

Programme Pluriannuel de Développement Agricole et Rural 2015 - 2020

TRAME

Bilan à mi-parcours 2015 - 2017

avec la contribution financière du Compte d'Affectation Spéciale
Développement Agricole et Rural (CASDAR)

Personne en charge du dossier : François-Xavier Delépine
Contact téléphonique : 01 44 95 08 01
Contact mail : fx.delepine@trame.org

Mars 2018

SOMMAIRE

1. Caractéristiques du programme	4
1.1. Rappel des enjeux et des priorités du programme déposé en 2015	4
1.2. Rappel de la spécificité de l'organisme par rapport aux autres organismes de développement agricole (1 page max.)	5
1.3. Positionnement du PDAR dans l'ensemble des activités de l'organisme (1 page max.)	5
2. Le contenu du programme : les actions élémentaires	7
3. Bilan du programme	29
3.1. Bilan en matière de mise en œuvre des AE	29
3.2. « Valeur ajoutée » du programme sur l'ensemble de l'activité de l'organisme	30
3.3. « Valeur ajoutée » du programme en matière d'innovation	31
3.4. Bilan du programme en matière de capitalisation et transfert des résultats	32
3.5. Restitution des éventuelles démarches évaluatives menées par l'organisme	34
4. Perspectives : Enseignements tirés des 3 années écoulées pour les 3 années à venir	36

1. CARACTERISTIQUES DU PROGRAMME

1.1. RAPPEL DES ENJEUX ET DES PRIORITES DU PROGRAMME DEPOSE EN 2015

Pour TRAME, les enjeux en termes de développement agricole et rural pour les prochaines années sont de permettre aux agricultrices, agriculteurs et salariés de la production agricole de s'adapter pour que leur entreprise :

- soit performante économiquement, afin de leur permettre de vivre correctement, et que l'agriculture continue d'être un secteur important et dynamisant de l'économie française,
- corresponde à un projet qui soit vraiment le leur avec une stratégie à moyen ou long terme,
- soit bien insérée dans son territoire, en lien avec la population l'environnant, qu'elle ait des pratiques satisfaisantes pour les personnes qui l'entourent et aussi pour toutes celles qui travaillent sur l'exploitation ; pratiques qui seront de plus en plus respectueuses de l'environnement.

Aider les acteurs du développement à avancer dans ce sens amènera à innover.

Le travail en groupe facilite cela, donne plus de sécurité dans la réflexion et dans l'innovation. TRAME veut développer le travail en groupe, d'aider des collectifs à avoir des projets qui répondent à ces enjeux. Un autre but est d'accompagner les groupes sur un certain nombre de projets innovants en les aidant aussi à se mettre en réseau.

Pour répondre à ces enjeux, TRAME estime que les réseaux à tous les niveaux ont besoin d'une forme d'autonomie financière et de réflexion. Il s'agit d'aider les structures et les personnes à acquérir cette autonomie pour que les projets soient vraiment les leurs et que, pour les mettre en œuvre, de vrais partenariats puissent être noués. TRAME veut apporter un appui pour aller dans ce sens. C'est un appui méthodologique. La décision finale appartient toujours au groupe et aux personnes qui le composent. Un enjeu est aussi que ces personnes soient alors en capacité de décider à qui elles veulent faire appel pour les aider dans la mise en œuvre de leur projet.

Et comme l'exprime le titre du programme, TRAME veut « Accompagner des collectifs d'agriculteurs et de salariés agricoles vers la triple performance ».

Les trois objectifs du PNDAR sont :

1. Favoriser le repérage, la production et la diffusion d'innovations sur les systèmes et les modes d'organisation.
2. Construire des dynamiques territoriales innovantes en multipartenariat.
3. Optimiser la production, la capitalisation, la diffusion et l'usage des données, des méthodes, des outils et des résultats en misant sur leur interopérabilité.

Ces trois objectifs sont au cœur de la stratégie de TRAME.

TRAME veut continuer à mieux connaître les travaux menés dans les différentes structures de ses réseaux et pour cela effectue un repérage dont les objectifs sont de :

- mettre en relation les personnes qui partagent les mêmes expériences, les mêmes préoccupations,
- faire connaître les actions les plus remarquables et innovantes en utilisant tous les moyens à sa disposition : événements, réseau social pardessuslahaie.net, revue Travaux-et-Innovations, newsletter...
- apporter un appui méthodologique à celles qui en ont besoin et diffuser les méthodes mises au point pour que d'autres puissent s'en saisir.

1.2. RAPPEL DE LA SPECIFICITE DE L'ORGANISME PAR RAPPORT AUX AUTRES ORGANISMES DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE (1 PAGE MAX.)

Structure légère et souple, TRAME est particulièrement à l'écoute de ses réseaux et des collectifs auprès desquels elle travaille. Ainsi elle est en mesure de détecter des « signaux faibles » concernant des préoccupations nouvelles et d'y attribuer des moyens pour les travailler. TRAME, avec les ONVAR, joue là un rôle de défricheur et de précurseur.

Souvent après quelques années, quand les thématiques commencent à concerner un nombre plus important de personnes, les grands organismes de développement agricole (Chambres d'agriculture, Instituts) s'en saisissent. Il est alors fréquent qu'ils s'appuient sur les travaux menés par TRAME. TRAME peut alors travailler sur de nouveaux thèmes.

Une caractéristique de TRAME, et d'autres ONVAR comme les CIVAM et les Afocg, est que les agricultrices et agriculteurs adhèrent à ces collectifs de façon volontaire. Il n'y a aucune obligation, ni aucun automatisme. Ces personnes ont donc une motivation importante et une forme de militantisme pour l'action collective au service du projet de leur entreprise agricole au sein de leur territoire. Elles amènent la tête de réseau à être réactive pour répondre à leurs attentes.

Une autre spécificité de TRAME est d'avoir une approche collective quelle que soit la thématique travaillée. Cela est vrai depuis la création de TRAME. C'est dans sa nature grâce aux réseaux qui la composent.

L'intérêt de la réflexion collective et du travail en groupe pour conforter les personnes et leur permettre de faire évoluer les exploitations en tenant compte de son environnement est une conviction forte et non un effet d'aubaine lié à l'actualité. « *Le groupe est plus fort que le plus fort du groupe* » aimait à dire un ancien président de la FNGEDA.

Par ce travail collectif sur des sujets innovants, avec des personnes volontaires, TRAME vient souvent en amont du travail d'autres structures de développement agricole, qui ensuite prennent le relai. Il y a ainsi une complémentarité.

La seule association de développement agricole pour les salariés de la production agricole, l'Association des salariés agricoles de France (Anciennement la FNASAVPA qui a changé de nom depuis le début du programme) est adhérente à TRAME. Elle y est très active pour que des actions de développement soient aussi entreprises vers les salariés de la production agricole. Il y a aussi une attention à avoir des actions transversales employeurs-salariés.

1.3. POSITIONNEMENT DU PDAR DANS L'ENSEMBLE DES ACTIVITES DE L'ORGANISME (1 PAGE MAX.)

	2015	2017
	<i>Réalisé</i>	<i>Prévisionnel</i>
Budget Total de TRAME	2 660 183,00 €	2 600 541,00 €
Budget Total des actions financées par la convention CASDAR dans le cadre du PDAR de TRAME	2 514 681,00 €	2 277 393,00 €
Montant de la convention CASDAR de TRAME	1 825 000,00 €	1 733 750,00 €
Financement Hors CASDAR des Actions du PDAR de TRAME	689 681,00 €	543 643,00 €
Actions de TRAME non en lien avec le CASDAR	145 502,00 €	323 148,00 €
PDAR/budget Total	94,53 %	87,57 %
Convention CASDAR/Budget Total	68,60 %	66,67 %

En 2015, le Financement CASDAR du PDAR de TRAME représentait (en réalisé) 68,6 % du budget de TRAME.

Même si en 2017, ces pourcentages ont un peu diminué, c'est le PDAR qui structure l'ensemble de l'activité de TRAME.

Les 7 actions du PDAR de TRAME financées par le CASDAR représentaient un montant de charges de 2 514 681 € sur un budget total de 2 660 183 € ; ce qui représente 94,5 % du budget de TRAME.

Ces quelques chiffres montrent à quel point le PDAR de TRAME financé par le CASDAR structure l'activité de TRAME.

En 2015, les 1 825 000 € de CASDAR du PDAR de TRAME ont permis de lever 689 681 € qui viennent pour 23 445 € de Conseil Régionaux, 122 392 € d'autres financements d'Etat (ADEME, AAP CASDAR), 77 330 € de l'Union européenne et 466 513 € des réseaux de TRAME, d'interventions, de formations, d'abonnements à Travaux-et-Innovations...

Les seules activités de TRAME qui n'ont pas de lien avec le PDA sont l'animation nationale des réseaux adhérents et quelques formations et interventions.

2. LE CONTENU DU PROGRAMME : LES ACTIONS ELEMENTAIRES

Action Élémentaire 1 « Organiser, dans les régions, des réseaux de pionniers porteurs de projets innovants »

AE 1 : Rappels Enjeux-Objectifs-Actions annoncés en 2015

Un enjeu majeur de cette action élémentaire est de **créer une dynamique régionale et un climat propice pour le développement de projets innovants, notamment dans la transition agro-écologique**. Ceci peut se faire à partir des réseaux dynamiques existants de Trame, en s'associant à d'autres réseaux porteurs de cette ambition, ainsi qu'à des porteurs de projets individuels. Un enjeu de cette action est de trouver des alliances stratégiques en région nécessaires à la réussite du projet global.

Même si des initiatives porteuses émergent dans les territoires ruraux, force est de constater que l'agro-écologie et l'innovation sont souvent loin des préoccupations des agriculteurs et des salariés agricoles. Elles touchent pour le moment une minorité active, qui est un socle d'incitation essentiel et dont les réseaux de Trame sont porteurs. L'accompagnement des changements de pratiques nécessaires pour innover sera renforcé par une dynamique de réseau en région pour convaincre d'agriculteurs à agriculteurs. Cette échelle géographique est l'échelle sociologique et organisationnelle la plus pertinente pour déployer cette action.

Objectif 1 : Connaître et capitaliser la diversité des projets innovants et agro-écologiques en région, au niveau de l'exploitation ou au niveau des collectifs agricoles.

L'objectif est de créer un réseau dans chaque région où Trame est présente, tourné vers un ou des objets précis favorisant l'innovation et la transition agro-écologique.

