour accélérer la transition des systèmes agricoles conventionnels vers l'agro-écologie.

- Ainsi, un projet de Living-Lab sera poursuivi en Normandie avec une trentaine d'éleveurs pour rechercher des voies pour créer de nouvelles valeurs ajoutées en élevage laitier.
- En Auvergne-Rhône-Alpes, un Living-Lab est pressenti avec l'Association des Agriculteurs de Chartreuse (Isère) qui souhaite s'investir sur des projets stratégiques en multi-partenariat rural.
- Trame va organiser, en Bretagne, le Living-Lab « *Collectifs et transitions* ». Ce Living-Lab associera une grande diversité de partenaires : ONVAR, réseaux agricoles non adhérents à Trame, universitaires, consultants, entreprises... Son but est de faire valoir le rôle du collectif dans les transitions sociétales et la transition agro-écologique et de répondre à l'urgence de la transition climatique avec l'agroécologie. Ceci nécessite d'inventer de nouvelles formes d'actions associant plusieurs mondes à la fois, en abattant les cloisons entre acteurs.

En Bretagne et Pays de la Loire, Trame va organiser le démarrage du Living-Lab « *Expérimenter la mise en place d'un Marché des Paiements pour Services Environnementaux* » (LABPSE). L'objectif est de faire signer 4 contrats PSE en 2019, 1 PSE avec couplage aliment/services en Mayenne, et d'organiser un séminaire de benchmarking en 2019.

#### Objectif n°4 - Transférer les compétences et professionnaliser le métier

En réponse aux enjeux n°4 et 5, l'objectif est de transférer les compétences d'émergence par la formation d'animateurs et les méthodes de construction de la gouvernance d'un collectif de méthanisation en phase d'émergence. En associant plusieurs ONVAR, Trame va explorer une labélisation de la démarche « *Emergence de projets* ». L'objectif est d'affirmer qu'il existe un processus rigoureux accompagné par des personnes qualifiées.

Trame organise des formations de transfert de compétences « *Emergence* » auprès des animateurs/conseillers de groupes d'agriculteurs. En 2019, Trame va organiser une session de transfert de la méthode de construction de la gouvernance dans les collectifs de méthanisation. En 2019, Trame va mettre en place un groupe de travail avec la FNCuma, Réseau Civam, l'Inter-Afocg, Tr@me (Belgique), et Agridea (Suisse). Le but est d'arriver à la rédaction et à la diffusion d'une charte métier « *Emergent de projets collectifs* ». Dans le même temps, Trame va explorer une démarche de certification des compétences métier.

### Les indicateurs de résultats

Dénomination de l'indicateur	Source de la donnée	Intérêt de l'indicateur	Valeur 2017	Valeur cible 2020
<b>Objectif n°1 - Installer des lieux de dialogue entre agriculteurs</b>				
Agriculteurs et salariés de la production ayant participé à un lieu de dialogue installé par Trame	Administrateurs et salariés de Trame	Mesurer la capacité des réseaux de Trame à faire sortir leurs adhérents des exploitations	150	150 en plus
<b>Objectif n°2 - Faire émerger des projets collectifs agro-écologiques</b>				
Nombre de projets collectifs en agro-écologie émergés grâce à l'accompagnement de Trame	Salariés de Trame	Mesurer la capacité de Trame à faire naître des projets collectifs	20	25 de plus
<b>Objectif n°3 - Appliquer les méthodes d'émergence à des Living-Lab</b>				
Nombre de Living-Lab ayant émergé	Direction de Trame	Vérifier la capacité à innover des réseaux	4	7 de plus
<b>Objectif n°4 - Transférer les compétences et professionnaliser le métier</b>				
Nombre de séquences de	Service formation de	Mesurer la capacité de	1	2

transfert de compétences	Trame	Trame à diffuser ses méthodes		
Certification des compétences « Emergence » reconnue.	Direction de Trame	Capacité à installer une dimension métier de l'émergence	0	1

### Les indicateurs de réalisation

- Rapports d'interventions suite aux accompagnements Emergence menés.
- Comptes-rendus des rencontres des Living-Lab. Recueil d'enseignements pour faire vivre les Living-Lab.
- Flashes mensuels diffusés au sein des réseaux de Trame.
- Comptes-rendus des séances de capitalisation entre délégués régionaux de Trame.
- Comptes-rendus des formations spécifiques mises en place. Comptes-rendus des formations réalisés
- Comptes-rendus des travaux et rencontres inter-ONVAR réalisés (parcours certifiant)
- Rédaction d'une charte métier « *Emergences de projets collectifs* ».

### Les livrables prévus

- Une carte des lieux de dialogue installés.
- La liste et description des projets agro-écologiques émergés.
- Une analyse des causes de réussite et d'échecs des Living-Lab.
- Les 10 flashes mensuels de veille sur le financement.
- La fiche déroulement des journées de transfert.
- Le référentiel de compétences du métier Emergences.
- Un mémoire de fin d'études (ESA, Chaire des mutations) sur le Living-Lab « *Collectifs et transitions* ».
- Des méthodes pour installer une gouvernance du projet dans les territoires ; méthodes de diagnostic de la valeur des services ; méthodes pour impliquer les acheteurs potentiels sur les territoires, via le Living-Lab « *Paiement des services environnementaux* ».

### La contribution au projet agro-écologique

Trame dispose d'une expertise reconnue sur les processus d'émergence et de mise en œuvre des projets agro-écologiques : appui à l'expression et à la formalisation de projets, élaboration d'une stratégie collective à partir des stratégies individuelles, approche sociologique dans l'analyse stratégique des acteurs, appui à la construction de dynamiques territoriales innovantes en multi-partenariat.

L'émergence est une phase essentielle pour susciter l'innovation, former des groupes d'Agriculteurs et de salariés agricoles autonomes porteurs de leurs projets, et intégrer les trois dimensions de la durabilité : économique, environnementale et sociétale. La contribution au projet agro-écologique est démontré par le Living-Lab « *LabPSE* » qui va expérimenter le levier économique des paiements pour services environnementaux produits par les systèmes agro-écologiques.

Cette expertise « *Emergence Trame* » s'inscrit dans un contexte où les stratégies d'appui des organisations agricoles se sont basées par le passé prioritairement sur l'initiative individuelle, au détriment des démarches collectives. Par conséquent, cette compétence d'émergence de projets collectifs manque de professionnalisation, d'où l'idée de développer avec la FNCuma, Réseau Civam et 2 réseaux européens (Agridea Suisse et Tr@me Belgique) une charte du métier d'émergeur de projets collectifs.

## Action élémentaire n°3 - « Renforcer la viabilité économique et la vivabilité des entreprises agricoles en améliorant les capacités d'anticipation, de pilotage »

### Le contexte et les enjeux

Les Agriculteurs, leurs associés et leurs collaborateurs font face à un grand défi : offrir des produits agricoles en phase avec leurs attentes et celles de la société. Pour cela, ils tentent de répondre, à tout instant, à la question : comment s'assurer une qualité de vie et des revenus décents tout en préservant l'environnement dans un contexte d'accélération du changement, de turnover de la main-d'œuvre, d'incertitudes foncières, de volatilité des marchés, d'aléas climatiques, d'évolutions réglementaires... Pour faire face à ces incertitudes et cette complexité croissante, la réflexion collective est un puissant levier.

En 2018, notamment par l'adoption de la loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, a été réaffirmée la volonté de renforcer la capacité des acteurs de la production à agir en autonomie. Par cette action, Trame propose aux acteurs de la production qui souhaitent évoluer vers plus de cohérence et d'autonomie de décision sur leur exploitation agricole, tant sur les plans techniques et économiques que dans la dimension humaine, des lieux et des méthodes de réflexion prospective et stratégique pour définir un cap et pérenniser leurs exploitations agricoles sur les territoires. La notion de développement durable retrouve ici tout son sens avec la recherche de « *triple performance* » : économique, environnementale et sociale.

### Les objectifs du projet

Pour l'année 2019, les objectifs opérationnels sur cette action centrée sur la stratégie d'entreprise agricole sont :

- Objectif n°1 - Affiner et poursuivre la mise en œuvre des méthodes d'approche collective de la réflexion stratégique au service des stratégies individuelles.
- Objectif n°2 - Explorer et mettre en œuvre de nouvelles entrées à la réflexion stratégique, en vue d'améliorer la maîtrise des agriculteurs sur leurs revenus et l'orientation de leur exploitation.
- Objectif n°3 - Accompagner des agriculteurs dans leur processus de concertation avec les autres acteurs du territoire vers une meilleure acceptabilité des pratiques agricoles par la société civile.
- Objectif n°4 - Accompagner l'évolution de la posture d'animateur de collectifs engagés dans la réflexion stratégique.

Il faut noter que l'objectif 2 s'élargit par rapport au programme 2018 où il s'intitulait « *Préciser l'importance des coûts de production dans la réflexion stratégique, en vue d'améliorer la maîtrise des Agriculteurs sur leurs revenus et l'orientation de leur exploitation* ». Il s'intitule désormais « *Explorer et mettre en œuvre de nouvelles entrées à la réflexion stratégique, en vue d'améliorer la maîtrise des agriculteurs sur leurs revenus et l'orientation de leur exploitation* ». L'idée de Trame est notamment de tester l'outil « *Compta d'avenir* » avec des Agriculteurs afin d'acquérir une meilleure connaissance des valeurs créées (financière, environnementale et sociale) sur leurs exploitations et de renforcer leur autonomie de décisions et leur passage à l'action.

## Le contenu de l'action

### Objectif n°1 - Affiner et poursuivre la mise en œuvre des méthodes d'approche collective de la réflexion stratégique au service des stratégies individuelles

Depuis de nombreuses années, Trame accompagne des groupes d'Agriculteurs dans des réflexions stratégiques et prospectives à l'échelle de l'exploitation agricole. En 2018, Trame a initié un travail d'identification et capitalisation de ces démarches. Elles seront accessibles sur une carte de France interactive sur le site internet de Trame fin 2018. En 2019, cette carte interactive valorisera de nouveaux exemples d'accompagnement, notamment en Bourgogne-Franche-Comté.

Par ailleurs, Trame aide les actifs agricoles à se situer dans leur réflexion stratégique et à préciser leurs besoins d'appui méthodologique. En 2018, Trame a initié le cahier des charges d'un outil simple d'autodiagnostic. En 2019, Trame poursuivra l'élaboration de cet outil d'autodiagnostic.

