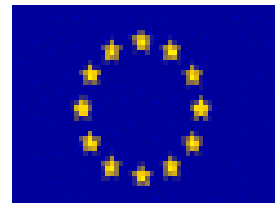




Inter **A**ssociations de
F**O**rmation **C**ollective
à la **G**estion



Gestion : Explorer des solutions Pour demain

*Des transmissions et
installations innovantes*

Place des Femmes
énergies
Commercialisation

**Compte-rendu des journées 2 et 3 décembre 2004,
Paris**

Programme “Gestion : préparer les systèmes de demain” : Qu’est ce que c’est ?

Les journées auxquelles vous avez participé s’intègrent dans un programme intitulé « Gestion : préparer les systèmes de demain ». Voici quelques informations complémentaires sur ce programme :

Depuis 1997, l'Inter AFOCG a mis en place un projet national d'appui à des formations innovantes intitulé « Programme Gestion : préparer les systèmes de demain »

Les objectifs généraux du “Programme Gestion” sont d'enclencher chez les exploitants une réflexion globale, de leur permettre de projeter l'exploitation à moyen terme et de la situer par rapport aux enjeux d'aujourd'hui. Il s'agit de leur donner les moyens de prendre en compte les interactions, les relations entre la personne, le milieu et l'exploitation, et de les traduire en terme de choix et de décisions pour répondre à ces enjeux.

A l'échelle du réseau, le “Programme Gestion” vise à améliorer et renforcer les échanges entre AFOCG à partir des questions traitées et des formations proposées.

Enfin, ce programme a pour objectif d'irriguer de cette approche l'ensemble des activités de l'AFOCG en lien avec les adhérents.

Le Programme Gestion s'organise autour de 3 formes d'actions complémentaires.

Une action d'appui aux formations innovantes

L'Inter AFOCG propose un appui financier. Elle encourage les AFOCG à proposer des projets de formations innovantes (par le thème abordé, la démarche adoptée, ...) répondants à des problématiques rencontrées. Un Comité de Pilotage met en discussion ces projets de formation et valide ou non leur financement, au regard des objectifs du “Programme Gestion”.

3 axes de contenu sont appuyés dans le programme

- Appui de thématiques spécifiques autour de l'accompagnement au changement, de l'installation et de la transmission, de la communication sur le métier d'agriculteur et son évolution
- Ouverture à toute proposition des AFOCG, dans la mesure où elles correspondent aux objectifs du programme, et s'appuient sur des questions concrètes soulevées par les agriculteurs sur leurs exploitations
- Travail autour des itinéraires des « groupes de base », lorsque celui-ci joue son rôle de lieu de gestion, d'articulation entre gestion de constat et gestion d'anticipation, un lieu de questionnement

Des journées d'échanges

Dans le cadre du "Programme Gestion", deux journées sont organisées, chaque année, en général dans les premiers jours de décembre, autour de deux types d'intervention :

- La **valorisation d'actions innovantes internes au réseau**. Des témoignages d'agriculteurs et d'animateurs-formateurs permettent de visualiser les répercussions sur les exploitations des démarches de gestion innovantes mises en œuvre par certaines AFOCG.
- L'**ouverture à d'autres approches qui croisent et nourrissent nos pratiques**. Des interventions extérieures sont pensées comme des ressources sur des thématiques de gestion qui mobilisent le réseau.

Ces journées permettent l'émergence de nouvelles idées et donnent à d'autres AFOCG et adhérents l'envie d'avancer sur des thématiques similaires.

Elle sont organisées alternativement à Paris ou sur le territoire d'une AFOCG.

Les journées qui ont déjà été organisées

Quand ?	Où ?	Thèmes principaux
1999	Paris	Des CTE en marche, Méthode Bilan Travail
2000	Paris	Articulation objectifs/projet, Accompagnement de situations fragilisées, Le travail, Les CTE
2001	Rhône	Passage au système à l'herbe, Les CTE
2002	Paris	Relations humaines, Transmission des exploitations
2003	Jura	Petites exploitations, Adaptation aux risques climatiques, PAC

Des rencontres régionales entre animateurs-formateurs

Le Programme Gestion sert également à encourager les dynamiques régionales par l'appui à des rencontres entre animateurs. Actuellement, deux régions se mobilisent:

- la région Est (AFOCG de l'Ain, du Rhône, de Haute-Saône, du Jura, de la Drôme)
- la région Aquitaine (AFOCG de Gironde et du Pays-Basque)

Les activités menées par ces associations régionales sont :

- Des rencontres annuelles de formation
- Des journées de formation sur le logiciel de comptabilité ISTEA
- Des groupes de travail sur des thématiques spécifiques (Installation-Transmission...)

Pour en savoir plus : www.interafocg.org

SOMMAIRE

Programme "Gestion : préparer les systèmes de demain" : Qu'est ce que c'est ?	3
INTRODUCTION.....	7
Analyse énergétique de l'exploitation agricole.....	9
Raisonner un investissement bâtiment	13
La place des femmes au sein de l'exploitation.	17
A la recherche de reconnaissance...par une valorisation de mes ressources au sein de l'exploitation.....	21
Accompagnement de projet et création d'un point de vente collectif	25
Introduction au thème installation - transmission	29
Transmettre son exploitation, ça se prépare!.....	31
Retraite et transmission, vers un projet qui me ressemble	35
"De quoi parle-t-on au Québec quand on parle de transfert?".....	39
"La situation des installations et transmission en France, un enjeu pour la dynamique des territoires ruraux."	45
Terre de liens	47
Conclusion.....	51
Annexes.....	53

INTRODUCTION

Maryse ROUX, présidente de l'Inter AFOCG

Bonjour à tous

Je souhaite tout d'abord remercier l'ensemble des adhérents d'AFOCG présents aujourd'hui et tout particulièrement ceux qui ont accepté de témoigner.

Merci aussi à nos partenaires qui ont accepté de nourrir les échanges et débats de ces deux jours par leurs interventions ou leur participation dans la salle.

Ces journées "gestion : explorer des solutions pour demain" rassemblent un panel des activités du réseau. Leur diversité traduit l'éventail des préoccupations traitées dans les formations des AFOCG. Leur point commun reste le travail sur la personne, préoccupation clé du travail des AFOCG, et une approche de la gestion qui permet des choix sur l'exploitation non pas seulement en fonction de questions économiques mais aussi en fonction de ce que chacun veut faire.

Les AFOCG ont un rôle à jouer sur leur territoire, leur département. Elles sont un des leviers pour la dynamique du milieu rural.

Nous nous arrêterons plus précisément sur le thème de l'installation - transmission. L'enjeu est de ne pas se limiter à un état des lieux mais d'amener une réflexion sur le renouvellement du monde agricole et rural et sur la responsabilité de chaque agriculteur et agricultrice. Chacun, à son niveau, a le pouvoir de faire évoluer les choses pour rendre notre milieu rural plus attractif.

Je souhaite que ces deux jours nous permettent de faire face à l'individualisme montant. Devant les solidarités qui s'effritent et la recherche de solutions individuelles à des problèmes qui nous touchent tous, les expériences menées dans les AFOCG sont une ressource pour inventer ensemble et prendre des décisions éclairées.

Assumons notre fierté d'être agriculteurs aujourd'hui.

Analyse énergétique de l'exploitation agricole

" Comment mieux prendre en compte les questions d'environnement dans mes prises de décision ? "

" Mon exploitation est – elle très consommatrice d'énergie ? "

" Les systèmes d'exploitation autour de moi sont – ils plus économes ? "

Objectifs de la formation :

- ☞ Prendre en compte la dimension énergie dans sa prise de décision.
- ☞ Explorer de nouveaux contours de la gestion globale d'exploitation.

2 points clé de la formation :

1. Décliner l'approche de gestion globale sur une thématique technique ancrée dans les préoccupations des agriculteurs.

- ➔ Poursuivre l'action de l'AFOCG dans le développement durable de l'agriculture dans sa dimension environnement.
- ➔ Poursuivre dans une démarche d'accompagnement de projet sur une thématique difficile pour laquelle l'émulation au sein du groupe peut constituer un bon moteur pour avancer et concrétiser des choses sur l'exploitation.

2. La formation nous aide à :

- ➔ Aborder une thématique d'actualité difficile à aborder seul.
- ➔ Concrétiser des projets d'économie d'énergie.
- ➔ Découvrir des nouvelles techniques, méthodes et préoccupations pour la gestion des énergies sur les exploitations.
- ➔ Chiffrer notre consommation d'énergie sur certains postes.
- ➔ Utiliser le diagnostic énergétique Planète et relativiser ses résultats.

Pour en savoir plus : page 4 : Rappel des points d'information essentielle et du principe du diagnostic planète
le compte-rendu détaillé est disponible sur le porte-documents du réseau
<http://www.interafocg.org/portedocs>

Analyse énergétique de l'exploitation agricole

Témoignage de l'AFOCG de l'AIN

Anne, Jean-Noël et Jean-Luc

■ Origine et objectifs de la formation

L'AFOCG a rencontré le CIEPAL et ELIAN, deux structures engagées sur les questions d'énergie, lors de sa participation à la plateforme associative INPACT.

La formation a eu lieu l'hiver 2003-2004, mais en fait les différents participants étaient déjà plus ou moins engagés sur la route. La formation a conforté des ressentis et concrétiser des orientations.

les questions des agriculteurs

Comment mettre en œuvre concrètement des actions d'économie d'énergie ?

Comment améliorer mon système d'exploitation en terme de consommation d'énergie ?

Comment raisonner mon projet « énergie » ?

■ Déroulé de la formation : 3 étapes

1. Poser les bases pour raisonner la consommation d'énergie sur l'exploitation.

- ☞ Présentation des participants par un tour de table.
- ☞ Vérification de la cohérence de leurs attentes avec les objectifs de la formation
- ☞ Introduction de la thématique, apports théoriques
- ☞ Présentation et Remplissage de l'outil "planète", outil d'évaluation de l'efficacité énergétique de l'exploitation.

3. Analyser les bilans énergétiques des exploitations

- ☞ Analyse des résultats du diagnostic énergétique pour chaque exploitation et échanges autour des pratiques de chacun.
- ☞ Apports techniques et pratiques sur les économies et la production d'énergie.

4. Cerner des pistes d'évolution favorables en terme d'énergie et plus globalement

- ☞ Appropriation du diagnostic énergétique et de son interprétation par chacun.
- ☞ Mise en commun et définition d'objectifs et plans d'actions pour améliorer son bilan énergétique.
- ☞ Réflexion individuelle sur les pistes d'évolution, quelques pistes envisagées par les participants.

Comment diminuer ma consommation d'énergie?

- En réduisant ma surface en maïs au profit du pâturage
- En devenant autonome en protéines grâce à la luzerne
- En passant mon tracteur au banc d'essai pour optimiser les réglages

Pourquoi pas les énergies renouvelables sur mon exploitation?

- Un chauffe-eau solaire pour ma salle de traite
- Une chaudière en bois déchiqueté pour sécher le fourrage
- Du colza dans mon tracteur
- Et si je changeais carrément de système?

