



## Programme d'actions nationales

*Appel à projets proposant des actions de portée nationale en faveur de la transmission des exploitations agricoles et de l'accompagnement des cédants dans le cadre du programme pour l'accompagnement à l'installation et la transmission en agriculture (AITA).*

---

### Transmission : renforcer et mutualiser les actions de sensibilisation et d'accompagnement des cédants

#### 1. Contexte

161 000 agriculteurs professionnels cesseront leur activité d'ici 2022. Les agriculteurs quittent rarement leur métier pour raisons de santé. La sortie du métier se fait généralement par transmission de l'exploitation, étape complexe compte tenu des enjeux fonciers et capitalistiques.

Par ailleurs, deux phénomènes émergent :

- la sortie de l'activité agricole en cours de carrière, pour des raisons essentiellement économiques,
- l'allongement des carrières lié au report de l'âge de départ à la retraite.

Ces éléments conduisent des exploitants âgés de plus en plus nombreux à rester en place et induisent des entrées tardives dans le métier, ce qui s'accompagne :

- d'une rétention du foncier,
- d'une simplification des systèmes d'exploitation et du recul des investissements,
- du recours à une main d'œuvre salariée ou à des entreprises de travaux agricoles.

#### **Une question délicate à aborder avec les futurs cédants et une « rencontre » difficile entre cédants et repreneurs**

Chaque transmission est unique. Cette étape, naturelle dans la vie de l'exploitation il y a encore quelques années, lorsque la transmission se faisait de père en fils, est aujourd'hui plus complexe.

La transmission d'un patrimoine est un acte dynamique mais irréversible qui s'inscrit pour le cédant dans une double logique :

- celle de l'entreprise pour laquelle le cédant recherche un compromis entre son revenu et ses conditions de vie après son départ, et la pérennité d'un outil professionnel qu'il a façonné,
- celle de la famille et du souci d'équité entre les héritiers.

Au-delà de la stratégie de l'entreprise à transmettre, la réussite repose sur l'organisation et la qualité du dialogue entre les deux parties pour faire émerger un objectif commun prenant en compte les besoins du cédant et du repreneur, voire leurs divergences d'intérêts. L'entrée dans le métier dépend autant des attentes du repreneur que de celles du cédant :

- les cédants au long de leur carrière se sont forgés une image de leur métier et appliqué leur fonctionnement propre de conduite de leur exploitation qui influencent leurs choix au moment de la transmission. Dans certains cas, ils estiment préférable de céder leur exploitation pour l'agrandissement plutôt que pour une installation car ils la jugent soit non viable, soit non vivable. Dans d'autres cas, ils sont à la recherche de repreneurs partageant leurs valeurs et le modèle d'agriculture qu'ils portent ou appartenant aux réseaux qu'ils fréquentent. La sélection des candidats à la reprise par les cédants repose ainsi en priorité sur les valeurs partagées et l'intégration sociologique et professionnelle à des réseaux ;
- les candidats à l'installation souhaitent devenir chefs d'entreprise et préserver leur indépendance dans la conduite de leurs projets. Ils ne cherchent pas forcément à reprendre telle quelle l'exploitation du cédant : ils peuvent considérer important de se l'approprier pleinement pour concevoir leur propre projet et créer leur propre habitude de travail, ce qui peut générer des incompréhensions pour le cédant.

La diversité des profils et des envies des repreneurs (hors cadre familiaux, en reconversion, déjà issu du milieu agricole, âge, expérience antérieure...) et des cédants (proches de la retraite, arrêt pour raisons économiques, familiales...) complexifie la mise en relation et la communication.

Le choix du cédant de se retirer de l'entreprise définitivement ou immédiatement, ou au contraire de participer à l'accompagnement du repreneur, peut aussi orienter vers un profil de repreneur plutôt que vers un autre.

Cette diversité des profils et d'attentes permettent de comprendre combien la rencontre efficace entre un cédant et un repreneur n'est pas aussi naturelle qu'on pourrait l'imaginer même si les offres de cession et les demandes de reprise étaient équilibrées en volume. Or tel n'est pas le cas.