### Objectif n°2 - Explorer et mettre en œuvre de nouvelles entrées à la réflexion stratégique, en vue d'améliorer la maîtrise des agriculteurs sur leurs revenus et l'orientation de leur exploitation

En 2018, la stratégie d'entreprise était une des priorités d'action de la Fédération nationale des Geda, avec une entrée privilégiée par les coûts de production. En 2019, Trame développera, avec des groupes d'Agriculteurs demandeurs de ce réseau, une démarche d'élaboration d'un tableau de bord d'indicateurs de pilotage stratégique pour l'entreprise agricole, notamment par les coûts de production.

Par ailleurs, Trame va tester l'outil « *Compta d'avenir* » au sein d'un dispositif-pilote réunissant des Agriculteurs de ses différents réseaux. Ce dispositif permettra aux participants d'acquérir une meilleure connaissance des valeurs créées (financière, environnementale et sociale) sur leurs exploitations et de renforcer leur autonomie de décisions et leur passage à l'action.

### Objectif n°3 - Accompagner des agriculteurs dans leur processus de concertation avec les autres acteurs du territoire vers une meilleure acceptabilité des pratiques agricoles par la société civile

La mise en place de démarches de concertation entre Agriculteurs et autres acteurs s'avère un levier efficace pour l'intégration de l'agriculture dans les projets de territoire (en particulier pour des projets de méthanisation ou d'élevage hors-sol). En 2018, Trame a inventorié les accompagnements réalisés sur ce thème depuis le début du programme. En 2019, Trame va lancer un appel à proposition pour accompagner des Agriculteurs dans leur processus de concertation avec les autres acteurs du territoire. L'objectif est de les outiller vers la prise en charge en autonomie de leur processus de concertation.

### Objectif n°4 - Accompagner l'évolution de la posture d'animateur de collectifs engagés dans la réflexion stratégique

Pour démultiplier les accompagnements de collectifs sur la stratégie d'entreprise agricole, Trame forme des agents de développement et des conseillers agricoles et participe à des projets partenariaux d'adaptation de méthodes pédagogiques. En 2019, Trame poursuivra ce transfert d'outils et de méthodes auprès des animateurs des collectifs agricoles par la conduite de formation.

## Les indicateurs de résultats

Dénomination de l'indicateur	Source de la donnée	Intérêt de l'indicateur	Valeur 2017	Valeur cible 2020
Objectif n°1 - Affiner et poursuivre la mise en œuvre des méthodes d'approche collective de la réflexion stratégique au service des stratégies individuelles				
Nombre d'agriculteurs et de salariés agricoles ayant réalisé un auto-diagnostic	Base de données des personnes ayant utilisé l'outil	Mesurer l'évolution de la diffusion et de l'utilisation de cet outil	0	200
Objectif n°2 - Explorer et mettre en œuvre de nouvelles entrées à la réflexion stratégique, en vue d'améliorer la maîtrise des agriculteurs sur leurs revenus et l'orientation de leur exploitation				
Nombre d'agriculteurs ambassadeurs de ces nouvelles entrées à la réflexion stratégique	Base de données des présences aux différents rendez-vous	Suivre l'implication des personnes participant aux projets	0	20
Objectif n°3 - Accompagner des agriculteurs dans leur processus de concertation avec les autres acteurs du territoire vers une meilleure acceptabilité des pratiques agricoles par la société civile				
Nombre de réponses à l'appel à proposition	Listing des candidatures reçues	Evaluer l'intérêt pour cette problématique	0	20
Objectif n°4 - Accompagner l'évolution de la posture d'animateur de collectifs engagés dans la réflexion stratégique				
Nombre de conseillers formés à la démarche stratégique	Base de données de suivi des personnes formées par les intervenants de Trame	Mesurer la montée en compétence des organismes de conseil agricole	15	30

## Les indicateurs de réalisation

Objectif n°1 - Affiner et poursuivre la mise en œuvre des méthodes d'approche collective de la réflexion stratégique au service des stratégies individuelles
Une démarche d'autodiagnostic de la stratégie d'exploitation agricole
Objectif n°2 - Explorer et mettre en œuvre de nouvelles entrées à la réflexion stratégique, en vue d'améliorer la maîtrise des agriculteurs sur leurs revenus et l'orientation de leur exploitation
En 2019, avoir travaillé avec 2 groupes demandeurs sur les coûts de production et/ou la « <i>Compta d'avenir</i> »
Objectif n°3 - Accompagner des agriculteurs dans leur processus de concertation avec les autres acteurs du territoire vers une meilleure acceptabilité des pratiques agricoles par la société civile
Suite à l'appel à candidatures, en 2019, au moins 1 groupe accompagné sur la concertation
Objectif n°4 - Accompagner l'évolution de la posture d'animateur de collectifs engagés dans la réflexion stratégique
En 2019, 7 conseillers formés à la stratégie d'entreprise

## Les livrables prévus

- Une carte interactive avec 7 accompagnements documentés.
- L'outil d'autodiagnostic diffusable auprès des agriculteurs.
- L'état d'avancement de la démarche d'élaboration d'un tableau de bord d'indicateurs de pilotage stratégique pour l'entreprise agricole.
- Le cahier des charges d'un projet-pilote autour de la question des 3 valeurs (financière, environnementale et sociale).

- L'appel à proposition pour l'accompagnement de processus de concertation et le descriptif du ou des accompagnements envisagés ou réalisés.
- Les supports de formations de conseillers agricoles.

### *La contribution au projet agro-écologique*

Les Agriculteurs sont de plus en plus nombreux à s'interroger sur le sens de leur métier dans la société d'aujourd'hui. Par cette recherche-action, Trame propose aux Agriculteurs, et à leurs accompagnateurs, de se questionner sur leurs pratiques du métier et sur les choix stratégiques et prospectifs pour leurs entreprises. Un enjeu de la transition agro-écologique réside dans le fait que les Agriculteurs entrevoient plus sereinement les prochaines années qui nécessiteront certainement de modifier la cohérence systémique des entreprises. Les problématiques porteuses de changement stratégique sont souvent très opérationnelles, elles sont parfois encore à inventer. La force de Trame est de disposer de réseaux de collectifs agricoles de terrain demandeurs d'un travail sur les coûts de production, sur l'optimisation des facteurs de productions, tant techniques qu'humains, afin de conserver des exploitations triples performantes, une condition de leur pérennité.

## Action élémentaire n°4 - « Evolution des systèmes vers l'agro-écologie et la triple performance »

### Le contexte et les enjeux

De nombreux signaux montrent la nécessité de faire évoluer les systèmes agricoles en place : agrandissement des exploitations, changements climatiques, plafonnement des rendements, épuisement des ressources naturelles, hausse des coûts de production, érosion des sols, évolution des attentes sociétales... Il est donc nécessaire de développer de nouveaux systèmes de production agro-écologiques qui prennent en compte et optimisent les services produits par les sols et l'environnement, et assurent aux agriculteurs la multi-performance de leurs exploitations dans la durée. Les agriculteurs contribuent aussi à la production de connaissances, références, méthodes, systèmes de production adaptés à ces nouvelles orientations. Dans ces évolutions, le groupe est un levier fort d'échanges, d'expérimentations, de confrontations grâce auquel les agriculteurs se forment et s'outillent pour réformer leurs systèmes de production.

La démarche agro-écologique est de plus en plus portée dans les médias, exerçant alors une pression sur les agriculteurs qui ressentent de plus en plus une remise en question des systèmes en place (modes d'élevage, productions standardisées pour l'industrie, impacts environnementaux...). La montée en puissance de cette pression est plus rapide que la capacité des outils de production et les changements « métier » à se renouveler. L'enjeu de s'appuyer sur des démarches collectives pour accompagner les changements est donc plus fort.

Dans les réseaux de Trame se développent des initiatives collectives visant à la production, la capitalisation, la confrontation de connaissances permettant de conforter et de diffuser de nouvelles pratiques et de nouveaux systèmes de production agricole. Agro-écologie, agriculture de conservation des sols, médecines vétérinaires alternatives, systèmes fourragers autonomes, production d'énergie à la ferme, recyclage de la matière organique, prise en compte de la biodiversité fonctionnelle..., autant de sujets portés par des groupes d'agriculteurs que Trame accompagne localement.

Si le fonctionnement de collectifs entre Agriculteurs est une conviction pour les adhérents des réseaux de Trame, cela ne représente que 10 à 15% des Agriculteurs. C'est pourquoi, le repérage des initiatives et des témoignages de systèmes en transition, leur capitalisation et leur diffusion dans et hors des réseaux de Trame peuvent être inspirants pour l'ensemble des Agriculteurs.

### Les objectifs du projet

Au début de son programme de développement, Trame a développé des moyens pour repérer et accompagner des groupes émergents en agriculture écologiquement intensive, en agriculture de conservation des sols, en santé du troupeau. Le programme étant dans sa phase finale, les objectifs de cette action élémentaire évoluent :

- Objectif n°1 -Accompagner des groupes émergents ou déjà engagés dans la transition vers l'agro-écologie.
- Objectif n°2 - Capitaliser, avec les collectifs engagés dans des démarches de transition agro-écologique, leurs productions et avancées.
- Objectif n°3 - Valoriser les connaissances produites par les groupes d'Agriculteurs « experts » en les diffusant pour inciter le plus grand nombre à modifier leurs pratiques.

A noter qu'en 2018, l'objectif n°2 s'intitulait « Identifier avec les collectifs engagés dans des démarches de transition agro-écologique, leurs productions et avancées ». Après une phase de



repérage et d'identification, le but est désormais de capitaliser et de diffuser les acquis en matière de transition agro-écologique.

### Le contenu de l'action

De nombreux collectifs d'agriculteurs des différents réseaux de Trame sont engagés, depuis plusieurs années, dans des démarches de changement, de modifications de pratiques vers la transition agro-écologique. En 2019, Trame poursuivra l'accompagnement de collectifs, notamment les associations du réseau APAD (dont les agriculteurs pratiquent l'agriculture de conservation des sols ou qui sont en phase de changement vers des systèmes de semis direct sous couvert végétal), des collectifs « *Santé du troupeau* », des GIEE, dans leur mise en relation, la production et la diffusion de connaissances. L'identification des avancées de ces collectifs (connaissances produites, changements de pratiques et de systèmes...) sera un élément important pour matérialiser la transition agro-écologique et entraîner le changement chez d'autres agriculteurs.