Objectif 2 : Mobiliser les agriculteurs dans un réseau de projets innovants et agro-écologiques en région, lieu de sensibilisation et d'échanges de connaissances des innovations vers la transition agro-écologique.

Objectif 3 : Développer la création de GIEE en région en participant à la mise en place du dispositif en région

Cet objectif vise à accompagner et à renforcer la mise en place du dispositif GIEE en région.

Les actions :

1^{ière} étape : Concevoir le dispositif (2015)

Action 1 : Structurer la capitalisation (1^{er} semestre 2015)

Action 2 : Construire une plateforme de type « Ressources et changements pour une agriculture innovante » (2015)

Action 3 : Participer à la mise en place du dispositif GIEE

2^{ème} étape : Faire fonctionner la plateforme et valoriser l'agro-écologie (2^{ème} semestre 2015- 2017)

Action 4 : Repérer, capitaliser et valoriser les projets innovants (2^{ème} semestre 2015)

Action 5 : Organiser l'animation de la promotion de l'agro-écologie pour informer et mobiliser les agriculteurs

Action 6 : Evaluer le dispositif mis en place et le réajuster (2017)

AE 1 : Ce qui a été fait

Dans plusieurs régions, des projets de plateforme de mise en réseau de pionniers en agro-écologie ont été travaillé et mis en place, comme par exemple en Bourgogne -Franche Comté, en Bretagne et en Limousin. Un projet est en cours de réflexion dans les Hauts de France.

En Limousin ce projet, intitulé Miracl (Mise en réseau des projets Agro-écologiques via les Collectifs en Limousin), n'a duré qu'une année du fait de l'arrêt des partenariats pour des raisons indépendantes de la volonté de TRAME.

De nombreux projets innovants portés par des pionniers ont pu être valorisés dans la Newsletter de TRAME et sur le réseau social pardessuslahaie.net.

L'animation de la promotion de l'agro-écologie pour mobiliser les agriculteurs a aussi pu être réalisée par l'animation de déjeuners-débats lors de chaque édition du SPACE. Ainsi, par exemple, en 2015, 200 agriculteurs, dont certains venant d'autres régions, ont pu échanger.

TRAME a mis en place une mission de coordination nationale pour outiller les animateurs de réseaux en moyens d'informations et de présentation des GIEE. TRAME a aussi sensibilisé en région. Ainsi dès 2015, 25 GIEE ont été montés dans les réseaux de TRAME, dont 13 avec un appui direct de TRAME.

TRAME a aussi organisé, dans le cadre de cette action, la représentation de ses réseaux aux commissions spécialisées des COREAMR chargées des GIEE.

Tout ce travail s'est poursuivi et s'est amplifié en 2016. Cela a amené à reprendre une action forte d'accompagnement du changement dans les collectifs. En effet, l'appui en émergence et la valorisation d'actions invitent les collectifs à se mettre en mouvement et ils demandent alors souvent un accompagnement pour avancer.

A noter aussi que le travail de repérage et de mise en réseau a permis de créer des relations dans certaines nouvelles grandes régions, comme Nouvelle-Aquitaine, où une FRGEDA a été créée, Hauts de France, Auvergne -Rhône-Alpes.

En 2017 un recueil de parcours individuels de pionniers en transition vers l'agro-écologie a été réalisé. « Sur les chemins de l'agro-écologie : parcours d'agriculteurs et de salariés agricoles »

Toujours en 2017, la mise en réseau de ces agriculteurs a été renforcée par l'organisation du Festival des Groupes de développement agricole à Vannes. Ce Festival a donné matière à la rédaction de fiches d'actions de groupes de 8 régions différentes.

La mise en réseau en région se poursuit avec des modalités très différentes d'une région à l'autre.

Deux méthodes d'évaluation de la plus-value des groupes ont été mises au point. L'une permet de mesurer les plus-values du travail collectif « stricto-sensu », quels que soient les thèmes et les actions menées. L'autre permet de mesurer la plus-value du travail collectif au sujet de la transition agro-écologique. Ces méthodes peuvent maintenant être utilisées largement.

2017 a marqué pour TRAME le début de la capitalisation des GIEE.

L'analyse de cette action doit se faire région par région car il y a de grandes différences de réalité entre elles. TRAME constate que 'des choses' bougent. Elles sont parfois difficilement quantifiables car la mise en réseau avec plusieurs partenaires se fait sur un temps long.

Cette action se poursuit normalement, avec une inflexion depuis 2017 sur l'accompagnement des collectifs.

Le travail Inter-Onvar, et notamment avec la FNCUMA et le Réseau Civam, est de nature à faciliter sa mise en œuvre dans la mesure où des partenariats sont nécessaires en région. Cette action pourra d'autant plus avancer rapidement que les instances de TRAME et de ses réseaux en région seront fortes.

Parmi les indicateurs de réalisation : 70 actions valorisées dans la E-TRAME chaque année, le recueil des pionniers, le succès des déjeuners-débats au SPACE, la création d'une FRGEDA Nouvelle Aquitaine qui répond à un vrai souhait de relations plus larges que dans les anciennes régions avec des perspectives de projets présentant des synergies entre les anciennes régions, la reprise d'une forme de vie en réseau en région Auvergne Rhône-Alpes, les GIEE bénéficiant d'un appui de TRAME.

L'évaluation de cette action a été réalisée le mercredi 21 juin 2017.

La synthèse de cette évaluation fait ressortir que :

- TRAME travaille pour que les collectifs gagnent en autonomie.
- L'accompagnement du changement est important et nécessaire pour avoir des collectifs solides. Il est positif de l'avoir réintroduit en 2017 dans cette action.
- Pour structurer des projets en région, il faut des régions qui soient solides (présence des réseaux, présence des élus, projets...) et pour cela il faut tenir compte de la réforme des territoires.
- En Hauts de France le projet est porteur.

L'évaluation de cette action montre :

- Que le CASDAR est bien utilisé.
- Un cadre méthodologique riche et passionnant.
- Qu'il y a des points de vigilance auxquels il faut être attentif pour faire aboutir les ambitions de TRAME, notamment une certaine érosion des groupes membres historiques.
- Le besoin de travailler avec d'autres organismes pour réussir.
- Qu'il y a un besoin de professionnaliser pour mieux mener les réflexions en amont des appuis qui sont décidés, notamment en ce qui concerne les régions.
- Qu'il faut que TRAME précise ce qu'on entend par innovation.
- Qu'il faut travailler dans TRAME et avec les réseaux à une vision nationale et une stratégie cohérente de développement pour ce que nous voulons mettre en place en région, et avec qui nous voulons le faire.

Autant de point à intégrer pour mener à bien la suite du programme.

Action élémentaire 2 « Accompagner les processus d'émergence de projets collectifs »

AE 2 : Rappels Enjeux-Objectifs-Actions annoncés en 2015

A partir d'un travail d'accompagnement expérimental auprès de quelques groupes dans chaque région où TRAME est présente, il s'agit de formaliser une démarche d'émergence de projets collectifs agro-écologiques. L'ambition est de renforcer les compétences d'émergence de projet en région et de démultiplier les démarches d'émergence dans un maximum de groupes et collectifs agricoles.

Objectif 1 : Installer ou restaurer les lieux de dialogue entre agriculteurs

Objectif 2 : Faire émerger des projets avec des objectifs à double bénéfice

Cet objectif sera atteint en faisant émerger 10 projets/an par intervention directe de TRAME. Ces projets devront apporter des bénéfices aux agriculteurs (revenu, temps de travail, santé...) et des bénéfices pour l'environnement (qualité de l'eau, stockage Carbone...).

Objectif 3 : Créer des ressources « Emergence » à l'usage des acteurs territoriaux des GIEE

Cet objectif sera atteint en concevant un guide démontrant l'intérêt de préserver le moment de l'émergence de projet dans les démarches collectives. Un autre guide sera également élaboré à usage des financeurs (Collectivités locales, Conseils régionaux, Agences de bassins).

Objectif 4 : Transférer les compétences « Emergence » auprès des animateurs de groupes

Ce transfert de compétences « Émergence » se fera par de la formation et la mise au point d'un guide méthodologique de l'émergence à usage des animateurs et accompagnateurs de groupes.

Objectif 5 : Démontrer l'utilité de l'« Emergence de projets » pour le développement de projets en « Agro-écologie »

Cet objectif sera atteint en établissant un document qui démontre ces liens sur la base de projets déjà existants (utiliser et analyser 5 projets déjà existants).

Objectif 6 : Construire les contours d'un métier « Emergeur de projets collectifs »

Cet objectif sera atteint en associant les leaders et animateurs formés à ces méthodes et s'impliquant dans l'émergence de projets de type GIEE. Ce dessin des contours du métier associera toutes les ONVAR pour augmenter la reconnaissance de ce métier.

Les actions sont :

- Action 1 : Inventorier et renouveler les méthodes d'émergence de projets collectifs
- Action 2 : Installer de nouveaux lieux de dialogue favorables à l'émergence
- Action 3 : Concevoir un document pour les partenaires GIEE
- Action 4 : Faire émerger 30 nouveaux projets « Triple performance »
- Action 5 : Elaborer un guide de préconisations pour les financeurs
- Action 6 : Diffuser les compétences Emergence dans les territoires
- Action 7 : Elaborer une charte métier « Emergeur de projets collectifs »
- Action 8 : Evaluer l'opération à mi-parcours et réajuster

AE 2 : Ce qui a été fait

Depuis 2015, TRAME a apporté un accompagnement à de nombreux groupes en phase d'émergence de leur projet. Plusieurs de ces projets qui ont émergé ont donné matière à GIEE.

Un livret « Faire émerger vos projets : L'art de faire éclore des projets agro-écologiques » a été produit et diffusé. Ce guide a été bien reçu et il n'y a pas nécessité pour l'instant de produire un guide plus fourni sur le sujet.

En 2016, deux journées d'échanges entre animateurs ont permis de partager sur les pratiques d'émergence.

En 2017, Trame a participé à la recherche action sur l'émergence de projets collectifs en énergie renouvelable avec le Collège des transitions énergétiques et sociétales de la région Pays de la Loire.

Toujours en 2017, Trame a cherché à faire émerger des projets agro-écologiques dans les réseaux via des Living Lab. Avec ces Living Lab l'émergence se fait davantage en lien avec des partenaires du territoire. Ces Living Lab favoriseront l'émergence de projets « triple performance ».

