



RETOUR D'EXPÉRIENCE

d'un accompagnement multi-acteurs à la transmission-restructuration en Nouvelle- Aquitaine

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.



LA FERME EN 2024

Dans le Limousin, une ferme en bovin allaitant naisseur de race Limousine en agriculture biologique.

96 ha à vendre en 3 îlots principaux en propriété et en location, comprenant : 2 maisons d'habitation (dont 1 louée en gîte), 1 hangar à matériel avec panneaux photovoltaïques, 1 stabulation libre aire paillée, 1 ancienne grange écurie partiellement aménagée et 6 petites dépendances partiellement aménagées (atelier, stockage, matériel et fournitures).



AU DÉMARRAGE

Les cédants et leur projet

Le cédant est exploitant individuel. Son épouse est aussi impliquée dans le vie de la ferme, bien qu'ayant une activité salariée hors de la ferme. Un des 3 îlots incluant une des 2 maisons et le hangar photovoltaïque sera repris par le couple cédant pour leur projet de vie et un projet de transformation de plantes à parfums en hydrolats.

Le projet de transmission est en réflexion depuis 2022, il s'accélère en 2023 avec les premiers échanges avec les porteurs de projets. L'accompagnement du projet de transmission ne démarre vraiment qu'en 2024.

Repreneurs potentiels

3 porteurs de projets repérés dès le début de l'accompagnement (vaches laitières avec transformation - pain - maraîchage...) qui envisagent de créer une structure collective pour une installation sur la ferme à reprendre.

NB : Les 3 compagnes des 3 repreneurs potentiels sont porteuses de projets non agricoles et sans lien avec la ferme.





