



OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSMISSION- RESTRUCTURATION D'UNE FERME : EXEMPLES ET MÉTHODES

Cette fiche a été élaborée grâce aux suivis des expériences d'accompagnement multi-acteurs de projets de transmission-restructuration menées dans le cadre du projet RT2 en Bourgogne-Franche-Comté, Limousin et Normandie.



Elle est liée à la fiche :

B - Le contrat d'accompagnement de la transmission-restructuration

Ce document a été conçu dans le cadre du projet RT2 « Restructurer pour favoriser la transmissibilité des fermes et la résilience des territoires », lauréat de l'appel à projet interONVAR 2024.

STRUCTURER UNE OFFRE MULTI-ACTEURS

A partir du moment où nous accompagnons à plusieurs, intervient la question des rôles : qui fait quoi ? Qui est responsable de quoi ? Comment se coordonne-t-on ?...

C'est à clarifier avec les différentes parties prenantes pour éviter les confusions et jeux de pouvoir et assurer un accompagnement efficace. Le contrat entre le consortium de structures accompagnatrices et les personnes cédantes et/ou les personnes en projet d'installation accompagnées peut être une forme de formalisation de ces éléments. Mais avant d'en arriver au contrat, il faut construire l'offre d'accompagnement, *a fortiori* lorsque plusieurs acteurs sont impliqués.

Proposer une offre d'accompagnements commune entre différentes structures a plusieurs implications :

- **Le partage d'informations :**
 - Entre les structures en amont de la construction de l'offre : qui fait quoi ? qui a quelles compétences ? Sur quels pans de l'accompagnement nos offres se chevauchent-elles ? Se complètent-elles ?
 - Entre les accompagnants et accompagnantes : définir précisément le périmètre de chacun et chacune, les outils/méthodes (réunions, document de suivi...), les limites (confidentialité, lien de confiance entre personnes accompagnées et accompagnantes), en fonction bien sûr des besoins des bénéficiaires et au service de l'efficacité de l'action collective.
 - Entre les administrateur·ices des structures : leur interconnaissance est également importante pour la continuité des partenariats en cas de départ d'un ou une salariée.
- **L'alignement ou non des tarifs** et l'affichage éventuel de la différence de tarifs/coûts vs temps passé (un même financement pourrait financer un nombre de jours différents).
- **Le nombre d'interlocuteurs :** la personne accompagnée qui bénéficie de l'accompagnement multi-acteurs doit être au clair sur la personne à contacter selon les questions qui se posent. Une solution est d'avoir une personne contact dans

une structure, dont le rôle est de faire le lien avec les autres. Cela permet également de ne pas multiplier les visites auprès de la personne accompagnée et de développer un lien de confiance essentiel à l'accompagnement, notamment à la transmission.

- **Le partage des casquettes :** travailler à plusieurs structures, c'est aussi l'opportunité de séparer le rôle d'accompagnement du ou de la cédante de celui d'accompagnement du/des porteurs et porteuses de projet.

Plusieurs étapes ont été identifiées dans les différentes expériences de travail en consortium afin de maximiser les chances de réussite de la collaboration :

- **L'interconnaissance des structures et des personnes concernées** au sein de celles-ci est un préalable nécessaire : il est important de prendre en compte le temps à allouer à cette phase si elle n'est pas encore effective sur le territoire. Attention toutefois : bien se connaître n'est pas suffisant. Pour éviter non-dits et implicites, souvent sources de quiproquo, il semble important de mettre en oeuvre les points suivants.
 - **Identifier les domaines d'intervention potentiellement concurrentiels** entre les structures, ainsi que les domaines complémentaires où travailler ensemble permettrait de gagner en efficacité dans l'accompagnement.
 - **Définir le "qui fait quoi"** dans le cadre d'interventions communes. Si plusieurs structures peuvent intervenir dans le même domaine, définir un mode de fonctionnement sur le choix de la structure qui interviendra (répartition des missions entre structures elles-mêmes, donner le choix aux personnes accompagnées...)
 - **Préciser et mettre à jour régulièrement le niveau d'investissement** des différentes structures à la fois dans l'accompagnement, mais aussi dans les temps collectifs d'interconnaissance et de mise en commun. Toutes les structures ne pourront peut-être pas investir les mêmes moyens humains.

Voici quelques éléments de méthodes mises en oeuvre dans les consortium pour travailler ces questions :

- **Méthode post-its** entre partenaires lors d'une journée d'échanges de pratiques :
 - Cartographie de ce dont on dispose déjà en termes de dispositifs, outils, compétences, ressources ;
 - Ce qu'il nous semblerait intéressant d'aller piocher ailleurs.
- **COTECH** de mise en commun pour co-construire une proposition et acculturation commune : partage de ce que chaque structure peut faire / fait et proposition de plusieurs scénarios d'actions.
- **Identification des temps à animer** en collectif et des temps à animer dans un cadre plus restreint avec les personnes accompagnées.
- **Temps d'échange mensuel** en consortium.
- **Frise temporelle / calendrier "idéal"** : permet de voir si les temporalités de chacun et chacune peuvent être concordantes (aussi bien les structures que les porteurs / porteuses de projets et cédant-es).

