



ETUDES VIVEA : SYNTHÈSE



EVALUATION DES FORMATIONS TRANSMISSIONS



en région Poitou-Charentes

Muriel Astier, Eric Charbonnier et Gaël David
TRAME
6 rue La Rochefoucauld - 75009 Paris

Délégation VIVEA Ouest - Direction ingénierie et formation - VIVEA

SOMMAIRE

INTRODUCTION	N° 4
1ERE PARTIE – METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	N° 5
• 1 - Les objectifs de l'étude	N° 5
- <i>1-1 Objectifs généraux</i>	<i>N° 5</i>
- <i>1-2 Objectifs opérationnels</i>	<i>N° 5</i>
- <i>1-3 Deux niveaux d'analyse</i>	<i>N° 5</i>
• 2 - Hypothèses d'étude	N° 6
• 3 - Critères de choix des formations évaluées	N° 6
• 4 – Identification des acteurs et contact avec les organismes de formation	N° 7
- <i>4-1 Rôle et fonction des personnes rencontrées</i>	<i>N° 7</i>
- <i>4-2 Contacts avec les organismes de formation</i>	<i>N° 7</i>
• 5 - Information sur le dispositif transmission et études des documents de Formation	N° 7
- <i>5-1 Recherche documentaire</i>	<i>N° 7</i>
- <i>5-2 Etude des documents de formation fournis</i>	<i>N° 8</i>
• 6 – Méthodologie d'entretiens.....	N° 8
- <i>6-1 Elaboration des questionnaires et guides d'entretien</i>	<i>N° 8</i>
- <i>6-2 Modalités de réalisation des entretiens</i>	<i>N° 8</i>
- <i>6-3 Réalisation des entretiens</i>	<i>N° 9</i>
- <i>6-4 Analyse des entretiens</i>	<i>N° 9</i>
2EME PARTIE - CARACTERISATION DES 5 FORMATIONS EVALUEES	N° 10
• 1 - Tableau de caractérisation des formations	N° 10
3EME PARTIE –ANALYSE GENERALE	N° 12
• 1 – De nombreux acquis au-delà des objectifs initiaux de formation	N° 12
- <i>1-1 Les formations évaluées répondent aux attentes des stagiaires</i>	<i>N° 12</i>
- <i>1-2 Une acquisition de compétences pointues et de natures diverses</i>	<i>N° 13</i>
- <i>1-3 Les effets de la formation sur les postures professionnelles</i>	<i>N° 14</i>
- <i>1-4 Conséquences sur les projets de transmission</i>	<i>N° 15</i>
- <i>1-5 La formation, seul temps d'échange collectif dans le dispositif d'accompagnement</i>	<i>N° 16</i>
- <i>1-6 La formation apporte une vision globale</i>	<i>N° 16</i>
- <i>1-7 Des méthodes pédagogiques adaptées</i>	<i>N° 17</i>

• 2 – Des publics et des pratiques de recrutement différents	N° 17
- 2-1 Deux types de publics pour deux objectifs de formation différents	N° 17
- 2-2 Un levier essentiel : le recrutement	N° 18
• 3 – L’insertion de la formation dans le dispositif d’accompagnement	N° 20
- 3-1 Une insertion inégale selon les formations	N° 20
- 3-2 Une collaboration remarquable : le cas de la Chambre d’agriculture et de l’ADASEA des Deux - Sèvres	N° 21
• 4 - Des constats contradictoires et des questions non résolues	N° 23
- 4-1 Des idées reçues remises en cause	N° 23
- 4-2 Délai avant cessation pour assister à la formation	N° 23
- 4-3 Attentes des stagiaires de travailler sur leur cas personnel	N° 23
- 4-4 Des formations modulaires pas affichées et pas réalisées	N° 24
4EME PARTIE – PRECONISATIONS	N° 25
• 1 – Préconisations aux acteurs politiques et institutionnels	N° 25
- 1-1 Prendre en compte le constat de carence de formations révélé par l’étude	N° 25
- 1-2 Faire fructifier le « capital formation » déjà remarquable en Poitou-Charentes	N° 26
- 1-3 Inciter le partenariat entre organismes agricoles	N° 26
- 1-4 Elargir le partenariat à la dimension territoriale	N° 26
• 2 – Préconisations sur la conception et l’organisation du dispositif	N° 27
- 2-1 Différencier les publics et les offres de formation	N° 27
- 2-2 Mettre des moyens dans le recrutement	N° 27
- 2-3 Sensibiliser les conseillers à l’intérêt de la formation	N° 28
- 2-4 Concevoir l’insertion de la formation comme le temps collectif du dispositif d’accompagnement départemental	N° 28
- 2-5 Promouvoir les parcours modulaires	N° 29
• 3 – Préconisations pédagogiques	N° 29
- 3-1 Favoriser les échanges entre pairs	N° 30
- 3-2 Travailler sur le cas des stagiaires	N° 30
- 3-3 Créer des rencontres entre cédants et repreneurs	N° 31
CONCLUSION	N° 32
LEXIQUE DES SIGLES	N° 33
BIBLIOGRAPHIE	N° 34
ANNEXES : Analyse et synthèse de l’évaluation par formation	N° 35

INTRODUCTION

La transmission des exploitations agricoles est, depuis plusieurs années, une préoccupation majeure des organismes agricoles. Contrairement à l'installation, la thématique de la transmission est beaucoup plus récente. La Charte nationale à l'installation, lancée par les Jeunes Agriculteurs, et la loi de modernisation de 1995, qui officialise la mise en place des Répertoires Départementaux à l'Installation (RDI), sont un déclic dans la prise de conscience de la nécessité de mieux accompagner les cédants dans leur projet de transmission. Les organismes agricoles investissent alors auprès des cédants, notamment par des enquêtes, des diagnostics de territoire. Des mesures politiques fortes telles que les PIDIL (Programmes pour l'Installation et le Développement des Initiatives Locales), sont mises en place. Ces programmes expérimentent de nouvelles manières d'aborder la transmission, sujet resté longtemps tabou en agriculture. Peu à peu, se mettent en place des formations auprès des cédants pour accompagner leur projet de transmission.

En Poitou-Charentes, le taux de reprise/départ est de 45%. Région de production dite intermédiaire, les risques de délocalisation du potentiel de production et, par voie de conséquence, d'emplois, sont importants. C'est pourquoi les organismes agricoles ont mis en place des formations « transmission d'entreprise » financées par VIVEA, à destination des cédants, en général des exploitants agricoles âgés entre 50 et 55 ans.

Cette mission d'évaluation entre dans le cadre du plan d'action 2007/2009 du comité VIVEA Poitou-Charentes, au titre de l'accompagnement des créateurs et repreneurs d'entreprises et visant le développement de la formation dans la région. Elle s'intègre aux projets *Etudes et recherches* du Conseil d'administration de VIVEA.

Commanditée par VIVEA et réalisée par Trame, cette étude évalue 5 formations transmission réalisées par les Centres de formation de Poitou-Charentes en 2006-2007. Elle vise à mieux cerner l'impact de ces formations auprès des stagiaires, ainsi que leur articulation avec les autres dispositifs d'accompagnement des cédants.

Avant d'entamer la présentation de l'étude, il semble utile de préciser les termes utilisés en matière de cessation/transmission.

Il y a deux types de cessation d'activité :

- La cessation d'activité anticipée (en cours de carrière professionnelle),
- La cessation d'activité liée au départ à la retraite.

Il y a plusieurs devenirs de l'entreprise :

- Le maintien de l'entreprise en tant qu'unité de production : transmission de l'entreprise à un repreneur (qui crée alors son propre emploi),
- La disparition de l'entreprise mais le maintien de l'unité de production : démantèlement et vente à une ou plusieurs entreprises (agrandissement),
- La disparition de l'entreprise et de l'unité de production (par exemple golf, terrains constructibles ...).

Par transmission, on entend donc la reprise de l'exploitation par un membre de la famille ou par une personne hors cadre familial.



PREMIERE PARTIE : METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

1 - Les objectifs de l'étude

1-1 Objectifs généraux

Les objectifs généraux de l'étude sont :

- Evaluer l'impact des actions de formation auprès de stagiaires
- Analyser l'articulation de la formation avec les autres modalités d'accompagnement des cédants
- Faire des préconisations pour un développement de ce type d'actions

Ainsi, l'évaluation demandée mesure cinq objets différents.

1-2 Objectifs opérationnels

Ce sont 5 objectifs opérationnels d'évaluation :

1. La satisfaction des cédants notamment la réponse de la formation à leurs attentes.
2. Les acquis des cédants en terme de compétences nouvelles.
3. Les effets de la formation sur les pratiques professionnelles et les projets.
4. L'articulation de la formation avec les autres dispositifs d'accompagnement.
5. La « valeur ajoutée » de la formation « transmission » dans ces dispositifs.

1-3 Deux niveaux d'analyse

Le dispositif d'évaluation demandé touche deux niveaux d'analyse :

L'impact des actions de formation auprès de stagiaires :

- Evaluer en quoi les formations « transmission » ont répondu aux attentes des cédants.
- Analyser et établir quels types de compétences ont été acquis par les cédants au cours de ces formations.
- Evaluer les effets de la formation sur le projet des cédants (transmission à un repreneur, vente...) et comment ces derniers ont conduit leur projet de cessation d'activité.

L'articulation de la formation avec les autres modalités d'accompagnement des cédants :

- Décrire, caractériser les articulations qui ont pu s'établir entre les formations « transmission » et les autres moyens d'accompagnement.
- Repérer et définir ce que produit spécifiquement la formation et à quelles conditions.

Réponse aux attentes des cédants, compétences acquises, conséquences sur le projet de transmission, articulation entre la formation et les autres moyens d'accompagnement, valeur ajoutée de la formation, sont autant d'éléments à prendre en compte dans la construction du dispositif global d'évaluation.