Plusieurs groupes ou collectifs ont répondu à l'appel à projets. Ont été retenus des projets de différents types dans différentes régions françaises, dont :

- En Charente-Maritime, émergence d'un projet expérimental pour créer un parcours de formation de salariés agricoles et d'employeurs, en concertation avec les organismes de l'emploi et la formation.
- En Bretagne, mise en place d'un Living Lab qui regroupe des éleveurs à la recherche de nouvelles valeurs avec des systèmes en transition vers l'agro-écologie. Plusieurs pistes ont été évoquées dont celle d'expérimenter les paiements pour services environnementaux.
- En Normandie, mise en place d'un Living Lab où des adhérents de plusieurs réseaux de Trame (CRDA Manche, GVA de l'Orne, GVA Féminins de Seine-Maritime, Agriculteurs Composteurs et Associations de salariés agricole) souhaitent installer des lieux de parole et d'initiatives pour les éleveurs laitiers dans le marasme.
- En Nouvelle Aquitaine, mobilisation d'éleveurs et de céréaliers autour d'un projet de complémentarité entre ces deux productions.

Commencés en 2017, ces Living Lab se poursuivront sur la fin du PDAR.

Un guide de préconisation pour les financeurs était prévu. Celui-ci n'a pas été réalisé. Par contre une cellule de veille sur les financements a été créée dans TRAME. Elle produit des « Flash financement » qui donnent de l'information sur les financements mobilisables. C'est en effet ce que les collectifs qui ont des projets en émergence attendent le plus pour ensuite avoir les moyens de mettre en œuvre leur projet.

Le transfert de compétences a pu se faire par des articles dans Travaux-et-Innovations. La mise en ligne de la plaquette a aussi permis d'y donner plus facilement accès.

Par contre une formation à l'accompagnement à l'émergence de projet a été programmée en 2017, mais a dû être annulée faute d'un nombre suffisant d'inscrits.

Au-delà du livret, le meilleur indicateur de réalisation serait certainement la liste des projets en émergence accompagnés durant ces 3 ans. On les retrouve dans les comptes-rendus annuels.

Pour la suite du programme, Trame continuera à accompagner des collectifs en émergence de projets. Une plus grande attention devra être portée aux actions de transfert de compétences auprès des animateurs et conseillers de groupes d'agriculteurs.

L'évaluation de cette action a été réalisée le mercredi 21 juin 2017.

La synthèse de cette évaluation fait ressortir :

- Les compétences dont disposent TRAME sur la thématique de l'émergence aussi bien sociales que méthodologiques sont au service des acteurs de terrain.
- La grande importance de tisser et d'entretenir des liens de proximité entre TRAME et le terrain surtout pour cette phase toute particulière d'émergence où les besoins sont encore souvent implicites.
- L'importance de se doter d'outils de repérage des initiatives émergentes (ex. Living Lab).
- La nécessité de mieux cibler les sollicitations des administrateurs de TRAME et de ses réseaux sur des actions concrètes avec la constitution d'un tandem (ingénieur-élu) avec des priorités de travail claires et des rôles définis.
- Une attention à porter, notamment après la réalisation du projet, à la valorisation des résultats.
- La nécessité de continuer à favoriser les projets ascendants mais structurer la participation car on observe un épuisement associé au « tout participatif ». Rester dans des processus dynamiques mais structurés avec des phases définies. Par exemple :
 - 1^{ère} phase : mobiliser et faire adhérer avec un objectif clair, commun et partagé. Ecoute et climat de confiance sont de mise.
 - 2^{ème} phase : rédaction du projet en groupe restreint (3 personnes mandatées par le collectif).
 - 3^{ème} phase : formulation d'une ou plusieurs propositions soumises à validation.

Action élémentaire 3 « 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 »

AE 3 : Rappels Enjeux-Objectifs-Actions annoncés en 2015

Face à la complexité croissante, la réflexion collective est plus riche pour aider les acteurs de la production à renforcer leur compétitivité en phase avec les attentes de la société, en visant l'autonomie et la diversité pour correspondre au projet de vie des personnes qui y travaillent.

Pour cela, TRAME aidera les acteurs de la production, agriculteurs et salariés agricoles à :

- Maîtriser les méthodes de réflexion prospective et stratégique, pour emmener les systèmes de production vers davantage de performance économique et environnementale et en donnant toute sa place à la dimension humaine (notamment pour réduire les conséquences parfois dramatiques liées au stress).
- Créer les conditions d'un dialogue fructueux entre employeurs et salariés.
- Mettre en évidence l'attractivité des métiers de la production, valoriser le choix de ceux ayant suivi cette voie, et transmettre aux jeunes générations l'envie de se tourner vers ces métiers.

Objectif 1 - Les agriculteurs disposeront de méthodes leur permettant d'élaborer collectivement leurs stratégies pour des projets visant la triple performance

Objectif 2 – Les actifs agricoles le souhaitant seront en mesure de repérer et d'accompagner, ou d'orienter les personnes de leur entourage en situation de stress ou de grande fragilité

Objectif 3 - Les compétences respectives des agriculteurs et des salariés seront valorisées, grâce à un dialogue et un management de qualité, gage d'efficacité et de performance des exploitations

Objectif 4 - Les jeunes en formation envisageront plus volontiers une carrière dans le salariat agricole

Les actions étaient :

Pour l'objectif 1 :

- Repérer des collectifs souhaitant s'impliquer dans une démarche prospective et stratégique.
- Accompagner ces groupes en adaptant les démarches de prospective et de stratégie dans la construction de leur projet et capitaliser sur les démarches suivies.
- Accompagner des éleveurs porcins confrontés à des controverses locales, pour les aider à mener un dialogue constructif facilitant l'acceptation de leurs projets. Ce travail se fera en lien avec le projet ACCEPT.
- Formaliser et diffuser ces démarches et les préconisations pour les accompagner.
- Participer à l'action pilotée par RESOLIA sur la formation des enseignants et des conseillers à l'accompagnement de démarches de réflexion stratégique, dans la suite du projet PerfEA.

Pour l'objectif 2 :

- Poursuivre l'action entamée sur la problématique du suicide et la gestion du stress, notamment avec la mise en œuvre d'un projet de formations et de conférences. Des suites seront définies avec les participants à ces formations et conférences.

- Capitaliser avec les personnes formées et diffuser les enseignements de ces formations. Ces formations seront réalisées en 2015. D'autres actions suivront et découleront de ces formations.

Pour l'objectif 3 :

- Sensibilisation au plus près du terrain pour faire émerger la demande
- En parallèle de cette sensibilisation seront travaillés les points suivants pour améliorer le dialogue au sein de l'exploitation :
 - Recueil de témoignages d'agriculteurs employeurs et de salariés agricoles sur la qualité et les difficultés rencontrées dans leurs relations de travail.
 - Identification des points de blocage, des points de vigilance, des axes d'amélioration dans les relations entre employeurs et salariés.
 - Capitalisation de ces travaux sous la forme d'un guide du management ou de fiches thématiques.
 - Elaboration et mise en œuvre d'une ou plusieurs formations à la communication pour employeurs et salariés, destinée à des publics employeurs et de salariés.
- Par ailleurs pour valoriser les savoir-faire des salariés de la production, ces personnes auront mis en place un forum leur permettant d'échanger leurs savoir-faire et de les valoriser. Une capitalisation et une diffusion des acquis de ces échanges sera organisée.

Pour l'objectif 4 :

- Réaliser une enquête auprès de jeunes, pour mieux cerner ce qui peut les attirer vers le salariat agricole. Rechercher des partenariats avec des réseaux proches des jeunes (MRJC, Jeunes Agriculteurs...).
- Construire un partenariat avec les MFR pour élaborer ensemble un module de formation consacré aux spécificités des métiers de salarié de la production.
- En fin de programme, réaliser une seconde enquête pour évaluer les changements de perception des jeunes dans les établissements qui auront suivi ce module.

AE 3 : Ce qui a été fait

En 2015, Trame et l'Inter-Groupes Féminins ont poursuivi leurs travaux sur le bien-être en agriculture. 2 formations de 2 jours (pour une trentaine d'agricultrices et agriculteurs) et 6 conférences (Seine-Maritime, Sarthe, Bretagne, Gironde, Allier, Limousin) ont été réalisées avec Pierrette Desrosiers, une psychoch québécoise spécialisée dans le monde agricole), sur la thématique « Devenez producteur de votre vie, choisissez de réussir ». Plus de 1000 agriculteurs, agricultrices, jeunes et salarié(e)s agricoles ont été sensibilisés.

Cette action remarquable s'est poursuivie en 2016 et 2017, notamment en Limousin avec l'organisation de formations sur le bien-être et des interventions devant divers publics comme la Commission Nationale des Agricultrices de la FNSEA.

Une journée nationale « Equilibre : bien vivre de son métier en agriculture » a ainsi réuni une soixantaine d'agriculteurs et d'agricultrices de toute la France.

Les travaux sur le management et sur les relations employeurs salariés ont commencé en 2015 par des enquêtes. Puis en 2016, 3 outils de sensibilisations ont été mis au point : une pièce de théâtre, une conférence, deux courtes vidéos.

En 2017, la sensibilisation a continué, notamment lors du Festival des groupes de développement. Plusieurs interventions et formations ont pu être réalisées. Un nouveau programme de formation a été mis au point. Cette formation se réalise une première fois en

2018 à partir d'un travail expérimental d'accompagnement au management qui sera mené à la demande de l'association des Agriculteurs Composteurs de France. Cette formation commencera par des autodiagnostic sur les exploitations (diagnostic des compétences managériales : analyse des 70 comportements de leadership du chef d'entreprise). Après la restitution d'un rapport final de diagnostic, il s'agira d'identifier et de prioriser les besoins en compétences, puis de se mettre d'accord sur un plan de développement personnel du chef d'entreprise. Les modules de formation à distance qui seront ensuite mis en place auront pour objectifs de faire monter en compétences chaque chef d'entreprise sur les domaines de compétences prioritaires identifiés. Ce travail se prolongera par la mise en place d'un groupe d'échanges de pratiques entre Agriculteurs sur des pratiques managériales transférables à partir de cas concrets et de l'expérience d'Agriculteurs Composteurs volontaires. L'objectif de ce projet test, expérimenté en 2018 (qui permettra aussi aux salariés de Trame concernés de monter en compétences sur le sujet) est ensuite de reconduire les différents modules construits auprès d'autres employeurs d'autres réseaux.