#### Objectif n°1 - Accompagner des groupes émergents ou déjà engagés dans la transition vers l'agro-écologie

En 2019, Trame poursuivra l'accompagnement de collectifs d'agriculteurs vers des systèmes « *plus agro-écologiques* » : élaboration de leur projet (définition d'une problématique, des objectifs, des actions envisagées, et des indicateurs de performances visées), appui au pilotage du projet jusqu'à la mise en œuvre de nouveaux systèmes de production, mise en place de travaux collectifs (observations, expérimentations, échanges et analyse de pratiques). Ainsi, Trame construira avec des groupes des méthodes pour organiser et mettre en œuvre leurs projets : échanges d'expériences, activités de veille, voyages d'études, actions de communication... L'accompagnement des collectifs « *Agriculture de conservation des sols* » et « *Santé du troupeau* » représente un axe important des travaux de Trame. Mais Trame accompagnera aussi des collectifs sur d'autres thématiques agro-écologiques (*autonomie protéique, biodiversité, stockage du carbone, préservation des ressources en eau potable ...*) en fonction des besoins et demandes remontés du terrain.

Par ailleurs, en 2019, Trame va poursuivre le travail d'inventaire des groupes en transition agro-écologique qui ont été accompagnés depuis le début du programme. Le but est de préciser leur nature, leurs objectifs, les thématiques travaillées. Ce travail d'inventaire pourra être réalisé en articulation avec d'autres projets de cartographies : agriculteurs pionniers en agro-écologie, groupes travaillant sur la stratégie d'exploitation.

Le réseau APAD est composé d'agriculteurs pratiquant l'agriculture de conservation des sols. Trame et l'association nationale APAD collaboreront étroitement pour faire reconnaître l'agriculture de conservation des sols comme une 3<sup>ème</sup> voie possible pour l'agriculture française. En 2019, il s'agira pour Trame d'aider l'APAD à développer le réseau d'agriculteurs et d'associations en Agriculture de Conservation des Sols : réalisation d'une cartographie des acteurs par régions (agriculteurs, partenaires potentiels, institutionnels...) et recommandations d'actions, appui dans les rencontres de terrain des potentiels groupes et agriculteurs pour clarifier les opportunités communes, appui à l'organisation de journées techniques et de formations adaptées aux besoins des groupes émergents. Il s'agira aussi d'aider l'APAD à accompagner les projets des groupes adhérents à l'APAD nationale (formalisation, montage de projets, recherche de partenaires, recherche de financement), de favoriser l'émergence des besoins des groupes membres du réseau APAD, de contribuer à l'animation des associations membres.

Enfin, Trame contribuera à optimiser et valoriser les actions menées par le réseau APAD : appui dans la conception, l'organisation et la valorisation des événements nationaux, communication autour de la vie du réseau (réseaux sociaux, infolettre, site Internet), relations presse (rédaction et envoi de communiqués, mise en œuvre de la stratégie de communication, relations journalistes suivies, appui sur les contenus de communication en routine...).

Trame apportera une attention particulière à l'appui aux groupes d'agriculteurs développant des travaux et réflexions sur la santé du troupeau. En 2019, Trame prévoit de décrire 1 ou 2 actions innovantes menées autour de la santé du troupeau pour les régions Bretagne, Pays de la Loire, Hauts de France et Bourgogne-Franche-Comté. Trame communiquera sur les actions menées dans le monde agricole et auprès du grand public. L'objectif de Trame est de montrer, par des exemples réussis, que la prévention, les traitements complémentaires et une approche globale sol/alimentation/environnement/compétences de l'éleveur sont des clefs essentielles dans la lutte contre l'antibiorésistance, une autre approche de l'animal (image de l'élevage) et la diminution des coûts d'élevage. Un espace de mutualisation d'expériences et de ressources (listing de vétérinaires formés aux médecines complémentaires, description d'expériences, contacts) sera créé pour des agriculteurs et des animateurs. Trame poursuivra le travail engagé depuis le début du programme dans la mise en réseau des éleveurs et des collectifs agissant autour de la question de la santé animale et organisera 1 ou 2 journées de rencontres. Enfin, Trame va travailler en partenariat avec d'autres organisations (ITAB, INRA, IDELE, enseignement agricole, syndicats agricoles, groupements de vétérinaires) pour faire évoluer la reconnaissance des pratiques complémentaires dans la gestion de la santé du troupeau (montage de projets multi-partenariaux, actions de lobbying).

#### Objectif n°2 - Capitaliser, avec les collectifs engagés dans des démarches de transition agro-écologique, leurs productions et avancées

Après cet inventaire, Trame évaluera l'avancement des projets de ces collectifs. Cette étape est « *au service* » des agriculteurs et doit être réalisée avec et par eux. Il s'agira d'identifier et de caractériser les connaissances produites, les modifications de pratiques, et leurs effets sur les objectifs initiaux (économiques, environnementaux, qualité de vie, image du métier ...). Le travail d'animation de séquences d'évaluation des résultats des projets agroécologiques se poursuivra en 2019, l'année 2018 n'ayant pas permis de réaliser autant de situations d'utilisations que prévu : les collectifs planifient ces séquences selon le pas de temps de leur projet. D'ici 2020, Trame envisage ce travail avec une dizaine de collectifs de ses réseaux : APAD, GIEE, groupes « *santé du troupeau* ».

#### Objectif n°3 - Valoriser les connaissances produites par les groupes d'Agriculteurs « experts » en les diffusant pour inciter le plus grand nombre à modifier leurs pratiques

L'expérience de Trame sur le terrain montre que l'intégration de nouveaux modes de production et leur diffusion se font plus aisément lorsque ce sont les agriculteurs qui apportent leur expertise réciproque. C'est pourquoi les échanges entre pairs, la mise en réseau des groupes travaillant sur des thématiques similaires ou complémentaires sont nécessaires. En 2019, Trame mise sur la mutualisation des connaissances, les mises en commun de leurs avancées. Trame contribuera notamment à l'organisation et à l'animation des Journées techniques nationales de l'agriculture de conservation des sols de l'APAD et à des rencontres entre groupes « *santé du troupeau* ». Trame organisera aussi avec les collectifs de ses réseaux la diffusion de synthèses de leurs travaux via des relais presse (notamment dans la revue Travaux-et-Innovations de Trame pour des agents de développement) ou de la diffusion web (médias sociaux de Trame, newsletter, site Internet).

## Les indicateurs de résultats

Dénomination de l'indicateur	Source de la donnée	Intérêt de l'indicateur	Valeur 2017	Valeur cible 2020
<b>Objectif n°1 - Accompagner des groupes émergents ou déjà engagés dans la transition vers l'agro-écologie</b>				
Nombre de groupes d'Agriculteurs en transition agro-écologique accompagnés par Trame	Recueil interne et externe	Identifier la mobilisation d'agriculteurs pour la en transition agro-écologique	20	50
Nombre de groupes en Agriculture de Conservation des Sols ayant rejoint le réseau APAD	Listing des adhérents	Enregistrer la progression d'Agriculteurs modifiant leurs pratiques pour passer en Agriculture de Conservation des Sols	9	12
Nombre de groupes d'échanges de pratiques sur la santé du troupeau	Listing des groupes	Démontrer l'engagement des groupes sur le sujet santé du troupeau	1	3/an
Nombre d'Agriculteurs en changement de pratiques en élevage (diminution des antibiotiques, approches complémentaires)	Réunions et formations sur les approches alternatives (GEDA, VIVEA, Centres de formation)	Montrer des alternatives aux médicaments de synthèse et aux antibiotiques, augmenter le revenu des éleveurs	40	100
Accompagnement d'un groupe expérimental post GIEE (Herbe@venir).	GIEE lié à la FRGeda	Groupe pilote	1	3
Nombre d'adhérents ayant rejoint le réseau APAD	Listing des adhérents	Enregistrer la progression d'agriculteurs modifiant leurs pratiques pour passer en Agriculture de Conservation des Sols	500	650
<b>Objectif n°2 - Capitaliser, avec les collectifs engagés dans des démarches de transition agro-écologique, leurs productions et avancées</b>				
Nombre de rapports de capitalisation de travaux de collectifs engagés dans la transition agro-écologique et accompagnés par Trame	Documents produits par les collectifs accompagnés par Trame	Formaliser les réalisations et avancées produites par les collectifs en transition agro-écologique	0	10
<b>Objectif n°3 - Valoriser les connaissances produites par les groupes d'agriculteurs « experts » en les diffusant pour inciter le plus grand nombre à modifier leurs pratiques</b>				
Nombre de groupes d'Agriculteurs témoignant des travaux de leur groupe relayés dans la E-Trame et/ou dans le recueil des pionniers.	E-Trame	Mesurer la diffusion des connaissances produites par les travaux des collectifs en TAE	25	60/an
Nombre de personnes touchées par les journées nationales APAD	Liste d'émargement	Enregistrer la progression des personnes sensibilisées à l'ACS	150	200

## Les indicateurs de réalisation

<b>Objectif n°1 - Accompagner des groupes émergents ou déjà engagés dans la transition vers l'agro-écologie</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Accompagnement de 2 ou 3 nouveaux groupes APAD constitués (ou groupes en agriculture de conservation des sols) et rejoignant le réseau APAD.</li><li>- Mise en réseau de 60 éleveurs et animateurs sur le thème de la santé du troupeau et des médecines alternatives dans 4 régions françaises (échange mails, veille).</li><li>- Nombre de nouvelles demandes d'accompagnement adressées à Trame (nouvelles filières, zone de captage, agriculture locale).</li><li>- Nombre de formations sur la santé du troupeau ou sur l'ACS que Trame accompagne.</li></ul>
<b>Objectif n°2 - Capitaliser, avec les collectifs engagés dans des démarches de transition agro-écologique, leurs productions et avancées</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Appui à 10 collectifs engagés dans la transition agro-écologique (GIEE ou non) pour la formalisation de leurs avancées et productions d'ici 2020.</li><li>- Nombre de rencontres entre collectifs engagés dans la transition agro-écologique.</li></ul>
<b>Objectif n°3 - Valoriser les connaissances produites par les groupes d'agriculteurs « experts » en les diffusant pour inciter le plus grand nombre à modifier leurs pratiques.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- 4 événements nationaux APAD par an.</li><li>- Organisation de 3 journées d'échanges sur la santé du troupeau d'ici 2020.</li><li>- Nombre d'enquêtes et d'interview auprès d'agriculteurs présentant les travaux de leur groupe engagé dans la transition agro-écologique pour diffusion dans la newsletter de Trame et dans le recueil de pionniers.</li></ul>

## Les livrables prévus

- Sur la santé du troupeau :
  - o Un espace d'échanges entre agriculteurs.
  - o 4 actions décrites et diffusables et une carte interactive des groupes.
  - o Un listing d'intervenants formés avec un classement par entrées thématiques (formation, expertise, vétérinaires).
  - o Les comptes-rendus des journées d'échanges entre éleveurs.
- Sur l'agro-écologie :
  - o Une carte interactive des collectifs engagés dans une transition agro-écologique, accompagnés par Trame, et de leurs productions.
  - o Une méthode d'animation de séquences d'évaluation de projets agro-écologiques mise à jour.
- Sur l'Agriculture de Conservation des Sols :
  - o 1 cartographie des acteurs par région.
  - o 1 compte-rendu par événement national réalisé par l'APAD.
  - o 1 infolettre par mois pour valoriser les actions produites par les groupes.