2 - Hypothèses d'étude

Des hypothèses d'études sont élaborées. Elles reflètent une situation idéale de formation. Ces hypothèses ont été construites au regard de la problématique exposée dans le contexte Poitou-Charentes et en cohérence avec les objectifs de l'étude. Les entretiens et l'analyse qui suivent permettent de vérifier ou non ces hypothèses.

- 1) La formation permet d'acquérir les bases techniques (fiscales, sociales, juridiques, etc.) indispensables pour préparer la transmission d'une exploitation agricole.
- 2) La formation facilite l'appropriation par le cédant du processus de transmission de son exploitation.
- 3) La formation en transmission d'entreprise a un rôle, un effet, un impact sur le projet du cédant.

3 - Critères de choix des formations évaluées

Les formations à évaluer ont été sélectionnées en concertation avec VIVEA, selon quatre critères de choix :

- Formation réalisée en 2006 – 2007
- Répartition départementale
- Prise en compte de la diversité des prescripteurs
- Répartition entre formations « techniques » et formations « accompagnement de projet »

Les formations « accompagnement de projet », correspondent à des sessions de formation longues (au moins 3-4 jours) incluant, dans les objectifs et contenu, des temps liés à l'accompagnement du projet du cédant. Les formations dites « techniques » correspondent à des sessions courtes (1 ou 2 jours) comportant un apport sur un thème précis.

Deux formations sont évaluées en Vienne (Chambre d'agriculture et CER), deux en Deux-Sèvres (Chambre d'agriculture et ACCEA+), une en Charente (ARDEAR). Aucune évaluation n'a été réalisée en Charente-Maritime, faute de réalisation en 2007.

Dans certains cas, il existe plusieurs sessions pour la même formation. Le choix de la session de formation à évaluer a été réalisé avec le responsable de la formation en tenant compte des critères suivants :

1. effectif conséquent
2. session terminée
3. délai entre la formation et l'évaluation suffisant pour évaluer les effets de la formation sur les stagiaires

4. présence d'écrits de formation : évaluation de fin de formation, compte-rendu de session, demande d'agrément, cahier des charges de la formation, etc.
5. formation remarquable

4 - Identification des acteurs et contact avec les organismes de formation

4-1 Rôle et fonction des personnes rencontrées

La priorité a été de rencontrer les personnes qui ont réalisé les formations :

Pour les actions :

1. le responsable du stage
2. quelques stagiaires
3. un intervenant de la formation
4. un conseiller impliqué dans le dispositif d'accompagnement à la transmission, dans le cas d'une formation « accompagnement de projet ».

Au total, 31 personnes ont été rencontrées ou interviewées, dont 21 stagiaires, 4 responsables de formation, 2 intervenants et 4 conseillers (ADASEA et Chambre d'agriculture).

4-2 Contacts avec les organismes de formation

VIVEA a envoyé au préalable un mail aux organismes de formation pour les informer de l'évaluation.

Trame a ensuite pris contact avec le responsable formation de l'organisme pour lui présenter l'évaluation et ses objectifs, et identifier les personnes réalisant la formation à évaluer. Les contacts se sont poursuivis ensuite avec la personne responsable de la formation identifiée.

Ces contacts ont eu pour objectifs :

1. de présenter l'évaluation
2. de mieux connaître les formations transmission mises en œuvre par cet organisme
3. de se concerter sur le choix de la session de formation à évaluer
4. d'échanger sur le dispositif d'évaluation afin de faciliter son exécution
5. d'identifier les intervenants et stagiaires à contacter
6. de prendre rendez-vous pour l'entretien avec le responsable de la session évaluée

5 - Information sur le dispositif transmission et études des documents formation

5-1 Recherche documentaire

La connaissance des dispositifs d'accompagnement de la transmission des exploitations agricoles en Poitou-Charentes est essentielle à la conduite de cette évaluation. Après une première recherche documentaire, une présentation du dispositif d'accompagnement a été demandée à l'ADASEA des Deux-Sèvres. Des informations ont également été collectées lors des entretiens réalisés avec un conseiller transmission de l'ADASEA de chaque département où sont évaluées des formations transmissions (Deux-Sèvres, Vienne), mais aussi avec les autres organismes intervenants dans cet accompagnement (CER, ARDEAR).

5-2 Etude des documents de formation fournis

Les documents de formation fournis par VIVEA et par l'organisme de formation (*via* VIVEA ou suite au contact téléphonique) ont été étudiés pour préparer les entretiens : demande d'agrément VIVEA, documents de présentation de la formation, fiches individuelles de participants, questionnaire de recueil des attentes des stagiaires, scénario pédagogique du dispositif de formation (séquence par séquence), fiches pédagogiques, documents supports de formation, questionnaire d'évaluation de stage, bilan de stage, etc.

6 - Méthodologie d'entretiens

6-1 Elaboration des questionnaires et guides d'entretien

Le processus méthodologique de l'évaluation mobilise plusieurs types d'outils (guides d'entretien, questionnaire...), en fonction des objectifs opérationnels poursuivis. Des guides d'entretien adaptés ont été élaborés pour chaque catégorie d'acteurs. Un questionnaire d'évaluation de la satisfaction et des acquis a été destiné spécifiquement aux stagiaires.

6-2 Modalités de réalisation des entretiens

Des modalités de réalisation des entretiens ont été définies au préalable :

- Entretien individuel face à face pour tous les organisateurs – animateur de formation
- Entretien individuel téléphonique ou face à face pour les intervenants
- Entretien individuel téléphonique pour les stagiaires des formations « techniques »
- Entretien collectif face à face pour les stagiaires des formations « accompagnement de projet »
- Entretien individuel téléphonique ou face à face pour les conseillers transmission ADASEA

Avec :

- Enquêteurs en binôme pour les entretiens avec les responsables des formations « accompagnement de projet » et pour les entretiens collectifs avec les stagiaires de ces formations
- Enquêteur individuel pour les entretiens avec les responsables des formations « techniques », les stagiaires de ces formations, les intervenants et conseillers transmission ADASEA

Les modalités de réalisation effective ont évolué selon la réalité rencontrée, en concertation avec le formateur responsable de la session (détail à partir du tableau de réalisation des entretiens en annexe).

Au total, 17 entretiens ont été réalisés en individuel et 4 en collectif, soit 21 entretiens.

Parmi ces 21 entretiens, 11 se sont tenus par téléphone, et 10 ont été l'occasion de rencontres (individuelles ou collectives).

6-3 Réalisation des entretiens

Un rendez-vous a été pris par téléphone. Il constitue déjà un premier moyen de collecter des informations ou les impressions des interlocuteurs.

La première étape de l'entretien est une présentation de l'enquêteur et de l'organisme Trame. Il est précisé que Trame intervient dans le cadre d'un appel d'offre du fonds de formation VIVEA. Cette première mise en confiance amène à expliquer le sens de l'évaluation. Les objectifs de l'étude et le cadrage de l'entretien sont longuement présentés, en introduction, afin de permettre un bon déroulement d'entretien. La présentation de la personne enquêtée, selon un guide pré-établi, intervient dans un deuxième temps.

Avec les stagiaires, le questionnaire d'évaluation de la satisfaction et des acquis est abordé. Les modalités sont différentes si l'entretien se fait en face à face ou par téléphone :

- Entretien en face à face (collectif ou individuel) : le questionnaire écrit est distribué aux participants. Un temps leur est laissé pour le compléter. L'enquêteur tente de susciter des commentaires à l'issue du questionnaire.
- Entretien par téléphone : le guide d'entretien et le questionnaire sont envoyés préalablement par fax ou mail aux stagiaires, en leur demandant de le consulter avant pour faciliter le déroulement de l'entretien. Toutes les questions sont reprises oralement par l'enquêteur.

Les échanges sur les effets de la formation sur les pratiques et projets de transmission des cédants interviennent dans un dernier temps.

Avec les autres acteurs (responsables de la formation, intervenants, conseiller transmission ADASEA), l'entretien fait directement suite à leur présentation.

6-4 Analyse des entretiens

Après retranscription des entretiens, une méthode d'analyse en trois temps a été suivie :

1. Analyse par formation

Les entretiens sont analysés formation par formation à l'aide d'une grille d'analyse reprenant les cinq objectifs opérationnels de l'évaluation

2. Analyse globale

En lien avec les hypothèses de travail :

- a. Points remarquables
- b. Difficultés
- c. Questions non résolues

3. Préconisations

Ces deux temps d'analyse ont permis de proposer les préconisations pour un développement des actions de formations transmission d'entreprises en Poitou-Charentes.



DEUXIEME PARTIE : CARACTERISATION DES 5 FORMATIONS EVALUEES

TABLEAU DE CARACTERISATION DES FORMATIONS

Thème de formation Organisme réalisateur	Bien transmettre son exploitation Chambre d'agriculture des Deux-Sèvres	Cerner les enjeux de la transmission Chambre d'agriculture de la Vienne
Partenariat	Oui, avec l'ADASEA.	Non.
Date de réalisation	18, 25 octobre et 8, 15, 22, 29 novembre 2007.	30 novembre et 7 décembre 2006.
Lieu de formation	Bressuire (Deux-Sèvres).	Lussac (Vienne).
Historique	2002 : suite à des enquêtes menées par l'ADASEA et audits exploitations menées par la Chambre d'agriculture dans le cadre d'un projet de LEADER sur Pays Argentonnois, organisation d'une réunion de restitution et d'information sur la transmission dans ce Pays, fort succès et nombreuses demandes individuelles. D'où idée de concevoir une formation Transmission. 1 ^{ère} formation en 2003.	Formations transmission depuis 2004. A l'origine, formation conjointe Chambre d'agriculture / ADASEA. 4 formations en 2004. Durée de la formation : 5 jours, 4,5 jours, 4 jours cause désaffectation. Au bout de 2 ans, l'ADASEA se retire faute de participants. Formation refondée par la Chambre d'agriculture en 2006 en 2 modules de 2 jours. Mais en fait, participants seulement pour le 1 ^{er} module : 1 ^{er} module effectif seulement.
Nombre de formation / an	4 en 2006, 3 en 2007.	2 en 2006, 1 en 2007, 1 réalisée en 2008.
Nombre jours de formation	6 jours (1 journée / semaine pendant 6 semaines).	2 jours.
Public	Agriculteurs de plus de 50 ans. Souhaitant transmettre hors cadre familial.	Agriculteurs de plus de 50 ans.
Animation	2 co-animateurs + 3 intervenants.	1 animatrice + 2 intervenants.
Nombre de stagiaires	8.	7.
Tarif agriculteur	Gratuit.	Gratuit.