Nota bene :

Ce qui paraît difficile pour ce genre de formation, c'est la coordination des intervenants. L'un vient avec un outil de diagnostic qui ne doit rester qu'un outil au service de la réflexion et de la décision. L'autre vient avec des pistes de solutions qui ne doivent pas constituer des solutions universelles..

émoignage Témoignage Témoignage Témoignage Témoigna

Anne S.,

Des économies d'énergie sur mon exploitation, un engagement

Sur notre exploitation nous réalisons des aménagements pour diminuer la consommation d'énergie. Mon mari cherche à moins travailler, moi je ne veux pas profiter de subventions et avoir le sentiment d'appauvrir le monde en achetant sans cesse des "trucs".

Depuis trois ans, nous augmentons la surface des prairies. Nous les exploitons mieux grâce à un système de pâturage. Nous arrivons à supprimer le maïs azoté pendant 2-3 mois.

Nos efforts ont été encouragés par les résultats obtenus. Nous produisons le même quota de lait avec le même nombre de vaches laitières et moins de subventions. En intégrant la baisse des subventions les coûts de matière sèche de l'herbe restent 4 fois inférieures à ceux de l'ensilage maïs!! Le travail est de moins en moins pénible : nous avons moins de coup de bourre (moins de bêche à enlever, moins de passage de tracteur...), moins de façons culturales...

Les prairies c'est beaucoup de travail pour les mettre en place mais une fois installées c'est bon. Il n'y a pas forcément moins de travail mais surtout le travail est moins pénible. Nous utilisons moins de fertilisants azoté et minéraux, moins de fioul, moins de bâches!!! Autant d'économies d'énergies réalisées!!

Après cette expérience, je suis convaincue que **la durabilité d'un système ce n'est pas que les calories au meilleur rendement, c'est vraiment une approche globale!**

Jean-Noël

De l'énergie électrique à l'énergie renouvelable sur l'exploitation

Je cherchais à mieux valoriser la biomasse pour assurer le chauffage. Pour les bâtiments d'élevage, je voulais remplacer l'énergie électrique par une énergie renouvelable. C'était déjà le cas pour la maison. Sur l'exploitation, j'ai remplacé la chaudière à bois (bûches) trop limité en puissance par une chaudière automatique.

J'avais aussi un intérêt personnel pour ces questions. J'avais donc déjà fait quelques rencontres qui m'avaient convaincu que ce système a fait ses preuves en France.

La démarche environnementale rejoint les préoccupations locales

C'était aussi pour moi une possibilité pour valoriser les ressources locales. La Bresse est une région de bocage. Le bois est de moins en moins exploité, la forêt n'est plus utilisée.

De plus, la démarche environnementale rejoint les préoccupations locales de conserver l'aspect du bocage de la Bresse. Du coup, c'est une façon de participer à cette initiative non seulement d'un point de vue paysager, mais aussi en valorisant la biomasse!

La région Rhône Alpes soutient des projets de ce type. L'association ELIAN sensibilise des personnes motivées. Elle initie des dynamiques locales : un forestier a ainsi été équipé. L'approvisionnement est stabilisé pour les agriculteurs qui en ont besoin. Par ailleurs une réflexion est en cours au sein de la CUMA pour l'achat d'une déchiqueteuse.

Le contexte particulier de l'augmentation du prix du fioul cet hiver renforce la pertinence de ses initiatives..

Compléments d'infos - compléments d'infos -

L'agriculture qui utilise 2% de l'énergie, est responsable de 24% des gaz à effet de serre émis

- On ne peut pas parler d'énergie sans parler d'émission de gaz à effet de serre, responsable du réchauffement de la planète.
- L'agriculture consomme désormais plus d'énergie qu'elle n'en produit!! Les 4 postes clés de consommation sont : alimentation, les engrais, le fioul et l'électricité.

Évaluer l'efficacité énergétique de l'exploitation grâce au diagnostic planète

- L'outil planète évalue l'efficacité énergétique de l'exploitation. Il dresse son bilan énergétique en EQF (équivalent Fioul).
- C'est un outil de gestion pour l'exploitant sur 2 axes : réduire à court terme la consommation d'énergie et identifier des pistes plus structurelles.
- Les systèmes qui consomment le plus d'énergie se sont révélés être les plus subventionnés.

Les limites de l'outil

- Les résultats sont à relativiser. Les références utilisées sont issues d'expérimentations réalisées sur moins de 550 exploitations.
- La comparaison des résultats n'a de sens que pour des systèmes d'exploitation proches.
- Le diagnostic ne prend pas en compte les différentes sources de durabilité d'un système : le travail humain, les aspects économiques et sociaux (l'autonomie par exemple n'est pas valorisée), l'autonomie financière de l'exploitation, le maintien de la fertilité des sols et de la biodiversité.

Raisonner un investissement bâtiment

*" Comment faire le bon choix dans la construction
et l'aménagement d'un nouveau bâtiment ? "*

"Comment soulager la pénibilité du travail au quotidien? "

"Dans quelles conditions continuer le métier d'agriculteur? "

Objectifs de la formation :

- ☞ Aider les agriculteurs à mieux raisonner leur projet bâtiment grâce à l'appui du groupe.
- ☞ Prolonger l'exploration de la thématique organisation du travail initiée en 2003 : les bâtiments d'élevage en constituent un point clé.
- ☞ Inscrire l'action de l'AFOCG dans le cadre du développement durable de l'agriculture en travaillant sur la vivabilité des systèmes.

2 points clé de la formation :

5. Mettre à profit l'approche de gestion globale sur une thématique technique ancrée dans les préoccupations des agriculteurs.

- ➔ Confirmer l'intérêt d'une approche globale centrée sur les personnes plutôt qu'une réponse technique (quel bâtiment, quel coût, quel financement...) à un problème mal identifié.
- ➔ Certains participants sont venus avec un projet bâtiment en tête et sont repartis avec l'idée que le bâtiment n'était peut-être pas la réponse la plus pertinente à leur problème.

6. La formation nous aide à :

- ➔ Structurer notre réflexion, pour avancer dans notre projet.
- ➔ Mieux appréhender les multiples dimensions de ce type de décision, dans une optique de cohérence globale.

Pour en savoir plus : un compte-rendu détaillé est disponible sur le porte-documents du réseau
<http://www.interafocg.org/portedocs>

Raisonner un investissement bâtiment

Témoignage de l'AFOCG de l'AIN

Vinciane, Hestia et Jean-Luc

■ Origine et objectifs de la formation

Pour certaines personnes, les conditions de travail en élevage sont devenues telles que la question de continuer le métier se pose. D'autres envisagent plus sereinement de construire un bâtiment pour faire face à une baisse de la participation aux travaux des parents.

les questions des agriculteurs

Comment soulager la pénibilité du travail au quotidien ?

Dans quelles conditions continuer le métier d'agriculteur ?

Comment faire le bon choix dans la construction et l'aménagement d'un nouveau bâtiment ?

■ Déroulé de la formation : 3 étapes

1. Construire une démarche globale de raisonnement "bâtiment" (1/2 journée)

- ☞ Présentation des participants par un tour de table.
- ☞ Exploration des différentes questions liées aux projets bâtiment.
- ☞ Analyse de situation : "Ce que je sais, ce que je ne sais pas, comment y répondre : réflexion personnelle et mise en commun".
- ☞ Construction du programme de formation sur la base des besoins exprimés.

2. Nourrir sa réflexion bâtiment par le témoignage d'agriculteurs et la visite de bâtiments (1/2 journée)

- ☞ Visite d'un bâtiment d'élevage et témoignage d'agriculteurs ayant été confronté à la même problématique.
- ☞ Echanges en salle après la visite autour de toutes les composantes de la réflexion menée pour la construction ou l'aménagement du bâtiment sur tous les aspects : technique, investissement, fonctionnalité, conditions de travail, temps de travail, financier, économique... .

3. Avancer dans sa réflexion bâtiment grâce à l'apport d'un conseiller bâtiment et à l'appui du groupe. (1 jour)

- ☞ Apports du conseiller tant sur les considérations techniques, pratiques que chiffrées : les types de bâtiment, les aides possibles, l'aération, les types de salles de traite....
- ☞ Retour sur les situations individuelles : analyse de situation, exploration des possibles avec approche chiffrée.
- ☞ Evaluation rapide des coûts du projet bâtiment de chacun.

4. Possibilité de poursuivre le travail engagé par une démarche d'accompagnement de projet soit en groupe de base soit en formation départementale selon les besoins et les opportunités.

émoignage Témoignage Témoignage Témoignage Témoignage

Vinciane : du projet de bâtiment à l'embauche d'un salarié, j'ai finalement trouvé la solution adaptée à notre situation

En venant à la formation, j'avais en tête un projet de construction ou l'aménagement d'un bâtiment.

Les grandes questions que je me posais étaient : Combien cela va-t-il nous coûter ? Quelle sera la faisabilité économique ?

Au soir de la première journée avec le conseil bâtiment de la chambre d'agriculture, j'étais abasourdie, perturbée!! Je m'attendais à rentrer avec un plan de financement. Au lieu de cela, j'étais effrayée par le coût du bâtiment énorme pour l'exploitation: 152 000 € soit un million de francs à financer en déduisant les subventions éventuelles (14 000 € sur 15 ans ou 11 500 € sur 20 ans). Etant installés récemment comme hors cadre familial, il était évident que l'exploitation ne pourrait jamais supporter un tel endettement.

Puis une question a commencé à faire son chemin : **est-ce qu'un bâtiment de un million peut résoudre le problème?** Mon mari peut travailler seul mais pas moi! De fait même avec un bâtiment, si un de nous deux est malade nous sommes fragilisés tous les deux!!

Nous avons l'impression de travailler tout le temps et nous cherchions des solutions. Nous avons déjà démarré une réflexion sur l'organisation du travail avec l'AFOCG. Lorsqu'elle a proposé de poursuivre avec une réflexion sur les bâtiments nous avons accepté.

Deux éléments nous ont amené à q'un bâtiment était la solution a nos problèmes. Tout d'abord, le sentiment d'être mal équipé : nous avons une étable entravée ce qui dans l'Ain est synonyme "d'arriéré". De

plus, je culpabilise de ne pas traire seule nos 42 vaches. J'ai des problèmes de santé depuis plus d'un an, j'ai été hospitalisée 4 mois.

Finalement la solution groupement d'employeurs semble plus adaptée. Pour les remplacements, nous faisons déjà appel à un salarié. Pérenniser son poste m'est apparue comme une solution d'attente pour sécuriser notre système.

Cette solution est satisfaisante à plusieurs points de vue : elle répond aux objectifs en terme de travail et aux modalités en termes de coût, le salarié nous coûterait pour 1/3 temps, 8400 euros.

Maintenant, je me sens beaucoup mieux. Faire un bâtiment devenait une obsession. On ne voyait plus ce qui était bien sur l'exploitation!

Vinciane est en EARL avec son mari Philippe

Témoignage Témoignage Témoignage Témoignage Témoignage

Hestia : aider mon mari à vivre sa passion de fermier et garder la santé

Mon mari, Adrien a une hernie discale depuis 2 ans. La ferme est peu mécanisée, Adrien fait donc beaucoup d'efforts physiques. Mais, la ferme, c'est sa passion! Alors pour vivre sa passion tout en gardant la santé il fallait faire quelque chose.