## La contribution au projet agro-écologique

De nombreuses organisations professionnelles agricoles accompagnent les agriculteurs dans des changements de pratiques vers des systèmes durables, préservant les ressources naturelles et en phase avec les demandes sociétales. Trame contribue à ce changement : en travaillant sur la place des agriculteurs dans la transition agro-écologique, en les aidant à en devenir des experts pour leurs pairs.

Trame apporte une plus-value reconnue sur le terrain. Ses méthodes d'intervention favorisant la cohésion, la confiance et la production du groupe. Ces approches participatives et ascendantes sont d'autant plus utiles dans ces phases de changement dans les systèmes et chez les personnes. Sa capacité à mettre en réseau et à déployer des méthodes d'échanges entre Agriculteurs. Par ses modalités d'accompagnement dans le changement de systèmes de production, cette action de Trame est centrée sur l'amélioration des performances des exploitations agricoles.

La mise en réseau de groupes d'Agriculteurs engagés dans des changements de pratiques et de systèmes (médecines alternatives, agriculture de conservation des sols, biodiversité...) contribue à faire progresser plus rapidement la transition agro-écologique.

## Action élémentaire n°5 - « Energie et biomasse : favoriser le développement de la méthanisation et du compostage »

### Le contexte et les enjeux

Les enjeux écologiques et énergétiques auxquels les Agriculteurs doivent faire face réclament la mise en place d'innovations offrant productions alimentaires et production d'énergies renouvelables. Dans ce challenge, les Agriculteurs engagés dans les métiers du recyclage et de la valorisation de la biomasse (comme les Agriculteurs Composteurs et les Agriculteurs Méthaniseurs de France) ont un rôle à jouer et une place à défendre pour offrir des services adaptés aux territoires. Jusqu'en 2017, Trame a principalement répondu aux demandes de ses réseaux sur la méthanisation, le compostage et le bois-énergie. Compte-tenu de son ancrage de terrain et de la diversité de ses adhérents, Trame a un rôle à jouer dans l'identification des innovations sur le thème général de « *l'énergie et la biomasse en agriculture* ». Depuis l'exercice 2018, conformément à la volonté des membres de ses réseaux, Trame souhaite apporter sa contribution au développement de l'économie circulaire et de la bioéconomie.

Jusqu'à présent cette action mettait principalement en avant les activités de compostage et de méthanisation en s'appuyant essentiellement sur 2 réseaux de Trame : Agriculteurs Composteurs et Agriculteurs Méthaniseurs de France. Cette restriction rendait difficilement visibles les autres métiers et services rendus par ces mêmes Agriculteurs chercheurs et cloisonnait un peu trop l'accompagnement à ces deux réseaux. Au regard des conclusions de l'évaluation du programme de développement de Trame à mi-parcours qui invitent à un décloisonnement et une approche plus inter-réseaux permettant les synergies, et en tenant compte de l'évolution du contexte « *Stratégie Nationale Bioéconomie* », « *Stratégie Nationale de Mobilisation de la Biomasse* », « *Loi de Transition Energétique pour la Croissance Verte* »..., il est nécessaire d'élargir le cadre de l'action et de proposer un accompagnement à l'ensemble des réseaux de Trame pour faciliter le développement et la reconnaissance des services qu'ils rendent aux territoires.

### Les objectifs du projet

En montrant que l'agriculture peut tenir son rôle dans la valorisation de la matière organique, dans son retour sur les sols agricoles et dans le développement des énergies renouvelables, Trame souhaite démontrer comment donner des garanties de qualité sur ces nouveaux métiers de l'économie circulaire. Pour l'année 2019 et la fin du programme, les objectifs de cette action élémentaire sont modifiés pour mieux répondre aux enjeux cités précédemment :

- Objectif n°1 - Accompagner les agriculteurs dans l'analyse, le renforcement, l'étude et l'expérimentation d'activités ou de projets bioéconomiques pour pérenniser et développer leurs services aux territoires.
- Objectif n°2 - Créer un lieu de réflexion, d'information et d'échanges sur la bioéconomie entre les réseaux de Trame et permettre à ceux qui le souhaitent d'approfondir le sujet
- Objectif n°3 - Caractériser les bénéfices économiques, environnementaux et sociétaux des services produits par ces activités sur les territoires.

Un 4<sup>ème</sup> objectif est ajouté sur la compensation carbone pour engager les exploitations agricoles dans des démarches de progrès permettant de lier performances techniques, environnementales, sociales et économiques, pour une meilleure durabilité des exploitations :

- Faire reconnaître au travers d'une démarche de labellisation les pratiques innovantes vertueuses participant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, et contribuer à leur monétarisation.

## Le contenu de l'action

L'action de Trame vise à aider les Agriculteurs Composteurs et les Agriculteurs Méthaniseurs dans la réussite de leurs projets : maîtriser le développement et la pérennité de leurs exploitations, trouver la cohérence entre les activités développées (existantes ou nouvelles) et les projets de leurs territoires, rester en veille active et proposant sur les aspects réglementaires. Au-delà, Trame accompagnera également les Agriculteurs dans la diversification de leurs activités autour de la bioéconomie (comme des projets de pyro-gazéification ...) toujours dans le respect des attentes sociétales et de leurs territoires, et en favorisant l'économie circulaire. Trame cherchera à diffuser et faire reconnaître la spécificité agricole de ces diversifications.

L'action de Trame, des Agriculteurs Composteurs de France et des Agriculteurs Méthaniseurs de France doit faciliter la création de nouvelles installations dans la mesure où cette activité reste intéressante pour les porteurs de projets. Sur les prochaines années, d'autres moyens de production d'énergie ou de valorisation de la biomasse pourront être développés et étudiés dans cette action si la demande s'en fait sentir. Pour cela, la production de connaissances, la valorisation d'expériences et le renforcement de dynamiques de réseaux seront privilégiés.

### Objectif n°1 - Accompagner les agriculteurs dans l'analyse, le renforcement, l'étude et l'expérimentation d'activités ou de projets bioéconomiques pour pérenniser et développer leurs services aux territoires

Pour Trame et ses réseaux, le développement et la pérennisation des activités de compostage et de méthanisation portées par les exploitations agricoles s'appuient sur les échanges entre professionnels et sur la capitalisation des connaissances, des expériences, des solutions élaborées.

En 2019, il s'agira pour Trame de faire vivre un réseau d'échanges entre professionnels pour renforcer les compétences au sein des réseaux des Agriculteurs Composteurs de France et des Agriculteurs Méthaniseurs de France :

- Organisation de visites et de séminaires de rencontre pour faciliter le partage et les échanges d'expériences.
- Mise en place et animation de groupes de travail thématiques pour favoriser le renforcement d'activités existantes et expérimenter de nouveaux projets, activités ou services (exemples : « Appui règlementaire », « Optimisation de la méthanisation par voie solide », « Retour au sol et agronomie », « Méthaniseurs en difficultés », « Pyrogazéification »...).
- Développement des compétences des Agriculteurs engagés dans les métiers de la bioéconomie par des journées techniques et des parcours de formation, notamment sur la sécurité des installations, la qualité et les process de production, le management.
- Animation de groupes d'échanges et de réflexion pour analyser les contextes, identifier les enjeux, les problématiques et faire émerger les pistes de travail et les projets. Réalisation d'une veille prospective, d'un suivi technique et réglementaire et d'une Recherche-Développement pour permettre aux Agriculteurs de faire des choix plus éclairés sur leurs projets.
- Poursuite du développement et de l'adaptation des chartes de bonnes pratiques mises en place par ces deux associations.
- Participation aux rendez-vous et sollicitations de l'administration, ainsi qu'aux réunions normatives, aux groupes de travail nationaux, dans une dynamique d'échanges avec l'administration, la recherche et les autres acteurs de terrain (banques, assureurs, laboratoires...).

### Objectif n°2 - Créer un lieu de réflexion, d'information et d'échanges sur la bioéconomie entre les réseaux de Trame et permettre à ceux qui le souhaitent d'approfondir le sujet

Ce projet a pour finalité de développer une cellule de réflexion, d'échanges, de recherche et développement, d'expérimentation, au service des réseaux adhérents de Trame pour les aider à repérer les signaux forts ou faibles ainsi que les opportunités pour développer de nouveaux services ou activités et ainsi pérenniser leurs exploitations. Il s'agira de :

- Réaliser une veille informative, un suivi des projets et plans d'actions nationaux pour sélectionner les informations et identifier des lieux ou projets où les Agriculteurs peuvent prendre place.
- Sensibiliser à la bioéconomie, inviter et identifier les personnes intéressées de chaque réseau de Trame.
- Mettre en place des rendez-vous d'information, de retours d'expérience ou d'échanges sur des sujets ou actions bioéconomiques réalisées par Trame, ses réseaux ou d'autres acteurs : créer un lieu d'information et d'échanges entre réseaux via des retours sur des actions, activités, projets à portée bioéconomique.
- D'organiser une journée Trame, d'ici la fin du programme de développement, sur la bioéconomie avec des retours d'expériences et des communications sur les actions des réseaux en lien avec ce sujet pour donner plus de sens, une meilleure légitimité et reconnaissance à Trame et ses réseaux sur cette thématique.