En 2018, Trame animera aussi un Living Lab sur les parcours d'accès à l'emploi avec le groupement d'employeurs du Cemes-Cesam (Cercle d'échanges de matériel agricole de Charente-Maritime). Il s'agira de faire se croiser le chemin du salarié avec le chemin de l'employeur sur des parcours identifiés et jalonnés d'étapes sur lesquelles les différents partenaires interagissent.

L'appui à la stratégie d'exploitation a eu du mal à se développer au début du programme. Il y a surtout eu quelques appuis ponctuels à des groupes et la participation à des actions vers des conseillers, réalisées avec Résolia.

La FNGEDA, réseau adhérent de TRAME, ayant mis l'accompagnement stratégique dans les priorités de son programme, à partir de fin 2017 cet axe de l'action s'est trouvé renforcé. En 2017 un recensement de démarches permettant l'accompagnement de groupes sur les questions de stratégie a été réalisé. En 2018 un groupe de travail s'est mis en place.

Enfin en 2015 et 2016, TRAME a réalisé en partenariat avec les MFR, le CNEAP et l'UNMFREO une enquête auprès de 638 élèves de 72 départements différents pour connaître leur perception du métier d'agriculteur et de salarié agricole, et leur vision de l'agro-écologie. A partir de cette enquête, un module de formation sur le salariat agricole doit être conçu. Ce travail a peu avancé en 2017 du fait du congé maternité de la personne qui le mène à TRAME. Il sera poursuivi en 2018. Les jeunes en formation agricole envisagent rarement les métiers de salariés agricoles comme une possibilité intéressante. Or tous ne seront pas chefs d'exploitation. Pour Trame et l'Association des salariés agricoles de France, il s'agira de mettre en évidence l'attractivité des métiers de la production, de valoriser le choix de ceux ayant suivi cette voie, et de transmettre aux jeunes générations l'envie de se tourner vers ces métiers.

Cette action élémentaire 3 a pris de l'importance. C'est pourquoi les responsables professionnels de TRAME ont demandé qu'elle soit, à partir de 2017, séparée en deux actions élémentaires : l'une portant sur les aspects stratégies d'exploitation, coûts de production, et l'autre étant plus sur les relations humaines, le bien être, le management et les relations employeurs salariés.

L'évaluation de cette action a été réalisée le vendredi 9 juin 2017.

La synthèse de cette évaluation fait ressortir :

- Que les différentes actions et projets menés dans le cadre de cette action élémentaire sont majoritairement le fruit d'une démarche ascendante et couronnés de succès.
- La nécessité de faire plus de lien entre les thématiques de l'action élémentaire, et

probablement entre les différentes actions élémentaires du PDAR.

- L'intérêt de tenir compte des spécificités liées au genre (masculin et féminin) dans les différentes thématiques, aussi bien en stratégie que sur les questions de bien-être ou de relations humaines en agriculture.
- TRAME dispose d'outils aboutis et d'un savoir-faire méthodologique avéré, mais dont le rayonnement en dehors de TRAME est à développer, notamment en stratégie et relations humaines, par un travail sur l'offre de prestations.
- L'intérêt de mener une réflexion sur l'accompagnement du changement chez les agriculteurs et les salariés agricoles vers plus de résilience et d'agilité.
- La méthode proposée pour mener cette évaluation a permis de montrer les travaux menés concrètement et d'identifier des marges de progrès stratégiques et opérationnels qu'il sera nécessaire de partager et valider avec les administrateurs de TRAME.

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

AE 4 : Rappels Enjeux-Objectifs-Actions annoncés en 2015

Au sein de TRAME se développent depuis quelques années 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.

Techniques culturales simplifiées, agriculture écologiquement intensive, agriculture de conservation des sols, pratiques 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 qui donnent lieu à ces échanges et à l'émergence de réseaux thématiques.

Les finalités poursuivies par TRAME avec ces collectifs sont de faire en sorte que les agriculteurs déjà engagés dans ces processus soient en mesure :

- de renforcer les performances de leurs exploitations (à la fois économiques, sociales, et environnementales),
- de mettre en œuvre ces systèmes de production agro-écologiques innovants,
- de convaincre leurs collègues et les partenaires locaux de l'intérêt de ces systèmes,
- d'accompagner des projets territoriaux associant la filière, les gestionnaires du territoire, et les autres acteurs du territoire pour développer ces pratiques et systèmes de production.

Objectif 1 : Accompagner des projets collectifs réunissant agriculteurs et autres acteurs territoriaux autour de la mise en œuvre de systèmes de production agro-écologiques.

Objectif 2 : Développer la mise en réseau de ces collectifs, sous forme de réseaux thématiques facilitant la mise en place de systèmes de production plus agro-écologiques par les agriculteurs.

Objectif 3 : Produire des connaissances pour construire, avec les agriculteurs, de nouveaux systèmes de production permettant d'optimiser les services écosystémiques en favorisant les mécanismes biologiques naturels.

Développer des méthodes d'accompagnement de collectifs agricoles souhaitant élaborer de tels systèmes et adapter les méthodes de réflexion (objectifs, indicateurs, leviers d'action...), afin de conforter l'autonomie de réflexion et de décision des agriculteurs et des collectifs.

Pour atteindre ces objectifs les actions passeront par trois types d'accompagnement de groupes :

- Accompagnement de l'APAD (Association pour la promotion d'une agriculture durable).
- Accompagnement de groupes qui veulent travailler sur la santé du troupeau en utilisant des méthodes alternatives.
- Accompagnement de groupes qui veulent travailler sur l'agriculture écologiquement intensive.

AE 4 : Ce qui a été fait

Dans le cadre de cette action élémentaire, TRAME a accompagné de nombreux groupes plus particulièrement dans trois domaines :

- L'APAD pour l'agriculture de conservation des sols,
- Les groupes qui travaillent sur la santé du troupeau avec des méthodes alternatives,
- L'Agriculture Ecologiquement Intensive.

En début de programme TRAME avait comme objectif de créer des réseaux thématiques sur chacune de ces trois thématiques.

L'APAD est une association qui se développe et dont le nombre d'APAD en régions se augmente. L'appui de TRAME vise particulièrement à aider les groupes locaux à s'organiser et à se développer. Trame apporte aussi un appui à l'APAD sur le plan national pour promouvoir l'agriculture de conservation des sols lors d'événements, de journées techniques... Un objectif est de contribuer à la création de 2 ou 3 groupes en 2018.

Par contre, sur la santé du troupeau et l'agriculture écologiquement intensive Trame a constaté que les personnes veulent avancer avec leur groupe, mais ne sont pas volontaires pour travailler en réseau plus large. Trame a donc abandonné cet objectif de création de réseau pour ces deux thématiques.

Une journée nationale sur la santé du troupeau prévue fin 2017 a été reportée début 2018. Elle s'est tenue dans la Sarthe.

En 2018 Trame apportera une attention particulière à l'appui aux groupes souhaitant travailler sur la santé du troupeau : partage d'expériences, analyse de pratiques, capitalisation de références et organisation d'au moins une journée d'échanges. Trame programme ainsi d'accompagner une dizaine de groupes d'éleveurs orientés vers les médecines alternatives en Bretagne, Pays de la Loire, Normandie et Bourgogne-Franche-Comté. L'objectif de Trame est de montrer par des exemples réussis que la prévention, les traitements complémentaires, une approche globale sol-alimentation-compétences de l'éleveur sont des clés essentielles dans la lutte contre l'antibiorésistance et la diminution des coûts d'élevage.

Aujourd'hui on parle de moins en moins d'agriculture écologique intensive mais beaucoup plus d'accompagnement au changement de pratiques vers des pratiques plus agro-écologiques. Depuis le début de son programme de développement, Trame accompagne et a accompagné des collectifs d'agriculteurs, dans diverses régions, dans leurs projets de changement de pratiques. En 2018, Trame réalisera un inventaire le plus complet possible des groupes en transition agro-écologique que des ingénieurs de Trame ont accompagnés depuis le début du programme. Le but est de préciser leur nature, leurs objectifs, les thématiques travaillées. 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 ...) des agriculteurs. En 2018, Trame envisage ce travail avec une dizaine de collectifs de ses réseaux : Apad, GIEE, groupes « santé du troupeau »... Trame formalisera une méthode d'évaluation afin de pouvoir l'intégrer dans l'accompagnement des collectifs engagés dans la transition agro-écologique. Il s'agira ensuite de transférer et de diffuser largement cette méthode d'évaluation pour qu'un maximum de collectifs engagés dans la transition agro-écologique puissent évaluer les résultats de leurs changements de pratiques.

Sur toute cette période, Trame a participé aux GIS Relance-Agronomique

L'évaluation de cette action a été réalisée le jeudi 22 juin 2017.

La synthèse de cette évaluation fait ressortir que :

- Un grand nombre d'éléments positifs peuvent être soulignés concernant aussi bien le mode opératoire, que le service proposé et surtout le fait que les actions collent aux demandes de terrain.
- L'importance des liens de proximité entre TRAME et le terrain : donner du temps aux animateurs pour se rendre au contact des agriculteurs et des salariés agricoles, offrir une information adaptée et accessible à ce public.
- Le manque d'une stratégie d'information, de communication et de diffusion au service des bénéficiaires de la structure.
- L'intérêt de clarifier les processus d'intervention et de se doter d'outils de management en termes de reporting, de suivi et d'évaluation de la satisfaction.

L'évaluation de cette action a également été l'occasion d'un constat plus général sur Trame. Elle a souligné l'intérêt pour TRAME de clarifier le schéma conceptuel global de son PDAR et de travailler, davantage en cohérence, la rédaction du programme avec les élus pour qu'ils soient porteurs des actions menées.

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

AE 5 : Rappels Enjeux-Objectifs-Actions annoncés en 2015

« *Agriculteurs nous tenons à la pérennité de nos entreprises, à la durabilité de nos sols et donc à la qualité des matières organiques utilisées sur nos exploitations* ». Conformément à cette volonté des membres de ses réseaux, TRAME souhaite apporter sa contribution au développement de l'économie circulaire en particulier sur les volets de la valorisation de la biomasse et de la production d'énergie renouvelable.

En montrant que l'agriculture peut tenir son rôle dans la valorisation de la matière organique sur les sols agricoles, TRAME, avec les Agriculteurs Composteurs de France et les Agriculteurs Méthaniseurs de France, souhaite démontrer comment donner des garanties de qualité sur ces nouveaux métiers de l'économie circulaire, mais aussi donner l'opportunité aux agriculteurs d'être rémunérés à une juste valeur pour ces services qu'ils peuvent rendre à la société. Cette action a donc pour finalité de consolider la place de l'agriculture dans ces nouveaux métiers et d'illustrer par l'exemple des démarches de qualité à mettre en place.