Au printemps 2004, les problèmes de santé d'Adrien, perçus comme insurmontables ont provoqué chez lui une grosse déprime, qui m'a fait très peur. Comme je ne savais pas par quel bout attaquer le problème, j'ai appelé Jean-Luc, l'animateur de l'AFOCG pour avoir son avis. Je savais qu'il faisait partie du groupe d'animateurs qui ont suivi la formation "organisation de travail" à l'inter-afocg et qu'à l'afocg de l'ain il animait un groupe sur le même sujet.

Quand on est dans une situation pareille il est très difficile de parler de ses problèmes de façon claire et objective ! Mais une fois que c'était chose faite et que Jean-Luc avait proposé la formation, c'était aussi un soulagement.

Maintenant nous avons fait les premiers pas vers la solution. La déprime s'est peu à peu estompée.

L'AFOCG avait réalisé d'autres formations sur l'organisation de travail, Jean-Luc connaissait donc d'autres exploitations avec des problèmes semblables et il a donc proposé de démarrer une formation sur le bâtiment.

Ce qui prouve donc que parler de ses problèmes peut ouvrir des portes à des nouvelles formations. Par ailleurs, Jean-Luc connaissait l'AGEFIPH (Association de

Gestion de Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes handicapées) une association qui finance "l'aménagement du poste de travail" pour handicapés.

Je me suis donc renseignée. C'était laborieux.

Il a d'abord fallu obtenir la reconnaissance de travailleur handicapé par la COTOREP (sigle?). Cette première étape a été un réel soulagement pour Adrien. Des médecins ont déclaré que sa situation est très grave, il ne se sent plus coupable et il n'a plus à se justifier quand il évoque son mal de dos.

Définir nos priorités

Pendant la formation nous avons réfléchi à l'aménagement idéal pour notre bâtiment. C'est difficile, nous sommes locataires, nous n'avons pas de repreneurs.

Si nous voulons faire tout ce qu'il nous semble nécessaire pour pouvoir travailler comme il faut, le coût des travaux est énorme. Et même si nous obtenons un maximum d'aide financière, le montant restant est considérable. La banque ne nous prêtera sûrement pas : il va donc, peut-être, falloir définir nos priorités.

Que faire ? Construire un nouveau bâtiment ou aménager l'existant ou un bâtiment relais? Investir dans des outils et des machines, mais lesquels choisir...?

Après 2 jours de formation, **nous sommes encore loin de décisions abouties.** Nous avons avancé dans notre réflexion et chaque membre du groupe sur son projet.



La place des femmes au sein de l'exploitation.

*" Ce n'est pas un groupe de féministes revendicatrices
mais de femmes soucieuses d'organiser une négociation positive
avec leur entourage
et en particulier avec leur mari."*

Objectifs de la formation :

- ☞ Que les participantes trouvent une place sur l'exploitation en tant que femme !
- ☞ Etayer les préoccupations des agricultrices (le rôle dans l'organisation du travail en lien avec la famille) par des clés de compréhension théoriques en sociologie, ethnologie et psychologie.

2 points clé de la formation :

1. Une expérience nouvelle pour l'AFOCG et les animatrices

- ➔ L'expérimentation de la démarche analyse de pratiques. « Cette approche de la formation qui mise sur le groupe et sur les interactions entre les participants pour améliorer la pratique professionnelle ». (Adrien PAYETTE et Claude CHAMPAGNE, principes des **groupes de codéveloppement professionnel**).
- ➔ L'échange autour de nos « petites histoires » permet de constater les points communs et de se rassurer s'encourager se conforter dans l'expérience des autres
- ➔ Les changements sont des "petits" changements individuels, mais ils résonnent en profondeur. Ils induisent aussi une évolution plus large par des modifications des représentations des voisins.

2. La formation nous aide à :

- ➔ Nous retrouver entre femmes.
- ➔ Eclairer nos pratiques quotidiennes.
- ➔ Reconsidérer notre place sur l'exploitation agricole

Pour en savoir plus : d'autres formations et actions du réseau ce thème

- ✓ A33 : à la recherche de la reconnaissance...
- ✓ Femmes et gestion, Céline Desbrugières, Rapport de stage, 1997

Transmettre son exploitation, ça se prépare !

Témoignage de Microfac, Michelle et Béatrix

▪ Origine et objectifs de la formation

Répondre aux objectifs de l'AFOCG d' «Aider au maintien des exploitations agricoles, là où elles sont et dans de bonnes conditions, par la formation de l'agriculteur. » Ces formations portaient initialement sur la comptabilité et la gestion. De là elles ont tout naturellement évolué vers l'accompagnement et à un nouveau parcours nommé: « **Etre bien dans sa peau d'agriculteur** ».

Il s'agit d'offrir aux adhérents des lieux de solidarité de confidentialité et de prise de conscience. Ce sont des occasions privilégiées pour s'autoriser à imaginer de nouveaux types de réponse aux questions soulevées. C'est dans le cadre de cette réflexion qu'un groupe de femmes souhaitant travailler sur sa place d'exploitante, d'épouse, de mère... bref de femmes! A commencé à se réunir.

Les questions des agricultrices

▪ Déroulé de la formation : 3 jours et analyse de pratiques

1. Nous avons démarré un stage « place de la femme » sur 3 jours
2. Ensuite les problèmes abordés étaient d'une telle importance pour chacune qu'aucune ne voulait cesser et nous nous sommes dirigées vers de **l'analyse de pratiques**. C'est une technique qui permet des allers et retours entre le lieu de vie et le lieu de formation chacun nourrissant l'autre: l'analyse de sa pratique permet d'accroître ses compétences et la connaissance de soi.
3. En perspective : nous souhaitons démarrer d'autres groupes, de femmes mais aussi pourquoi pas d'hommes?

Exemples de petits changements entrepris par les participantes

X a pris ses premières vacances, depuis 25 ans de mariage, pour le plus grand bonheur de son mari. Cela a permis de faire fonctionner le service de remplacement.

- *Y a pris conscience que ses difficultés à trouver sa place étaient dues à un secret dans la famille de son mari.*
- *Z a su trouver sa place par rapport à la main d'œuvre salariée en décidant avec son mari plutôt que d'en être la salariée.*
- *U qui acceptait des contraintes horaires de son voisin a su provoquer leur prise de conscience : ils ont proposé de changer leur fonctionnement. Leur lien au lieu de se rompre s'est trouvé renforcé. Du coup la situation des voisins -qui était fragile- s'est un peu consolidé.*
-

Témoignage Témoignage Témoignage Témoignage Témoignage

Une femme de ce groupe se présente : Michelle "*j'ai retrouvé une place sur l'exploitation, aujourd'hui quitter l'agriculture n'est plus d'actualité.*"

Au moment de mon installation en SCEA, mon mari travaillait en pépinière fruitière. Je suis restée 4 ans exploitante puis à la naissance de mon dernier enfant je me suis arrêtée, suite à des problèmes de santé. Il a fallu prévoir la réorganisation de nos productions, semences, volailles production céréales et la commercialisation en direct à la ferme

Travailler sans reconnaissance professionnelle est difficile dans notre société.

La première chose qui m'a décidé à suivre cette formation c'est mon manque de statut concret sur l'exploitation et la gêne que cela entraîne chez moi lorsqu'on me parle de cette profession. Le sentiment de n'être rien sans reconnaissance professionnelle est difficile dans notre société.

Les deux premières journées de stage m'ont permis de bien définir mes attentes et mon souhait par rapport au métier de mon mari. J'ai pu mesurer le peu de frontière qu'il y a entre vie professionnelle et vie privée. En fait il faut surtout parler de projet de vie !

Auparavant, lâcher l'agriculture me semblait être la seule solution. La formation m'a permis de rencontrer d'autres femmes en proie au même questionnement. J'ai du coup reconsidéré ma propre situation. J'ai retrouvé un intérêt à ce projet de vie en négociant une vraie place. La prise de conscience des points très positifs sans se cacher les négatifs va nous permettre d'évoluer vers un autre fonctionnement.

Aujourd'hui je m'achemine vers une

reprise d'activité avec mon mari.

Sur notre exploitation, nous avons doucement amorcé des changements. Habituellement en période de castration du maïs je suis très stressée et cela génère souvent des accidents physiques. Cette année j'ai assuré la partie administrative (déclarations et salaires), mais je n'ai pas mis les pieds dans les champs. Cela semble négligeable mais j'apprécie ne pas être immobilisée pendant trois semaines!

Sur une petite exploitation comme la nôtre les changements de système ne peuvent être que lents.

Dès 2005 nous ferons moins de maïs semence. Parallèlement nous réalisons une étude pour concrétiser un atelier de volailles de ferme avec un point de vente sur place.

Voilà des choses concrètes sur mon exploitation mais bien d'autres changements non mesurables interviennent. et aujourd'hui quitter l'agriculture n'est plus d'actualité. Tout n'est pas idyllique, loin de là mais j'ai pu ou su re-préciser un certain nombre d'attentes. Je souhaite vraiment que d'autres groupes de femmes, d'hommes, ou bien d'hommes et de femmes démarrent des formations de ce genre.

Il est temps que l'agriculture retrouvent des agriculteurs heureux.

Michelle



A la recherche de reconnaissance...par une valorisation de mes ressources au sein de l'exploitation

*"Le fait de définir sa compétences, c'est comme **prendre sa place**. On peut alors **laisser la place aux autres**."*

Objectifs de la formation :

- ☞ Identifier et exprimer la spécificité de son travail. Prendre conscience de ses ressources propres et valoriser son métier.

2 points clé de la formation :

3. La méthode de reconnaissances des acquis de l'expérience :

- ➔ Tout individu apprend tout au long de sa vie, sans en avoir conscience.
- ➔ Le processus de reconnaissance : il permet à la personne de prendre conscience de ses ressources et ainsi d'être capable de les amener auprès des autres.

4. La formation nous aide à :

- ➔ Prendre conscience de ses expériences et apprentissages
- ➔ Définir ses points forts et points d'effort
- ➔ Mettre en cohérence ses compétences et ses projets

Pour en savoir plus : d'autres formations et actions du réseau cette thématique

- ✓ AFOCG Pays Basque : Relations entre associés
- ✓ Dominique SINER « Reconnaissance des acquis de l'expérience »

A la recherche de reconnaissances, par la valorisation de mes ressources au sein de l'exploitation

Témoignage de l'AFOCG GIRONDE, Marie et Brigitte

▪ Origine et objectifs de la formation

Cette formation vient d'un sentiment parfois diffus et difficilement exprimé d'un **manque de reconnaissance du travail effectué sur l'exploitation** notamment par les conjointes d'exploitants. Elles sont souvent chargées du travail administratif ou de tâches qui, n'étant ni physiques, ni directement productives, ne sont pas considérées comme du "travail". Ainsi, tout un pan de leur activité se trouve dévalorisé.