### Objectif n°3 - Caractériser les bénéfices économiques, environnementaux et sociétaux des services produits par ces activités sur les territoires

La construction d'unités de compostage et d'installation de méthanisation dans les territoires ruraux ainsi que toutes les activités de diversification qui les complètent, favorisent le développement de services environnementaux à la société et aux collectivités locales, et la production d'énergies renouvelables. En 2019, il s'agira pour Trame de :

- Capitaliser et formaliser les améliorations proposées et les connaissances acquises (sur des pratiques et services) pour favoriser leur diffusion et appropriation par les Agriculteurs, par la rédaction de fiches techniques ou de notes techniques, la réalisation de journées d'information.
- Promouvoir et représenter les métiers et services rendus par les Agriculteurs auprès des différentes parties prenantes (administration, acteurs des filières, monde agricole, société civile...).
- Faire émerger des référents et experts pour développer, si besoin, un conseil sur les thématiques bioéconomiques.

### Objectif n°4 - Faire reconnaître au travers d'une démarche de labellisation les pratiques innovantes vertueuses participant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, et contribuer à leur monétarisation

CAP'2ER® (Calcul Automatisé des Performances Environnementales en Elevage de Ruminants) est le premier outil applicable à l'échelle de la ferme d'élevage permettant de réaliser une évaluation environnementale multicritères (gaz à effet de serre, eau, ammoniac, biodiversité, stockage de carbone...). A partir de 2019 et pour les années suivantes, dans le cadre d'un partenariat avec Idele-Institut de l'élevage, Trame va contribuer à l'amélioration de l'outil CAP'2ER® : affinage de la méthodologie via la précision des pratiques et solutions pragmatiques, visant la réduction des émissions de gaz à effet de serre, appropriation et maîtrise de la méthodologie, identification des indicateurs d'intérêt pour le projet et de leur mode d'élaboration, définition d'une méthode permettant de préciser ces indicateurs sur un socle scientifique.

Il s'agira ensuite de sensibiliser, puis d'impliquer des Agriculteurs des réseaux de Trame dans cette démarche de déploiement de la méthodologie CAP'2ER améliorée auprès de l'ensemble des réseaux



Trame : définition d'une stratégie de déploiement de la méthodologie, outil de reconnaissance des pratiques vertueuses, mise en place d'une stratégie de portage politique et de communication avec l'IDELE du projet et des actions.

### Les indicateurs de résultats

Dénomination de l'indicateur	Source de la donnée	Intérêt de l'indicateur	Valeur 2017	Valeur cible 2020
<b>Objectif n°1 - Accompagner les agriculteurs dans l'analyse, le renforcement, l'étude et l'expérimentation d'activités ou de projets bioéconomiques pour pérenniser et développer leurs services aux territoires</b>				
Nombre et nature des problématiques d'intérêt et des pistes de travail ou projet étudiées	Comptes-rendus des groupes de travail	Renseigner sur la dynamique de recherche et l'évolution des compétences des agriculteurs	1 travail sur la pyrogazéification engagé	3 sujets approfondis en 2020
Pourcentage des unités de méthanisation adhérentes aux Agriculteurs Méthaniseurs de France par rapport au nombre total en France	Listing des adhérents	Renseigner sur le degré de représentativité de la méthanisation agricole	50%	50 à 60%
<b>Objectif n°2 - Créer un lieu de réflexion, d'information et d'échanges sur la bioéconomie entre les réseaux de Trame et permettre à ceux qui le souhaitent d'approfondir le sujet</b>				
Nombre d'agriculteurs participants aux rendez-vous d'échanges et d'information	Feuilles d'émargement ou liste de présence des comptes-rendus	Renseigner sur la dynamique qui s'installe autour de la bioéconomie	0	10
Impact des échanges sur les pratiques/postures des agriculteurs	Outil de recueil d'intérêt adapté à partir de l'outil d'évaluation d'un projet agro-écologique	Evaluer l'intérêt des adhérents pour la thématique et les pistes d'actions	Inexistant	1 ou 2 sujets d'intérêt identifiés
<b>Objectif n°3 : Caractériser les bénéfices économiques, environnementaux et sociétaux des services produits par ces activités sur les territoires</b>				
Nombre de lieux et type d'intervention différents des agriculteurs sur les questions bioéconomiques	Liste des participants, intervenants Production interne des groupes	Renseigner sur la montée en compétences et la force de représentativité des agriculteurs dans le domaine de la bioéconomie. Contribuer aux groupes de réflexion mis en place par l'administration	Présence aux réunions et contributions auprès de la DGPR	Au moins 2 interventions par an dans des réunions, colloques ou autres événements
Nombre de personnes ou groupes identifiés pour une compétence particulière	Communication interne et externe	Renseigner sur le niveau d'appropriation et le degré de reconnaissance	0	2 groupes ou personnes

Objectif n°4 - Faire reconnaître au travers d'une démarche de labellisation les pratiques innovantes vertueuses participant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, et contribuer à leur monétarisation				
Nombre de groupes d'agriculteurs utilisant la méthode CAP'2ER®	Listing des groupes	Analyser comment les agriculteurs des groupes des réseaux de Trame ont intégré la compensation carbone dans leur stratégie d'exploitation	0	3

### Les indicateurs de réalisation

Objectif n°1 - Accompagner les agriculteurs dans l'analyse, le renforcement, l'étude et l'expérimentation d'activités ou de projets bioéconomiques pour pérenniser et développer leurs services aux territoires	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement du nombre d'adhérents des Agriculteurs Méthaniseurs de France.</li> <li>- Comptes-rendus de groupes de travail thématiques sur la méthanisation et les rapports d'activité annuels des Agriculteurs Méthaniseurs de France et des Agriculteurs Composteurs de France.</li> <li>- Nombre de flashes infos et newsletters sur la méthanisation.</li> <li>- Nombre de rendez-vous et réunion de travail (au moins 3).</li> <li>- Nombre de groupes de travail lancés et accompagnés sur une thématique connue ou nouvelle (au moins 2 dont au moins 1 thématique nouvelle).</li> </ul>	
Objectif n°2 - Créer un lieu de réflexion, d'information et d'échanges sur la bioéconomie entre les réseaux de Trame et permettre à ceux qui le souhaitent d'approfondir le sujet	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de rendez-vous, réunions ou projets nationaux et régionaux suivis sur la bioéconomie en lien avec la valorisation de la biomasse (au moins 3).</li> <li>- Nombre de lieux et sujets d'intérêt proposés aux réseaux (au moins 1).</li> <li>- Organisation d'un événement, d'une rencontre ou de rendez-vous proposés à l'ensemble des réseaux de Trame sur une thématique en lien avec la bioéconomie (1 à 2).</li> </ul>	
Objectif n°3 : Caractériser les bénéfices économiques, environnementaux et sociétaux des services produits par ces activités sur les territoires	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de diffusion, transmission d'information vers les membres des réseaux de Trame.</li> <li>- Nombre de participation à des réunions, colloques et autres événements pour représenter la filière et les services des agriculteurs.</li> <li>- Création d'outils de vulgarisation / valorisation et sensibilisation.</li> <li>- Organisation de journées de restitution (après une étape importante ou à la fin d'un travail ou d'un projet).</li> </ul>	
Objectif n°4 - Faire reconnaître au travers d'une démarche de labellisation les pratiques innovantes vertueuses participant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, et contribuer à leur monétarisation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de réunion du comité de pilotage Idèle/Trame.</li> <li>- Précisions apportées sur au moins 2 indicateurs de la méthodologie CAP'2ER®.</li> <li>- Définition et validation d'une stratégie de déploiement par au moins 2 réseaux de Trame.</li> </ul>	

## Les livrables prévus

Objectif n°1 - Accompagner les agriculteurs dans l'analyse, le renforcement, l'étude et l'expérimentation d'activités ou de projets bioéconomiques pour pérenniser et développer leurs services aux territoires
<ul style="list-style-type: none"><li>- Des comptes-rendus des rendez-vous de la cellule recherche et développement des Agriculteurs Composteurs de France.</li><li>- Une ou des fiches capitalisation de projet ou de travail thématique.</li><li>- Un compte-rendu d'au moins un groupe de travail sur une piste d'activité nouvelle ou existante sur la bioéconomie.</li></ul>
Objectif n°2 - Créer un lieu de réflexion, d'information et d'échanges sur la bioéconomie entre les réseaux de Trame et permettre à ceux qui le souhaitent d'approfondir le sujet
<ul style="list-style-type: none"><li>- Le bilan et l'analyse de la mise en place d'une cellule d'information, de réflexion et d'échanges inter-réseaux sur la bioéconomie.</li></ul>
Objectif n°3 : Caractériser les bénéfices économiques, environnementaux et sociétaux des services produits par ces activités sur les territoires
<ul style="list-style-type: none"><li>- Un exemple d'au moins un outil de vulgarisation et de valorisation des services, savoir-faire ou bénéfices « bioéconomiques ».</li><li>- Un article dans la revue Travaux-et-Innovations sur la bioéconomie et la façon dont un des réseaux de Trame s'est emparé du sujet.</li></ul>
Objectif n°4 - Faire reconnaître au travers d'une démarche de labellisation les pratiques innovantes vertueuses participant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, et contribuer à leur monétarisation
<ul style="list-style-type: none"><li>- Comptes-rendus des réunions techniques avec l'Idele.</li><li>- Une méthode permettant de déployer l'intérêt d'évaluer son empreinte carbone (exemple : la méthodologie CAP'2ER®) dans les réseaux de Trame.</li></ul>

## La contribution au projet agro-écologique

La production sur les exploitations (ou dans des unités collectives locales) d'engrais et d'amendements organiques (grâce aux digestats et aux composts) apporte une meilleure autonomie aux exploitations vis-à-vis des fertilisants importés et mobilisant des ressources fossiles. La production d'énergie à partir des ressources de l'exploitation et du territoire contribue pleinement à l'atteinte d'un meilleur équilibre : chaleur valorisée pour chauffer des bâtiments d'élevage, des serres et des habitations, pour sécher de la biomasse (bois, récoltes...), mais aussi vente d'énergies renouvelables sous forme d'électricité, de livraison de biométhane dans les réseaux de gaz ou combustibles renouvelables (plaquettes, briques forestières...).

La mise en place progressive de différentes stratégies nationales et régionales généralise une approche plus globale de la biomasse et des déchets sur les territoires, en particulier à travers le développement de plateformes de compostage et de méthanisation créées par des agriculteurs. L'innovation de Trame réside dans la production, à partir de l'expérience et de l'expertise collective d'agriculteurs, de solutions nouvelles de traitement de la biomasse offrant des services écologiques et durables adaptés aux besoins des territoires et répondant aux enjeux environnementaux actuels.