Apprendre à travailler ensemble peut prendre du temps et engendrer des ratés. Chaque nouvelle opportunité est cependant l'occasion de capitaliser sur les expériences passées et améliorer les fonctionnements mis en place.

FINANCER SON ACCOMPAGNEMENT

La diversité des structures et des dispositifs mobilisés dans le cadre de transmission-restructuration (accompagnement individuel, collectif, diagnostics, visites de fermes...) implique souvent la mobilisation d'une diversité de financements (fondations notamment).

Avant d'aborder la nature des financements mobilisables, il paraît nécessaire de partager quelques problématiques qu'il faudra intégrer pour mener un accompagnement multi-acteurs dans les meilleures conditions :

- **Comptabiliser tous les temps** : les temps d'interconnaissances, de coordination, de débrief après les actions menées par les un-es ou les autres ;
- **Identifier les coûts journaliers** de chaque structure et les partager en toute transpa-

rence pour définir une stratégie commune sur la valorisation des jours de chaque organisation (au réel, coût moyen, etc.) pour la répartition d'un éventuel financement commun ;

- **Échanger sur les pratiques concrètes** de comptabilisation des temps (enregistrement des temps par les salarié-es, prise en compte des temps de déplacement, place de l'"investissement" si le sujet est nouveau...) ;
- **Partager sur les engagements bénévoles possibles** au sein de certaines structures et de leur impact sur la participation aux différentes actions ou temps collectifs (capacité de mobilisation différente).

Le projet RT2 a permis de financer du temps humain sur 3 territoires distincts (4 à 6 structures impliquées pour chaque cas). Cette base financière a clairement été facilitante mais l'expérience des consortiums du projet RT2 montre qu'il est possible de composer avec un certain nombre de financements déjà existants :

- OPCO pour l'accompagnement à la montée en compétences collective des membres du consortium sur le sujet de la transmission-restructuration ;
- VIVEA pour la formation des cédant-es ;
- AITA pour certains dispositifs d'accompagnement individuels et/ou collectifs des cédant-es et des porteurs et porteuses de projet (PP) à l'installation ;
- Financements des Conseils Régionaux pour l'accompagnement des cédant-es et des porteurs et porteuses de projet à l'installation ;
- Agences de l'eau ;
- Collectivités territoriales (par exemple dans le cadre de leur Plan Alimentaire Territorial) ;
- AAP nationaux (CASDAR) ;
- Financements privés ;
- Cédants et cédantes, porteurs et porteuses de projet.

Les financements mobilisables sont forcément dépendants du territoire : les Conseils Régionaux interviennent différemment sur le champ du renouvellement des générations, les collectivités territoriales ne sont pas toutes actives, les enveloppes AITA peuvent différer, etc.

Etape	Actions menées	Objectif
Pré-diag en amont de l'accompagnement	<p>Visite de la ferme par l'ensemble des structures d'accompagnement</p> <p>Entretien collectif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter au cédant le projet et les partenaires • Partager avec lui sur la notion de restructuration • Mieux connaître le cédant et sa ferme, son projet de transmission et les démarches déjà entreprises • Donner les grandes échéances calendaires • Répondre aux questions du cédant • Imaginer les premières briques d'un plan d'action en vue de la proposition d'une offre d'accompagnement
Cadrage de l'accompagnement	Entretien collectif ou d'un représentant du consortium	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter au cédant l'offre d'accompagnement, le calendrier potentiel, les conditions/termes de l'accompagnement
Etude de la ferme potentiel de la ferme	<p>Diagnostic foncier</p> <p>Diagnostic reconception</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une carte d'identité détaillée de la ferme notamment concernant le foncier et les bâtiments avec une cartographie de la ferme • Permettre d'envisager de nouvelles options, d'ouvrir les possibles • Mener une étude de faisabilité sur le développement de nouveaux ateliers en travaillant sur des scénarios de restructuration • Apporter un éclairage technico-économique sur la faisabilité
Accompagnement du projet de transmission	<p>Formation Transmission</p> <p>Groupes de cédants</p> <p>Cafés transmission/ installation</p> <p>Entretiens individuels</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper les étapes d'un projet de transmission • Prendre du recul sur sa ferme, son projet • Elaborer un plan d'action • Prendre du recul sur son projet de transmission en lien avec d'autres cédants • Faire avancer le cédant dans sa réflexion concernant les porteurs et porteuses de projet (PP) • Lui faire rencontrer des PP et d'autres cédants • Faire le point sur l'avancée du projet • Accompagnement humain • Avancer sur les étapes concrètes du projet

Public cible

A trouver
dans le REX du
Consortium RT2

Conditions nécessaires
à la mise en oeuvre de
l'action // Exemples de
ressources

Temps affecté
à l'action
(estimation sur la
base des REX)