Par ailleurs, dans ces activités, elles mettent en œuvre **des compétences dont elles n'ont pas forcément pleinement conscience** (patience, rigueur, sens du contact, etc.), souvent complémentaires de celles de leur conjoint et nécessaires à la bonne marche de l'exploitation. Elles ne perçoivent pas forcément tout le travail de type "management" qu'elles réalisent, leur polyvalence, leur capacité d'adaptation, etc. Ou bien elles regrettent que leur travail manque de lisibilité.

▪ Les questions des agricultrices

"Hier je n'ai rien fait, je suis restée au bureau toute la journée. "

"Je ne m'y retrouve plus dans le projet professionnel de mon mari. Comment mieux fonctionner à 2 ? "

▪ Déroulé de la formation : 3 étapes

Il est bon d'espacer les réunions pour permettre le travail personnel et la maturation. Néanmoins, il faut envisager l'ensemble du parcours sur moins de 6 mois.

1. Présentation de la méthode et définition des objectifs (1 jour)

☞ Présentation de la démarche proposée par D. SINER de "**reconnaissance des acquis de l'expérience**"

Cette méthode part du postulat que tout individu apprend tout au long de sa vie et dans tout ce qu'il fait, et ce, sans qu'il en prenne conscience. Il existe donc des apprentissages qui sont liés à l'expérience, quelque soit la nature de l'expérience. Ces apprentissages définissent des compétences que l'on va chercher à identifier et valoriser.

☞ Travail sur les objectifs de chacun à entamer cette formation

☞ Utilisation de l'outil "panorama de vie"

2. Etudier les expériences de chacun (1 jour)

☞ Analyse de l'expérience des participants à l'aide de l'outil "décryptage d'expériences".

Echange autour des réalisations faites à partir des étapes du premier jour : créations personnelles autour de la notion de panorama de vie, tableau des savoirs, savoir-faire, capacités, etc. Puis nous avons analysé deux expériences pour chaque participante et affiné la compréhension des catégories du tableau.

5. Définir ses compétences fortes (1 jour)

☞ Définition des piliers ou compétences fortes de chacun

Après un apport théorique sur le processus d'apprentissage, nous avons complété en détail les tableaux créés autour des expériences analysées dans une démarche constructive d'échange entre les participantes. Cela permet de repérer les points communs entre les différentes expériences d'une personne et de ses tendances fortes. Il s'agit ensuite de les reprendre pour définir les "piliers" ou compétences fortes, travail réalisé en commun après un temps de réflexion personnelle.

☞ Mise en cohérence des ressources et du projet de la personne.

Rapprochement entre les objectifs de départ, les points forts et les "points d'effort" définis pour chacune, puis bilan de la formation.

Témoignage Témoignage Témoignage Témoignage Témoignage

Mon expérience, je me demandais ce qu'elle valait, ce que j'avais appris

Marie, viticultrice dans le Bordelais

Dans l'exploitation, nous nous occupons de tâches très multiples : de la production à la commercialisation.

Le partage des tâches, entre mon mari et moi, c'est fait de manière « spontanée », sans que nous en ayons vraiment discuté. Je m'occupais des enfants et du bureau, mon mari s'occupait des vignes. Bien sûr, je lui donnais un coup de main quand il fallait, et notre salariée nous aidait beaucoup.

Mon mari n'anticipait aucune activité, il ne planifiait rien. Le matin, on commençait la journée tous les trois. Mon mari nous distribuait les tâches, à la salariée et à moi.

J'avais toujours l'impression de ne rien faire correctement

Mais, moi, avec cette organisation, je ne résistais plus à la multiplicité des tâches à accomplir. J'avais l'impression de ne rien faire correctement. J'avais l'impression de ne jamais finir quoique ce soit, car il y avait toujours quelque chose de nouveau à faire. Je ne supportais plus le manque d'anticipation sur les activités à réaliser. Et la salariée non plus.

Dans ces conditions, je n'étais plus très sûre de vouloir continuer à travailler avec mon mari. Mais je n'ai pas de diplôme et mon expérience, je me demandais ce qu'elle valait, ce que j'avais appris...

C'est pourquoi j'ai eu besoin de suivre la formation sur la reconnaissance des acquis de l'expérience. Et si je peux vous dire tout ça aujourd'hui, c'est bien grâce à ce que j'y ai appris.

La formation m'a permis de me rendre compte de mes compétences spécifiques.

Je me suis aperçue qu'elle sont en fait complémentaires de celle de mon mari.

J'ai par exemple identifié mes compétences d'organisation et de communication. J'ai aussi identifié des savoir-faire et manques chez mon mari. Il peut gérer plusieurs choses à la fois, mais il a du mal en gestion d'équipe et en anticipation.

Nous nous sommes assis à une table et nous avons planifier

Après la formation, j'ai demandé à mon mari de compléter lui aussi un tableau précisant les « manques » et les « qualités reconnues » qu'il percevait chez moi. Cela a constitué une base de discussion entre nous. Ça nous a permis, pour la première fois, de prendre le temps de discuter ensemble, assis.

Nous sommes même parvenus à reconnaître à chacun ses ressources, à discuter du travail de notre salariée, à planifier les tâches par saison, à hiérarchiser les priorités...

Grâce à la formation, j'ai pu décider de continuer à travailler avec mon mari sur l'exploitation et, maintenant, j'assume plus de responsabilité.

Marie n'est pas d'origine agricole.

Aujourd'hui, elle est en exploitation individuelle : elle a 12 ha de vigne commercialisé en vente directe en bouteille AOC Bordeaux. L'exploitation compte une salariée. Ils sont donc 3 actifs à devoir assurer toutes les multiples activités de la production à la commercialisation.

Accompagnement de projet et création d'un point de vente collectif

*"Comment faire **pour mieux valoriser nos produits** et proposer aux consommateurs des **produits variés de manière régulière** ? "*

*"Quelle **forme d'association** est la plus adaptée pour notre point de vente collectif ?"*

Objectifs de la formation :

☞ .Définir le projet du groupe et choisir une formule juridique adaptée à nos objectifs.

2 points clé de la formation :

1. Le fonctionnement d'un point de vente collectif :

- ➔ .Quelles contraintes juridiques ?
- ➔ Quelles difficultés d'organisation humaine et financière ?

2. La formation nous aide à :

- ➔ Mieux comprendre les besoins d'un point de vente collectif en terme d'organisation
- ➔ Travailler sur nos objectifs et ainsi définir nos besoins

Pour en savoir plus : d'autres formations et actions du réseau cette thématique

- ✓ A 33 : Bilan des avancées commerciales de mon exploitation
- ✓ AFOCG Pays Basque : Mettre en place un projet de transformation et commercialisation

Accompagnement de projet et création d'un point de vente collectif

Témoignage de l'AFOCG AVEYRON, Véronique et Katia

▪ Origine et objectifs de la formation

Une quinzaine d'agriculteurs s'interrogeaient sur une mise en commun de leurs forces commerciales afin de valoriser au mieux leurs productions. Cette formation s'est donc mise en place à leur demande. Ils se sont organisés collectivement et ont créé un point de vente collectif dans le but d'enrichir leurs gammes de produits, de travailler à plusieurs et de répondre aux attentes des consommateurs en matière de qualité et de choix. Au moment où ils ont pris contact avec l'AFOCG, ils s'interrogeaient sur les formes juridiques qui seraient adaptées à leurs attentes et qui leur permettraient de conserver leurs « identités ».

Les objectifs de la formation étaient :

- ☞ Définir un projet de groupe en déterminant les différents critères qui conduisent le choix d'une formule sociétaire
- ☞ Se donner les moyens d'adapter la forme juridique au projet collectif
- ☞ Avoir les connaissances nécessaires au montage d'un point de vente collectif en matière juridique, d'organisation interne d'un point de vente, d'approvisionnement, d'agencement du magasin, de vente, de communication, de promotion, ...
- ☞ S'approprier les règles de fonctionnement d'une société
- ☞ Bien situer sa place d'associé

Pour les agriculteurs, un des enjeux de la formation était de se rapprocher des consommateurs et de leur offrir un panel de produits variés de manière régulière.

▪ Déroulé de la formation : 4 étapes (Cette formation s'est déroulée en un jour)

1. Définir le projet du groupe

- ☞ Déterminer les objectifs économiques des porteurs du projet et le mode de fonctionnement qu'ils souhaitent adopter.
- ☞ Présentation du projet de point de vente collectif à partir du règlement intérieur que les porteurs de projet ont travaillé.

2. Etablir la logique qui amène au choix de la forme juridique adaptée

- ☞ Répertorier et comparer les caractéristiques des sociétés et en préciser les fondements. Présentation des différentes formes d'association possibles (SA, COOP, SCP, CUMA, SCOP, SCEA, association 1901, GAEC, GIE, ...)
- ☞ Déterminer et ordonner les différents critères qui amènent à conclure sur le choix de la formule associative

3. Enoncer les règles principales qui régissent l'établissement et le fonctionnement de la société

- ☞ Déterminer les objectifs du règlement intérieur et les principaux éléments de sa rédaction
- ☞ Organiser le travail et l'emploi du temps des participants
- ☞ Organiser les règles de répartition des charges

4. Connaître les différentes étapes de la mise en place de la forme associative

- ☞ Recensement et ordonnancement des étapes juridiques et fiscales relatives à la constitution.
- ☞ Présentation des démarches à suivre pour créer une association et des délais à respecter.

Témoignage Témoignage Témoignage Témoignage Témoignage

Ça n'était pas possible de survivre économiquement sans trouver de spécificité

Véronique, éleveuse dans l'Aveyron

Quand on s'est installé, à côté de toutes les autres exploitations, ça n'était pas possible de survivre économiquement sans trouver de spécificité.

Au départ je voulais monter une fromagerie pour mieux valoriser la production de lait. De fil en aiguille, en fonction des opportunités et de l'évolution du contexte, on a déposé un CTE¹ autour d'un projet de laiterie en 2003. Et, finalement, on produit des yaourts.

Au début, je commercialisais mes yaourts sur des marchés, à environ 30 minutes de l'exploitation. Ça marchait plutôt bien. Mais un jour, quelqu'un de l'AFOCG m'a proposé d'intégrer un projet de magasin à Millau.

Un projet très long à mettre en place

Au début, on faisait une réunion par mois mais ça n'avancait pas. On a d'abord travaillé sur un règlement intérieur et sur les objectifs du magasin, et en parallèle on recherchait un local qui pouvait convenir.

Fin 2003, nous avons saisi une opportunité : la location d'un hangar à Millau.

Les choses se sont alors accélérées. Une fois le bail signé il fallait rapidement monter l'activité pour pouvoir assumer les loyers. Pour cela, il a fallu d'abord réhabiliter tout le bâtiment.

Nous avons tout de suite créé une association loi 1901, mais ça a provoqué pas mal de questions par rapport aux risques financiers que cela impliquaient pour les représentants légaux de l'association, etc. C'est à ce moment là que nous avons fait appel à l'AFOCG.

Certains d'entre nous ne pensaient pas que ce serait si compliqué de créer une structure pour vendre ensemble...