## Action élémentaire n°6 - « Commercialisation collective des produits, y compris non alimentaires »

### Le contexte et les enjeux

Des initiatives collectives de magasins de producteurs se développent sur tout le territoire national pour répondre aux demandes des concitoyens en produits locaux et de saison. Mais commercialiser en circuits courts demande aux Agriculteurs des compétences nouvelles. Malgré les plus-values des circuits de vente directe en collectif, la non-maîtrise de certains facteurs (comme les relations humaines, le temps de travail ou la réglementation) peut fragiliser les exploitations et réduire l'efficacité de ces nouveaux modèles économiques. Trame a une longue expérience de travail sur le tourisme rural, les produits fermiers et aujourd'hui les magasins de producteurs, notamment grâce à sa participation dans l'étude nationale MAGPRO. Trame constate sur le terrain un besoin d'appui et d'accompagnement des Agriculteurs pour pérenniser ces voies de commercialisation porteuses de nombreux enjeux stratégiques. Par ailleurs, Trame note, notamment en région Provence-Alpes-Côte d'Azur et en Corse, des demandes d'accompagnement de collectivités locales à l'émergence de magasins de producteurs dans le cadre de Projets Alimentaires Territoriaux.

### Les objectifs du projet

Cette action du programme de développement de Trame s'articule autour de plusieurs finalités : optimiser les systèmes collectifs de commercialisation et renforcer les compétences des membres de ces collectifs ; consolider les voies de commercialisation des collectifs de vente en circuits courts pour pérenniser les exploitations, les inscrire dans les réalités territoriales, et ainsi favoriser les plus-values économiques, sociales et environnementales des circuits courts de proximité portés par des collectifs d'agriculteurs. Le travail de Trame sur cette action élémentaire s'articule donc autour de 3 objectifs :

- Objectif n°1 - Accompagner les collectifs dans la réussite de leurs projets.
- Objectif n°2 - Développer une dynamique de réseau et/ou encourager la mise en relation entre collectifs travaillant sur le même thème.
- Objectif n°3 - Produire des connaissances, des outils méthodologiques, des références.

### Le contenu de l'action

#### Objectif n°1 - Accompagner les collectifs dans la réussite de leurs projets

Les travaux de Trame sont de différentes formes : formations, appuis méthodologiques, accompagnements, diagnostics de groupe sur différents aspects des collectifs de vente....

Les principales thématiques pour lesquelles les collectifs d'Agriculteurs font appel aux compétences Trame sont : accompagnement à l'émergence d'un projet collectif et montage de projet, stratégie collective, accompagnement au changement (définition et redéfinition des rôles au sein du groupe, clarification des objectifs du groupe, insertion de nouveaux projets au sein de collectifs existants, redynamisation de collectifs...), communication interpersonnelle et relations humaines (diagnostic de fonctionnement de groupe, médiation entre des membres du collectif...), dialogue avec les autres acteurs du territoire, renforcement des compétences des Agriculteurs responsables pour l'exercice de leurs fonctions (pilotage de structure collective, gouvernance, droit du travail, obligations réglementaires).

En 2019, Trame prévoit les travaux suivants :

- Répondre aux demandes d'appui exprimées par les collectifs d'Agriculteurs engagés dans un point de vente collectif, ou de porteurs de projet : analyse précise de la demande, construction d'une offre d'appui adaptée, réalisation de l'appui et évaluation.

- Communiquer auprès des collectifs d'Agriculteurs constitués, ou auprès de porteurs de projet, sur les accompagnements proposés et les bénéfiques de ces accompagnements pour la réussite des projets collectifs.
- Répondre aux demandes d'informations des collectivités souhaitant impulser, dans leur projet de politique alimentaire territoriale, des projets de vente en circuits courts (magasin de producteurs, paniers, vente en ligne, marché...).
- Communiquer auprès des collectivités sur les possibilités d'accompagnement des porteurs de projets de vente en circuits courts sur leur territoire. Trame est membre depuis 2017 du RnPAT (Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux), ce qui contribue à faire du lien avec les collectivités portant des projets de politique alimentaire territoriale.

## Objectif n°2 - Développer une dynamique de réseau et/ou encourager la mise en relation entre collectifs travaillant sur le même thème

### En région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Les groupes de développement agricole sont des lieux d'émergence de projets collectifs grâce auxquels la profession agricole progresse et s'adapte en permanence, acquiert de nouvelles références et explore de nouveaux champs d'activités. En Provence-Alpes-Côte d'Azur, fortes de leur expérience en matière de fonctionnement de groupe d'Agriculteurs, de mise en réseau et d'émergence de projets collectifs, Trame et la Fédération régionale des Geda accompagnent depuis 2014 la mise en réseau des magasins de producteurs de la région. Cette mise en réseau a abouti, en juillet 2016 à la création d'une nouvelle association : le Réseau régional des magasins de producteurs de Provence-Alpes-Côte d'Azur. En 2018, 14 collectifs d'agriculteurs, représentant 15 magasins de la région déjà ouverts et un projet en cours, sont adhérents.

En 2019, il s'agira pour Trame de poursuivre le développement de ce réseau et d'appuyer les responsables dans la mise en place du projet associatif, en agissant sur plusieurs axes :

- Accompagner les responsables du réseau des magasins de producteurs dans le développement et le renforcement du réseau (appui au pilotage, à l'émergence et à la réalisation des projets...).
- Organiser une nouvelle rencontre régionale entre les magasins de producteurs de la région afin d'approfondir les échanges de pratiques et l'information technique.
- Accompagner la promotion de ce mode de commercialisation, ainsi que la sensibilisation des consommateurs à une alimentation de qualité à base de produits locaux : campagne de communication fête des magasins de producteurs, appui à la ligne éditoriale et la mise à jour des contenus de la page Facebook Réseau des magasins de producteurs de PACA, autre outil selon les besoins)
- Appuyer les magasins de producteurs adhérents dans leur professionnalisation : faire le point sur les besoins techniques des magasins en se rendant sur place, fournir des réponses aux questions qu'ils se posent (d'ordre technique, juridique...) en centralisant l'expérience des autres points de vente, éventuellement en sollicitant des experts, et en mutualisant les réponses avec tous.
- Capitaliser les informations techniques, économiques, juridiques, sociales, commerciales issues des échanges d'expériences, des réponses SVP, des réunions sur le terrain.

Par ailleurs, ce réseau de magasins poursuivra sa mise en relation avec les réseaux voisins d'Occitanie et de Rhône-Alpes-Auvergne (Boutiques Paysannes Occitanie et Terre d'Envies) pour rechercher des complémentarités.

### Dans d'autres régions françaises

Créer une dynamique de réseau ou mettre en relation des collectifs de vente en circuits courts suppose un accompagnement méthodologique, adapté à la fois aux situations et aux souhaits des collectifs, à une échelle géographique régionale et des actions ponctuelles inter-régions. Cela aboutit

à la création d'une habitude d'échanges entre collectifs engagés sur la commercialisation en circuits courts, pour optimiser et pérenniser chaque projet en s'inspirant de l'expérience des autres.

En région Nouvelle Aquitaine (anciennement Poitou-Charentes) et en Pays de la Loire, les actions de mise en relations de collectifs d'Agriculteurs développées par Trame depuis le début de son programme (matérialisées par des journées d'échanges en 2015 et 2016) n'ont pas fait émerger une dynamique de réseau structuré. Néanmoins, ces collectifs sont demandeurs d'échanges et de partages d'expériences. Trame continuera d'apporter un appui dans cette région pour favoriser ses échanges d'expériences.

En région Hauts-de-France, il existe depuis peu une Union régionale des points de vente collectifs. En 2018, des responsables de cette Union ont échangé avec Trame et exprimé des besoins en termes d'appui pour leur structuration et de montée en compétences. En 2019, une analyse approfondie de la demande sera conduite pour mettre en place un accompagnement adapté.

#### Au niveau national

Par ailleurs, le groupe de travail national mis en place par Trame sur les enjeux du développement des magasins de producteurs vise à favoriser l'interconnaissance et les échanges entre réseaux de magasins de producteurs en France (réseaux structurés ou informels). Depuis 2017, des rencontres et des actions ont été développées : besoin ciblé sur l'interprétation juridique des pratiques des magasins de producteurs et analyse de la pertinence de coconstruire, le cas échéant, un socle commun de pratiques à l'échelle nationale. Les travaux se sont poursuivis en 2018 avec la réalisation par un juriste et un avocat d'une étude sur la réglementation. L'analyse des résultats et les échanges entre réseaux et acteurs impliqués se poursuivront en 2019. Le groupe de travail réfléchira aussi à la construction d'un projet partenarial.

#### Objectif n°3 - Produire des connaissances, des outils méthodologiques et des références

En 2019, Trame va poursuivre sa diffusion d'informations sur les magasins de producteurs en direction des Agriculteurs de toute la France et contribuer au partage d'expériences. Seront édités 2 « *Mag' des mags* » (lettres d'information de Trame sur les circuits courts) et 2 fiches techniques. Trame organisera aussi 2 Radios « *Points de vente collectifs* » (conférences téléphoniques de témoignages d'Agriculteurs et d'experts sous le format d'une émission de radio, consultables ensuite sur le site internet de Trame).

Enfin, l'outil de comparaison des indicateurs économiques et sociaux des magasins de producteurs (usage individuel des magasins et échanges en groupe de magasins) créé en 2015 sera poursuivi.