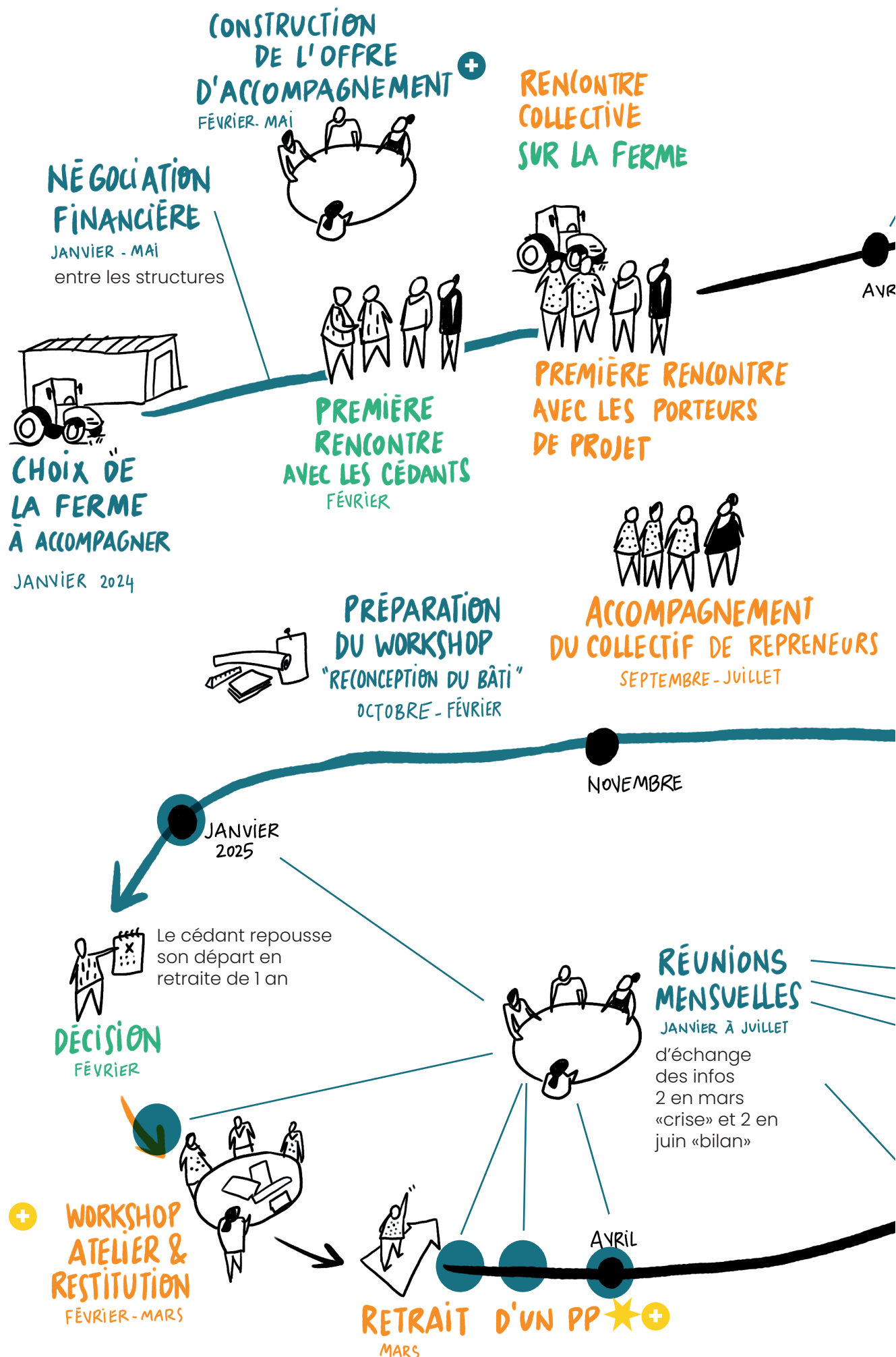
LE CONSORTIUM

- > **Terre de Liens Limousin** : coordination et diagnostic foncier + étude de la demande d'acquisition par la Foncière Terre de Liens + ▷ une salariée + des bénévoles sur partie instruction.
- > **Civam Limousin** : étude de marché, accompagnement paysan-boulangier
▷ un chargé de mission.
- > **ADEAR Limousin** : accompagnement humain du collectif, accompagnement humain des cédants ▷ une salariée sur l'accompagnement des cédants + une autre sur l'accompagnement PP (individuel et collectif).
- > **BIO Nouvelle Aquitaine** : accompagnement à l'aménagement des bâtiments, accompagnement à la définition technique / économique du projet ▷ une chargée de mission + mobilisation ponctuelle d'un technicien.

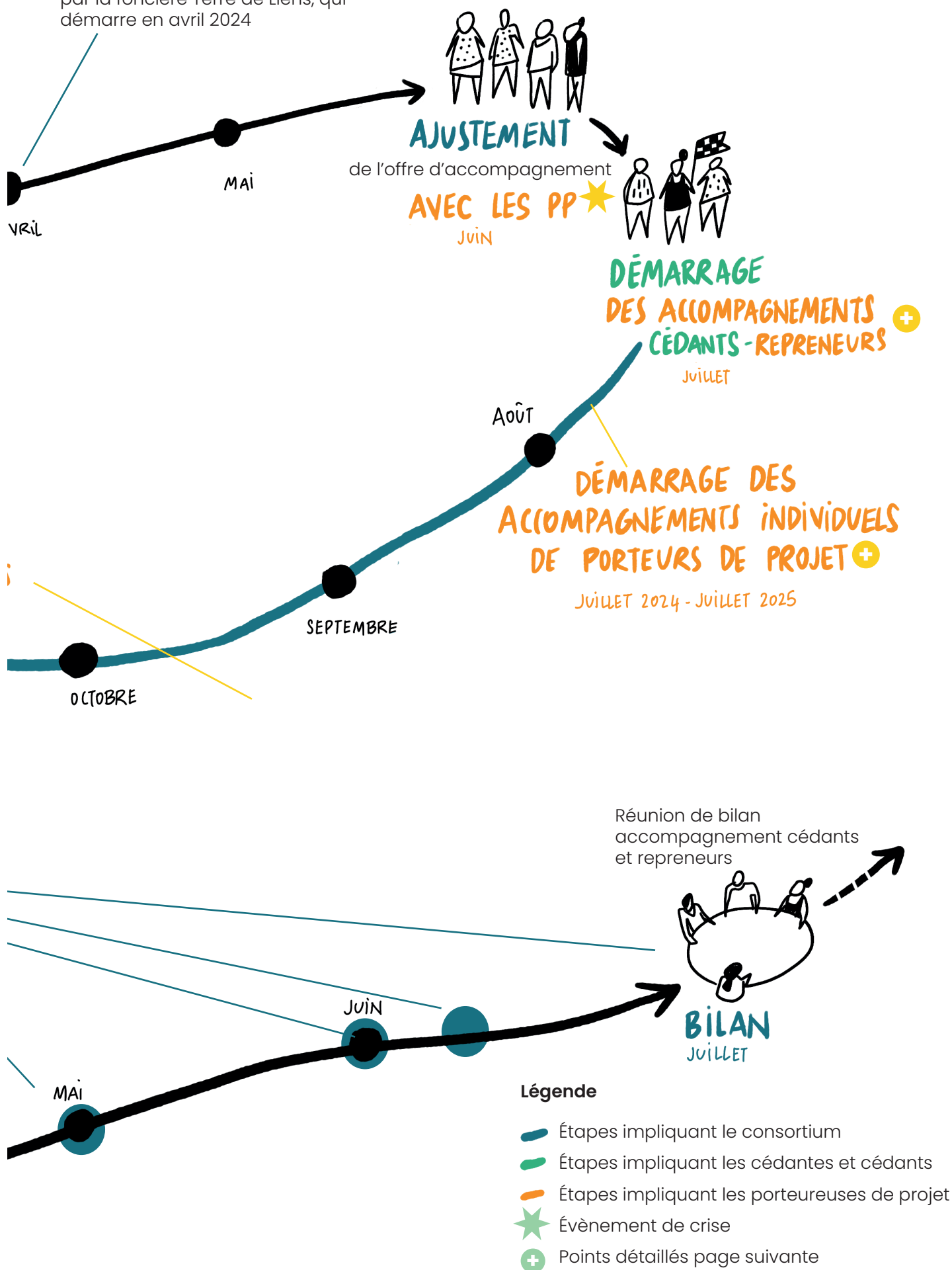
⇒ des structures qui se connaissaient mais pas d'habitude de travail ensemble au niveau des accompagnateurices mobilisées.



