

SYNTHÈSE

BILAN ET PRÉCONISATIONS POUR DÉVELOPPER LES FORMATIONS À LA TRANSMISSION EN BRETAGNE



Le Comité Régional Bretagne de VIVEA constate, à l'instar d'autres régions françaises, un non renouvellement préoccupant des générations d'agriculteurs, le nombre d'installations ne compensant pas les départs. Ainsi, la question de la transmission renvoie à plusieurs enjeux particulièrement cruciaux dont celui du renouvellement des générations d'agriculteurs sur le territoire, celui de l'attractivité et, in fine, un enjeu de souveraineté alimentaire.

Sur la question de la transmission, les organisations agricoles bretonnes se sont dotées d'un certain nombre d'outils, parmi lesquels du conseil, de l'information, des diagnostics individualisés, un Point Accueil Transmission (PAT), un Répertoire Départ Installation (RDI) et une offre de formations ... Ainsi, 34 formations transmission ont eu lieu en 2022.

Dans ce cadre, le Comité Régional Bretagne a souhaité engager une étude concernant les formations transmission sur son territoire.

Cette étude a pour objectifs :

- ▶ de réaliser un bilan de l'offre de formation transmission ;
- ▶ d'étudier les conditions de réussite de la transmission et la place de la formation dans ce processus ;
- ▶ d'identifier les manques éventuels et les évolutions à apporter en termes d'amélioration ou de création d'une offre de formation transmission.

MÉTHODOLOGIE

- ▶ Étude réalisée entre janvier et septembre 2023 ;
- ▶ Un COPIL composé d'élus VIVEA ;
- ▶ Un groupe de travail avec les organismes de formation ;
- ▶ A partir des données VIVEA relatives aux départs en formation transmission.

PLUS DE 40 ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS AUPRÈS DE : 27 agriculteurs et éleveurs cédants dont :

23 d'entre eux ont bénéficié d'au moins une action de formation sur la transmission en 2021 et 2022
4 d'entre eux n'ont pas fait le choix de participer à une action de formation

**8 organismes réalisateurs de formations transmission.
10 accompagnants et experts agricoles et hors agriculture.**

ÉTUDE

BILAN ET PRÉCONISATIONS POUR DÉVELOPPER LES FORMATIONS À LA TRANSMISSION EN BRETAGNE

Les agriculteurs peuvent être accompagnés dans leur parcours de transmission par différents acteurs aux rôles complémentaires : MSA, chambre d'agriculture, SAFER, coopératives, organismes de formation, experts comptables...

On observe que le déclencheur de la réflexion sur ce sujet est très variable (prise de conscience de l'avancée en âge, un échange avec un voisin, la DICAA* adressée par la MSA, ...).

Le parcours varie selon les problématiques rencontrées : statut, GAEC ou non, la filière, la nature de la transmission (familiale ou non), la crainte d'être à la retraite, le projet du repreneur, le fait d'être locataire ou propriétaire de ses terres, le logement familial et sa localisation (sur ou hors de l'exploitation).

La formation fait partie de l'accompagnement à la transmission en fonction du besoin du cédant.

UNE OFFRE DE FORMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT JUGÉE SATISFAISANTE MALGRÉ CERTAINS MANQUES

- ▶ **Les stagiaires suivent le plus souvent une seule formation (durée 7h)** qui se réalise plutôt à l'opportunité et ne s'inscrit pas dans un parcours formalisé ;
- ▶ Si le taux de participation aux formations est satisfaisant, **le nombre de sessions par OF reste faible** (50% des OF ont réalisé 1 session en deux ans) ;
- ▶ **Peu de suivi post-formation**, qui aiderait probablement à optimiser le transfert de compétences ;
- ▶ **Peu de formations abordent la question de la reconversion** ;
- ▶ **Le distanciel ne semble pas être une modalité à privilégier** (problèmes techniques, qualité des échanges...).