De même, lors du départ d'un agriculteur d'une société, l'arrivée pour le nouvel installé n'est pas toujours facile. La mésentente entre associés est un des principaux facteurs d'échec d'une installation. Le nouvel installé doit pouvoir trouver sa place et ne pas être considéré comme un simple salarié. Il doit pouvoir participer pleinement aux prises de décisions des autres associés. C'est un élément important à prendre compte dans l'accompagnement des repreneurs.

### **La nécessaire anticipation de la cession**

Reporter à plus tard une cession conduit nombre d'agriculteurs à ne pas pouvoir transmettre dans des conditions satisfaisantes pour eux-mêmes. Pour répondre à l'urgence de cesser son activité, la tentation peut donc être forte de céder son exploitation pour l'agrandissement des exploitations environnantes. Mais reporter à plus tard peut ne pas être également satisfaisant pour les repreneurs

qui devront acquérir un outil qui aura souvent vieilli, le cédant n'ayant pas continué à investir dans les dernières années.

Et cette anticipation n'est pas automatique pour de nombreuses personnes. L'information du futur cédant, sinon sa formation à la transmission est indispensable. De nombreuses actions de repérage sont ainsi réalisées sur les territoires. Mais une meilleure coordination entre ces actions de repérage dans l'objectif d'alimenter le Répertoire départ-installation (RDI), par exemple, semble indispensable pour permettre plus de mises en relations (action n°1).

### **Des points positifs à l'accompagnement d'aujourd'hui, mais également des limites**

Les acteurs publics et privés pour accompagner à la transmission sont nombreux, mais l'offre reste morcelée. Cédants et repreneurs peuvent se tourner vers des partenaires qui interviennent aux différents stades et sur les différents aspects d'une cession d'entreprise.

Ainsi, les notaires et les experts comptables sont des intervenants essentiels dans l'acte de transmission d'entreprises, non seulement pour conseiller les opérations de transmission mais aussi plus en amont, avant même le déclenchement d'une opération, pour informer, sensibiliser et conseiller les agriculteurs de plus de 50 ans.

Mais la diversité des aspects (juridiques, fiscaux, sociaux etc.) à traiter et des démarches appellent à une coordination renforcée des actions d'accompagnement des cédants et des repreneurs pour un dispositif efficace. De plus, les dispositifs publics sont souvent peu connus et manquent de visibilité. Contraint par la multiplicité de ses tâches métier, le chef d'entreprise agricole a du mal à anticiper la cession et sa structure vieillit avec lui : baisse des investissements, ralentissement de la rentabilité... Pour les dirigeants, l'organisation et la préparation de la transmission est une opération complexe, un acte jugé long et éprouvant qui se superpose à l'activité courante.

### **Une difficile appréhension de la valeur économique de l'entreprise**

L'estimation de la valeur des exploitations agricoles est un exercice complexe. Deux valeurs s'opposent aujourd'hui dans l'élaboration du coût de reprise de l'exploitation : la valeur économique et la valeur patrimoniale. En théorie, ces deux méthodes devraient être complémentaires, mais elles s'opposent lorsque la discussion entre cédant et repreneur démarre. Cette difficile appréhension de la valeur réelle de l'entreprise accentue la forte concurrence lors des transmissions entre stratégies d'installation et d'agrandissement.

En effet, pour le cédant, l'enjeu est de mesurer ses besoins futurs par rapport à sa retraite et à partir de là, les besoins de compléments dont il aura besoin. La vente / location de l'exploitation peut constituer une partie voire la totalité de ces compléments de retraite.

Pour le repreneur, il s'agit de limiter au maximum la valeur patrimoniale et de se baser le plus possible sur la valeur économique.

La méfiance sur le prix de vente peut engendrer un changement de position pour le cédant, pourtant prêt au départ à céder à un jeune.

Il est donc important de pouvoir aborder la distinction entre valeur économique (ou valeur de rentabilité) et valeur patrimoniale au plus tôt dans l'accompagnement du cédant et de pouvoir ensuite le détailler lors de l'étude concrète du meilleur choix à faire (action n°5).