## Les indicateurs de résultats

Dénomination de l'indicateur	Source de la donnée	Intérêt de l'indicateur	Valeur 2017	Valeur cible 2020
<b>Objectif n°1 - Accompagner les collectifs dans la réussite de leurs projets</b>				
Nombre de collectifs accompagnés dans leur réflexion stratégique Circuits courts	Fichiers « comptes-rendus » des appuis	Renseigner sur la contribution de Trame à la mise en œuvre de projets collectifs de circuits courts sur le terrain	10	12 (+20 %)
<b>Objectif n°2 - Développer une dynamique de réseau et/ou encourager la mise en relation entre collectifs travaillant sur le même thème</b>				
Nombre d'adhérents au Réseau des magasins de producteurs de PACA	Tableau des adhésions	Renseigner sur le développement de la dynamique de réseau afin de favoriser le développement et la pérennisation des actions de vente en circuits courts	10	15
Nombre de magasins adhérents participant à la rencontre régionale des magasins de producteurs	Feuille d'émargement de la rencontre et tableau des adhésions	Renseigner sur l'échange de pratiques entre magasins dans un objectif de professionnalisation des agriculteurs et salariés impliqués dans les magasins	9	15
<b>Objectif n°3 - Produire des connaissances, des outils méthodologiques et des références</b>				
Nombre de destinataires du Mag des Mags	Fichier des destinataires	Renseigner sur la diffusion d'information sur la thématique Circuits Courts auprès des acteurs concernés (agriculteurs, agents de développement)	550	605 (+10%)

## Les Indicateurs de réalisation

<b>Objectif n°1 - Accompagner les collectifs dans la réussite de leurs projets</b>
5 collectifs accompagnés en 2019. 5 comptes-rendus produits et diffusés. (Appuis pressentis pour 2019 : demande de deux collectivités territoriales de Corse du Sud pour présenter et appuyer l'émergence de magasins de producteurs ou autres formes de vente collective en Circuits Courts ; poursuite de l'appui au projet de magasin de producteurs de Saint Maximin dans le Var)
<b>Objectif n°2 - Développer une dynamique de réseau et/ou encourager la mise en relation entre collectifs travaillant sur le même thème</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Organisation d'1 journée thématique à destination des collectifs commercialisant en magasins de producteurs.</li><li>- Tenue d'une rencontre du groupe de travail national sur les magasins de producteurs.</li></ul>
<b>Objectif n°3 - Produire des connaissances, des outils méthodologiques et des références</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Rédaction et diffusion de 2 « Mag' des mags ».</li><li>- Production et réalisation de 2 Radios Points de vente collectifs.</li><li>- Production de 2 fiches techniques.</li><li>- Collecte de données pour remplir un outil de comparaison des indicateurs économiques et sociaux des magasins de producteurs.</li><li>- Nombre de destinataires des outils, d'auditeurs aux Radios « Points de vente collectifs », de participants aux rencontres techniques en régions.</li><li>- Nombre d'articles de presse, d'interviews d'agriculteurs impliqués dans les magasins.</li><li>- Publications sur la page Facebook du Réseau des magasins de producteurs de PACA</li></ul>

## Les livrables prévus

- Les comptes-rendus d'accompagnement de collectifs sur les circuits courts.
- Le programme et leactes de la journée thématique à destination des collectifs commercialisant en magasins de producteurs.
- Le compte-rendu de rencontre du groupe de travail national sur les magasins de producteurs.
- 2 « Mag' des mags ».
- Les omptes-rendus écrits et audios de 2 Radios PVC
- 2 fiches techniques.
- Un outil de comparaison des indicateurs économiques et sociaux des magasins de producteurs mis à jour.
- Les publications sur la page Facebook du Réseau des magasins de producteurs de PACA.

## La contribution au projet agro-écologique

Les modes de commercialisation des produits agricoles continuent d'évoluer et de se diversifier. Le développement de collectifs de vente directe, notamment en magasins de producteurs est un élément favorable au développement de l'agro-écologie. En effet, la commercialisation en circuits courts est une étape vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement, l'Agriculteur modifiant ses pratiques pour répondre aux attentes des consommateurs, pour plus et mieux communiquer avec ses concitoyens (notamment des urbains) sur les atouts d'une production locale.

L'observation de ces systèmes d'exploitation démontre que les agriculteurs privilégient des façons de produire moins intensives pour privilégier la qualité des produits et non la quantité grâce à une



meilleure valorisation. Cela permet un usage réduit ou abandonné d'intrants non respectueux de l'environnement.

De plus, la commercialisation en circuits courts contribue au développement de l'économie circulaire et à la réduction de la pollution générée par le transport de ces produits grâce à une commercialisation très proche des lieux de production.

## Action élémentaire n°8 - « Renforcer la vivabilité des entreprises agricoles en améliorant les relations humaines entre les acteurs d'une exploitation agricole : agriculteurs et salariés »

### Le contexte et les enjeux

Dans un monde de plus en plus complexe, la réflexion en groupe est plus riche pour aider les Agriculteurs, leurs associés et collaborateurs à renforcer la compétitivité des exploitations agricole. La question des relations humaines est une priorité pour Trame depuis de nombreuses années dans les réflexions et travaux de ses réseaux, dans les recherches-actions menées. La dimension humaine est et reste centrale dans toutes les réflexions stratégiques que Trame propose.

De plus, Trame est le seul ONVAR qui compte dans ses adhérents des salariés de la production agricole, ce qui permet de développer des actions conjointes entre Agriculteurs et salariés. C'est un atout spécifique de Trame dans la réalisation de ses projets. Par ailleurs, les situations de stress et de souffrance au travail entraînent parfois des drames humains. En 2019, Trame accompagnera des Agriculteurs employeurs de main-d'œuvre à envisager des évolutions leur permettant de valoriser l'appui apporté par leur salarié. Trame aidera également les Agriculteurs et les salariés agricoles à créer les conditions pour des relations de qualité, gage de bon fonctionnement pour les entreprises agricoles.

La question du bien-être est abordée par Trame sous un angle « positif » : comment être bien dans sa vie professionnelle et personnelle, et non par l'angle de la sinistrose. En 2019, Trame poursuivra ses actions de sensibilisation des Agriculteurs, mais aussi des agents de développement qui les accompagnent dans leurs projets.

### Les objectifs du projet

Les objectifs de cette action élémentaire sont les suivants :

- Objectif n°1 - Accompagner les actifs agricoles dans leur recherche de bien-être au travail.
- Objectif n°2 - Valoriser les compétences des agriculteurs et des salariés grâce à un dialogue de qualité.

En 2018, le premier objectif de cette action élémentaire avait été revu pour être plus dans la recherche de bien-être en agriculture et l'accompagnement des Agriculteurs dans cette direction, que dans le repérage de personnes en situation de détresse. En 2019, Trame poursuit dans ce sens.

A noter que l'objectif « Permettre aux jeunes en formation d'envisager plus facilement une carrière dans le salariat agricole » n'est pas reconduit en 2019, les travaux étant arrivés à leur terme.

### Le contenu de l'action

#### Objectif n°1 - Accompagner les actifs agricoles dans leur recherche de bien-être au travail

En 2019, Trame poursuivra son travail de sensibilisation sur la question du bien-être : organisation d'un Défi Trame (l'idée de Trame est de proposer aux Agriculteurs et aux salariés agricoles des exercices pour approfondir individuellement depuis leur exploitation ou habitation, leur connaissance de soi et des autres) et du webinaire « Comment accompagner les actifs agricoles à mieux vivre leur métier ? » à destination des conseillers. Une seconde opération de diffusion de l'e-book « Mieux vivre son métier » conçu en 2018 sera lancée.

Trame développera ses interventions et formations sur cette thématique. En 2019, trois fois deux jours de formations sont déjà programmés pour trois groupes féminins-et-Vilaine et un groupe en

Meuse au 1<sup>er</sup> trimestre 2019, soit une quarantaine d'agricultrice formées. En Nouvelle Aquitaine, Trame va lancer un second cycle de formation Ennéagramme. Cette même formation « Mieux vivre son métier » est également programme en février à Paris.

Trame va aussi accompagner des collectifs d'agriculteurs sur ce thème. Trame développera des actions spécifiques en Nouvelle Aquitaine avec le développement du projet « *Bien-être en Aquitaine* ». La thématique du bien-être au travail est travaillée depuis 2015 par la Fédération régionale des Geda du Limousin, puis celle de Nouvelle-Aquitaine. Trame accompagnera ainsi la mise en place d'une journée qualité de vie au travail dans les Deux-Sèvres, en partenariat avec la Chambre d'agriculture, pour un public d'éleveurs laitiers. Par ailleurs, Trame apportera son appui à un groupe d'éleveurs de Gironde pour organiser un voyage d'études en Limousin, en partie sur la qualité de vie au travail. Enfin, en 2019, comme les années précédentes, Trame apportera ses compétences d'organisme de formation à la mise en place de la formation « *Mieux communiquer grâce à l'ennéagramme* » en début d'année.

#### Objectif n°2 - Valoriser les compétences des agriculteurs et des salariés grâce à un dialogue de qualité

Par ses actions, Trame va contribuer à l'amélioration des relations entre employeurs et salariés agricoles sur les entreprises. Trame est déjà reconnu pour ses travaux sur les relations humaines et souhaite renforcer ce positionnement d'expert dans le monde agricole.

En 2018, Trame a réalisé un travail exploratoire et développé un accompagnement spécifique au management à la demande de l'association des Agriculteurs Composteurs de France. Cette prestation commence par des autodiagnostic de compétences managériales sur les exploitations, puis la restitution d'un rapport de diagnostic pour identifier et prioriser les besoins en compétences, et se mettre d'accord sur un plan de développement personnel du chef d'entreprise. Viennent ensuite 5 modules de webconférences, ainsi que deux groupes d'échanges de pratiques sur deux exploitations. En 2019, Trame va développer une seconde session de ce parcours de management pour un public plus large de chefs d'entreprises agricoles.

En Hauts de France, Trame va relancer le projet Tandem avec un groupe de travail entre employeurs et salariés agricoles. L'objectif est de mener des actions en commun type tour de plaine, formation sur les relations employeur-salariés, prévention des risques professionnels...

Trame a demandé l'accréditation GAEC & Sociétés en relations humaines. Trame sera donc référencé comme intervenant sur une ou plusieurs régions. L'objectif est d'intégrer une personne de Trame dans un réseau d'experts et d'être plus visible sur cette thématique. Trame participera à la journée organisée par GAEC & Sociétés qui réunit un grand nombre d'organismes agricoles pour échanger sur ce qui se fait et se former ensemble.

En 2019, Trame va poursuivre l'animation d'un groupe de travail sur les relations humaines composé d'Agriculteurs et de salariés agricoles des réseaux de Trame. Ce groupe donne le cap de ce projet, ses objectifs et actions chaque année. Les membres de ce groupe de travail sont les ambassadeurs des outils créés par Trame sur le terrain. Et Trame continuera de diffuser ses travaux et ses méthodes sur les relations humaines via des interventions et des formations.