Thème de formation Organisme réalisateur	L'installation et la transmission des exploitations ARDEAR Poitou-Charentes	Transmission et protection de la famille CER France Vienne
Partenariat	Oui, avec ACCEA+.	Non.
Date de réalisation	24 novembre et 7 décembre 2006.	11, 18, 25 janvier & 1 ^{er} , 8 février 2007.
Lieu de formation	La Couronne (Charente).	Savigné (Vienne).
Historique	Conception commune ARDEAR / ACCEA+, <i>via</i> le pôle INPACT régional (en 2006). 1 session fin 2006 en Charente co-animée. 1 session début 2007 en Deux-Sèvres, animée par ACCEA+ seul.	Origine en 2002-2003, en raison d'importantes évolutions de la législation sur la succession. Le CER a développé un "produit transmission", la formation en est un élément.
Nombre de formation / an	1 en Charente en 2006, 1 en Deux-Sèvres en 2007.	3 en 2007, 4 en 2008.
Nombre jours de formation	2.	2,5 (5 demi-journées).
Public	Cédants cherchant repreneur et jeunes porteurs de projet. Réseau ARDEAR/Confédération Paysanne/Solidarité Paysan.	Public large, pas forcément proche de la cessation d'activité. Adhérents CER.
Animation	2 co animateurs.	1 animateur.
Nombre de stagiaires	7 (2 cédants, 5 porteurs de projets).	12.
Tarif agriculteur	15 euros.	170 euros.

Thème de formation Organisme réalisateur	Cessation d'activité : incidences sociales et fiscales ACCEA+
Date de réalisation	15 mars 2007.
Lieu de formation	Parthenay (Deux-Sèvres).
Historique	Première formation début 2006. Réponse aux attentes des adhérents, liée à l'augmentation des départs anticipés (loi Fillon 2003).
Nombre de formation / an	1 en 2006, 1 en 2007, 1 en 2008.
Nombre jours de formation	1.
Public	Agriculteurs en cessation d'activité, pas nécessairement liée à un départ en retraite. Adhérents ACCEA+.
Animation	1 animateur.
Nombre de stagiaires	7.
Tarif agriculteur	23 euros/jour + repas.



TROISIEME PARTIE : ANALYSE GENERALE

1 - De nombreux acquis au-delà des objectifs initiaux de formation

1-1 Les formations évaluées répondent aux attentes des stagiaires

Un point remarquable de ces 5 formations évaluées est la satisfaction générale des participants, quels que soient la durée, l'angle, le moment de la formation. Les participants déclarent avoir deux types d'attentes par rapport aux formations évaluées :

- obtenir des réponses aux questions qu'ils se posent sur la transmission de leur exploitation,
- appréhender les différentes démarches, afin de faire avancer leur projet de transmission.

Les objectifs des formations correspondent à leurs attentes et sont atteints. Les formations ont répondu à leurs questions, elles leur ont permis de se poser d'autres questions auxquelles ils ne pensaient pas. Dans les 5 formations, aucun stagiaire enquêté n'est reparti avec le sentiment de ne rien avoir appris.

C'est révélateur de l'importance de cette thématique de formation et de la complexité, de la multitude de questions auxquelles sont confrontés les agriculteurs en cette période cruciale de fin de carrière.

Pour certaines formations, la limite exprimée par les stagiaires est le manque de prise en compte de leur cas personnel. Mais globalement, nous notons un engouement des personnes pour ces formations, et leurs plaintes régulières de la trop forte densité des journées. Plusieurs regrettent une durée trop courte.

Au-delà de tout acte de formation qui laisse souvent un bon souvenir à l'agriculteur, cette satisfaction générale est apparue comme singulière, et fondamentalement liée à cette thématique.

La question de la transmission en agriculture n'est plus seulement une « affaire de famille ». Traditionnellement, la transmission en agriculture se faisait dans la famille, d'une génération à l'autre, le plus classiquement de père en fils. Aujourd'hui, l'installation du fils ne va plus de soi. Les enfants d'agriculteurs font plus facilement qu'auparavant d'autres choix professionnels. Les transmissions dites « hors-cadre familial » se développent. Elles représentent une rupture dans la tradition autant qu'une recherche de continuité : « *Transmettre son œuvre, son patrimoine, comme le désir de survivre par delà la mort (...)* » (Alice Barthez, T&I n°107 « Conseiller la transmission, un métier », avril 2004).

Et même dans le cas où la transmission se fait en famille, le cheminement est souvent complexe, hésitant pour les descendants. Pour cela, cette étape constitue un moment décisif pour le cédant et pour la continuité de ce qu'il a construit tout au long de sa vie. C'est un moment crucial, où le cédant est interpellé bien au-delà des mécanismes économiques de l'offre et de la demande (CF « Conseiller la transmission en agriculture », Alice Barthez, Eric Charbonnier, Etude Inra, CNASEA, Trame, octobre 2003). D'ailleurs, les préoccupations en terme de transmission dans la politique agricole sont récentes et illustrent la prise en compte de ces nouveaux comportements.

La formation arrive dans cette période incertaine de la transmission, qui dure de 1 à 5 ans selon les situations observées (CF Etude « Conseiller la transmission en agriculture »). Le cédant traverse alors tous ces questionnements. Interviennent les dimensions techniques et économiques bien sûr, mais aussi les dimensions sociales et culturelles du métier.

L'apport d'informations, l'assurance d'un intervenant extérieur, la confrontation des projets, l'échange entre pairs, la clarification des étapes du projet du cédant, sont autant d'éléments qui répondent aux inquiétudes évidentes des stagiaires, qui éclairent le « passage », dans cette phase fragile de leur parcours professionnel et personnel.

1-2 Une acquisition de compétences pointues et de natures diverses

Les stagiaires soulignent la complexité de la démarche et les nombreuses informations techniques à connaître. Les différentes formations permettent d'acquérir des compétences dans des domaines pointus et techniques de la transmission.

Des connaissances techniques fiscales, juridiques et sociales et économiques

« C'est ardu. Les aspects juridiques, les bâtiments... des choses que je ne connaissais pas du tout que j'ai apprises en formation. »

« Au niveau juridique, on pensait faire ça facilement et on a vu qu'il fallait passer par d'autres systèmes pour lui transmettre notre bien ».

« J'ai appris des choses que je ne savais pas faire comme la différence entre la valeur patrimoniale et la valeur économique de l'exploitation ».

« J'ai appris que les stocks en production caprine étaient taxables et que les plus-values n'étaient pas fiscalisables ».

La qualité des informations techniques, qu'elles soient fiscales, sociales, juridiques, ou économiques est soulignée par les participants pour toutes les formations évaluées. L'importance aussi, notamment au plan juridique et fiscal, de l'actualisation de ces connaissances, est mise en avant.

Dans leur globalité, les formations vont au-delà des objectifs assignés. Des acquis classiques en terme de connaissances techniques, de raisonnement sur le projet des stagiaires correspondent aux objectifs.

Des savoir-faire permettant une meilleure maîtrise de la démarche

Pour certaines formations qui sollicitent différents intervenants, la formation permet aux stagiaires d'être capables d'identifier les interlocuteurs de la transmission, de repérer les personnes et les organismes ressources. Au-delà d'une meilleure connaissance des interlocuteurs, la formation apprend aux stagiaires à mieux maîtriser globalement la transmission de leur exploitation, ou la cessation de leur activité, et donc à être plus en capacité de comprendre, d'interpeller, de questionner, face à un spécialiste. Leur « pugnacité » est un plus que les partenaires de la transmission disent apprécier (CF

chapitre suivant). *« J'ai bien retenu la procédure à suivre pour partir en retraite »*. Les cédants s'approprient, avec la formation, leur projet : *« La formation nous met devant nos responsabilités parce qu'on va devant le notaire, il fait les choses pour nous et on est au courant de rien. »*

Les formations des Chambres d'agriculture de la Vienne, des Deux-Sèvres et de l'ARDEAR, permettent aux stagiaires d'être capables de programmer les différentes étapes jusqu'à leur retraite.

Des savoir-être modifiés

❖ Une confiance en soi

La formation amène une confiance en soi, face aux interlocuteurs notamment, les agriculteurs vont les voir en connaissance de cause : *« Je me suis senti un peu mieux armé quand on va voir les différentes structures »*.

❖ La confrontation aux autres crée de nouvelles représentations sur la transmission et sur le projet

Dans le cas de l'ARDEAR, et dans une moindre mesure pour la Chambre d'agriculture des Deux-Sèvres, la confrontation entre cédant et repreneur crée, de fait, une situation de co-construction des projets respectifs de chacun. En effet, le cédant n'arrive pas « cédant » dès le début de la formation. Dans bien des cas, l'agriculteur en fin d'activité professionnelle arrive à l'ADASEA, et/ou en formation avec ses mille et une questions, ses inquiétudes, ses doutes, ses peurs. Il n'est en rien un cédant porteur d'un projet de transmission (CF Etude « Conseillers la transmission » AB, EC). C'est la confrontation aux autres, et notamment à des futurs repreneurs, qui l'aide à construire son projet, à changer ses représentations, à entrer en écoute vis-à-vis de ses interlocuteurs (CF Etude « L'installation sociétariaire hors-cadre familial : discordance entre offre et demande », Nelly Choquet, Alice Barthez, CLPA Pays de la Loire, 2007).