CHRONOLOGIE



En parallèle de l'accompagnement aux projets des cédants et repreneurs, la ferme fait l'objet d'un travail d'instruction en vue d'une acquisition par la foncière Terre de Liens, qui démarre en avril 2024



FOCUS



Cadrage de l'accompagnement

Le consortium aboutit en juin 2024 à une proposition d'offre d'accompagnement présentée aux porteurs de projets lors d'une réunion. Dans un premier temps, les porteurs de projets ont exprimé avoir été déstabilisés par une offre dont ils avaient le sentiment "qu'on les tenait par la main", et ce même s'ils ont reconnu que "cette étape de validation était essentielle".

De leur côté, les accompagnatrices pointent une relative incompréhension lors de cette première étape sur les enjeux de l'accompagnement individuel (humain et technique).



Accompagnement de la relation cédants-repreneurs

Porteurs de projets et cédants ont été accompagnés par deux accompagnatrices de la même structure (ADEAR). Ces dernières pointent l'importance de cette répartition des rôles pour assurer une posture d'écoute et un climat de confiance. Cela leur a permis de ne pas se retrouver en situation de « faire le tampon », entre cédants et repreneurs, ce qui peut être difficile si des tensions apparaissent, notamment pendant des phases de négociation.



Diagnostic transmissibilité Adear

Le diagnostic transmissibilité de l'ADEAR n'est pas une fin en soi mais un support dans le cadre d'un accompagnement personnalisé. Il peut servir de guide pour penser à aborder tous les aspects de la transmission, par exemple la question de la valeur de la ferme. Il peut également servir de support de présentation de la ferme à des porteurs de projets.



Atelier "workshop" reconception du bâti

Le terme de workshop vient du monde de l'architecture. Il s'agit d'un atelier pour trouver de manière collaborative une ou des réponses à un problème donné dans un temps défini. Ici il s'agissait de se projeter à partir de l'existant : certains bâtiments en mauvais état et très nombreux, pollutions (amiante, hydrocarbures), pour envisager où et comment aménager deux ateliers (transformation laitière et boulangerie).

Pendant 6 mois en amont de l'atelier, les porteurs de projets ont chacun récolté des informations précises sur la réglementation, leurs besoins en aménagements et matériels pour leurs ateliers de production et de transformation.

L'atelier a duré une semaine et a mobilisé les 3 porteurs de projets, des agriculteurs experts dans les mêmes productions, un maître d'œuvre bâtiment et une animatrice de BIO NA.



[Cf. Fiche E - Expérimentation d'une méthodologie d'accompagnement à la restructuration de bâtiments agricoles](#)



Départ d'un porteur de projet

Le départ d'un des 3 porteurs de projet bouscule les scénarios de reprise envisagés. Cet événement nécessite un accompagnement spécifique du collectif (cloture de l'accompagnement à 3 et reprise d'un accompagnement à 2 pour la redéfinition du projet. D'une manière générale, ce départ bouleverse tous les calendriers, celui de l'accompagnement, celui de l'instruction de l'acquisition par Terre de liens et la date prévisionnelle de départ en retraite !