## 2. Organisation générale et opérations

Le programme est organisé autour de 2 axes déclinés en 5 actions.

### Axe 1 : Repérage, sensibilisation et communication sur la transmission et la cessation d'activité

<b>Action n°1 : Développer et renforcer les actions de repérage qui sont d'ores et déjà mises en place à différentes échelles</b>	
Action coordonnée avec Inpact	
<u>Objectif de cette action</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser le déploiement de partenariats au niveau national et le partage de bonnes pratiques pour contribuer à améliorer l'efficacité du repérage</li> <li>Décliner ces partenariats aux niveaux régional et départemental</li> </ul>
<u>Méthodes</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'un état des lieux des pratiques de repérage, avec recensement des bonnes pratiques</li> <li>Organisation d'un groupe de travail national</li> <li>Déploiement de l'action retenue avec les partenaires</li> </ul>
<u>Livrables</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etat des lieux des actions de repérage à la transmission existants dans les régions</li> <li>Conventions de partenariats et fiches pédagogiques</li> </ul>
<u>Échéances</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fin 2017 : état des lieux des pratiques de repérage et recensement des cas de bonnes pratiques</li> <li>1er semestre 2018 : définition de l'action à déployer avec les partenaires</li> <li>1<sup>er</sup> trimestre 2019 : création et diffusion des documents pédagogiques dans les régions et départements</li> </ul>
<b>Action n°2 : Développer des actions de sensibilisation « d'urgence » pour les départs anticipés et précipités</b>	
<u>Objectif de cette action</u>	Eviter le démantèlement au départ d'un exploitant agricole, en maintenant l'exploitation tant qu'un repreneur n'est pas trouvé
<u>Méthodes</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recensement de l'existant</li> <li>Choix des actions remarquables</li> <li>Réalisation de supports pour déploiement en local</li> </ul>
<u>Livrables</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recensement et évaluation des mesures/actions existantes au niveau local</li> <li>Fiches pédagogiques pour mettre en place de nouvelles mesures de maintien des exploitations sur les territoires</li> </ul>

<u>Échéances</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin 2017 : état des lieux des pratiques existantes et identification des actions remarquables</li> <li>• 1er trimestre 2018 : élaboration de l'action à mettre en œuvre</li> <li>• 1<sup>er</sup> trimestre 2019 : création et diffusion des documents pédagogiques dans les régions et départements</li> </ul>
<b>Action n°3 : Coordonner une communication positive pour sensibiliser à la transmission et mieux informer sur les outils d'accompagnement disponibles</b>	
<u>Objectif de cette action</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonner une communication nationale positive, partagée par l'ensemble des acteurs de la transmission au niveau national, déclinable en régions et départements</li> <li>• Développer les supports de communication existants en région et département</li> <li>• Créer des passerelles avec les autres secteurs d'activité (réseau entreprendre, AFE...)</li> </ul>
<u>Méthodes</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recensement des outils de communication existants</li> <li>• Création d'un plan de communication</li> </ul>
<u>Livrables</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan de communication sur la transmission partagé par l'ensemble des partenaires</li> <li>• La « Boîte à outils de communication » nationale</li> <li>• Kit de communication à destination des partenaires</li> </ul>
<u>Échéances</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin 2017 : recensement de l'existant et élaboration d'un plan de communication</li> <li>• 1er semestre 2018 : création et diffusion de la boîte à outils nationale</li> <li>• 1<sup>er</sup> trimestre 2019 : création et diffusion du kit de communication</li> </ul>