Par conséquent, la situation de formation, confrontant le cédant avec de futurs repreneurs, induit d'emblée de nouvelles représentations et conduit le cédant, ainsi que le jeune, à concevoir son projet autrement.

❖ Autres acquis induits

« La formation, ça nous a ouvert les yeux car on était borné sur les vaches laitières. Et la maison d'habitation ».

Les acquis induits sont plus d'ouverture, une plus grande écoute, une capacité de remise en cause, qui impactent directement le projet du cédant, et l'aident à passer d'une posture d'« agriculteur en fin d'activité en plein questionnement » à celle d'un cédant porteur d'un projet construit. En cela, la formation devient un « passage » qui induit chez le cédant une posture différente. Elle rappelle en cela la fonction de « passeur » des conseillers transmission dans le travail qu'ils réalisent avec les cédants (T&I n°107 « La fonction de passeur, page 27, Alice Barthez). La formation accélère ce passage. Les paragraphes suivants le démontrent.

1-3 Les effets de la formation sur les postures professionnelles

Toutes ces formations ont un impact sur les postures professionnelles des cédants, car la formation intervient à un moment crucial de leur vie, qui suscite des inquiétudes. Les cédants se posent des questions, ils veulent vérifier des rumeurs... Dans cette période d'incertitudes, ils sont ouverts à une remise en cause : la formation leur offre cette opportunité.

Une opportunité de déblocage familial

La formation amène les cédants à discuter de leur transmission avec leur entourage : famille, propriétaire, voisins... Au départ plus ou moins tabou, le sujet de la transmission s'aborde en famille. La transmission met en jeu une diversité d'acteurs qui ne se limite pas au cédant et son conseiller. La famille intervient sur différentes générations, ainsi que le milieu local et le milieu professionnel (CF « Conseiller la transmission », EC, AB). Et les points de blocage ou incompréhensions peuvent agir en ces divers lieux. La formation et les échanges entre les stagiaires ouvrent la porte à des initiatives inédites : « *Et M.X va vendre la maison d'habitation car ils n'en avaient jamais parlé avec la grand-mère avant.* » Des questions purement familiales peuvent être le point de blocage de la poursuite du projet. La formation révèle ces points et pousse les cédants à agir.

Un champ d'information, de réflexion, d'action élargis

« L'objectif est de faire passer les gens d'une vision où la transmission est un acte subi à une vision où la transmission est un acte de gestion préparé ».

Information, réflexion, prises de conscience sont autant d'éléments qui agissent sur la posture du cédant, sur sa capacité globale à agir dans ce projet à multiples facettes, avec une part de l'effet de la formation qui n'est pas maîtrisée. La mesure précise de l'impact de la formation sur la posture du cédant est difficile à prendre car elle se définit aussi selon le parcours de chaque stagiaire. Mais les évaluations montrent que les stagiaires arrivent avec un besoin énorme de travail et de questions non résolues. Et plus la réponse de la formation est personnalisée, en terme d'apports, d'échanges, de questionnement, plus celle-ci impacte le cédant dans la manière dont il va agir ensuite.

1-4 Conséquences sur les projets de transmission

Les pratiques professionnelles des cédants évoluent aussi. Des changements de pratiques peuvent, dans certains cas, modifier en profondeur la teneur du projet du cédant. La formation permet, au cas par cas :

- d'identifier des solutions nouvelles, de débloquer des situations (familiales notamment),
- de conforter ou de faire évoluer un projet déjà existant,
- de faire changer de regard sur le projet initial voire de le faire changer du tout au tout.

Même s'il reste difficile de quantifier ces changements de pratiques (un travail d'étude plus approfondi pourrait le permettre), quelques exemples illustrent cet aspect.

Suite à la formation, certains stagiaires expliquent comment ils ont identifié et mis en œuvre des solutions pour faciliter la transmission. La clarification du capital de l'entreprise et du patrimoine personnel est un exemple : « *On avait pas mal de parts, d'argent privé dans l'EARL et suite à la première formation, l'EARL a fait un emprunt pour nous rembourser. Depuis la dernière formation, on a commencé à préparer les parts pour la transmission au fils* ».

Autre exemple : des départs en retraite anticipée ont été rendu possibles grâce aux apports techniques pointus et aux réponses aux questions des stagiaires : « *M.X voulait reporter sa retraite dans 3 ans car il pensait qu'une EARL avait une durée obligatoire de 5 ans et la fiscaliste lui disant que les règles sont assouplies, il part dans 3 mois ! C'est une acquisition de connaissance essentielle* ».

La formation peut également faire évoluer de façon importante le projet de transmission : conforter le projet hésitant du cédant, modifier son projet, voire convaincre un agriculteur que son exploitation est « repreneable » : « *M.X était venu avec un projet de transmission en vaches laitières puis il est reparti avec une transmission comme petite exploitation toute production.* » Cet exemple montre comment la

formation peut impacter fondamentalement le projet de transmission du cédant. C'est le cas des formations qui viennent en accompagnement au projet du cédant (CA 79 et ARDEAR).

1-5 La formation, seul temps d'échange collectif dans le dispositif d'accompagnement

La formation occupe une place essentielle et stratégique dans le processus d'accompagnement des cédants. Il existe, il est vrai, des séquences d'informations collectives de type forum transmission ou journée d'informations sur la transmission, dont l'objectif essentiel est de sensibiliser, d'informer. Mais la formation constitue le seul temps d'échange collectif entre agriculteurs (plus de 3 personnes), dans le processus d'accompagnement individualisé à la transmission. L'échange, la confrontation entre pairs, l'acquisition de nouvelles représentations et compétences, rendent ce temps collectif spécifique et unique. La formation ne remplace aucune procédure. Pour les conseillers, la formation garantit un meilleur suivi individuel de chacun, apporte une meilleure connaissance des cédants et de leurs projets. Les questions que se posent les participants et les réponses faites dans le cadre de la formation ne sont pas les mêmes qu'en entretien individuel avec le conseiller. Par ailleurs, les conseillers disent avoir ainsi « *des interlocuteurs globalement plus compétents* ». La formation permet aux accompagnants de mieux connaître les cédants comme aux cédants d'être mieux connus des accompagnants.

Elle est aussi vécue comme un temps de communication très fort entre cédants. Le moment est très apprécié par les agriculteurs qui y trouvent une écoute collective, un brassage de pratiques et d'idées, qui les rassurent sur l'avenir. L'échange produit plus d'assurance, de confiance, une capacité de remise en cause et une ouverture.

La formation permet des échanges sur un sujet dit tabou, la transmission, entre personnes qui ont les mêmes préoccupations. Le groupe de formation incite chaque participant à se poser des questions, à ne pas rester sur ses positions, à parler de choses qu'ils n'auraient jamais exprimées. Cela provoque des changements de représentations et amène des cédants à revoir la conception de leur projet dans certains cas. Ce peut être aussi l'occasion de se confronter en couple, sur un sujet où il existe des divergences. Le groupe aide à l'expression et peut conduire à de nouvelles conceptions de la transmission.

Enfin, le groupe amène, dans certains cas, à faire reconnaître le projet de transmission du cédant comme « valable » économiquement et socialement, alors qu'il n'y croyait pas avant la formation.

1-6 La formation apporte une vision globale

Autre valeur ajoutée de la formation : elle aborde les différents aspects de la transmission, elle apporte une vision globale. A l'exception des deux formations organisées par le CER France Vienne et ACCEA+ Deux-Sèvres qui sont circonscrites à un thème précis, les formations des Chambres d'agriculture de la Vienne et des Deux-Sèvres font intervenir différents interlocuteurs du parcours à la transmission : MSA, conseiller juridique, fiscaliste, notaire... Cela permet aux stagiaires d'identifier les différents interlocuteurs, de leur poser des questions et de se faire connaître auprès d'eux : « *Ca nous a aidé à connaître les bonnes personnes à voir* ».

La formation organisée par l'ARDEAR est singulière car elle rassemble des cédants et des porteurs de projet. Pour les stagiaires, cela permet de mieux appréhender le raisonnement de l'autre partie et de repenser son projet à l'aune de cet apport. Cette formation permet une prise de contact féconde entre un cédant et un repreneur, ou à l'inverse peut mettre en évidence une incompatibilité.

1-7 Des méthodes pédagogiques adaptées

Les interventions sont jugées de bonne qualité, lorsque les intervenants font une présentation exhaustive, pratique, explicite et prennent le temps d'expliquer et de répondre aux questions des stagiaires. Elles s'adaptent aux attentes de stagiaires grâce à un travail de recueil réalisé par l'animateur avant l'intervention. L'animation privilégie également les échanges entre les participants et les formateurs et entre les participants. Un effectif réduit (7-8 personnes dans ces formations) facilite ces échanges.

Le fait de déjeuner ensemble (pour toutes les formations sauf celle du CER France Vienne) et la convivialité de la formation sont soulignés comme des facteurs facilitateurs pour aller plus en profondeur sur un sujet difficile : « *On mange ensemble, c'est un temps d'échanges important* ».

Ces formations sont organisées sur plusieurs jours (hors formation ACCEA+ : 1 jour) non consécutifs. Plusieurs formations mettent à profit le temps d'intersession pour proposer des travaux individuels aux stagiaires ou pour leur apporter à la séance suivante des éléments de réponses à certaines questions non résolues.

Dans toutes les formations, à l'exception de la formation du CER France Vienne, et à des degrés divers, l'animateur utilise des outils et méthodes pédagogiques développant la réflexion des stagiaires sur leur projet.

La qualité du document support, pratique et réexploitable, est appréciée par les stagiaires, avec une mention particulière pour le document de la formation de la Chambre d'agriculture de la Vienne.

Toutefois, la durée de ces formations est parfois considérée comme trop courte, avec comme conséquences un rythme jugé intensif et peu de place au traitement des cas personnels.