Certains outils d'accompagnement sont connus par les agriculteurs rencontrés (RDI, stage de parrainage, portage foncier...). Néanmoins, ces derniers sont perçus de façon éparse, non articulés les uns aux autres. **Les agriculteurs ne visualisent pas l'intégration de ces outils dans le cadre d'un parcours d'accompagnement, dans lequel s'inscrit la formation.**

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UNE TRANSMISSION AGRICOLE ET LA PLACE DE LA FORMATION DANS CE PROJET

Ainsi, l'étude a identifié les conditions de réussite suivantes à un parcours de transmission :

- ▶ **L'anticipation**, pour certains au minimum à 5 ans, pour d'autres à 2/3 ans ;
- ▶ **Un parrainage** avec le repreneur ;
- ▶ **Les relations avec le repreneur, son autonomie, la communication, son projet, ...** ;
- ▶ **Un projet mûri dans tous ses aspects** (conditions financières, activité après la cession, habitation, ...) ;
- ▶ **La prise en compte des spécificités de son entreprise**, sans que cela ne soit un frein (« même des petites fermes peuvent se transmettre ») ;
- ▶ **L'attractivité et la valorisation de son entreprise agricole**, en limitant les investissements de masse pour le repreneur ;
- ▶ **Et la formation pour être autonome dans la mise en œuvre du projet** :

- Connaître et avoir des alertes sur des éléments clé de la transmission ;
- Évoquer avec des experts les questions que pose la transmission ;
- Bénéficier d'échanges et de partages de l'expérience, au-delà des aspects techniques, psychologiques, dans la relation cédant/repreneur, etc. ;
- Être plus sereins dans leur parcours, de se rassurer quant à leur projet, d'avoir du recul et de connaître les étapes incontournables ...

Toutefois, ces formations ont mobilisé généralement des personnes qui pouvaient être déjà engagées dans des réseaux ou qui ont l'habitude de se former. Ainsi, les agriculteurs rencontrés n'ont pas une vision exhaustive des différentes formations transmission existantes car leur source d'informations est partielle : voisins, connaissances, organismes de formation affiliés, techniciens, ...

LES BESOINS EN COMPÉTENCES DES CÉDANTS NON COUVERTS OU MAL COUVERTS PAR L'OFFRE DE FORMATION

L'offre de formation semble en quantité et en qualité satisfaisante pour les agriculteurs même si certains secteurs se sentent moins représentés (ex. : horticulture, ...), qu'il n'y a pas de formations en direction des couples mais uniquement des chefs d'entreprise agricole, et que la problématique de la reconversion est peu traitée. Sur ce dernier point, des connaissances spécifiques seraient nécessaires, telles que le statut après la cession de l'entreprise agricole. Enfin, des évolutions pourraient être apportées pour permettre un meilleur transfert des compétences acquises en situation individuelle.

4 PRÉCONISATIONS POUR DÉVELOPPER LES FORMATIONS TRANSMISSION

1 ANTICIPER ET MENER UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE SUR SON ENTREPRISE AGRICOLE

Au regard de l'existant, il serait nécessaire de revoir des intitulés de formation pour s'adresser plus particulièrement aux agriculteurs autour de 50 ans (exemple d'intitulé : « piloter stratégiquement son entreprise agricole sur la seconde partie de carrière ») et de mettre en avant la continuité de carrière. En effet, les personnes d'environ 50 ans ne se projettent pas encore sur le départ à la retraite mais c'est à cet âge qu'ont lieu les derniers choix d'investissement majeur, les possibilités d'évolution de son entreprise et que se pose également la question des conditions de travail dans lesquelles poursuivre son activité.

2 STRUCTURER UN PARCOURS DE TRANSMISSION GLOBAL

Faire le pas de côté et appréhender cette période comme un ensemble d'étapes et non une ultime phase pourrait constituer un point d'appui à la cession/transmission. L'offre étant très riche et variée, il semble exister une difficulté, parfois, à la sérier au regard de ses besoins spécifiques. Ainsi, l'offre est parfois conçue en modules qu'il s'agirait d'organiser entre eux, aux différents moments du parcours, pour garantir une cohérence des actions.

D'autre part, il paraît opportun de recenser de façon exhaustive, les formations de l'appel d'offres permanent qui traitent de près ou de loin de la question de la transmission.

La constitution de groupes ad hoc, selon des problématiques communes, peut être pertinente (ex. : stratégie, continuité de carrière, reconversion, transmission, ...). Ce constat pose la question de la coordination du parcours entre les acteurs, au bénéfice de l'agriculteur et de son projet. De plus, une formation « continuer ou se reconvertir », déjà existante, serait à intégrer dans le catalogue de formation, afin d'alimenter le parcours possible. Enfin, il est proposé d'organiser un parcours long, qui alterne temps collectifs et temps individuels, avec la préparation au projet, la recherche d'emploi...