Les objectifs de la formation étaient de définir clairement le projet du groupe et de choisir une formule associative adaptée à nos objectifs. Elle nous a permis de nous repérer mieux, de nous organiser ...A la fin de la formation, nous avons eu besoin de digérer toutes les informations reçues. Finalement, on ne repartait pas avec une formule associative et il restait encore du travail de réflexion à faire pour choisir la forme définitive de notre point de vente. Certains d'entre nous ne pensaient pas que ce serait si compliqué de créer une structure pour vendre ensemble...

D'ores et déjà, le bilan humain que nous pouvons en faire est très positif

Aujourd'hui, le magasin est ouvert depuis un an. Il compte 26 associés et une association de commerce équitable. Nous devons bientôt faire le bilan financier annuel, mais d'ores et déjà, le bilan humain que nous pouvons en faire est très positif. Comme on a tout fait dans l'urgence, il reste encore pas mal d'éléments à régler. Nous avons par exemple identifié un fort besoin de nous perfectionner dans la communication.

Véronique est actuellement en GAEC. Depuis 1 an, son exploitation bio en bovin lait et viande commercialise des yaourts bio dans le cadre du point de vente collectif monté par 23 porteurs de projets à Millau.

¹ Contrat Territorial d'Exploitation

Introduction au thème installation - transmission

*Michèle, agricultrice dans le Rhône et Patrick, éleveur en Haute Saône
Tous les deux membres du comité de pilotage
du programme "Gestion : préparer les systèmes de demain"*

La transmission, tout un projet ! De quoi ? Vers qui ?

La transmission c'est comme une course de relais. Il faut que celui qui passe le relais n'arrive pas au bout de la course trop épuisé, et que celui qui le reçoit ne démarre pas avec trop d'obstacles !

Si le comité de pilotage du programme gestion a choisi pour thème de ces journées la transmission c'est parce qu'il nous semble que l'accompagnement qui existe aujourd'hui est insuffisant. Le travail réalisé par les AF pour capitaliser l'expérience du réseau doit être aujourd'hui valorisé.

La transmission est une étape difficile. *Un nouveau mode de vie se profile pour tous les acteurs qui vont vers l'inconnu: le cédant vers la retraite, le reprenant vers son nouveau métier. Le travail sur la personne est donc indispensable pour les deux parties.*

Pour le cédant, *car pour tout homme la retraite est une étape de vie difficile à gérer qui mérite d'être pensée, préparée, anticipée pour mieux l'assumer et la vivre. De plus, il faudra peut-être qu'il accepte des concessions financières, s'il veut assumer ses convictions par rapport à la reprise de sa ferme et à la vie de son milieu rural. La souplesse du départ, et celle de l'arrivée, dépend de la volonté du cédant. Plus le départ est préparé, plus le cédant sera conciliant avec le repreneur tant au niveau des traditions du travail (laisser un espace de création) qu'au niveau financier. Et plus il sera à l'aise lui-même car il aura un nouveau projet de vie et ne se trouvera pas désemparé par la nouvelle situation.*

Pour le repreneur, *car il doit clairement définir ses objectifs de vie à travers son projet. Nous faisons déjà ce travail dans les AFOCG par l'accompagnement de projet et la démarche de gestion stratégique. Il faut être vigilant pour que le projet reste bien à l'initiative du repreneur et que l'installation ne soit pas trop préparée. Que son projet ne soit pas la projection de ce que ses parents voudraient!!*

Par la richesse du contenu des formations que nous étudions au comité de pilotage, nous savons que le savoir-faire et les compétences de nos AFOCG dans ce domaine ne sont plus à démontrer. Nous avons les outils et les compétences pour mener à bien les accompagnements.

Nous aussi, paysans, professionnels ...Il nous faut faire de la place!

Nous aussi, paysans nous avons notre part de responsabilité, si nous voulons que nos terres soient encore travaillées avec le maximum de gens pour maintenir la vie dans nos villages, dans nos écoles et dans nos commerces. Une transmission réussie c'est aussi une nouvelle famille dans le village, de nouveaux enfants à l'école... un tissu rural vivant.

Il nous faut faire de la place!

- *De la place pour libérer ou ne pas reprendre du foncier afin de le rendre disponible à une installation ou à une consolidation d'exploitation trop petites.*
- *De la place pour laisser des initiatives, des projets innovants, sans jugement de valeur et sans modélisation :*
- *De la place dans nos CUMA pour permettre l'accès à du matériel performant à moindre coût.*
- *De la place dans nos institutions, en les présentant, en les soutenant et en les parrainant pour qu'ils soient déjà reconnus sans avoir à faire leurs preuves!*

Enfin en conclusion il y a encore un énorme travail de mise en relation entre les cédants et les potentiellement intéressés par notre métier!!



Transmettre son exploitation, ça se prépare!

"Un de mes enfants reprendra-t-il ?"

"Quelles orientations prendre aujourd'hui pour faciliter au mieux la reprise ?"

"Investir pour que l'outil demeure performant, ne pas trop investir pour ne pas l'alourdir et laisser de la souplesse au repreneur?"

"La transmission ne se fait pas comme une opération mathématique, il faut laisser à chacun du temps pour définir son parcours!"

Objectif de la formation :

- ☞ Faciliter l'anticipation de la réflexion sur la transmission et la projection dans l'avenir.
- ☞ Contribuer à faire de la transmission un projet qu'il y ait ou non une installation derrière.

2 points clé de la formation :

1. une expérience nouvelle pour l'AFOG et les animatrices

- ➔ La transmission est un sujet qui positionne l'AFOG et la fait connaître sur une question nouvelle d'avenir.
- ➔ Le lien avec la dynamique du réseau Inter AFOG sur ce thème enrichit la formation et permet aussi de partager notre expérience.
- ➔ La transmission représente un réel enjeu pour la dynamique territoriale et l'environnement local notamment si des installations hors cadre familial se développent.

2. La formation nous aide à :

- ➔ Développer notre imagination, nous projeter.
- ➔ Nous mettre en veille à l'écoute d'éventuelles opportunités. Être prêt à les étudier au moment où elles se présentent, sans que cela bouscule trop.
- ➔ Evaluer l'impact de nos choix sur la "transmissibilité" de notre exploitation. Envisager une transmission la moins fiscalisée possible (ça fait partie des réalités !).
- ➔ Echanger en couple *"la formation vécue en couple était un moment fort, le même mot ne signifiait pas la même chose pour l'un et pour l'autre"*.

Pour en savoir plus : d'autres formations et actions du réseau ce thème

- ✓ A33 : retraite et transmission, vers un projet qui me ressemble

Transmettre son exploitation, ça se prépare !

Témoignage de l'AFOCG du Loiret, Joël et Christelle

■ Origine et objectifs de la formation

Depuis 2002, un groupe de 6-7 agriculteurs et agricultrices se réunit pour anticiper une réflexion sur la transmission. Les situations sont diverses : un couple à 3 ans de la retraite dont l'un est prêt à laisser la place aux enfants, un couple à 5 ans de la retraite avec enfants mais sans repreneur.

L'AFOCG a proposé un accompagnement qui identifie les questions concrètes à se poser. Les étapes de la formation ont aussi amené chacun à dessiner sa propre réflexion.

Les questions des agriculteurs

Comment fixer un prix pour assurer nos besoins financiers ultérieurs (indispensable pour compléter la retraite), et en même temps pour ne pas léser les autres enfants, pour que la ferme soit transmissible...?

■ Déroulé de la formation : 12 demi-journées depuis fin 2002

1^{ère} étape : Accompagnement au changement

1. Echanger sur le **calcul des points retraite** en présence de la MSA.
2. Identifier **les préoccupations** : mettre des mots pour exprimer le ressenti de chacun.
3. **Evaluer les besoins financiers** à la retraite.
4. Présenter des démarches pour céder dans le cadre du répertoire à l'installation.
5. Travailler **sur l'image de la transmission** : identifier les clichés véhiculés sur les agriculteurs et les paliers que chacun avait déjà franchis.
Travail sur l'image du changement : éviter les images idéalisées en ébauchant un contenu pour la retraite
6. Travailler sur **"tourner le dos"** : identifier les éléments dont il faut faire le deuil, ce qui est fini pour chacun. Qu'est-ce qui pour chacun symbolise la page tournée?

2^{ème} étape : Gestion des affaires

1. **Evaluer l'exploitation agricole** : connaître la valeur patrimoniale, économique, rentabilité, reprenabilité.
2. **Maîtriser les incidences de la transmission sur le devenir des moyens de production**
3. **Evaluer les conséquences fiscales et sociales sur la base des situations réelles** : vérifier l'imposition ou non aux plus values pour se libérer de cette préoccupation
4. **Rencontre avec la MSA** : pour apprécier sa propre situation au regard de la retraite et identifier les décisions à prendre pour préparer l'avenir.
5. **Elaborer un plan d'action pour envisager sereinement la transmission.**

Les points à aborder en 2005

1. Echanger sur les projets des uns et des autres. Prendre du recul par rapport aux enjeux et évaluer les gains et pertes pour chacun.
2. Donner des clés sur l'opérationnalité de la retraite et les conditions de transmission de l'outil de travail.

Témoignage Témoignage Témoignage Témoignage Témoignage

Sans attendre l'âge de la retraite, je suis être prêt à laisser la place si un repreneur est très motivé,

Joël, 50 ans éleveur et maraîcher dans le Loiret

"Je vis aujourd'hui un défi, celui d'être prêt à passer le relais dans 2 ou 10 ans dès que mon successeur sera prêt.

J'ai choisi ma vie de paysans il y a 25 ans. Je me suis installé parce que mes parents avaient des soucis de santé. La situation financière de la ferme n'était pas favorable mais j'étais motivé au contraire. Comme beaucoup, je l'ai vécu de réussite, d'engagement et d'échec. Je veux passer le flambeau dans le même état d'esprit.

J'ai l'habitude de tout diriger, de prendre des décisions seul. Penser qu'un jour je vais partager les décisions avec un repreneur n'est pas facile. Mais j'essaie aujourd'hui de m'y préparer.

Est-ce que je vais m'arrêter en fonction de ceux qui sont en face ou en fonction de moi? Nous qui transmettons, nous nous disons que l'échéance de la transmission est liée à nous. C'est légitime, mais elle n'est pas liée qu'à nous. Parfois quand le fruit est mur, il n'y a personne pour le cueillir!! Il faut faire en sorte individuellement et collectivement d'être prêt. L'avenir de notre milieu en dépend!!

L'exploitation doit laisser la place au repreneur pour construire un nouveau projet.

La transmission c'est arriver à la retraite, mais c'est aussi faire une reconversion professionnelle.

Aujourd'hui l'hétérogénéité des situations est plus grande. Avant on s'installait pour faire carrière. J'étais salariée avant d'être agriculteur, j'avais une bonne place. Quand je me suis installé, on me disait "qu'est-ce que tu viens faire là?" Je suis

optimiste, si une opportunité de passer le relais se présente.

Je suis serein pour envisager l'avenir. L'exploitation tourne bien aujourd'hui, il y a beaucoup de travail mais il y a quelque chose au bout et il y a encore beaucoup de potentiel."