La formation organisée par la Chambre d'agriculture des Deux-Sèvres constitue une exception, avec une durée de 6 jours non remise en cause par les stagiaires. L'« effet groupe » permis par cette durée est un élément dans le processus d'apprentissage de cette formation. La formation peut combiner des temps d'intervention avec des temps de travaux collectifs sur le projet de chacun des stagiaires.

2 - Des publics et des pratiques de recrutement différents

2-1 Deux types de public pour deux objectifs de formation différents

Parmi ces formations, certaines s'adressent à un public spécifique, d'autres ont un public moins ciblé :

- formation de la chambre d'agriculture des Deux-Sèvres : agriculteurs de plus de 50 ans sans repreneur familial
- formation de la chambre d'agriculture de la Vienne : agriculteurs de plus de 50 ans
- formation de l'ARDEAR : public mixte, cédants cherchant repreneur et jeunes porteurs de projet
- formation du CER France Vienne : agriculteurs adhérents du CER, public large, proche ou non de la retraite
- ACCEA+ : agriculteurs adhérents du centre de gestion, en projet de cessation d'activité, pas nécessairement lié à un départ en retraite.

Les formations avec un public ciblé, agriculteurs de plus de 50 ans sans successeur familial, comme les formations de la chambre d'agriculture des Deux-Sèvres ou de l'ARDEAR, ont pour objectif d'aider à préparer la transmission de l'exploitation pour faciliter une installation hors-cadre familial.

Les formations du CER France Vienne, de ACCEA+, de la Chambre d'agriculture de la Vienne s'adressent à tous les agriculteurs qui vont cesser leur activité (pas nécessairement dans le cas du CER), avec pour objectif d'aider les agriculteurs à céder au mieux, avec ou sans projet d'installation derrière.

Toutefois, ces 3 dernières formations accueillent aussi des agriculteurs n'ayant pas de successeur familial (avec un projet de transmission à un jeune hors-cadre familial plus ou moins défini, parfois pas du tout). Les préoccupations spécifiques liées à ce cas de transmission sans succession familiale, ne sont pas abordées dans ces formations. Un stagiaire évoque son cas : il a participé à une formation dans le département de la Vienne, n'a pas de successeur familial, et n'a cependant jamais été mis en relation avec le dispositif hors-cadre familial qui le concerne, parce que la formation n'aborde pas ce point.

Les trois formations sus-citées (CER Vienne, CA Vienne, et ACCEA+) ne répondent pas à tous les besoins des agriculteurs sans succession familiale. Elles ne contribuent pas, pour ce type de public, à la découverte d'autres possibles que le démantèlement, et à l'ouverture sur une construction de projet moins classique. C'est pourquoi il paraît essentiel de cibler, dans chaque département, les deux publics : tout agriculteur souhaitant céder ET tout agriculteur souhaitant céder mais n'ayant pas de succession familiale assurée. L'objectif est de proposer l'accompagnement nécessaire aux cédants sans succession assurée, pour les aider à transmettre hors-cadre familial.

Cela montre l'importance de bien différencier les publics attendus pour chacune des formations : ce sont deux choix de formations aux objectifs différents.

2-2 Un levier essentiel : le recrutement

On relève des différences importantes dans la manière de recruter entre les cinq formations.

- *Un recrutement inséré dans le dispositif d'accompagnement départemental (Chambre d'agriculture des Deux-Sèvres)*

En Deux Sèvres, un travail de terrain (visite individuelle « bilan exploitation » par l'ADASEA, audit d'exploitation par la Chambre d'agriculture des Deux-Sèvres...) est réalisé par les conseillers ADASEA et Chambre d'agriculture. Ce travail de terrain est renforcé par la dimension du Pays, pour lequel un recensement précis est réalisé auprès des agriculteurs de plus de 50 ans. Les stagiaires sont connus avant et c'est lors de contacts individuels que les techniciens proposent la formation aux cédants. La formation est intégrée dans le dispositif d'accompagnement à la transmission, et ce sont les mêmes techniciens accompagnants qui animent la formation. L'efficacité de ce recrutement est renforcée par le fonctionnement en réseau des conseillers de la Chambre d'agriculture des Deux-Sèvres et de l'ADASEA (CF paragraphe suivant). La sensibilisation de nombreux conseillers de terrain et l'habitude acquise de travailler ensemble, amènent d'autres techniciens de la Chambre d'agriculture, qui ne sont pas directement liés au dispositif, à recruter des cédants à la formation (exemple d'une conseillère en bâtiment en Gâtine).

- *Un recrutement inséré dans un dispositif d'accompagnement ponctuel (ARDEAR)*
L'ARDEAR, quant à elle, propose un accompagnement individuel à l'installation et à la transmission. Lors de cet accompagnement, le technicien de l'ARDEAR peut proposer la formation aux cédants et aux porteurs de projet. Une information est également diffusée par le réseau ARDEAR / Confédération Paysanne / Solidarité Paysans. La formation rencontre néanmoins un problème de recrutement lié notamment à cette voie de publicité, qui serait limitée à un petit réseau.
- *Un recrutement réalisé dans le cadre du suivi individuel des adhérents (CER France Vienne et ACCEA + Deux-Sèvres)*
 - Les stagiaires de la formation CER France Vienne sont adhérents au centre de gestion, ils sont suivis régulièrement par leur comptable/conseiller d'entreprise qui, selon leurs questions, leurs problèmes, leur conseille de suivre la formation. La formation est dispensée au niveau des agences décentralisées, le conseiller d'entreprise est connu des adhérents, c'est également lui qui anime la formation.
 - Les stagiaires de la formation ACCEA+ Deux-Sèvres sont aussi adhérents au centre de gestion, ils sont suivis régulièrement par leur comptable/conseiller d'entreprise qui, selon leurs questions, leur conseille de suivre la formation. Le formateur est connu des stagiaires, même s'il n'est pas forcément leur conseiller direct. Le catalogue de formations, envoyé 2 fois par an par ACCEA+ à ses adhérents, est également mis en avant comme mode de recrutement.

- *Un recrutement par encart publicitaire*

Le mode de recrutement mis en avant par la Chambre d'agriculture de la Vienne est l'encart publicitaire, annonçant la formation dans La Vienne Rurale. La Chambre d'agriculture n'intervient pas dans la transmission avant ou après la formation (en effectuant, par exemple, les audits d'exploitation) et ne collabore pas (ou plus) avec l'ADASEA. Ce mode de recrutement accompagné du « bouche à oreilles » suffit à remplir les sessions de formation. La formation est considérée comme « un produit » à part entière, mais aucune autre implication dans le dispositif départemental d'accompagnement des cédants n'est décrite (CF paragraphe suivant).

Le travail de terrain de la Chambre d'agriculture et de l'ADASEA des Deux-Sèvres, du CER France Vienne, de ACCEA+ Deux-Sèvres et dans une moindre mesure (en raison de leurs faibles moyens) de l'ARDEAR Poitou-Charentes est remarquable : les conseillers sont régulièrement en contact avec les stagiaires potentiels, les connaissent, connaissent leurs besoins, et sont en mesure de leur proposer au bon moment la formation. Cela permet un recrutement permanent et une meilleure adaptation de la formation aux besoins des cédants.

En Deux-Sèvres, la collaboration bien en amont de la transmission entre la Chambre d'agriculture et l'ADASEA, lors des premiers contacts avec les cédants dans le cadre du dispositif départemental d'accompagnement à la transmission, produit un véritable travail d'analyse des besoins pour la future formation. Des conseillers des deux organismes utilisent régulièrement ces entretiens pour construire et/ou modifier les contenus des formations futures. Certains conseillers disent réaliser un travail de prospection auprès de cédants potentiels.

A contrario, il manque à la Chambre d'agriculture de la Vienne cet aspect : le mode de recrutement est indirect par publicité dans la presse, avec projet de mailing ciblé vers les agriculteurs de plus de 50 ans, à partir du fichier de la Chambre d'agriculture. Le travail de terrain auprès des cédants, en amont de la formation, n'existe pas, d'autant moins que la Chambre d'agriculture et l'ADASEA ne collaborent pas (ou plus) sur ce dossier.

3 - L'insertion de la formation dans le dispositif d'accompagnement

3-1 Une insertion inégale selon les formations

Pour les cédants, la formation intervient comme une des premières étapes dans leurs démarches pour préparer leur transmission. Elle facilite les contacts avec les interlocuteurs et contribue à une meilleure reconnaissance des services d'accompagnement. Elle est complémentaire avec tous les autres intervenants de la transmission « *la formation met un lien entre les différents organismes* ».

Néanmoins, l'insertion de la formation dans un dispositif plus global d'accompagnement des cédants ne va pas de soi.

Toutes les formations évaluées sont insérées dans un dispositif d'accompagnement des cédants, à l'exception de la formation organisée par la Chambre d'agriculture de la Vienne. Les représentations des différents niveaux d'insertion sont à mettre en lien avec les dispositifs de recrutement étudiés dans le paragraphe précédent.