## Axe 2 : Structurer et coordonner l'accompagnement des futurs cédants

<b>Action n°4 : Evaluer les opportunités de déploiement d'un lieu d'accueil privilégié des cédants: le PAT</b>	
<u>Objectif de cette action</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les modalités de mise en œuvre des PAT/PAIT existants</li> <li>• Réaliser un cahier des charges pour faciliter et guider les acteurs locaux dans le montage des PAT</li> </ul>
<u>Méthodes</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recensement des modalités de mise en œuvre des PAT/PAIT existants</li> <li>• Identifier les différentes typologies de PAT/PAIT</li> <li>• Elaborer un cahier des charges national des PAT</li> <li>• Identifier les opportunités de financement des PAT</li> </ul>
<u>Livrables</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Typologie des PAT/PAIT existants</li> <li>• Cahier des charges du PAT</li> </ul>
<u>Échéances</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin 2017 : typologie des PAT/PAIT existants</li> <li>• 1er semestre 2018 : préparation de la mise en œuvre de l'action de repérage retenue</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin 2018 : élaboration et diffusion d'un cahier des charges du PAT</li> </ul>
<b>Action n°5 : Créer une offre d'accompagnement à la prise de décision « Expertis »</b>	
<u>Objectif de cette action</u>	<p>Permettre aux futurs cédants de prendre la meilleure décision pour leur cessation d'activité en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incitant les accompagnements de la transmission en régions à structurer une offre d'accompagnement personnalisée autour d'un réseau d'acteurs s'engageant sur la qualité de la prestation,</li> <li>• Faisant en sorte qu'ils rentrent en relation avec plusieurs experts de la transmission,</li> <li>• Communiquant au cédant toutes les informations pour qu'ils puissent se les approprier et prendre la décision qui leur correspondra le mieux.</li> </ul>
<u>Méthodes</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'un cadre national</li> <li>• Choix d'une (ou de) région(s) pilote(s)</li> <li>• Définition d'une charte des experts</li> <li>• Déclinaison du cadre national suivant les spécificités territoriales</li> </ul>
<u>Livrables</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre national</li> <li>• Charte des experts</li> <li>• Programme de déploiement des différentes prestations sur la (ou les) région(s) pilote(s)</li> <li>• Questionnaire de satisfaction des cédants</li> <li>• Rapport d'évaluation pour chacune des régions : points positifs et points négatifs pour chacun des programmes de prestation</li> </ul>
<u>Échéances</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3ème trimestre 2017 : construction d'un cadre national</li> <li>• Fin 2017 : définition des partenariats et des cadres méthodologiques régionaux</li> <li>• 3ème trimestre 2018 : mise en place du dispositif</li> <li>• 1er semestre 2019 : évaluation d'Expertis</li> </ul>

### 3. Gestion du programme

Durée : les actions seront mises en œuvre sur une durée de 28 mois du 01/05/2017 au 31/08/2019. S'en suivra la rédaction du rapport final et le bilan financier, qui seront réalisés au cours du premier semestre 2019.

Financement : Ministère de l'agriculture et l'alimentation (MAA) dans le cadre du programme pour l'Accompagnement à l'Installation - Transmission en Agriculture (AITA)

Montant : 210 000 €

Chef de file : APCA

Partenaire principal : JA

Structures potentiellement mobilisées dans le cadre du projet:

- CCMSA
- FNSAFER
- FNSEA
- Service de remplacement France
- Crédit agricole
- CER France
- Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables
- Fédération nationale d'agriculture biologique
- FNCuma
- Coop de France
- Notaires de France
- InPACT
- RENETA

La présentation du projet dans des instances, tel que le CNIT ou les groupes de travaux, pourra permettre à certaines structures de se proposer comme partenaire.

Deux instances sont mises en place pour mener à bien le projet :

- **Des groupes de travail** seront en charge du déploiement des actions. Ils seront composés des différentes structures partenaires pouvant jouer un rôle important dans les différentes actions du projet. Pour chacune des actions, le partenaire national coordinateur de l'action sera chargé de l'organisation de ce groupe (convocation, logistique, rédaction des documents de supports...)
- **Un comité de pilotage** du projet, comprenant APCA et les partenaires du projet souhaitant y participer (partenaires impliqués sur plusieurs actions). Il se réunira deux à trois fois par an. Il a pour objectif de suivre et d'évaluer la mise en œuvre du projet et de mutualiser les compétences des partenaires. Il permet également de réorienter les actions si nécessaire et élabore et valide le rapport final.

Des réunions de suivi pourront avoir lieu entre les services du ministère, Régions de France et le chef de file et le partenaire principal. Les services du ministère pourront ainsi évaluer l'avancée du projet et les résultats attendus en toute impartialité.