"Evaluer ses besoins en tant que cédant c'est se garantir des choix en toute sérénité dans le respect de ses valeurs. La pression financière forte peut nous pousser à vouloir faire une plus value. Evaluer le coût de notre future retraite donne des repères pour mieux résister à cette tentation. Un voisin cédant m'expliquait qu'il avait résisté aux offres du voisin pour l'agrandissement parce qu'il avait la volonté farouche d'installer un jeune. L'évaluation de ses besoins avant l'a rassuré que son choix respectait ses valeurs."

Joël est en exploitation individuelle de polyculture-élevage !

Retraite et transmission, vers un projet qui me ressemble

*"Peut-on transmettre l'amour de notre métier ?
Comment transmettre **équitablement** à **moindre coût** ?
Quels seront nos **revenus à la retraite** ? »*

Objectifs de la formation :

- ☞ Débroussailler les enjeux liés aux trois projets : retraite, cession d'entreprise et transmission patrimoniale.

2 points clé de la formation :

3. Transmettre c'est :

- ➔ Donner son patrimoine mais aussi l'entreprise
- ➔ Un départ vers autre chose, notamment la retraite

4. La formation nous aide à :

- ➔ Réfléchir à l'estimation de notre patrimoine
- ➔ Réfléchir les différents types de donation
- ➔ Réfléchir sur notre vie après : comment on se voit à la retraite?

Pour en savoir plus : d'autres formations et actions du réseau ce thème
✓ A45 : transmettre tout un projet

Retraite et transmission, vers un projet qui me ressemble

Témoignage de l'AFOCG GIRONDE, Anna-Marie et Adeline

▪ Origine et objectifs de la formation

"l'agriculture de demain ne se renouvellera pas avec les seuls enfants d'agriculteurs", voilà le message clé que les administrateurs de l'AFOCG retiennent de l'intervention du sociologue Jacques ABADIE lors des 20 ans de l'AFOCG.

Les situations et les profils des adhérents sont spécifiques. L'AFOCG décide de proposer un accompagnement de fond qui s'adapte aux personnes. 7 adhérents répondent présents, 4 vont suivre jusqu'au bout les 5 étapes proposées.

A chaque nouvelle session, les acquis des expériences passées sont mis à profit pour inventer une formation pertinente sur le thème.

les questions des agriculteurs

" Je veux transmettre mon patrimoine à mes enfants de façon équitable " !

" La lourdeur administrative ", par quel bout commencer ?

" Il faut que chacun y trouve son compte " ! " J'ai peur qu'ils se fâchent " !

" Transmettre aux générations futures l'amour de la terre mais aussi l'angoisse de revenu " !

" Notre retraite nous permettra-t-elle de vivre " ?

" J'ai envie de prendre le temps " ! " Franchement, je ne m'y vois pas " !

" Ma mission, c'est léguer ce qu'on m'a transmis "

" Est-ce que c'est transmissible " ?

▪ Déroulé de la formation : 5 étapes

1. la journée préalable (1 jour réalisé 2 fois en 2004).

☞ **Au cours de la matinée**, nous avons travaillé de manière « impersonnelle » afin de creuser ce qu'on entend par transmission et/ou retraite.

☞ **L'après-midi**, le travail s'est centré sur les cas particuliers de chacun (tableau de synthèse personnel d'un travail en binôme (30 mn * 2) puis d'une restitution en groupe complet par l' "écouteur" et par la personne concernée (30 mn par personne).

2. Analyse de la situation et construction de son projet (1 jour et demi).

Cinq adhérentes ont décidé d'aller plus loin dans la réflexion suivant 3 axes:

☞ Construire son projet de retraite : c'est la fin de quelque chose mais c'est aussi un nouveau départ.

☞ Construire son projet de cession de l'entreprise : pérennité de l'activité agricole, changements, ventes, etc.

☞ Construire son projet de transmission patrimoniale : comment faire les choses équitablement à moindre coût ?

3. L'installation dans le cadre familial. (1 jour)

Un enfant a participé en plus des 4 adhérents. Le photolangage et une fiche projet ont été utilisés.

4. L'installation Hors Cadre Familial (1 jour)

Le conseiller Répertoire Départemental à l'Installation et un candidat se sont joints au groupe

Outils utilisés : photolangage et échange autour d'exemple de mises en relations par le RDI.

5. L'évaluation patrimoniale (1 jour) : apport d'information sur les aspects juridiques

Témoignage Témoignage Témoignage Témoignage Témoignage

La transmission n'est plus un sujet tabou, j'en parle librement en famille.

Anne-marie, éleveur et viticultrice dans le Bordelais

"J'ai un fils de 22 ans qui prépare un BTA. Il voudrait reprendre l'exploitation. C'est lui qui nous a poussé à anticiper la transmission. Je me suis préparée grâce à la formation. Lors de la formation, il a choisi "*des rails de chemins de fer*" pour illustrer son projet. J'étais "choquée" de voir à quel point tout était si clair et arrêté dans sa tête.

La transmission n'est plus pour moi un sujet tabou, j'en parle maintenant plus librement en famille. **La transmission était pour moi un mot vague qui me faisait énormément peur.** Transmettre c'est donner son patrimoine mais aussi l'entreprise! Comment allons-nous transmettre l'amour du métier? Quel sera le devenir de notre exploitation? Vendre à une famille oui, mais vendre à un individuel quel sentiment d'échec! Toutes ces inquiétudes, la formation les a levés en nous donnant des outils pour envisager l'avenir. Nous avons pu mettre des mots sur nos peurs et chercher des solutions.

J'ai imaginé une vie après la transmission

La première journée m'a convaincu que le départ se prépare lentement. Les données juridiques, fiscales ne cessent de fluctuer. Comment pouvons-nous faire des estimations dans un tel contexte? Le prix du foncier flambe car nous sommes dans la "banlieue" de Bordeaux. Mon mari et moi avons rencontré un juriste. Son intervention nous a aidé à faire des simulations sur les transmissions par donation. Nous avons estimé nos ressources à la retraite dans 5 ans. Nous

avons pu envisager une réorganisation de notre patrimoine qui limiterait les coûts des droits de mutation.

J'ai imaginé une vie après la transmission : "*des fleurs*", voilà l'image que j'ai choisie. Je voudrais lors de ma retraite prendre du temps pour m'occuper de mon jardin."

"Le fils s'est lancé dans le vin en bouteille. Il est persuadé qu'on valorisera mieux comme ça. La vente à la bouteille c'est de l'énergie. Chez mes parents déjà, nous vendions à la bouteille. Mais je sais qu'il faut gérer la relation avec la clientèle. Mais le fils a l'air motivé, il a déjà vendu une cinquantaine de bouteilles!"

Anne-marie est en exploitation individuelle. Elle a 40 VL pour un quota de 210 000 litres de lait; 20 ha de prairies et de bois et 10 ha de vigne commercialisée en vrac AOC Bordeaux et depuis peu en bouteille.

Le lait est commercialisé via une coopérative espagnole.

"De quoi parle-t-on au Québec quand on parle de transfert?"
"75% des transferts non réussis sont dus à l'aspect humain ou à un manque de communication"

"Le transfert c'est une étape de vie, un passage où le passé, l'avenir, le présent : tout se chevauche. Ce sont des relations affectives, familiales. Ce sont des relations d'affaires : il y a une entreprise à transférer.

Une des clés : ouvrir le dialogue"

Huguette VEILLETTE

Huguette VEILLETTE, originaire du milieu agricole, est consultante en transfert de ferme. Elle a contribué à l'initiative du Ministère de l'Agriculture au Québec pour accompagner des familles en situation de transfert par la création de Centres Régionaux d'Etablissement en Agriculture (CREA). Elle a fondé et crée le CREA d'Estrie. Elle y a travaillé pendant plus de 10 ans. Au Québec, on parle de transfert pour parler de transmission d'exploitations.

Transférer l'entreprise c'est

Pour les cédants (les parents) accepter :

- De décider d'apporter des changements
- De perdre un pouvoir pour gagner un statut et perpétuer son entreprise.
- Que les défis des enfants sont différents de ceux que les parents ont vécus !
- De faire confiance à la relève à sa capacité à trouver ses solutions.

Pour la relève c'est:

- Perdre la liberté pour gagner la responsabilité
- S'adapter
- Se préparer à devenir propriétaire – gestionnaire de l'exploitation

Le contexte agricole du Québec

Au Québec en 2004 : les transmissions sont encore majoritairement familiales.

- Les agriculteurs sont surtout des propriétaires.
- Il y a encore peu d'installations hors cadre familial.
- En 2004 : 2 fermes par jour partent à l'agrandissement.

Le ministère de l'agriculture crée un dispositif d'accompagnement dès 1991

Le constat

- 1990 : les entreprises sont plus grosses. Les exploitations agricoles ont évolué vers une grande spécialisation et sont souvent très endettées. Les charges de travail sont très importantes tout en ayant moins de main d'œuvre. Il y a peu de temps sur les exploitations pour « s'arrêter » et faire le point sur les visions de chacun à propos des orientations et des décisions prises.
- **Des transferts inadaptés à l'évolution des exploitations**, malgré le changement de contexte les personnes continuaient à transmettre comme avant sans préparation ni accompagnement.

- Beaucoup d'échecs dans les transferts sont liés aux questions humaines et d'organisation pour lesquelles il n'y a pas de **communication**.
- De plus, les structures administratives qui accompagnent les jeunes candidats à l'installation ne travaillent pas avec les cédants.
- Un **sentiment d'isolement pour les familles** confrontées au transfert et un besoin de partager, échanger avec d'autres agriculteurs.

Deux initiatives pour accompagner les transferts

- **Création depuis 2001, de 10 CREA dans la province du Québec en 10 ans**
Composition des conseils d'administration (11 personnes): 3-4 personnes représentent les familles, 1 la relève, l'union des producteurs agricoles (représentant syndical), le ministère de l'agriculture et le secteur financier agricole. Le financement des CREA est couvert à 70% par des subventions du Ministère de l'Agriculture et à 30% des contributions des familles.
- **Création d'un prix du transfert** : c'est un prix pour faire connaître les familles qui ont bien transféré et se dire que ça marche.

L'action du CREA : anticiper et préparer les transferts notamment au niveau humain

L'action du CREA consiste

d'une part à : Préparer les parents à une retraite totale et partielle leur permettre de tirer un revenu de l'entreprise. les préparer aussi à se retirer progressivement de l'entreprise.

d'autre part à : Aider à faire évoluer la place de la relève de main d'œuvre à une relève propriétaire gestionnaire.

Le tout en donnant des informations, en posant des questions pour initier des réflexions et en outillant les familles pour une meilleure communication.

3 axes d'intervention :

1. **Suivi personnalisé** : prendre le temps pour faire le point et prendre conscience des choses. LE CREA organise en moyenne 4 rencontres de 3h avec les familles en situation de cession, étalées sur 3 à 4 ans. Le nombre de rencontre varie de 1 à 10 selon la complexité des situations. Un accompagnateur suit 30 familles sur 3-4 ans. Le coût de ce suivi est de 400\$.
2. **Rencontres d'informations** : s'informer pour nourrir la réflexion. Ces informations partent souvent des préoccupations exprimées telles que la fiscalité (thème qui motive les pères à participer). L'enjeu est de susciter les réflexions individuelles en associant les éléments humains et techniques.
3. **Formations en groupe** : les thèmes abordés sont variés : techniques, communication entre les personnes, cogestion, négociation. Seul le repas est facturé avec un coût forfaitaire de 100-150\$, mais la présence des parents et de la relève est obligatoire.