Différents niveaux d'insertion se distinguent :

- *Une formation non insérée dans un dispositif d'accompagnement (Chambre d'agriculture de la Vienne)*
Même si l'histoire de cette formation repose sur un partenariat avec l'ADASEA, le dispositif conduit aujourd'hui est exclusivement Chambre d'agriculture, sans besoin exprimé de faire autrement. C'est « *un produit Chambre* » qui évolue en terme de contenu mais dont le processus de mise en oeuvre s'appuie sur la Chambre d'agriculture, sans lien direct avec le dispositif d'accompagnement départemental conduit par l'ADASEA.
- *Une formation insérée dans le dispositif de conseil aux adhérents (Les centres de gestion CER France Vienne et ACCEA + Deux-Sèvres)*
Les adhérents sont suivis en continu pour leur comptabilité – gestion et le conseiller d'entreprise leur propose cette formation en fonction de leur avancement dans le processus de transmission. Ces formations abordent de façon collective des thèmes techniques précis au sein d'une offre globale d'accompagnement individuel.
- *Une formation insérée dans le dispositif d'accompagnement transmission / installation de l'ARDEAR Poitou-Charentes*
Les stagiaires, cédants ou porteurs de projets, sont suivis par l'ARDEAR qui les orientent vers cette formation. Dans une certaine mesure, cela permet un lien avec l'accompagnement à l'installation. Toutefois, il y a peu d'articulations de ce dispositif interne à l'ARDEAR avec le dispositif d'accompagnement départemental, à la transmission et à l'installation animé par l'ADASEA. Ce manque de lien rend difficile le recrutement et l'ouverture à d'autres publics que celui de l'ARDEAR.
- *Une formation constituant une étape clé du dispositif départemental d'accompagnement à la transmission (Chambre d'agriculture et ADASEA des Deux-Sèvres)*
La formation a été conçue et est organisée en partenariat entre la Chambre d'agriculture et l'ADASEA, à l'issue de collaborations et projets locaux auprès de deux communautés de communes (CF ci après). Cette formation s'inscrit dans le processus d'accompagnement des cédants comme une étape clé pour les transmissions en dehors du cadre familial. Les cédants sont accompagnés par l'ADASEA et par la Chambre d'agriculture, pour les études technico-

économiques, en amont et en aval de la formation. Le lien avec l'accompagnement à l'installation, réalisé par la Chambre d'agriculture, est ainsi assuré.

La description de ces différents niveaux d'insertion fait apparaître trois degrés différents :

- le degré « 1 » : aucun lien avec le dispositif départemental d'accompagnement des cédants. La formation est conduite en toute indépendance, auprès d'un large public (sans lien d'adhésion avec l'organisme de formation).
- Le degré « 2 » : la formation est reliée à un dispositif de suivi des adhérents (conseil...), interne à l'organisme dispensateur de la formation. Le public visé est les adhérents.
- Le degré « 3 » : la formation est une étape constituante du dispositif départemental d'accompagnement des cédants. Elle est conduite par plusieurs organismes professionnels (agricoles et/ou collectivités). Chaque organisme participe selon un rôle et une fonction spécifiques, définis et complémentaires. Le public visé est large.

Quand la formation est bien insérée dans un dispositif d'accompagnement, et selon son degré d'insertion, les apports sont :

- Une meilleure connaissance globale des agriculteurs en fin d'activité professionnelle en amont de la formation,
- D'où une connaissance plus précise des attentes des futurs stagiaires,
- La possibilité d'une phase d'analyse de besoins (Chambre d'agriculture des Deux-Sèvres),
- Un recrutement facilité par des contacts et travaux individuels,
- Un suivi et une possibilité d'évaluation des effets de la formation,
- Un meilleur accompagnement des cédants après la formation.

Le meilleur accompagnement des cédants après la formation, dans la mise en œuvre de leur projet de transmission, constitue une valeur ajoutée importante évoquée par les conseillers chargés d'accompagnement à la transmission.

3-2 Une collaboration remarquable : le cas de la Chambre d'agriculture et de l'ADASEA des Deux-Sèvres

En Deux-Sèvres, le dispositif départemental d'accompagnement à la transmission fait l'objet d'un partenariat exemplaire entre la Chambre d'agriculture et l'ADASEA. Les deux organismes interviennent en complémentarité dans l'accompagnement à la transmission.

Ce partenariat s'appuie sur une histoire de travail en commun dans le cadre d'un projet Leader 2 réalisé au sein de deux communautés de communes. Ce projet fait naître, en 2002, une première formation « Transmission » où se sont impliqués conjointement la Chambre d'agriculture, l'ADASEA et les collectivités (Communautés de communes). Ce premier essai s'étend ensuite au Pays, puis est peu à peu généralisé au département, toujours porté par la Chambre d'agriculture des Deux-Sèvres et l'ADASEA, en partenariat avec les Pays. Ce détour historique montre l'origine locale du partenariat et comment le dispositif de formation émerge de préoccupations exprimées par les agriculteurs, relayées par un travail d'enquêtes des conseillers.

Ainsi la formation « Bien transmettre son exploitation », relayée au niveau du département, s'inscrit entièrement dans le dispositif départemental d'accompagnement des cédants, selon la description suivante (les étapes décrites ne sont pas forcément linéaires) :

Une phase de sensibilisation :

1. Recensement des exploitants agricoles de plus de 50 ans
 - a. Approche Territoires pour développer les contacts avec les Pays et les communes
 - b. Modalités : jurys communaux animés par l'ADASEA
 - c. Dans le Pays du Bocage, la Chambre d'agriculture a réalisé un diagnostic de 80 exploitations agricoles
2. Organisation d'une réunion de restitution du diagnostic et de sensibilisation
 - a. Invitation des agriculteurs de plus de 50 ans sans repreneur
 - b. Sensibilisation des agriculteurs (et des élus) au dispositif d'accompagnement, notamment à la formation
3. Visite individuelle « bilan exploitation » par l'ADASEA

Une phase d'accompagnement :

1. Inscription au Répertoire Départ Installation (RDI)
2. Etude technico – économique
 - a. Audit d'exploitation réalisé par la Chambre d'agriculture (regard d'expert)
 - b. Remise de l'audit et sensibilisation à la formation (recrutement)
3. Formation Transmission
 - a. Formation co-conçue et co-animée par la Chambre d'agriculture et l'ADASEA
 - b. Construction du projet des cédants
4. Dans le mois qui suit la formation, la conseillère ADASEA refait le point avec tous les participants. S'il n'y a pas de repreneur, elle retravaille sur le ciblage des candidats. S'il y a un repreneur, elle organise une prise de contact, une visite de médiation entre le cédant et le repreneur. La formation sert de base à l'accompagnement des 8 exploitations des agriculteurs qui ont suivi la formation.

Cette collaboration est rendue possible par une habitude de collaboration, entre organismes et entre conseillers. Elle se manifeste par des lieux de travail communs, des relations approfondies entre conseillers, des dossiers travaillés à plusieurs, des relations interpersonnelles et une complicité entre agents. La nécessité de fonctionner en réseau est décrite comme indispensable pour ne pas rester au seul stade de la formation. Construire ce réseau, l'alimenter et le faire produire est un véritable travail qui nécessite de l'énergie (CF. « Conseiller la transmission en agriculture » AB, EC, p19-25). Les conseillers évoquent leur savoir-faire en matière de relation entre personnes et aussi entre organismes. Au-delà des rapports interpersonnels entre les conseillers, indispensables pour la bonne collaboration, ce travail passe aussi par des lieux d'échanges et de régulation inter-institutionnels, réunissant techniciens et élus.

Cette collaboration met en évidence, affine et exploite les complémentarités entre ces deux organismes : présence sur le terrain, compétences des techniciens (de profil spécialisé ou généraliste...), accompagnement à l'installation par la Chambre d'agriculture, accompagnement de la transmission par l'ADASEA, et lien entre les deux, relation aux collectivités, contribution spécifique des Pays, etc.

4 - Des constats contradictoires et des questions non résolues

4-1 Des idées reçues remises en cause

Nous avons constaté que certaines affirmations ne pouvaient pas être tenues car elles ont été battues en brèche par certaines personnes interrogées :

« *Il ne faut pas rassembler des gens du même secteur, entre voisins ils ne parleront pas* ». Certaines formations sur un même secteur ont très bien fonctionné, d'autres, à l'échelle d'un territoire plus grand, moins.

« *Il faut développer des formations par système de production* ». Aucune des formations évaluées n'est spécifique à une production et toutes répondent aux attentes des stagiaires. Selon les personnes rencontrées, brasser les systèmes de production permet d'élargir le champ des possibles.

« *La transmission est un sujet tabou* ». Les stagiaires ont tous exprimé la nécessité d'échanges sur ce thème. Les langues se délient très vite dès lors qu'on leur donne l'occasion...

4-2 Délai avant cessation pour assister à la formation

Quel est le « bon moment » pour participer aux formations transmission ? Les points de vue sont partagés.

Les animateurs, et conseillers rencontrés, nous ont souvent affirmé que la formation transmission devait se faire 3 ans avant la cessation d'activité, voire plus tôt, pour bien préparer sa transmission. Dans une formation, les stagiaires ont, pour la plupart, suivi cette formation dans l'année précédant leur cessation. Et c'était pour eux le bon moment : « *Dans l'année c'est bien. Si on fait un stage trop tôt, la loi peut changer* ». Dans une autre formation, un stagiaire a préféré assister à la formation plus tôt : « *J'ai commencé 3 ans avant la fin prévue. Je voulais prendre le temps de réfléchir* ». Les animateurs de formation peuvent regretter que « *Souvent ils arrivent trop tard et cette phase de planification intervient trop tard* ». Cela met en évidence un écart entre la perception du « bon moment » pour assister à cette formation entre les techniciens et les agriculteurs. Et entre agriculteurs cédants.

La question n'est pas la même pour les formations dispensées par les centres de gestion. La formation ACCEA+ Deux-Sèvres, par exemple, répond aux questions des cédants sur les incidences sociales et fiscales de la cessation, cette formation a lieu, en général, dans l'année de la cessation d'activité. La formation du CER France Vienne, elle, traite de la transmission de son patrimoine et de la protection de la famille. Elle n'est pas spécifiquement liée à un départ en retraite. Le public qui suit la formation est soucieux de préparer sa succession et anticipe.

4-3 Attente des stagiaires de travailler sur leur cas personnel

« *Une demande est réitérée systématiquement par les gens, c'est qu'ils aimeraient travailler sur leur cas à eux* ».

Bien que dans l'ensemble très satisfaits, les stagiaires ont souvent regretté que les formations n'abordent pas suffisamment leur cas personnel : « *On ne peut pas parler de son cas particulier, c'est uniquement pour avoir des informations générales* ». Des animateurs de formation revendiquent, quant à eux, que la formation n'a pas pour objet de traiter les cas personnels, ils relèvent également la contradiction des stagiaires qui peuvent rechigner à évoquer leur cas personnel devant le groupe ou à effectuer un travail personnel. La durée de la formation peut également être un obstacle. Il est à

noter que la formation de la Chambre d'agriculture des Deux-Sèvres, d'une durée de six jours, a pour objectif de faire travailler les stagiaires sur leur projet de transmission et accorde beaucoup de temps de travail collectif ou personnel sur le projet de chacun.