Le compostage a atteint une certaine maturité, expérience sur laquelle TRAME peut s'appuyer. Toutefois des nouvelles pistes de valorisation de la biomasse doivent être explorées. La méthanisation agricole est, quant à elle, une filière en consolidation, qu'il faut accompagner. TRAME y consacrera une part importante des moyens et activités prévus dans cette action.

L'accompagnement prévu par TRAME vise donc à aider les agriculteurs composteurs et méthaniseurs dans la réussite de leurs projets :

- contribuer au développement de la méthanisation et du compostage agricole,
- maîtriser le développement et la pérennité de leurs exploitations,
- trouver la cohérence entre ces nouvelles activités et les projets de leurs territoires, dans le respect des attentes sociétales,
- rester en veille active et proposant sur les aspects réglementaires,
- diffuser et faire reconnaître la spécificité agricole de ces diversifications.

Pour cette action, TRAME organisera son appui autour de 3 objectifs opérationnels :

Objectif 1 : Le développement et la pérennisation des activités de compostage et de méthanisation portés par les exploitations agricoles.

Objectif 2 : Une dynamique de réseau nourrie par les agriculteurs pour des installations rentables, vivables et durables.

Objectif 3 : La production et la maîtrise de connaissances nouvelles par les agriculteurs pour pérenniser leur entreprise.

Les actions :

Objectif 1

Sur la méthanisation :

- Proposer un parcours de formation sous formes de modules correspondant à différents phases de développement d'un projet de méthanisation.

- Faire des études économiques de rentabilité sur les exploitations qui font de la méthanisation.
- Prendre place dans certains groupes de travail nationaux
- Poursuivre le développement de la charte de bonnes pratiques.

Sur le compostage :

- Participer activement aux rendez-vous et sollicitations de l'administration
- Participation à la révision du règlement européen qui prévoit l'intégration des matières fertilisantes et supports de cultures
- Elaborer une argumentation mettant en évidence la valeur agronomique des composts en tant qu'amendement, pour pouvoir les commercialiser à leur juste valeur.
- Mettre en place et faire vivre une cellule de veille, suivi et informations réglementaires : collecte, analyse, synthèse et diffusion d'informations (mails et newsletters).

Objectif 2

Sur la méthanisation :

- Structurer et développer le réseau des Agriculteurs Méthaniseurs de France, animer la vie associative, faire vivre une base de données répertoriant les ressources disponibles dans le réseau.
- Organiser plusieurs séminaires de rencontres chaque année.
- Organiser des journées Méthanisation dans les régions pour promotion, des journées techniques CIVE, Digestat, campagnes d'essais.
- Organiser les tutorats pour les nouveaux porteurs de projets.

Sur le compostage :

- Développer le réseau des ACF.
- Animer des ateliers d'échanges de pratiques et d'expériences
Un gros travail sera également réalisé sur les retours d'expériences en bois énergie.
- Organiser des visites des compostières du réseau.
- Construire de nouveaux partenariats avec des organismes certificateurs pour la charte de bonnes pratiques, et avec des laboratoires pour les analyses biologiques.

Objectif 3

Sur la méthanisation :

- Animer des groupes de travail thématiques.
- Réaliser des notes d'explication sur des questions réglementaires ou techniques.
- Collecter des données et les analyser pour produire des rapports d'études thématiques.
- Participer à certains projets partenariaux pour y apporter l'expérience des Agriculteurs Méthaniseurs de France et de TRAME, mais aussi pour ramener dans l'association d'autres acquis venant de France ou d'Europe.

Sur le compostage :

- **Produire des connaissances collectives** et des règles de bonnes pratiques : 2015 : maîtrise technique du procédé de compostage, gestion des odeurs, mobilisation des gisements, démarche qualité, retour au sol des composts...
- **Progresser dans la maîtrise de nouvelles techniques** de valorisation de la biomasse pour proposer de nouveaux services aux territoires (de la production d'énergie - chauffage et électricité - aux agroc carburants en passant par le biochar et l'alimentation),
- Organiser des visites, rencontres et voyages d'étude.

AE 5 : Ce qui a été fait

Cette action comprend deux grands volets : la méthanisation et le compostage.

Les actions de diffusion et de promotion de la méthanisation ont été faites et se poursuivent. En 2015, un important travail sur la sécurité des installations a été mené, ainsi qu'un travail sur l'économie des unités de méthanisation qui a permis de relever les difficultés des unités pionnières et ainsi d'avoir des éléments fiables pour la réévaluation des tarifs. La charte des bonnes pratiques de méthanisation est également passée à son stade opérationnel.

En 2016, les études d'installation de méthanisation ont permis de continuer à intervenir auprès de l'administration pour que les mesures nécessaires à la rentabilité de la méthanisation soient prises. Un signe de réussite est que, dès 2016, de nombreuses installations de méthaniseurs pionniers ont réinvesti pour améliorer leur procédé pour des solutions techniques plus performantes. Cette même année, nous avons constaté un engagement plus important des agriculteurs méthaniseurs vers l'agro-écologie. Un certain nombre d'entre eux allant jusqu'à la conversion à l'agriculture biologique.

Le travail sur la diffusion de la charte s'est poursuivi avec une présentation aux 200 personnes présentes à l'assemblée générale.. La charte sera déployée en 2017.

Les travaux sur différentes conventions se sont poursuivis : BioEnergyFarm II (sur la petite méthanisation), MéthaLAE (sur les impacts de la méthanisation agricole pour progresser vers l'agro-écologie), Meterri (sur les réflexions territoriales et l'impact du digestat).

Avec le développement de la méthanisation, l'accompagnement technique assuré par Trame a aussi pris la forme de réponses SVP téléphoniques.

En 2016, Trame a apporté un appui méthodologique à AAMF pour une réflexion visant à permettre l'embauche d'un animateur directement par AAMF ; ce qui se révélait indispensable du fait du développement en nombre d'adhérents de l'association.

Ce développement est aussi passé par la création d'une section régionale d'AAMF en Bretagne.

2017 a été marqué par un fort investissement dans les Etats Généraux de l'Alimentation, notamment sur l'atelier 3 que la présidente de Trame co-présidait. Cet atelier portait sur la bioéconomie et l'économie circulaire. Les services de TRAME lui ont apporté un appui pendant toute la durée de ces Etats généraux, notamment sur la méthanisation.

En 2017, Trame a apporté son appui à des projets collectifs de méthanisation (GIEE des méthaniseurs bretons, Projet Combrailles Energie, appui à la mise en place d'une bonne gouvernance d'un projet collectif en Loire-Atlantique)

Pour le compostage, en 2015, c'est aussi tout un travail sur la sécurité des plateformes qui a été mené et qui a permis de rédiger des fiches pour les agriculteurs composteurs.

Parmi les actions sur le compostage de 2016, il faut noter la participation à des travaux sur la réglementation, la réalisation d'un argumentaire sur la valeur agronomique des composts, De façon pérenne, une veille est effectuée pour les adhérents. Trame a aussi apporté son appui pour qu'ACF puisse répondre aux sollicitations d'interventions dans des colloques, etc.

Une mise à jour de la Charte de bonnes pratiques de compostage a été réalisée en 2016, avec un renforcement du partenariat avec des organismes certificateurs.

Les Agriculteurs Composteurs de France ont aussi développé des travaux sur le bois énergie et sur la pyro-gazéification.

A noter qu'en 2016, un voyage d'étude à l'étranger a dû être reporté par manque de temps de préparation.

En 2017, ACF, avec l'appui de TRAME, a largement contribué aux débats sur la réglementation en matière de compostage, de fertilisation et de biodéchets.

Pour renforcer les compétences de des membres d'ACF, Trame a animé plusieurs groupes de travail thématiques et ateliers d'échanges thématiques.

En 2017, de nouveaux adhérents ont rejoint l'association.

En 2017, ACF, AAMF et TRAME ont organisé, à la demande de l'administration, une visite interministérielle sur une unité de compostage et de méthanisation en Alsace. Cela montre que nous sommes des interlocuteurs reconnus.

ACF, AAMF et TRAME sont intervenus sur de nombreux colloques et salons.

La veille réalisée sur le compostage et la méthanisation a permis de repérer des données qui peuvent contribuer à l'atténuation des gaz à effet de serre et au stockage du carbone. Un groupe inter-réseau de TRAME a démarré en s'intéressant au projet VOCAL (Projet VOlontary CARbon Land Certification).

Sur ces trois années, Trame a aidé ACF et AAMF à communiquer et diffuser de l'information tant vers les adhérents que vers un public plus large.

Tous ces travaux doivent se poursuivre sur la deuxième partie du programme. Un nouvel axe sera donné à l'action. Il portera sur la bioéconomie et l'économie circulaire. Avec ce nouvel axe d'autres, réseaux de Trame pourront être concernés et s'impliquer dans cette action.

L'évaluation de cette action a été réalisée le mardi 27 juin 2017.

La synthèse de cette évaluation fait ressortir que :

- Que les compétences dont disposent TRAME sur ces deux thématiques sont aussi bien techniques que méthodologiques. Elles sont reconnues non seulement par les réseaux, mais aussi au-delà par les partenaires externes.
- Le rôle primordial de TRAME dans l'écoute et le repérage des signaux faibles et des opportunités.
- Que cette action élémentaire « Energie et biomasse : favoriser le développement de la méthanisation et du compostage » est fortement adossée aux réseaux thématiques AAMF et ACF et touche des sujets stratégiques. Une réflexion sur ses frontières est d'actualité :
 - Questionner pour peut-être re-définir la finalité, la portée et l'intitulé de l'action élémentaire,
 - Réfléchir aux modalités favorisant une approche inter-réseaux :
 - Prioriser les thèmes à travailler,
 - Trouver un mode d'organisation permettant de « décloisonner » cette action élémentaire tout en respectant le fonctionnement de chacun des réseaux.
- Pour favoriser la synergie entre les 6 réseaux de Trame, il serait souhaitable de faire ensemble, c'est à dire :
 - D'identifier une problématique ou une thématique qui fédère,
 - D'avoir des lieux d'échanges de connaissances et d'expériences aussi bien physiques (ex. réunions thématiques inter-réseaux, journées techniques, formations communes) que dématérialisés (avec des outils web appropriés).