L'analyse du CREA : les points clé pour un transfert réussi

1. Faire s'exprimer les différentes parties sur des aspects clé du transfert : ne pas laisser traîner les incompréhensions, les tensions

- Un transfert peut se préparer 10 ans à l'avance. Il est important d'initier le dialogue, car en général dans les couples, dans la famille, il y a peu de dialogue car on est toujours dans la vie de l'entreprise.
- Faire exprimer **les objectifs de chacun par chacun**.
- Connaître le projet commun
- Le **lieu d'habitation** des parents et de la relève : souvent le père est né là, mais la relève veut habiter là!!
- **La place des parents après le transfert** : la discussion en amont du transfert est une chance pour que les parents aient une place après notamment comme ressource. Les demandes sont parfois très symboliques *"une mère demandait à pouvoir continuer à marcher sur les terres après le transfert"*.
- Clarifier **qui** va être la relève et initier un dialogue sur **l'équité dans la famille**. Une discussion ouverte avec les autres enfants qui ne reprennent pas l'exploitation est utile.
- **Les brus et les gendres** : le conjoint est souvent un support moral, quel accueil lui est réservé? Se donner des moyens pour ouvrir la discussion avec ces tiers (cf. invitation lors de réunions d'informations).
- **Le prix de vente** : il n'est pas facile à déterminer. Il est souvent basé sur la capacité de remboursement de l'entreprise. L'évaluation des coûts de la vie pour les parents à la retraite peut être un bon indicateur. D'autant que les coûts de la vie avant le transfert sont souvent inférieurs à celui de la retraite.
- **Les ressources financières pour les repreneurs et les cédants**.
- Combien de famille l'entreprise pourra-t-elle faire vivre?

2. Laisser du temps au temps : le transfert est un processus en 4 étapes : incubation, choix, cogestion, retrait

- Une période d'incubation : c'est une étape où rien n'est encore déterminé. L'incubation est la production du désir de devenir agriculteur.
Elle se fait depuis très jeune. Le vécu des parents conditionne souvent le désir des enfants à reprendre. Si les parents montrent leur bonheur de vivre l'agriculture, les jeunes auront envie de s'installer.
- Le choix de la relève : c'est l'étape où les candidats se positionnent clairement et où les cédants s'accordent sur les repreneurs.
Avant on choisissait l'aîné. Aujourd'hui la question est : qui a le potentiel? Est-ce que le jeune est vraiment intéressé par l'agriculture ? Est-ce vraiment cette ferme qu'il veut ? Il est important que chacun-e puisse exprimer ses positions et ses refus. Cela permettra ensuite d'évoluer, de cheminer par rapport à ces positions. C'est aussi la suite de la famille qui est en jeu.
- La période de "règne conjoint" : c'est l'étape où les parents et les enfants sont ensemble et où le repreneur est **préparé à être gestionnaire**. Cette période de cogestion avant la retraite des parents doit favoriser l'appropriation de la gestion par la relève et comprendre le fonctionnement de l'exploitation, elle favorise la transmission des avoirs et

des savoirs de base du métier (exemple : *savoir détecter les chaleurs, gérer le troupeau, Transmettre la comptabilité, Echanger sur la gestion globale de l'exploitation : gestion du troupeau, bilan du travail, résultats de l'année*)

C'est lors de cette phase que se fait un **transfert de place**. (l'entreprise est la « place » du père, quand le fils ou la fille arrive, il ou elle arrive sur le « territoire » du père).

Y a-t-il une véritable cogestion? Des outils² peuvent être utilisés pour faire des **bilans réguliers** pour savoir où en sont les personnes dans la répartition et le partage des tâches et des responsabilités.

- Clarifier les visions, but, objectifs respectifs.
- Y a-t-il un **partage du pouvoir décisionnel**. La relève doit prendre des décisions, le pouvoir doit en être transféré!
- **Les responsabilités** sont-elles bien définies? Si elles ne le sont pas, ce peut-être une source de tensions. Se donner des outils pour clarifier la répartition des tâches et se ménager des moments de discussion pour la faire évoluer.
- Chacun connaît son **niveau d'autonomie**. S'interroger sur le genre de décision que la relève peut prendre.
- La relève comprend-elle le fonctionnement financier.

- **Le retrait** : il peut avoir lieu au moment où le repreneur a bien en main les repères de l'exploitation. Le départ du cédant n'est alors pas une menace pour la viabilité de l'entreprise.

3. L'accompagnement du transfert : points clé pour « aider les personnes à avoir les cartes en main pour qu'elles prennent les bonnes décisions

Au CREA, l'accompagnement ne se fait que s'il y a une demande de la part des personnes. L'accompagnement est considéré comme une ressource pour « aider à élucider le problème, aider à avancer dans la réflexion, amener des éléments au moment propice où les personnes sont capables de les entendre ».

Points de vigilance pour l'organisme accompagnateur

- Intensifier **l'information sur les différents aspects du transfert**. L'information enlève l'angoisse.
- Favoriser une **meilleure concertation** entre les différents intervenants (juriste, fiscaliste, comptable...).
- **Innover**, penser à de nouvelles formules d'établissement et de sortie continue.

Points de vigilance pour les accompagnateurs

1. Accompagner, c'est aller avec l'autre. L'accompagnateur n'est pas un expert.
2. L'accompagnement repose sur **l'écoute, l'empathie, la relation de confiance**. Pour ce travail, la confiance et la confidentialité de l'accompagnateur sont très importantes ; au Québec les chiffres restent dans la famille.

² 60 questions pour bien préparer la transmission d'une entreprise familiale" en annexes et autres outils disponibles dans votre AFOCG

L'Empathie : est un mode de connaissance intuitive d'autrui qui repose sur la capacité de se mettre à la place de l'autre. L'empathie permet de faire sentir à l'autre qu'on le comprend.

L'écoute doit permettre de décoder les expressions et de rebondir sur ce qui est dit. Ecouter n'est pas aller dans le sens de l'autre et être dans l'affectif.

3. Quand on parle « transfert » on est sur **différents registres** :

- l'émotionnel et l'affectif lié à la relation parent/enfant
- l'argent
- la négociation liée à la relation de partenaires en affaires

4. **Le transfert s'intéresse à différentes périodes** : le passé / le présent / l'avenir

Des choses lourdes, non réglées dans le passé peuvent ressurgir au moment du transfert. Il faut arriver à les dédramatiser.

Dans ce processus **du temps est nécessaire pour la maturation**, il faut en avoir conscience, il faut respecter ce temps.

5. L'expérience du CREA a permis d'identifier **7 étapes de l'accompagnement** ³:

- i. *prendre connaissance de la situation*
- ii. *identifier les besoins*
- iii. *préciser la situation désirée*
- iv. *Etablir les priorités*
- v. *Etudier les scénarii*
- vi. *Décider des actions*
- vii. *Evaluer les résultats*

6. **Quelques clés pour la première rencontre** :

La première rencontre est **une rencontre de défrichage**. Il est important que toutes les personnes concernées soient autour de la table.

L'entrée historique est souvent facile pour entrer en matière. Il s'agit de décoder ce qui s'est passé.

Exemple de questionnement: « *parle moi de ce que tu as bâti... ?* »

« *as-tu une photo de famille ?* »

« *l'histoire de l'entreprise ?* »

« *vous avez un projet de transfert ?* »

« *vous avez combien de relève intéressé ?* »

Il ne faut pas aller trop vite dans des questions intimes pour **ne pas bloquer les personnes** et ne pas être rejeté. Ainsi par exemple, lors de cette 1^{ère} rencontre, l'accompagnateur peut éviter de poser la question trop privée de l'endettement.

Certaines situations présentent des caractéristiques plus complexes qui demandent une attention particulière, il s'agit par exemple :

- Les fermes trop petites : elles sont peu endettées, autosuffisantes mais le revenu est souvent insuffisant pour payer la sortie des parents et rémunérer la relève.
- L'incapacité à choisir une relève parmi ses enfants.
- Un endettement élevé : il faut anticiper la stratégie de redressement financière en vue du transfert.

³ cf. document "aide mémoire pour la planification du transfert" et "traitement d'une demande", disponible dans votre AFOCG

"La situation des installations et transmission en France, un enjeu pour la dynamique des territoires ruraux."

Dominique JALLAIS,
Responsable du service économie agricole du CNASEA

Faire mûrir le projet des cédants. Aider à la maturation du projet, être dans l'écoute. Rien ne va se faire aujourd'hui sans accompagnement! Installations en pluriactivité, en micro-entreprises... des projets pour demain qui vont dynamiser le rural!

Rappel de quelques points clé de l'intervention de Dominique Jallais.

"Rien ne va se faire aujourd'hui sans accompagnement."

- L'enjeu aujourd'hui est de trouver des moyens pour accompagner les démarches et non plus de dresser des bilans aux résultats connus.

Conduire des démarches d'accompagnement collective : l'innovation réussie par les AFOCG!

- Depuis peu ce ne sont plus les installations qu'il faut privilégier. Il faut une parité de l'accompagnement des cédants autant que de ceux qui s'installent.
- **L'innovation des AFOCG** : "c'est conduire ces démarches d'accompagnement de façon collective. Jusqu'à peu les démarches d'installations et de cession étaient individuelles. La cession n'intéressait pas les voisins, ce n'était pas une démarche collective sur un territoire."

Chacun a sa place.

- Les ADASEA sont des organismes techniques de service public à disposition des agriculteurs. Elles sont financées dans ce sens par le CNASEA. Les formations comme celles réalisées dans le Loiret ou la Gironde doivent pouvoir avoir lieu partout en collaboration avec les ADASEA. Toutes difficultés devront être signalées.
- **Le personnel d'accompagnement des ADASEA n'est pas formé pour travailler la dimension humaine et n'a pas le temps.** Il se met néanmoins à disposition des cédants et de jeunes candidats à l'installation.

"Le devenir de l'installation : un enjeu rural!!"

- Dans les communes, le pouvoir des agriculteurs a baissé. Il y a un réel enjeu à limiter les conflits à terme en maintenant une population active en milieu rural.

Qui seront les agriculteurs de demain? Un statut à reconstruire ou des statuts à inventer?

- **La pac : quelle incidence sur l'installation?** On n'y voit pas clair! En 1992 : tout le monde croyait à la fin du monde agricole. Avec la PAC 2003, un des freins est la définition de l'activité" agricole dans les textes. Un producteur pourra désormais être quelqu'un qui entretient 30 ares et bénéficie de primes!! Ce ne sera plus la peine d'être exploitant pour bénéficier des primes! Risque de gel de foncier surtout pour les candidats à l'installation.
- Les candidats à l'installation ont des projets multiples : 1 ha de maraîchage, une activité artisanale, une ferme pédagogique. C'est un vrai courage à avoir au regard de la complexité administrative de ce type de projet. Il y a réel **vide administrative** pour ces personnes qui ne relèvent de rien. Une piste serait la mise en place d'un régime rural. Etre agriculteur suppose de pouvoir justifier d'une surface minimum. **Il serait intéressant d'envisager une reconnaissance en terme d'actif rural**
- **Etre actif agricole c'est voir au moins 30% de son revenu issu de l'agriculture.** La politique d'installations en double actif n'est pas aidée, alors que ces projets sont des ressources à valoriser. Ce sont des projets pour demain qui vont dynamiser le rural!