Nous distinguons, de fait, trois niveaux d'attentes chez les stagiaires :

- le niveau de personnalisation de la formation c'est-à-dire de réponses aux questions du stagiaire réalisé dans toutes les formations évaluées : ce niveau est satisfait si ce n'est le manque de temps parfois évoqué.
- le niveau de traitement du cas du stagiaire et d'élaboration de solutions pour son projet : la demande est, dans ce cas, une recherche de solutions, ce niveau relève plutôt d'une prestation de conseil. La formation n'y répond pas, même si elle peut être un facteur déclenchant. En ce sens, elle induit parfois une frustration.
- Le niveau de co-construction du projet du stagiaire dans un cadre « formatif » : lorsqu'il est mis en place, ce niveau satisfait le stagiaire. C'est le cas de la Chambre d'agriculture des Deux-Sèvres et d'ARDEAR.

4-4 Des formations modulaires pas affichées et pas réalisées

La formation transmission de la Chambre d'agriculture de la Vienne est organisée en deux modules : « Cerner les enjeux de la cessation d'activité » (module 1, qui a été évalué) et « Définir une stratégie de transmission de l'exploitation » (module 2). Mais dans les faits, seul le premier module est effectif, le deuxième module n'a jamais pu être organisé. Lors de l'évaluation de la formation de la Chambre d'agriculture de la Vienne, nous avons pu relever que les deux modules n'étaient pas articulés ensemble, le deuxième module n'est pas annoncé dans le premier comme un module complémentaire. Aucune publicité, aucun tract, ne présente ce deuxième module ou les deux modules en complémentarité.

De son côté, ACCEA + Deux-Sèvres annonce avoir conçu, au sein du pôle INPACT, la formation « Cessation d'activité : incidences sociales et fiscales » comme un module complémentaire de la formation « L'installation et la transmission des exploitations » organisée par l'ARDEAR et qui a fait l'objet de l'évaluation. Dans les faits, ces deux formations ne fonctionnent pas en complément, peu de cédants effectuent les deux formations.

Paradoxalement, sur toutes les formations évaluées, aucun stagiaire n'a estimé les formations trop longues, ils peuvent au contraire regretter qu'elles soient trop denses. La Chambre d'agriculture des Deux-Sèvres quant à elle, propose, avec succès, une formation de six jours.

Peut être faut-il voir dans cette difficulté à promouvoir les formations en plusieurs modules une crainte des formateurs à proposer une formation trop longue qui découragerait le public potentiel ?

Le manque d'audace des organismes de formation face à ce public captif et face aux enjeux que représente cette thématique aujourd'hui, est surprenant. Les évaluations réalisées montrent en tout cas un potentiel de formation sans doute à exploiter, la forme modulaire pouvant être un levier pour gérer les craintes de formations trop longues.



QUATRIEME PARTIE : PRECONISATIONS

1 - Préconisations aux acteurs politiques et institutionnels

Toutes les formations évaluées satisfont à l'unanimité les attentes, elles répondent à des besoins, elles contribuent à l'acquisition de compétences nouvelles, et elles impactent fortement les postures professionnelles et les projets des stagiaires.

Au-delà des acquisitions techniques nécessaires, les formations touchent aussi les stagiaires dans leur projet personnel et professionnel, à un moment fragile et déterminant de leur trajectoire socio-professionnelle.

Nous constatons une adéquation entre des besoins forts des personnes et ce qu'apportent ces formations. La réponse formation est particulièrement adaptée, elle arrive « à point nommé ». Elle est stratégique pour l'avenir. Même si toutes les formations évaluées n'ont pas l'ambition de faciliter en aval une installation, elles permettent de prendre conscience des enjeux d'une transmission préparée. Elles ont donc toutes leur raison d'être, d'autant que si une transmission préparée n'aboutit pas forcément à une installation, une transmission non préparée, faite au dernier moment, rend très difficile une installation derrière. Or, l'enjeu que représente le renouvellement des générations en Poitou-Charentes est rappelé dans le Plan de développement de la formation construit par le Comité VIVEA Poitou-Charentes. Axe 1 du Plan d'action 2007- 2009 : favoriser la création et la reprise d'entreprise, en tant que région productrice dite intermédiaire.

Forts de ces constats et de cette évaluation, il nous semble primordial de pouvoir développer ces formations transmission sur différents plans.

1-1 Prendre en compte le constat de carence de formations révélé par l'étude

Actuellement, les propositions de formations transmission sont peu nombreuses au regard du potentiel. En 2007, seulement une session en Charente, aucune en Charente-Maritime, une dizaine en Vienne, une dizaine en Deux Sèvres (Note de travail interne Vivea du 03/01/08, nombre de sessions transmission réalisées en 2007).

Proposer plus de formations dans plus de départements semble un objectif réalisable, étant donné l'enjeu, le public et l'intérêt manifeste pour ces formations. C'est en plus un axe prioritaire du plan d'action VIVEA 2007-2009, qui ne demande qu'à être renforcé, pour mieux rapprocher l'offre de la demande.

1-2 Faire fructifier le « capital formation » déjà remarquable en Poitou-Charentes

Il existe un « savoir-faire formation » sur le thème de la transmission en Poitou-Charentes, cette évaluation en témoigne. La présente étude montre que la formation est une bonne réponse aux besoins des agriculteurs en fin d'activité professionnelle, d'autant meilleure qu'elle s'insère dans un dispositif plus global (CF ci après). Elle s'avère pertinente et utile, quel que soit l'âge de l'agriculteur, quel que soit le moment où la formation intervient dans le projet de transmission.

Des actions simples à mettre en œuvre peuvent valoriser ce capital formation : des témoignages de stagiaires, l'organisation d'un forum, des portraits de transmission réussies via la formation, des échanges organisés entre organismes de formation...

1-3 Inciter le partenariat entre organismes agricoles

La transmission est un thème global, intégrant des dimensions techniques variées (économique, juridique, fiscal...), associé à une dimension socioculturelle primordiale et prégnante. Les interlocuteurs sont nombreux, les processus de transmission sont multi dimensionnels. Tous les stagiaires rencontrés témoignent de la complexité de la conduite de leur projet de transmission, avec tous les aléas survenant dans la mise en œuvre. Le besoin d'accompagnement est considérable et touche une diversité de compétences. Par conséquent, le travail partenarial semble incontournable, pour rendre la formation encore plus pertinente dans le processus d'accompagnement des cédants.

Dans les situations rencontrées, seul le département des Deux-Sèvres a réellement institué un partenariat entre plusieurs organismes, insérant ainsi la formation transmission dans le processus départemental.

Le partenariat bien construit vise plusieurs objectifs :

- Avoir la réponse la plus juste aux besoins de formation, en mutualisant les compétences, en valorisant les complémentarités entre les organismes accompagnant les cédants.
- Améliorer le recrutement par le biais des contacts individuels auprès des cédants, réalisé par les différents organismes professionnels agricoles (MSA, ADASEA, Chambre d'agriculture, CER...) dans le cadre leurs missions spécifiques auprès de ce public (Audit, recensement...). Un affichage commun peut être un atout supplémentaire.
- Renforcer la portée de la formation en l'insérant autant que possible dans le dispositif départemental d'accompagnement des cédants. La formation devient ainsi une étape collective dans ce processus.
- Favoriser un suivi après la formation et mesurer, le cas échéant, les besoins d'acquisition de compétences complémentaires.

Il s'agit d'inciter toute action pouvant faire l'objet d'un travail commun entre plusieurs organismes et de saisir toutes les opportunités d'un projet local, pour concrétiser cette volonté politique de partenariat. Un projet de type Leader, l'initiative d'un Pays, la volonté d'élus locaux ou d'un groupe local de développement, etc. sont autant d'occasions de construire un partenariat dans lequel la formation aura toute sa place.

1-4 Elargir le partenariat à la dimension territoriale

La création et/ou la reprise d'entreprise au sein des territoires ruraux sont une préoccupation majeure des collectivités territoriales, notamment des Pays. Par ailleurs, ces derniers sont souvent demandeurs des savoir-faire du secteur agricole, relativement développés par rapport à d'autres secteurs socioprofessionnels (artisanat, commerce...).

C'est pourquoi les partenariats avec les collectivités et Pays sont à favoriser autant que possible :

- Ils renforcent les politiques liées à la transmission et à la reprise dans les Pays et peuvent avoir des incidences sur d'autres secteurs socioprofessionnels,
- Ils sont sources de nouveaux moyens techniques et financiers, pour la mise en œuvre des formations (Exemple du dispositif des Deux-Sèvres),
- Ils apportent de la proximité entre les Organismes de formation et les publics cibles et renforcent les capacités de recrutement,
- Ils développent un lien entre les projets agricoles et ceux du Pays et sont sources de collaborations innovantes (Fermes relais, installations plurisectorielles...).

2 - Préconisations sur la conception et l'organisation du dispositif

2-1 Différencier les publics et les offres de formation

L'enjeu de la transmission n'est pas le même selon les publics d'agriculteurs. Certains transmettent dans la famille ou ont choisi de céder en démantelant l'exploitation agricole. D'autres sont sans succession familiale et se posent la question de la suite : transmettre ? A qui ? A l'extérieur de la famille ? Comment ? Ou faut-il démanteler ? Céder au voisin ?

Même si certains modules peuvent être communs, les besoins de ces deux publics ne sont pas les mêmes. Il faudrait pouvoir proposer dans chaque département 2 types de formation pour ces 2 publics bien distincts :

- Formation « tous cédants » : l'objectif de la formation est de contribuer à travers un contenu approprié, à bien transmettre,
- Formation « cédants sans successeur assuré » : l'objectif vise en priorité la construction du projet de transmission du cédant.