Action élémentaire 6 « Commercialisation collective des produits, y compris non alimentaires »

AE 6 : Rappels Enjeux-Objectifs-Actions annoncés en 2015

Cette action du programme de développement de TRAME s'articule autour de trois finalités :

- Optimiser les systèmes collectifs de commercialisation et renforcer les compétences des acteurs de ces collectifs, notamment en travaillant sur les relations humaines,.
- 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.
- Capitaliser des expériences et des méthodes sur des collectifs de commercialisation en circuits courts, pour améliorer leur accompagnement.

TRAME cherchera à aider les agriculteurs engagés dans des collectifs de vente en circuits-courts à :

- maîtriser la charge de travail et la charge mentale de cette activité,
- améliorer le fonctionnement et les relations au sein de chaque collectif de vente,
- établir un partenariat durable avec leurs partenaires financiers territoriaux par une interconnaissance.

1^{er} objectif : accompagner des collectifs qui ont des projets de commercialisation dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur stratégie, dans les phases clé de leurs projets.

2^{ème} objectif : développer une dynamique de réseau pour leur permettre de conforter et pérenniser leur projet.

3^{ème} objectif : produire les connaissances nécessaires pour maîtriser les phases-clés de la vie de ce type de collectifs : émergence, gestion de crises, changements d'adhérents, phase de développement. Identifier des modèles de gestion collective efficaces, pour les diffuser et les adapter.

Les actions :

Accompagner des collectifs dans les phases clé de leur projet :

- Réalisation de formations, d'appuis méthodologiques, d'accompagnements
- Amorçage d'un accompagnement des projets de vente collective dans le « Grand Sud-Ouest ».
- Poursuite des échanges qui avaient été initiés dans le projet VARAPE maintenant terminé.

Développer une dynamique de réseau :

- Faire émerger une habitude d'échanges
- Accompagner un noyau d'agriculteurs leaders prêts à s'investir dans le pilotage d'un réseau de magasins de producteurs.
- Organiser des réunions téléphoniques techniques trimestrielles avec des témoignages et des réactions ouvertes à tous.
- Mettre en place puis faire vivre une plateforme d'échanges entre acteurs leur permettant de mutualiser des documents techniques, leurs questions et leurs suggestions.
- Organiser une journée de rencontre technique annuelle.

Ouvrir le réseau émergent à d'autres territoires désireux d'échanger sur cette thématique.

Structurer et renforcer le réseau thématique émergent à l'échelle nationale

Préparer la mise en place d'une coordination entre les réseaux de points de vente existants.

Produire et diffuser des connaissances :

Identifier les phases-clés de la vie d'un collectif « circuit-court »,

Produire un tableau de bord stratégique avec les collectifs de vente en circuits courts.

Créer des pages de diffusion sur le site Internet de TRAME ou autres formes de diffusion.

Formaliser sous forme de tableaux de synthèse les phases de développement des collectifs de vente en circuits courts pouvant nécessiter le soutien financier des collectivités territoriales concernées ou un appui technique (Chambre d'agriculture...).

Identifier des modèles de gestion collective efficaces, les formaliser sous forme de « fiche système » pour les diffuser et les adapter.

Identifier les complémentarités entre modes de commercialisation au sein d'un même collectif.

Produire un guide sur l'organisation, l'animation, la coordination d'un collectif de vente en circuits courts.

AE 6 : Ce qui a été fait

De 2015 à 2017, Trame a accompagné plusieurs projets collectifs de vente en circuits courts dans les phases clé de leur développement.

En 2015, Trame a aussi travaillé à la mise en réseau des collectifs de vente en circuits court dans deux territoires (Provence-Alpes-Cote d'Azur et Pays de la Loire Poitou-Charentes). Pour cela, des journées de rencontres de leaders et des journées techniques ont été organisées. Un réseau des magasins de producteurs de PACA a ainsi pu être créé en 2016.

Dès 2015, l'accent a été mis sur la diffusion des connaissances : réalisation d'un document d'information de 4 pages, d'un espace de travail sur pardessuslahaie.net, d'un dossier dans la revue Travaux et Innovations.

En 2016, suite à l'écoute active des besoins régionaux des magasins de producteurs et de leurs réseaux, TRAME a initié la mise en place d'un groupe de travail national avec Terre d'Envies, l'APCA, Boutiques Paysannes, le réseau des magasins de producteurs de PACA, l'union régionale des points de ventes collectifs du Nord Pas de calais, l'AFIPAR, le CEGAR, et des membres des réseaux de TRAME engagés dans ces démarches.

En 2016, pour favoriser la diffusion des informations, Trame a mis au point et organisé 2 « Radios Point de Vente Collectif ». Une radio PVC a pour objectif d'apporter de l'information sur les magasins de producteurs, via des témoignages et des avis d'experts., sous un format qui s'inspire d'une émission de radio.

Chaque émission a un thème précis. Par exemple : Aménager un point de vente collectif en adéquation avec les attentes de la clientèle ». l'invitation est envoyée à 400 contacts. Chacune des radios a été suivie par une vingtaine de personnes en direct, et réécoutée via internet de 200 et 500 fois.

En 2016 Trame a aussi créé « Le Mag' des MAG », une newsletter diffusée aux 400 contacts pour partager ressources et travaux.

En 2017 tous ces travaux et initiatives se sont poursuivis, renforcés par la mise en place de formations.

Un travail a été amorcé sur le renouvellement des associés en magasins de producteurs.

L'accent a été mis sur le renforcement de la mise en relation des magasins, en inter-réseaux dans le Grand Sud Est.

Une base de données de références technico économiques a été créée pour renforcer les échanges entre les magasins de la région PACA.

Des journées techniques ont été organisées en régions PACA, Poitou-Charentes et Pays de la Loire

Deux nouvelles Radio PVC ont été organisées.

Durant ces trois ans, TRAME s'est aussi investie dans le projet MAGPRO « Clés de réussite et impacts territoriaux des magasins de producteurs » qui a produit plusieurs guides.

Deux numéros du Mag' des MAG ont été diffusés en 2017, avec une audience qui s'étend (600 destinataires).

L'évaluation de cette action a été réalisée le mercredi 21 juin 2017.

La synthèse de cette évaluation fait ressortir que :

- La qualité des compétences dont dispose TRAME sur la thématique de la commercialisation collective des produits agricoles, avec des compétences aussi bien sociales et relationnelles que méthodologiques au service des acteurs de terrain.
- L'importance de se doter d'outils de repérage des initiatives (ex. : enquêtes de terrain pour mieux connaître l'environnement et les besoins des groupes).
- L'intérêt d'améliorer la cohérence des prises de décision des élus de Trame quant à la stratégie de Trame concernant la mise en réseau de collectifs en circuits courts : pour quelle finalité et quel rôle de Trame à terme, une fois ces réseaux ayant émergé ?

L'action 7 concerne la gouvernance TRAME.

AE 7 : Rappels Enjeux-Objectifs-Actions annoncés en 2015

- Le conseil d'administration de TRAME a décidé de désigner un administrateur référent pour chaque action élémentaire du programme de développement. Cet administrateur sera en mesure de rendre compte devant le conseil d'administration des avancées de l'action.
- Chaque action élémentaire est portée par un ingénieur de TRAME qui en a la responsabilité et en assure le suivi.
- Au moins une fois dans l'année, un point est prévu lors d'un conseil d'administration de TRAME sur l'avancée des actions élémentaires.
- A chaque fois que c'est nécessaire, le bureau de TRAME aborde les questions qui se posent sur les actions élémentaires.
- Pour certaines actions élémentaires, des travaux sont plus particulièrement menés en lien avec un des réseaux de TRAME (FNGeda, FNAsavpa, Ancema, APAD, Agriculteurs Composteurs de France, Agriculteurs Méthaniseurs de France). Il y a alors aussi un suivi de l'opération par les instances décisionnelles de ces associations.
- La stratégie de TRAME vise à développer de nouveaux réseaux thématiques. Au fur et à mesure qu'ils seront créés, il conviendra de mettre en place une instance spécifique de suivi qui pourra être formelle si le réseau thématique se structure en association par exemple, ou qui sera plutôt sous forme de groupe de travail si le réseau thématique ne se structure pas juridiquement.
- Sur certains projets particuliers (à l'intérieur des actions), le suivi pourra se faire au sein de comités de pilotage avec des partenaires de l'action.
- Enfin, TRAME va établir des conventions avec les réseaux thématiques et les réseaux fondateurs, pour préciser les modalités des appuis apportés et des contreparties. Une telle convention existait déjà entre TRAME et l'Association des Agriculteurs Composteurs de France. Les autres conventions s'en inspireront.

Ces conventions seront actualisées chaque année. Ce sera une occasion de vérifier que le programme de développement est réalisé conformément aux prévisions et éventuellement de rectifier le cap.

Les modalités d'évaluation du programme

En élaborant sa stratégie, TRAME s'est donnée des objectifs précis, chiffrés et datés. Le conseil d'administration sera très vigilant sur l'atteinte de ces objectifs. Ils visent à renforcer la mise en réseau pour favoriser l'innovation et les échanges autour des pratiques innovantes, la création de réseaux thématiques, l'ouverture à de nouveaux types de collectifs et la valorisation d'actions menées récemment afin qu'elles puissent bénéficier à beaucoup plus de personnes (agricultrices, agriculteurs, salariés agricoles et agents de développement).

La stratégie et les objectifs de TRAME sont bien précisés jusqu'à fin 2016. Une évaluation sera donc effectuée en 2017. Elle prendra très probablement la forme d'une autoévaluation.

AE 7 : Ce qui a été fait

Au-delà du travail des élus pour définir, analyser et valider les programmes de Trame, plusieurs points marquants sont à noter en termes de gouvernance :

- En 2015, deux réseaux qui faisaient préalablement partie de la FNGEDA ont demandé à adhérer directement à TRAME. Après l'adhésion de l'APAD en 2014, cela a amené TRAME à conduire une réflexion sur sa gouvernance.
- En 2017, TRAME a mené un travail d'évaluation de chacune des actions de son PDAR.
- Enfin depuis 2015, TRAME, la FNCUMA et Réseau CIVAM se rencontrent régulièrement pour renforcer leurs partenariats.

L'évaluation de cette action a été réalisée le mercredi 17 mai 2017.

La synthèse de cette évaluation fait ressortir que :

Bilan :

- Le projet de TRAME devrait être une proposition permettant de faire le pont entre les enjeux de l'agriculture et les besoins du terrain. Ces derniers ne sont pour l'instant pas assez pris en compte.
- Le projet de TRAME n'est pas assez partagé même si la gouvernance du PDA se fait plutôt bien.
- TRAME fait preuve de flexibilité lorsque des besoins sont identifiés.