Plusieurs visages d'exploitations coexistent aujourd'hui.

- L'exploitation familiale telle qu'on pouvait la rencontrer en 1960 n'existe plus partout. On a maintenant des exploitations familiales à taille humaine, avec des salariés, des exploitations capitalistiques et aussi des **micro-entreprises**.
- Il faut s'intéresser à ce dernier type en raison de l'évolution récente de la société qui demande beaucoup à l'agriculture. Une demande urbaine est croissante depuis 10 ans pour venir dans le monde rural. Ce n'est pas un retour à la terre type 68, porté par une idéologie. Il s'agit plutôt de projets économiques.



Terre de liens

L'Origine de Terre de Liens :

- **1998 - 2002** : Suite aux rencontres de RELIER dans la Drôme, un groupe de travail s'est créé sur le thème de l'accès collectif au foncier.
- **Fin 2001** : Un certain nombre d'acteurs de ce groupe ont participé aux différents congrès foncier qui ont eu lieu à Carcassonne, Tilloy les Mofflaines et Vogüé.
- **2002** : Le groupe décide de créer une association autonome pour répondre aux demandes d'accompagnement et de financements des projets de collectifs fonciers
- **25 Février 2003** : AG constitutive de Terre de Liens : 50 personnes participent à cette rencontre.

L'association Terre de Liens est donc née de la volonté d'un certain nombre d'acteurs ruraux de favoriser l'accès collectif et solidaire au foncier. Face au problème principal de l'accès au métier de paysan, Terre de Liens s'est donné plusieurs objectifs, s'est doté d'une charte et travail avec des partenaires associés.

Les objectifs de Terre de Liens ?

- Recenser les GFA, SCI et associations en lien avec le foncier collectif et capitaliser leurs expériences,
- Diffuser l'information entre les groupes locaux et auprès des partenaires (apporteurs de parts potentiels, associations de consommateurs, GFA, SCI existants...),
- Soutenir et accompagner les porteurs de projet dans leur démarche d'accès au foncier sur les plans méthodologiques, juridiques et de mise en réseaux,
- Informer le grand public et permettre la collecte d'épargne à destination du foncier collectif,
- Être force de propositions auprès des pouvoirs publics afin de faire évoluer la législation,
- Mettre en place un outil de collecte d'épargne solidaire destiné au foncier agricole.

La Charte de Terre de Liens :

L'usage du foncier et les projets d'installation à soutenir

- Soutenir financièrement les initiatives et les activités individuelles et collectives en milieu rural
- Libérer la terre de la spéculation foncière et immobilière, permettre aux différents usages de la terre et aux différentes activités de s'exprimer par une gestion collective,
- Permettre la création de projets collectifs, ou l'installation en agriculture biologique et biodynamique
- Empêcher la disparition des fermes au profit de l'agrandissement
- Favoriser la transmission de la terre et des savoir-faire en assurant leur continuité

- Libérer le fermier du poids des institutions locales et éviter le clientélisme

Le lien et la solidarité entre acteurs

- Permettre à chaque citoyen d'exercer sa responsabilité
- Favoriser les relations entre consommateurs, producteurs et acteurs d'un territoire
- Favoriser l'expression des solidarités entre les générations, entre le rural et l'urbain, entre les milieux socioprofessionnels

La gestion collective d'un territoire

- Permettre l'implication de l'ensemble des acteurs dans la gestion du territoire
- Permettre la mise en place de contrats entre les acteurs et le territoire et permettre de maîtriser l'urbanisation
- Fournir aux pouvoirs publics des expériences qui puissent être la base d'évolution
- Participer au renouvellement et au développement des territoires
- Inciter les collectivités locales à s'investir dans une autre gestion du foncier

Nous avons alors cherché à cadrer les types d'interventions possibles. Nous serons confrontés à cinq types de projets qui solliciteront un soutien financier :

- Le soutien de structures collectives existantes
- L'achat de foncier uniquement
- L'achat de foncier et des bâtiments d'exploitation
- L'achat de foncier, des bâtiments d'exploitation et des habitations attenantes
- L'intervention sur des structures collectives culturelles

Les projets de Terre de Liens sur 2004 - 2006

Contexte du travail de Terre de Liens :

Terre de Liens conseille et accompagne des structures collectives foncières. Ces dernières sont le support de développement d'activités agricoles collectives en Agriculture biologique, biodynamiques, pluriactives, et parfois aussi d'activités complémentaires : Agritourismes, culturelles, artisanales ... L'analyse que nous avons effectué en associant ces acteurs et qui a donné naissance à notre association est :

- Un manque évident d'accompagnement dans la structuration financière et juridique de ces démarches collectives. Le fondement qu'est l'acquisition de ce lieu est alors biaisé, ce qui met en péril toutes installations et constitue un réel freins au développement de ce type d'installations.
- Une difficulté évidente de financement de ces démarches ; L'investissement patrimonial n'est possible que par un endettement sur le long terme et la viabilité économique de la structure est très mal mise en évidence du fait de l'absence d'accompagnement.

Il nous semble primordial d'intervenir dans ces deux sens. Le travail que nous avons engagé couvre quatre champs :

- Mettre en place un **guide méthodologique** d'accès collectif et solidaire au foncier,

- **Capitaliser une méthode d'intervention de l'accompagnement** de ces dynamiques collectives d'acquisition du patrimoine foncier,
- Mettre en place des **outils financiers et réfléchir à leur articulation** avec les méthodes d'accompagnement,
- **Tester cette méthodologie** sur des cas précis.

Réalisation d'un guide méthodologique

Depuis près d'un an, Terre de Liens en collaboration avec Avenir 59/62 réalise un guide méthodologique sur l'accès collectif et solidaire au foncier. **Ce guide prend la forme d'un site Internet www.terredeliens.org** facilement actualisable et convertible en classeur papier. La plupart du contenu est rédigé ; l'année 2005 sera consacrée principalement à l'approfondissement de certaines problématiques telles que le rôle des collectivités locales dans la gestion foncière. Ensuite, du temps sera nécessaire pour la mise en cohérence du guide, la relecture juridique, technique et orthographique, ainsi que l'édition.

Elaboration d'une méthodologie d'accompagnement

L'objectif de ce travail n'est pas d'intervenir dans la structuration et l'accompagnement de l'activité agricole, mais bien de travailler **sur les aspects financiers** (prévisionnel d'activité patrimoniale, business plan, investissement et amortissement) **et des aspects juridiques** (GFA, SCI, SCIC, associations ainsi que l'usage ; baux, emphytéose, commodat ...) **d'une transmission collective du foncier.**

Un groupe de travail sera donc chargé de l'élaboration de cette méthodologie en associant les experts juridiques et financiers du réseau Terre de Liens.

Mise en place des outils de soutien financiers des collectifs fonciers

La première action à mettre en œuvre est la structuration des moyens d'intervention de la collecte d'épargne dans des collectifs fonciers. Pour cela, il nous faut constituer les deux méthodes d'intervention au sein des collectifs ;

- par le **don**, grâce peut-être à **une fondation** abritée par la fondation de France,
- par la **prise de part** dans des SCI mutuels (Investissement en capital) **par le biais d'une Société en Commandite par Action (SCA).**

Une fois ces deux outils constitués, il nous faudra définir les critères d'intervention dans les collectifs fonciers ; c'est en quelque sorte les règles que nous nous fixons pour ne pas dériver sur le financement de n'importe quel projet... Nous définirons donc les **règles d'admissibilité** des projets et leur mise en œuvre concrète au cours de l'accompagnement des collectifs fonciers.

Ces règles d'admissibilité doivent ensuite se mettre en œuvre en parfaite complémentarité avec la méthodologie d'accompagnement citée ci-dessus.

Test de cette méthodologie sur des études de cas

Ce test comporte plusieurs phases :

- Transmission de cette méthodologie à des acteurs de Rhône-Alpes et de la Picardie volontaire pour la mise en œuvre de cette expérimentation sur leur territoire.
- Repérage des études de cas et mise en œuvre de l'accompagnement test
- Analyse du processus d'installation et adaptation de méthodologie mise en œuvre tant sur l'accompagnement que sur le soutien financier
- Publication des résultats

Les Partenaires associés : le GFA de la Volontarié, Le GFA Lurra, La SCI St Laurent, La SCI Goueled Ker, AVENIR 59/62, RELIER, La NEF, La sauce Baluet, Réseau des Ecovillages, Mouvement d'agriculture biodynamique, La FNAB, La cellule foncière de la confédération paysanne, Les AMAP.

Conclusion

«Je souhaite remercier l'ensemble des participants à ces journées :

Merci à chacun pour vos contributions, tant lors de témoignages que lors des débats.

Un merci particulier à Huguette VEILLETTE pour son intervention et ses éclairages concernant l'accompagnement du transfert de fermes au Québec.

Et merci aux partenaires de leur participation qui est venue enrichir les discussions.

Ces journées constituent un exemple des activités que mène le réseau Inter AFOCG. Nous espérons pouvoir continuer à travailler sur l'ensemble de ces pistes à travers le Programme Gestion, mais aussi à travers des projets en partenariats, tel que celui que nous menons autour de l'accompagnement à la transmission/installation (Acor tpe.t⁴).

Par ailleurs, pour valoriser ces expériences et les échanger avec les autres acteurs du développement agricole et rural, nous sommes en train de travailler à la publication de guides d'accompagnement autour de plusieurs thématiques. Ceux concernant la transmission / Installation et l'organisation du travail paraîtront au cours de l'année 2005. Suivront ensuite des guides sur l'accompagnement au changement et l'accompagnement des petites exploitations.

D'autre part, nous devons garder à l'esprit que la mise en œuvre d'actions dépend de la mobilisation des associations de notre réseau, mais aussi de la mise en cohérence des moyens financiers à hauteur des ambitions des actions. Ces laborieuses recherches de moyens financiers pour continuer à travailler sur les questions qui sont importantes pour tous, sont nécessaires mais ne doivent pas nuire à la réalisation des projets eux-mêmes. C'est ce à quoi nous allons travailler en 2005.

D'ici là, bonne continuation à tous. Nous vous donnons rendez-vous l'an prochain pour nos prochaines journées de gestion. »

*Michèle RAMPON et Maryse ROUX
Administratrices à l'Inter AFOCG*

⁴ Acor-tpe.t :??

ANNEXES

- Présentation du CREA
- "60 questions pour préparer la transmission d'une entreprise familiale"
- liste des participants

Quelques outils disponibles dans votre AFOCG

- 3 outils issus de l'expérience du CREA : traitement d'une demande / les travaux à faire sur la ferme / aide-mémoire pour la planification du transfert
- La "ferme relais" du Boulay (ferme ovine à Vasles, Deux Sèvres). Note sur cette expérience originale de préparation de jeunes à s'installer en agriculture.