BILAN DE L'ACCOMPAGNEMENT



SITUATION EN SEPTEMBRE 2025

Un des 3 porteurs de projet a quitté le projet. Ce départ est un coup dur et bouleverse l'équilibre humain et économique du projet et le calendrier de reprise :

- > Travail sur l'hypothèse d'un démarrage à 2 (avec une révision des prévisionnels économiques) avec perspective de recherche à moyen terme d'un 3^e associé.
- > Report d'un an du départ en retraite, avec un engagement des 2 repreneurs à travailler sur la ferme (stage de parrainage).

CE QUI A BIEN MARCHÉ

- > La dynamique partenariale a bien fonctionné malgré l'absence d'antériorité de ce type de fonctionnement en consortium impliquant 4 partenaires et 5 accompagnateurs et accompagnatrices différentes.
- > Le cadrage du contrat d'accompagnement avec le détail de l'offre de chaque structure a été très structurant pour le consortium.
- > La séparation des rôles entre accompagnantes, notamment au sein de l'ADEAR.
- > Les points mensuels entre membres du consortium ont vraiment permis de ne pas perdre le fil et d'inscrire le projet dans la durée.
- > Réalisation du Workshop reconception des bâtiments, avec des objectifs remplis du point de vue des porteurs de projets.

CE QUI S'EST MOINS BIEN PASSÉ

- > Les questions administratives et financières en lien avec la gestion du programme : les discussions financières ont pris une place importante, surtout la première année.
- > En l'absence d'habitudes de travail entre les animateurs, nécessité de temps de cadrage, de synchronisation des processus, des représentations etc .
- > Le fait que l'un des porteurs de projet soit bénévole de Terre de Liens et l'autre salarié d'une ADEAR (sur un autre département) a introduit des difficultés de positionnement, voire des biais dans les relations entre accompagnatrices et accompagnés.
- > Difficile de synchroniser idéalement les agendas et les temporalités des différentes parties prenantes (le temps des cédants, celui des repreneurs et celui des structures accompagnantes, le temps du processus d'instruction à Terre de Liens...)
- > Pour les porteurs de projets et cédants : la multiplicité des intervenants et la concomitance avec une instruction en vue d'une acquisition du foncier par Terre de Liens a pu engendrer chez eux un sentiment de redondance (redire deux fois les mêmes choses) ou de sur-sollicitation.
- > La difficulté de cadrage de l'accompagnement au démarrage : les porteurs de projets n'ont pas ou très peu souhaité être accompagnés sur les volets technique et économique, ce qui a manqué dans le suivi du projet du point de vue des accompagnatrices. Cela a eu un impact concernant la possibilité du CIVAM de vraiment s'impliquer dans l'accompagnement et l'a réduit à un statut d'observateur.





LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

> Nécessité de bien cadrer les contours du contrat d'accompagnement multi-acteurs avec les cédants et les repreneurs potentiels. Importance de la posture des accompagnants (rendue plus complexe ici par l'implication de 2 porteurs de projets dans 2 des structures réalisant l'accompagnement.)

> Dans l'accompagnement des potentiels repreneur-ses il peut être pertinent, voire nécessaire, d'impliquer leurs conjoint-es : dans le cas présent le départ d'un des porteurs de projets est sans doute lié aux projets d'un conjoint qui était peu compatible avec le projet agricole

> Intérêt à aller chercher de la compétence en dehors des membres du consortium : ici des expertises en bâtiment. Il a été par ailleurs envisagé à un moment donné de solliciter une compétence extérieure en accompagnement humain, pour pallier le manque de ressource humaine d'une des structures. Il semble important d'avoir un bon carnet d'adresses pour mobiliser rapidement une ou des expertises techniques ou sociales mais cela dépend aussi de la volonté politique des parties prenantes du consortium et de leurs ambitions de développer leur autonomie pour être en capacité de répondre à l'ensemble des besoins de ce type de projet.



[Cf. Fiche F – Retour d'expérience d'un accompagnement multi-acteurs à la Transmission-restructuration en Normandie](#)
[Fiche H – Retour d'expérience d'un accompagnement multi-acteurs à la Transmission-restructuration en Bourgogne Franche Comté](#)