Pistes d'amélioration proposées :

- Mettre en œuvre les décisions politiques et approfondir/poursuivre la mise en œuvre opérationnelle des décisions politiques issues des travaux du groupe de travail Gouvernance.
- Mettre en place un bilan mi-année pour chaque action élémentaire du PDA au sein du tandem responsable professionnel-salarié
- Améliorer la gestion du temps à l'échelle de TRAME (ex. élaboration d'un calendrier mensuel ou calendrier centralisé via Google, etc.)
- En 2017, avoir signé les conventions avec les réseaux adhérents à TRAME en septembre 2017 de manière à pouvoir intégrer leurs besoins dans le PDAR 2018
- En 2018 :
 - o Conduire des formations de leaders pour différents publics (relève des élus responsables, inter-réseaux, ONVAR)
 - o Réaliser, en bureau de TRAME, un travail sur la stratégie (pas une formation stratégie)

Point de vigilance

Quelle intégration de la stratégie de TRAME dans celle des réseaux et inversement ?

3. BILAN DU PROGRAMME

3.1. BILAN EN MATIERE DE MISE EN ŒUVRE DES AE

Les actions élémentaires du programme de développement de TRAME ont été en grande partie réalisées. Certaines sous actions ont pu parfois être reportées par manque de temps mais ne sont pas remises en cause.

L'AE 1 « Organiser, dans les régions, des réseaux de pionniers porteurs de projets innovants » a dû être renforcée. Il s'avère que c'est une action centrale sur laquelle tous les réseaux de TRAME comptent et qui alimente les autres actions élémentaires.

Il a fallu y ajouter un objectif sur l'accompagnement du changement dans les collectifs. En effet au-delà de l'émergence de projet (AE 2), il est nécessaire de pouvoir continuer à accompagner les collectifs pour que leurs projets se mettent vraiment en place.

L'AE 2 « Accompagner les processus d'émergence de projets collectifs » se conduit comme prévue. Une partie sur la recherche de financements y a été ajoutée. Il y a dans ce domaine une attente de TRAME et des réseaux. Pour qu'un projet qui a émergé puisse se réaliser il est nécessaire qu'il ait des financements et cela nécessite une veille et un appui pour les aider.

L'AE 3 « 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 » a été transformée en deux actions élémentaires différentes en 2017. Au départ elle comportait deux grands axes : un sur la stratégie d'exploitation et un sur les relations humaines. En 2016, les réseaux de TRAME ont souhaité que davantage de moyens soient mis sur ces deux axes ; notamment parce que la FNGEDA a mis le travail collectif sur la stratégie des entreprises dans ses priorités et parce que l'axe relations humaines est transversal aux différents réseaux et que les travaux sur le management et les relations employeurs salariés se développaient.

A partir de 2017, il y a donc eu une AE 3 « Renforcer la viabilité économique et la vivabilité des entreprises agricoles en améliorant les capacités d'anticipation et de pilotage » et une AE 8 « Renforcer la vivabilité des entreprises agricoles en améliorant les relations humaines entre les acteurs de l'exploitation agricole : agriculteurs et salariés ».

En 2018, les actions de l'AE 3 sont renforcées avec un volet sur la concertation avec les autres acteurs du territoire ; élément de plus en plus indispensable dans la réflexion et la mise en œuvre de nouveaux projets dans les exploitations.

Les AE 4 « Evolution des systèmes vers l'agro-écologie et la triple performance » et AE 6 « Commercialisation collective des produits, y compris non alimentaires » se poursuivent conformément au programme. Concernant ces actions, on peut noter une inflexion de TRAME sur l'aspect création de réseaux. Dans la mesure du possible, Trame souhaite toujours que cela puisse se faire, mais ce n'est pas une fin en soi car il a été observé en début de programme que ce n'est pas nécessairement un objectif des acteurs de terrain.

Un nouveau volet, concernant davantage de réseaux de TRAME est ajouté à l'AE 5 « Energie et biomasse : favoriser le développement de la méthanisation et du compostage ». Il porte sur la bio-économie et l'économie circulaire.

3.2. « VALEUR AJOUTEE » DU PROGRAMME SUR L'ENSEMBLE DE L'ACTIVITE DE L'ORGANISME

Ancrage Territorial

Trame a organisé son programme pour répondre à des demandes locales ascendantes. L'ancrage territorial est donc fort. Les différentes actions élémentaires et leur évolution le montrent. La mise en place d'un accompagnement sur la concertation avec les autres acteurs du territoire pour les projets locaux des agriculteurs, ou encore le développement d'une réflexion sur l'économie circulaire et la bioéconomie pour apporter un appui aux collectifs et les aider dans leur volonté d'insérer ces dimensions dans leurs projets renforcent cet ancrage.

La reprise des comptes-rendus du programme de développement de TRAME sur les trois dernières années montre, quelles que soient les actions élémentaires, une multitude d'accompagnements de projets très divers et à chaque fois très insérés localement. Tous ces projets ont une réelle incidence sur leur territoire. Ces accompagnements sont utiles et passionnants pour ceux et celles qui en bénéficient et aussi pour celles et ceux qui les assurent. Pour TRAME, la difficulté peut parfois être de garder suffisamment de temps pour la capitalisation et la diffusion.

L'intersectorialité

Depuis 2015, cette intersectorialité se renforce dans les actions de TRAME.

L'AE 5 qui était très axée d'un côté accompagnement des agriculteurs méthaniseurs et de l'autre côté accompagnement des agriculteurs composteurs se déploie maintenant sur la bioéconomie et l'économie circulaire qui concernent ces deux réseaux mais également les agriculteurs qui sont en agriculture de conservation des sols, des agriculteurs qui sont en circuits courts... Cette action devient donc beaucoup plus transversale.

Dans l'AE 2 sur l'émergence de projet, un Living Lab se met en place en Nouvelle Aquitaine pour tenter de mettre en place une filière de valorisation de céréales plutôt produite en Poitou-Charentes par des éleveurs du Limousin pour garder la valeur ajoutée sur la région plutôt que de faire engraisser les animaux à l'étranger. Les autres Living Lab ont aussi cette dimension inter sectorielle.

Une autre forme d'intersectorialité dans TRAME est la collaboration au sein de groupes de travail entre employeurs et salariés de la production agricole. C'est particulièrement le cas du groupe de travail sur les relations humaines et en 2017 cela s'est concrétisé par la mise au point d'une formation sur le management pour les agriculteurs composteurs, formation qui s'adresse et met en mouvement les chefs d'exploitation et leurs salariés. Cette formation est en cours de réalisation en 2018. Elle a vocation à être reproduite avec d'autres publics.

Coordination entre acteurs

Pour bon nombre de ses projets, TRAME est en relation avec de multiples acteurs.

Dans de nombreuses régions, pour la mise en place de réseaux de pionniers porteurs de projets innovants, les délégués régionaux travaillent en lien avec les Chambres d'agriculture, les DRAAF, d'autres ONVAR comme les Cuma.

Depuis le début de ce programme, TRAME s'est organisée pour avoir un représentant dans les commissions spécialisées des COREAMR qui sélectionnent les GIEE.

Depuis plusieurs années maintenant, TRAME, la FNCuma et Réseau CIVAM se rencontrent régulièrement pour voir comment travailler davantage ensemble sur des actions concrètes et pour promouvoir le développement par le collectif.

En 2017 et 2018, TRAME fait partie des 3 ONVAR qui coordonnent le pôle des 18 ONVAR.

TRAME est membre du directoire opérationnel du GIS Relance-Agronomique avec notamment le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, l'INRA, l'APCA, l'ACTA. TRAME essaie d'y représenter les ONVAR.

Certains membres du personnel de TRAME, plus en lien avec un réseau, travaillent avec de nombreux partenaires de ces réseaux comme par exemple l'appui à la FNGEDA dans les actions partenariales qu'elle mène avec l'APCA, l'appui à l'association des Agriculteurs Méthaniseurs de France dans ses relations et conventions avec l'ADEME et avec différents ministères...

Les actions de ce programme de développement sont complétées par des partenariats de TRAME avec d'autres organisations dans le cadre de réponses à des appels à projets qui mettent en œuvre des partenariats forts. C'est le cas par exemple de COLLAGRO, projet mené par la FNCuma et dans lequel TRAME est fortement impliquée avec d'autres ONVAR, ou encore du projet ACCEPT pour lequel TRAME est partenaire de l'IFIP...

Autre exemple de coordination entre acteurs : TRAME a contribué à la mise en place et anime aujourd'hui un groupe de travail national sur les magasins de producteurs. Ce groupe est composé de personnes de différents réseaux qui n'adhèrent pas nécessairement à TRAME (Terre d'envies, Boutiques Paysannes, Bienvenue à la Ferme...). Ce rôle de TRAME au service de l'ensemble du développement est bien reconnu.

Transversalité

TRAME a toujours cette volonté de prendre en compte les différentes dimensions du développement durable. Elle est renforcée par la diversité des réseaux adhérents de TRAME qui partagent dans TRAME leurs préoccupations et y sensibilisent ainsi les autres réseaux. Ainsi l'Association des salariés agricoles de France, et l'Inter Groupes Féminins de la FNGEDA amènent l'ensemble des réseaux à tenir particulièrement compte des aspects humains et sociaux du développement durable.

TRAME a depuis toujours la volonté de permettre aux personnes de gagner en autonomie, notamment en autonomie de décision. Cela amène à se pencher sur la stratégie et sur les dimensions économiques de l'entreprise. Cette recherche d'autonomie amène aussi à reprendre son métier en main en observant davantage ce qui se passe sur l'exploitation, ce qui ramène vers le développement durable et l'agro-écologie, car souvent les agriculteurs vont revoir leurs pratiques pour un meilleur respect des sols, des plantes, des animaux.

Au-delà de ce qui est écrit précédemment, le programme a une réelle valeur ajoutée pour TRAME. En imposant à TRAME d'avoir un nombre limité d'actions élémentaires, il a amené à mettre en place des actions qui poussent les réseaux à travailler de façon plus transversale les uns avec les autres. Ainsi même une action comme celle sur l'énergie et la biomasse qui au départ concernait seulement le compostage et la méthanisation prend une orientation plus transversale vers la bioéconomie qui va concerner d'autres réseaux de TRAME.