Cédants et cédantes

Normandie
Bourgogne
Franche Comté

Autodiag cédant
Grille restructurabilité

1 jour

Bourgogne
Franche Comté

Avoir une trame
d'entretien + le rôle de
chacun si en multi-
partenaire

0,5 jour

Cédants et cédantes

Limousin

Avoir construit une offre
d'accompagnement à
destination des cédants
et cédantes dans
laquelle il est possible de
« piocher » pour répondre
au besoin d'un ou une
cédante

0,5 jour

Cédants et cédantes

Normandie
Bourgogne
Franche Comté
Limousin

Outil Terre de Liens

1,5 jour

Cédants et cédantes

Normandie
Bourgogne
Franche Comté

Outil FNAB

5 j (1^{ère} utilisation
pour le Gab /
Grab) - 2,5 à 3 j en
routine

Cédants et cédantes

Normandie
Bourgogne
Franche Comté

Formation Transmission
du réseau Adear

Pour la structure
organisatrice,
selon la durée de
la formation : 8-10
jours

Cédants et cédantes,
porteuses de projet

Normandie

2 jours

Cédants et cédantes

Bourgogne
Franche Comté

1 jour
(si organisation)

Cédants et cédantes

Limousin

Avoir un cadre d'entretien

0,5 jour / entretien

Etape	Actions menées	Objectif
Imaginer les options de restructuration	Visite d'une ferme restructurée	<ul style="list-style-type: none"> • Montrer au cédant (et aux partenaires) ce qu'est une ferme restructurée • Avoir un exemple concret du fonctionnement d'une ferme collective • Continuer à créer du lien et mieux connaître le cédant • « Semer des graines » dans l'esprit du cédant
	Champ des possibles	<ul style="list-style-type: none"> • Constituer des scénarios de reprise • Faire se rencontrer des cédants et des PP non directement intéressés par la ferme, sans enjeu • Permettre d'envisager de nouvelles options / confronter le positionnement des cédants • animation avec PP en BPREA
Accompagnement des porteurs de projet	Mise en ligne d'annonce	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en forme concrète du projet de transmission • Mise en lien avec de potentiels repreneur·euses
	Organisation de rencontres/visites	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en lien de potentiels repreneur·euses et les cédant·es / La ferme à transmettre
	Mise en place d'une phase de test : parrainage, test d'activité, stage...	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre d'affiner le projet de reprise et l'interconnaissance entre le ou la cédante et le ou la repreneuse
Accompagnement du lien cédant repreneur	Formation restructuration pour les porteur·euses de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Faire se projeter des futures personnes installées sur la reprise et la transformation / restructuration d'une ferme
	Accompagnement du collectif de repreneurs	<ul style="list-style-type: none"> • Se former à l'accompagnement des personnes et des collectifs
	Accompagnement du lien cédant·e / repreneur·euse	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner la relation dans la co-construction, passage de relais, calendrier, aspects pratiques de départ-reprise et relation post-installation transmission
	Atelier reconception / réaménagement de bâtiments	<ul style="list-style-type: none"> • Aboutir à la rédaction d'un plan d'aménagement et chiffrage des travaux (par ex. pour un nouvel élevage, un atelier de transformation, de la commercialisation...)
	Test d'activité en ETA	<ul style="list-style-type: none"> • Se tester en situation réelle de production, en amont de son installation

Public cible

A trouver
dans le REX du
Consortium RT2

Conditions nécessaires
à la mise en oeuvre de
l'action // [Exemples de
ressources](#)

Temps affecté à
l'action (minimum
sur estimation
sur REX)

Cédants et cédantes

Bourgogne
Franche Comté

1 jour

Cédants et cédantes,
porteuses de projet

Normandie



[Fiche F - Retour
d'expérience d'un
accompagnement
multi-acteurs à
la Transmission-
restructuration en
Normandie](#)

5 jours

NB : le diagnostic «Reconception» permet aussi d'imaginer des options de restructuration

Au service des cédants
et cédantes, vers les
porteur-euses de projet

0,5 jour

Cédants et cédantes,
porteur-euses de projet

1 jour / rencontre

Cédants et cédantes,
porteur-euses de projet

Normandie



[Fiche I - Le test
d'activité dans un cadre
d'accompagnement
des transmissions-
restructurations](#)

Porteur-euses de projet

3 jours

Repreneurs et
repreneuses

Repreneurs et
repreneuses

Porteur-euses de projet
Couple cédant-e /
repreneur-euses

Limousin



[Fiche E - Expérimenta-
tion d'une méthodologie
d'accompagnement
à la restructuration de
bâtiments agricoles](#)

Porteur-euses de projet

RENETA



DOCUMENTS LIÉS

- [Fiche B - Le contrat d'accompagnement de la transmission-restructuration](#)
- [Fiche E - Expérimentation d'une méthodologie d'accompagnement à la restructuration de bâtiments agricoles](#)
- [Fiche F - Retour d'expérience d'un accompagnement multi-acteurs à la Transmission-restructuration en Normandie](#)
- [Fiche I - Le test d'activité dans un cadre d'accompagnement des transmissions-restructurations](#)