LE PARCOURS POURRAIT PRENDRE LA FORME SUIVANTE :



TEMPS DE SUIVI ET D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF ET INDIVIDUALISÉ

ÉTUDE

BILAN ET PRÉCONISATIONS POUR DÉVELOPPER LES FORMATIONS À LA TRANSMISSION EN BRETAGNE

3 METTRE EN PLACE UN SUIVI DE FORMATION SUR DU « LONG TERME »

Chaque entreprise agricole est spécifique. Ce suivi peut s'organiser tant individuellement que collectivement. Ainsi, le suivi collectif, quand il existe, est perçu comme soutenant et semble rompre un éventuel isolement. Il s'agirait également d'y intégrer la prise en compte de l'aspect psychologique de la cession/transmission, avec l'intervention de professionnels en sciences humaines dans ce suivi.

4 RENFORCER LE RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS AUX FORMATIONS

Cette étape présente des difficultés importantes pour les organismes de formation rencontrés, malgré les efforts déployés (phoning, mails, cafés transmission, ...). Le bilan de compétences peut être un outil pertinent pour orienter, selon les cas, vers les formations transmission. Celui-ci permettrait un ajustement du parcours au projet professionnel et aux différentes situations (retraite, reconversion, cessation d'activité pour des raisons économiques, de santé, ...).

L'organisation de temps d'information en distanciel durant 1h30 pour sensibiliser pourrait être intéressante. Par ailleurs, des rapprochements avec les communes, dans lesquelles, le plus souvent, les élus jouent un rôle clé, peut être un vecteur de mise en contact. Enfin, la communication sur l'offre globale de formation semble à renforcer, en ciblant les acteurs directs (agriculteurs) et indirects (conseillers, ...).

Il a été également évoqué par les participants aux restitutions d'instaurer une journée obligatoire de formation en stratégie à 55 ans, afin d'impacter tous les agriculteurs et de proposer à tous (même à ceux qui ne se sentiraient pas concernés) une réflexion sur la transmission, notamment la préparation de celle-ci le moment venu (transmission familiale, pas de repreneur...). Enfin, il est proposé de rediriger les agriculteurs et éleveurs qui sollicitent des diagnostics « transmissibilité » vers de la formation, sur la base du volontariat.

POUR CONCLURE...

La question qui demeure concerne davantage l'anticipation nécessaire de la transmission plutôt que de revoir l'offre de formation existante ou de la compléter. De plus, il apparaît que la notion d'anticipation ne relèverait pas tant du départ à la retraite, mais des conditions de la continuité de carrière et de la façon pour chaque agriculteur de s'y projeter.

En synthèse, il semblerait donc pertinent d'identifier un parcours qui aboutit à l'accompagnement de la cession/transmission, et qui débiterait par exemple, par l'anticipation de la suite de la carrière.

Dans ce cadre, la transmission semble être elle-même une étape, voire un outil, mobilisable dans plusieurs situations, à différents moments de sa vie professionnelle. L'accès aux formations transmission est alors multiple : la transmission peut être un sujet en soi, ou un sujet à aborder systématiquement lors d'autres formations ; ce, quel que soit l'âge ou la situation des participants. Plus largement, la question qui est posée ici aux chefs d'entreprise agricole est bien celle de la façon dont ils souhaitent dessiner leur avenir ; là où certains d'entre eux peuvent rencontrer des difficultés à percevoir un futur possible ... La promotion de l'offre de formation existante est alors essentielle pour ouvrir les possibles !

Cette réflexion sera, sans doute, d'autant plus importante pour accompagner la mise en œuvre du Pacte et Loi d'Orientation et d'Avenir agricoles (PLOA), pour lequel les premiers rapports de synthèse ont été remis en juin 2023.

VIVEA, fonds d'assurance formation des actifs non salariés agricoles, finance la formation des chefs d'entreprise agricole, des conjoints collaborateurs et des aides familiaux, et développe leurs compétences en proposant une offre de services adaptée à leur projet.



SÉCURISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS



FAVORISER L'ACCÈS AUX FORMATIONS STRATÉGIQUES



DÉVELOPPER L'ACCÈS À LA FORMATION



DÉPLOYER DES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES PERSONNALISÉES ET INNOVANTES



ASSURER LA QUALITÉ DE L'OFFRE DE FORMATION ET MESURER SON EFFICACITÉ