3.3. « VALEUR AJOUTEE » DU PROGRAMME EN MATIERE D'INNOVATION

Les différentes actions du programme contribuent à mettre en œuvre des innovations. Depuis 2015, TRAME apporte un appui à la mise en place de GIEE, qui sont des groupes d'un genre nouveau voulus par le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. TRAME accompagne certains d'entre eux en apportant de l'animation. TRAME a aidé à la mise en place de groupes qui préfiguraient ces GIEE, comme par exemple le projet de l'APAD en Pays de la Loire.

TRAME a lancé une expérience de Living Lab pour faire émerger des projets dans des groupes en étant davantage en lien avec des partenaires du territoire. 6 Living Lab sont en

cours d'expérimentation. Il est encore trop tôt pour tirer des conclusions de leur travail. TRAME essaie ainsi de lancer des groupes ayant une configuration innovante.

Les réseaux de TRAME permettent de créer des synergies entre régions et entre productions pour développer les activités.

Le programme a aussi permis à TRAME d'innover, en lien avec ses réseaux, en créant deux formations et des conférences sur le bien-être au travail avec une psychoch canadienne. 1000 personnes ont ainsi pu être touchées sur une question sensible, car en arrière-plan ce sont les questions du mal-être et du suicide que les agricultrices des réseaux voulaient aborder.

A travers l'une des actions, l'objectif est de créer un module de formation pour l'enseignement agricole, sur le salariat en agriculture. A ce jour il n'y a pas de module de ce type, or il y a de nombreux emplois de salariés agricoles non pourvus.

Par son programme, TRAME contribue au développement de pratiques et d'activités innovantes :

- agriculture de conservation des sols,
- méthodes alternatives de soin des troupeaux,
- méthanisation en agriculture.

Ce sont des domaines vers lesquels de plus en plus d'agriculteurs se tournent. En facilitant les échanges, en aidant à capitaliser les connaissances, en apportant un appui aux responsables professionnels, TRAME permet à ces personnes d'innover dans leurs pratiques. Les travaux entrepris dans le cadre du programme de TRAME permettent aussi de travailler sur de nouveaux débouchés pour la biomasse (biochar...)

Enfin, le programme de TRAME est très innovant en travaillant l'aspect des relations humaines et du management dans les entreprises agricoles avec les salariés de la production agricole.

3.4. BILAN DU PROGRAMME EN MATIERE DE CAPITALISATION ET TRANSFERT DES RESULTATS

TRAME, sans en être l'unique artisan, contribue au développement en nombre d'adhérents de deux de ses associations membres : l'APAD et Association des Agriculteurs Méthaniseurs de France. Les résultats des travaux de ces deux associations bénéficient donc à un nombre de plus en plus important de personnes.

La revue Travaux-et-Innovations permet de diffuser chaque mois, vers les conseillers agricoles et les formateurs, des résultats de travaux menés dans le cadre du programme de TRAME ou de conventions et également de nombreux travaux réalisés par d'autres organisations.

Au sein de TRAME la capitalisation des actions se fait aussi par la mise au point de formations qui permettent à de nouvelles personnes d'acquérir des compétences dans les domaines travaillés par TRAME. Un effort a été fait dans la promotion de ces formations.

Depuis le début du programme TRAME a édité des guides, des recueils qui permettent capitalisation et transfert. (Guide « Faire émerger vos projets. L'art de faire éclore des projets agro-écologiques », Recueil « Sur les chemins de l'agro-écologie : parcours d'agriculteurs et de salariés agricoles »...).

Le transfert a aussi pu se faire lors d'événements et de journées organisés par TRAME, ou avec l'appui de TRAME, dans le cadre de son programme de développement., comme par

exemple le Festival des groupes de développement, les journées de l'APAD à Nouan le Fusellier, la journée Equilibre en Nouvelle Aquitaine, l'assemblée générale des Agriculteurs Méthaniseurs de France pour lancer leur Charte et la déployer auprès des adhérents, ...

Toutes ces formes de capitalisation et de transfert ont un impact car nous constatons que le personnel de TRAME est de plus en plus sollicité, par des demandeurs de plus en plus vairs, pour intervenir sur les domaines de compétences développés dans le cadre de ce programme. Ainsi, actuellement de très nombreuses interventions sont demandées par des organismes qui ne sont pas adhérents à TRAME, ni à l'un de ses réseaux.

3.5. RESTITUTION DES EVENTUELLES DEMARCHES EVALUATIVES MENEES PAR L'ORGANISME

En 2017, TRAME a mené un important travail d'évaluation à mi-parcours de l'ensemble de ses actions entrant dans le cadre du programme financé par le CASDAR.

TRAME a également évalué sous la même forme son action de centre de formation.

Pour chaque action élémentaire du programme de développement et pour la formation, un comité d'évaluation a été constitué comprenant idéalement un élu représentant de chaque réseau de TRAME, les salariés de TRAME responsables d'action ou de parties d'action, un membre du comité scientifique des ONVAR, et un représentant d'un autre ONVAR.

A partir d'un travail documentaire (programmes prévisionnels et réalisés des différentes actions, éventuels comptes rendus de groupes de travail, livrables), une journée réunissant le comité d'évaluation a été organisée pour chaque action élémentaire. Cette journée a permis de faire des constats et d'émettre pour chaque action des recommandations.

Puis le 12 octobre, une journée a été organisée, avec les administrateurs des réseaux de TRAME qui avaient participé aux évaluations d'actions, pour élaborer une synthèse globale avec des recommandations classées en Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

Le conseil d'administration de TRAME du 23 novembre 2017 a priorisé ces recommandations.

De son côté le personnel de TRAME a également fait cette démarche de classement.

Les travaux d'évaluation sur chaque action ont pu être pris en compte dans l'élaboration du programme prévisionnel 2018 de TRAME.

Il y a eu un intérêt très fort d'avoir le regard extérieur de membres de conseil scientifique des ONVAR et de représentants d'autres ONVAR lors des évaluations des actions.

Les recommandations issues des synthèses générales seront retravaillées en 2018 par le conseil d'administration de TRAME.

Quelques éléments de la synthèse :

Dans les forces

Les élus mettent en premier : **Réseaux collectifs** : Trame accompagne les agriculteurs et les salariés agricoles vers une meilleure autonomie face au changement en appuyant la mise en œuvre de projets issus d'une démarche ascendante, fruits de l'ancrage de terrain des réseaux collectifs de TRAME.

Tous (élus + personnel) mettent en premier : **Compétences de Trame** : Trame dispose de compétences méthodologiques, thématiques, sociales et relationnelles pour lesquelles l'association est reconnue par les acteurs de terrain au sein de ses réseaux et au-delà.

Dans les faiblesses

Les élus mettent en premier : **Gouvernance et pilotage**

- Le manque d'appropriation du projet et du programme de Trame par les élus des réseaux adhérents compromet l'existence d'une dynamique ascendante à succès.
La gouvernance de Trame manque de clarté et d'intelligibilité. Trame devrait proposer un processus de travail dynamique mais structuré avec des phases définies qui intègrent :
- Une simplification de la prise de décision
- Une meilleure accessibilité et circulation de l'information (décisions, contenus du PDAR et réalisations)
- Un niveau de sollicitation des élus adapté à leurs disponibilités et leurs responsabilités
- Des instruments de pilotage du management (suivi, évaluation de la satisfaction).
- Les tandems élu-ingénieur qui collaborent sur les actions élémentaires devraient mener des projets concrets et s'accorder sur un mode d'organisation favorisant l'engagement de

chacun avec des priorités de travail claires, des rôles définis.

Tous (élus + personnel) mettent en premier : Synergie entre les réseaux et lien de proximités avec le terrain

- Les liens de proximité entre Trame et le terrain s'affaiblissent et compromettent le repérage des besoins.
- Les propositions faites au sein du programme de Trame ne font pas assez le pont entre les enjeux de l'agriculture et les besoins de terrain.
- La structuration du PDAR en actions élémentaires thématiques favorise une organisation cloisonnée qui limite la collaboration et les synergies inter-réseaux.

Dans les opportunités

Elus seuls et tous (Elus + personnel) mettent en premier : Réseaux

Les réseaux seront d'autant plus contributeurs qu'ils trouveront dans leur adhésion à Trame un bénéfice concret.

Cela passe par l'existence de liens de proximité, fruits d'une présence de Trame au contact du terrain (présence des réseaux, des élus, des salariés de Trame sur le terrain) et des projets concrets menés conjointement.

Trame devrait élargir sa collaboration à d'autres réseaux, d'autres organismes partenaires.

Dans les menaces

Elus seuls et tous (Elus + personnel) mettent en premier : Affaiblissement des réseaux

Une érosion du nombre d'adhérents des réseaux adhérents historiques de Trame est observée

4. PERSPECTIVES : ENSEIGNEMENTS TIRES DES 3 ANNEES ECOULEES POUR LES 3 ANNEES A VENIR

Le programme écrit pour les années 2015-2020 est précis. Les actions du programme de TRAME restent pertinentes pour les années qui viennent.

Cependant, le monde évolue très vite.

TRAME se veut à l'écoute de ses adhérents et des signaux qui sont envoyés par l'environnement.

Pour répondre aux besoins des agriculteurs, des agricultrices, des salariés agricoles, il est nécessaire d'adapter le programme. Ainsi à l'intérieur des actions élémentaires des objectifs et des actions concrètes ont parfois dû être modifiés et ajoutés.

Ainsi par exemple :

- Trame a redonné davantage d'importance à l'accompagnement de projet (après l'émergence)
- Trame a introduit un volet sur la concertation dans l'action sur la stratégie d'exploitation.
- Trame a introduit la bio-économie et l'économie circulaire dans le programme de 2018. La manière d'aborder cela doit encore être grandement précisée, mais il est nécessaire de pouvoir le mettre dans le programme dès à présent car ces sujets vont prendre de l'importance et les collectifs agricoles vont être demandeurs d'appuis sur ces sujets.

Il paraît très important pour Trame de pouvoir continuer à faire ces adaptations sur la suite du programme.

Les financeurs demandent à ce que le programme soit rédigé de plus en plus en mode projet. L'organisation du programme est lourde (prévisionnel et compte-rendu annuel, bilan à mi-parcours), avec un nécessité de capitaliser.

Il y a une tension constante entre les réseaux adhérents qui eux attendent de TRAME de l'animation et des appuis pour avancer sur leurs questions concrètes, et les impératifs liés au programme. Pour la suite du programme, TRAME va devoir travailler sur ces tensions afin qu'elles ne deviennent pas sources d'incompréhensions qui pourraient diminuer l'efficacité du travail.