## Les indicateurs de résultats

Dénomination de l'indicateur	Source de la donnée	Intérêt de l'indicateur	Valeur 2019	Valeur cible 2020
<b>Objectif n°1 - Accompagner les actifs agricoles dans leur recherche de bien-être au travail</b>				
Nombre d'agriculteurs engagés dans des actions sur la qualité de vie au travail	Base de données des agriculteurs ayant suivi le webinaire et téléchargés l'ebook	Renseigner sur l'évolution des pratiques des actifs agricoles	50	100
<b>Objectif n°2 - Valoriser les compétences des agriculteurs et des salariés grâce à un dialogue de qualité</b>				
Nombre d'agriculteurs engagés dans des formations et accompagnements au management	Base de données des agriculteurs ayant suivi une formation	Renseigner sur l'évolution des compétences des agriculteurs employeurs	10	20

## Les indicateurs de réalisation

<b>Objectif n°1 - Accompagner les actifs agricoles dans leur recherche de bien-être au travail</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les réseaux s'approprient cette thématique du bien-être au travail. Les hommes s'engagent sur ces sujets qui sont portés depuis plusieurs années par des groupes d'agricultrices du réseau Geda. Des agriculteurs et des salariés agricoles agissent sur leur qualité de vie au travail.</li> <li>- 30 conseillers participent au webinaire « <i>Comment accompagner les actifs agricoles à mieux vivre leur métier ?</i> ».</li> <li>- 50 agriculteurs ou salariés agricoles formés en 2019.</li> </ul>	
<b>Objectif n°2 - Valoriser les compétences des agriculteurs et des salariés grâce à un dialogue de qualité</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 agriculteurs employeurs seront accompagnés sur l'amélioration de leurs pratiques managériales.</li> <li>- Une formation mixte agriculteurs et salariés agricoles sera mise en place en 2019 sur l'amélioration des relations employeur-salarié (10 actifs agricoles seront formés).</li> <li>- Trame prévoit de coacher 3 actifs agricoles dans l'amélioration de leurs relations avec leur employeur ou avec leur salarié agricole.</li> </ul>	

## Les livrables prévus

- Une synthèse du Défi, le replay du webinaire et des témoignages des personnes ayant suivi des formations, lu l'e-book et vu le webinaire.
- Les programmes des formations réalisées sur le bien-être, les relations humaines ou le management. Les listes des stagiaires.
- Les comptes-rendus de la journée sur la qualité de vie au travail dans les Deux-Sèvres et du voyage d'étude en Nouvelle Aquitaine.
- Les évaluations du parcours de manager.
- Les comptes-rendus des réunions du groupe de travail Trame.
- Les comptes-rendus des réunions Tandem en Hauts de France.
- Les comptes-rendus de coaching individuel.

## La contribution au projet agro-écologique

Depuis sa création en 1991, Trame est le seul ONVAR qui associe dans ses membres et dans ses travaux des Agriculteurs (employeurs ou non) et des salariés de la production. Dans la période actuelle, l'agriculture manque de salariés agricoles pour répondre aux besoins des entreprises. Associer des salariés agricoles et des Agriculteurs à des actions pour « mieux vivre leur métier au quotidien » est une réelle innovation. Le bon fonctionnement des exploitations agricoles, des unités de méthanisation, des plateformes de compostage, des magasins de producteurs... n'est pas qu'une question de techniques, les relations humaines ont une place importante dans la transition agro-écologique.

## **Tableaux de description technique et budgétaire**

**Tableau - Affectation des moyens par action élémentaire pour 2019**

N° AE	Titre complet de l'action élémentaire	Moyens programmés par AE en valeur			Moyens programmés par AE en % du total			Taux de subvention par action
		Budget total	Budget CASDAR	ETP	Budget total	Budget CASDAR	ETP	
1	Organiser dans les régions des réseaux de pionniers porteurs de projets innovants	730 700	505 243	5,81	28,7%	27,7%	30,9%	69,1%
2	Accompagner les processus d'émergence de projets collectifs agro-écologiques	466 976	298 081	3,24	18,3%	16,3%	17,2%	63,8%
3	Renforcer la viabilité économiques et la vivabilité des entreprises agricoles en améliorant les capacités d'anticipation, de pilotage	224 109	174 445	1,78	8,8%	9,6%	9,5%	77,8%
4	Evolution des systèmes vers l'agro-écologie et la triple performance	317 248	217 195	2,24	12,4%	11,9%	11,9%	68,5%
5	Energie et biomasse: favoriser le développement de la méthanisation et du compostage	271 119	191 015	1,78	10,6%	10,5%	9,5%	70,5%
6	Commercialisation collective des produits agricoles, y compris non alimentaires	222 106	177 106	1,97	8,7%	9,7%	10,5%	79,7%
7	Gouvernance de TRAME	94 341	91 091	0,48	3,7%	5,0%	2,6%	96,6%
8	Renforcer la vivabilité des entreprises agricoles en améliorant les relations humaines entre les acteurs d'une exploitation agricole : agriculteurs et salariés.	222 435	170 824	1,49	8,7%	9,4%	7,9%	76,8%
<b>TOTAL</b>		<b>2 549 034</b>	<b>1 825 000</b>	<b>18,79</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>71,6%</b>

**Tableau - Ventilation des moyens mobilisés par orientations stratégique du PNDAR pour 2019**

	<b>Budget total</b>	<b>Budget CASDAR</b>	<b>ETP</b>	<b>% du budget total</b>	<b>% du budet CASDAR</b>	<b>% ETP</b>
<b>1</b> Autonomie / Compétitivité	769 009	549 914	5,5715	30%	30%	30%
<b>2</b> Diversité modèles systèmes	810 253	575 371	6,0494	32%	32%	32%
<b>3</b> Capacités d'anticipation	969 771	699 715	7,1691	38%	38%	38%
<b>TOTAL</b>	2 549 034	1 825 000	18,79	100%	100%	100%

**Tableau - Ventilation des moyens mobilisés par thématiques prioritaires et priorités thématiques du PNDAR pour 2019**

		<b>Budget total</b>	<b>Budget CASDAR</b>	<b>ETP</b>	<b>% du budget total</b>	<b>% du budet CASDAR</b>	<b>% ETP</b>
<b>1</b>	<b>Anticipation et adaptation aux dynamiques globales de changement</b>	<b>357 209</b>	<b>242 307</b>	<b>2,614</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>
1,1	Promouvoir des systèmes de production adaptés au changement climatique	91 609	61 886	0,6765	4%	3%	4%
1,2	Dans un contexte global d'érosion de la biodiversité, promouvoir des systèmes la préservant	75 746	51 026	0,5645	3%	3%	3%
1,3	Améliorer la sobriété et l'efficacité énergétique de l'agriculture et réduire ses émissions de gaz à effet de serre	114 108	78 369	0,8085	4%	4%	4%
1,4	Conserver et mobiliser les ressources génétiques animales et végétales pour s'adapter aux changements	-	-				
1,5	Optimiser l'utilisation de la ressource en eau, réduire les quantités d'eau utilisées	75 746	51 026	0,5645	3%	3%	3%
1,6	Prévenir et gérer de manière intégrée les risques sanitaires dans un contexte d'intensification des échanges d'animaux, de végétaux et de produits biologiques	-	-				
1,7	Créer et diffuser des outils de prévention et de maîtrise des risques environnementaux et des aléas économiques et dans un contexte d'ouverture et de volatilité accrues des marchés	-	-				
<b>2</b>	<b>Conception et conduite de systèmes de production diversifiés et économiquement viables dans tous les territoires, basés sur les principes de l'agro-écologie en valorisant l'approche systémique</b>	<b>1 227 584</b>	<b>835 925</b>	<b>9,058</b>	<b>48%</b>	<b>46%</b>	<b>48%</b>
2,1	Re-concevoir, co-construire et diffuser des systèmes de production basés sur les principes de l'agro-écologie, renforçant l'autonomie et la résilience des exploitations agricoles et optimisant les processus écologiques à des fins de production agricole (eau, sols, cycle des nutriments, biodiversité, pollinisateurs,...)	579 640	400 563	4,373	23%	22%	23%
2,2	Valoriser sur les territoires les effluents et coproduits (biomasse...) des exploitations agricoles	104 685	72 209	0,696	4%	4%	4%



2,3	Développer l'agriculture biologique et ses filières	23 349	14 904	0,162	1%	1%	1%
2,4	Développer des technologies, des méthodes alternatives de lutte permettant une réduction du recours aux intrants de synthèse (pesticides, antibiotiques à usage vétérinaire...) et/ou une amélioration de la sécurité des travailleurs	55 074	36 624	0,386	2%	2%	2%
2,5	Développer des projets d'amélioration et de valorisation de la biodiversité sur l'exploitation	39 211	25 764	0,274	2%	1%	1%
2,6	Valoriser les services écosystémiques de l'agriculture	39 211	25 764	0,274	2%	1%	1%
2,7	Appuyer collectivement l'inscription d'exploitations au niveau 3 de la démarche HVE	-	-				
2,8	Favoriser l'émergence et accompagner le démarrage de projets de développement territoriaux	386 415	260 099	2,893	15%	14%	15%
<b>3</b>	<b>Qualité et valorisation des produits</b>	<b>263 922</b>	<b>200 380</b>	<b>2,091</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>
3,1	Caractériser, améliorer et adapter la qualité nutritionnelle, technologique et sanitaire des produits agricoles, alimentaires et non-alimentaires aux demandes sociales, aux évolutions démographiques, aux exigences des consommateurs et des industries de transformation	-	-				
3,2	Initier et accompagner le démarrage de projets de valorisation locale des produits alimentaires ou non alimentaires	263 922	200 380	2,091	10%	11%	11%
<b>4</b>	<b>Renouvellement des générations et renouvellement des formes d'exercice de l'activité agricole</b>	<b>605 979</b>	<b>455 297</b>	<b>4,547</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>	<b>24%</b>
4,1	Faciliter l'entrée et la sortie dans le métier d'agriculteur, l'installation et la transmission des exploitations agricoles	-	-				
4,2	Innover dans les formes d'installation, les formes sociétaires, le recours au salariat et au remplacement	133 796	103 219	0,952	5%	6%	5%
4,3	Prévenir les aléas économiques et sociaux en agriculture et accompagner les publics fragilisés	88 974	68 330	0,596	3%	4%	3%
4,4	Accroître la capacité de pilotage stratégique de leur exploitation par les agriculteurs	383 209	283 749	2,999	15%	16%	16%
<b>5</b>	<b>Gouvernance du programme</b>	<b>94 341</b>	<b>91 091</b>	<b>0,48</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>
5,1	Pilotage du programme	75 473	72 873	0,384	3%	4%	2%
5,2	Évaluation du programme.	18 868	18 218	0,096	1%	1%	1%

<b>TOTAL</b>	<b>2 549 034</b>	<b>1 825 000</b>	<b>18,79</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
--------------	------------------	------------------	--------------	-------------	-------------	-------------

## Editions Darwin

1. Actions et opérations du programme
2. Compte prévisionnel de réalisation consolidé
3. Compte prévisionnel de réalisation contractant
4. Tableau des réalisateurs
5. Liste de synthèse des agents