Cette distinction est d'autant plus importante que l'agriculteur sans successeur quand il arrive à l'ADASEA ou au point info transmission, est loin d'être « cédant » (CF Etude « Conseiller la transmission » AB, EC). Son projet est à construire et la formation est une opportunité pour déclencher cette construction.

Il est essentiel de bien vérifier, à l'inscription à la formation, les profils des personnes, afin qu'il n'y ait pas, pendant la formation, de difficultés liées à un choix de formation inadapté aux besoins de l'agriculteur.

2-2 Mettre des moyens dans le recrutement

Le recrutement est une phase essentielle pour la réussite de la formation. L'insertion de la formation dans un dispositif facilite le recrutement. Par ailleurs, le public « cédants » est un public à capter. Les différentes opérations qui se sont développées depuis le programme PIDIL dans les années 1990 sont autant d'opportunités pour sensibiliser et recruter (recensements, enquêtes, diagnostics, audits...).

Enfin, la phase de recrutement est aussi une phase d'analyse des besoins, de recueil des attentes. C'est un gage de qualité pour la formation.

Quelques pistes de travail :

- Prévoir dans le dispositif de formation des moyens de recrutement adaptés, qui privilégient les contacts personnalisés par les conseillers habituels de l'agriculteur. Une difficulté ressentie est le remplissage des sessions de formation : inclure dans la conception de la formation des moyens de recrutement est un gage de réussite (exemple des Deux-Sèvres qui prospectent en amont).
- Inclure autant que possible la formation dans le dispositif plus global d'accompagnement des cédants. Le dispositif d'accompagnement doit pouvoir contribuer au recrutement par les différents contacts des conseillers vers les cédants (audit, diagnostic...). Cette préconisation rejoint l'insertion de la formation dans les dispositifs d'accompagnement (CF plus loin).

2-3 Sensibiliser les conseillers à l'intérêt de la formation

« Moi j'ai un profil plus technicien et je me disais que la formation ne satisferait pas les stagiaires (...), les apports me paraissaient limités. En fait, les échanges entre eux font beaucoup. Ils n'attendent pas de recettes, mais des témoignages, une ouverture... C'est l'essentiel. Et les effets sont importants, significatifs, mesurables... ».

Les conseillers sont souvent surpris de ce que produit la formation, plus habitués à être dans un acte de conseil individuel, que dans un processus de formation et d'échange collectif entre pairs. Ceux qui se sont impliqués dans des formations reconnaissent aujourd'hui travailler plus efficacement avec les agriculteurs qui se sont formés.

Quelques pistes de travail :

- Aider les conseillers à mieux comprendre l'apport précieux et complémentaire de la formation dans leur mission de conseil. Par exemple, les inviter à participer à une séance d'évaluation de la formation, organiser des témoignages à l'intention des conseillers...
- Favoriser la collaboration entre les conseillers et les formateurs et penser à cette articulation des missions. Par exemple, associer les conseillers dans le montage de la formation, les faire intervenir sur un thème qui les concerne...

De plus, les conseillers sensibilisés peuvent être de très bons recruteurs. Cette synergie entre le métier de conseil et la formation ne peut que nourrir ensuite une meilleure insertion de la formation dans le dispositif d'accompagnement des cédants. Pour cela, il faut lever les freins qui font que les conseillers sont d'accord sur le principe et l'intérêt de la formation, mais ne passent pas à l'acte de réalisation, pour des raisons de contraintes de temps, de gestion administrative, etc.

2-4 Concevoir l'insertion de la formation comme le temps collectif du dispositif d'accompagnement départemental

Cette préconisation rejoint celle sur les partenariats. Elle vise à donner un statut reconnu à la formation, dans le dispositif d'accompagnement des cédants.

Inciter les Organismes de Formation à construire des formations (parcours, modules, sessions isolées...) qui s'insèrent dans le dispositif d'accompagnement départemental.

Au même titre que le stage préparatoire à l'installation est aujourd'hui institué dans le parcours à l'installation des jeunes porteurs d'un projet d'installation, l'idée est ici d'imaginer un temps collectif

entre cédants, qui soit « formatif » et intégré dans le processus d'accompagnement. Il doit rester toutefois facultatif, la motivation des cédants en formation s'appuie sur leur volontariat dans l'acte de formation.

L'insertion de la formation dans le dispositif d'accompagnement départemental est particulièrement importante pour faire face à la complexité des projets de transmission. C'est particulièrement vrai dans le cas des transmissions en dehors du cadre familial.

Plusieurs préconisations renforceront l'efficacité de la formation :

- Favoriser les collaborations entre « experts » (techniciens, conseillers de gestion, juristes,...), formateurs, et conseillers chargés de l'accompagnement des cédants, en amont, pendant et après la formation. La formation est l'occasion de rencontres et de meilleure connaissance des différents acteurs de la transmission.
- Faire intervenir, en formation, des acteurs de la transmission sur les différents aspects inhérents à ce thème. Veiller à ce que ces intervenants soient en capacité d'entrer dans une posture de recueil des préoccupations des stagiaires, de réponse aux besoins, et d'échanges.
- Penser l'articulation des rôles de ces différents acteurs, en amont et en aval de la formation : au-delà de leur contribution dans la formation, quels peuvent être leurs rôles avant, après la formation, quelle complémentarités valoriser ? La formation est l'occasion de faire émerger des synergies inédites entre les différentes compétences.

2-5 Promouvoir les parcours modulaires

Aucun stagiaire n'a trouvé la formation trop longue. Plusieurs ont refait deux fois le même module. Nombreux sont ceux qui se plaignent de journées trop denses... Le parcours modulaire est une façon de pallier à cette forte densité et d'associer, dans la formation, des temps de travail sur le projet des cédants.

Cette préconisation est d'autant plus réalisable que deux des cinq Organismes de Formation rencontrés avaient déjà envisagé ce principe, sans le mettre concrètement en œuvre.

C'est, en plus, une manière d'élargir l'offre de formation, tout en s'adaptant aux contraintes de temps du public. Réaliser deux sessions de deux jours de formation paraît moins engageant que s'inscrire à une session de quatre jours. D'autant plus que l'émulation créée lors des deux premiers jours contribuera au recrutement pour la deuxième session.

Enfin, le parcours modulaire donne un rythme à la formation qui peut cadencer les différentes étapes du projet du cédant, laissant un temps entre les différents apprentissages et changements de représentation.

Il paraît nécessaire de mieux faire connaître la conception et la spécificité des parcours modulaires aux formateurs et conseillers. Cette sensibilisation contribuera à lever les freins chez certains, notamment par rapport aux contraintes administratives.

3 - Préconisations pédagogiques

Le public des agriculteurs dans les formations transmission n'est pas habituel : il est constitué de personnes dans une phase singulière de leur trajectoire professionnelle qui sont souvent en recherche et dans une transition sans précédent, dans une dimension plus large que la seule dimension professionnelle.

De plus, la thématique de la transmission en agriculture, longtemps considérée comme très personnelle, parfois taboue, ne dépassait traditionnellement pas la sphère du privé, accompagnée par

le « notaire de famille » ou le conseiller juridique... Les nouveaux comportements, notamment le développement des installations hors-cadre familiales, autant que les politiques publiques qui ont accompagné cette évolution depuis les années 1990, font de la transmission un sujet abordé plus facilement en public, avec toutes les précautions d'usage nécessaires.

Cette singularité est à prendre en compte dans le développement de méthodes pédagogiques appropriées.

3-1 Favoriser les échanges entre pairs

« C'est bien d'être en groupe car on voit qu'on a tous le même problème. La transmission c'est quelque chose de très tabou en campagne. Et en formation, on est ensemble, ça libère la parole, les gens viennent tous pour la même chose ».

Remarquée comme l'unique temps d'échanges entre pairs dans le processus d'accompagnement des cédants, la pratique d'un échange organisé entre stagiaires au sein de la formation est à préconiser pour favoriser la construction des projets de transmission. Ce qui s'échange (CF Analyse) dépasse les objectifs initiaux de la formation et procure à la formation un statut unique d'échange collectif entre cédants, dans le processus complexe de transmission.

« En groupe, ça aide aux questions, surtout à celles que l'on ne pense pas ».

« Le groupe, ça délie les langues, on dit des choses qu'on ne dirait jamais autrement... »

Cette pratique pédagogique nécessite des compétences spécifiques des formateurs animant ce type de formation (CF Méthode d'échange de pratiques, Travaux et Innovations, ou Vivea fiches Kaléinove, projet Equal Rhône Alpes). Une mutualisation régionale peut aider à un travail approfondi dans ce domaine.

3-2 Travailler sur le cas des stagiaires

Accorder un temps de travail sur le cas personnel des cédants, avec des méthodes pédagogiques sollicitant la réflexion des stagiaires sur leur projet (CF ci-dessous) est indispensable pour ce type de public et pour faire face au projet de changement que vivent les agriculteurs.

Au-delà du temps de « questions réponses » que les intervenants réalisent dans toutes les formations, il s'agit de consacrer une partie de la formation à des temps bien identifiés et organisés, pour travailler sur le projet particulier de chacun des cédants.

Pour cela, l'utilisation de méthodes et outils pédagogiques développant la réflexion des stagiaires sur leur projet est incontournable.

Quelques outils cités par des formateurs :

- Le tour de table en début de formation (Vienne), structuré sur une présentation de la personne et du projet du stagiaire, marquant l'état d'avancement du projet,
- En fin de formation, un travail sur le plan d'action pour chaque participant (Vienne, Deux-Sèvres)
- Réalisation d'une « photo » de l'exploitation à transmettre, avec atouts/ contraintes, estimation de la valeur patrimoniale et de la valeur économique, et confrontation au groupe (regard critique entre pairs),
- Evaluation des besoins économiques et financiers des candidats à l'installation et confrontation au projet du cédant (Deux-Sèvres),
- Présentation du projet de chacun selon un cahier de présentation (Deux-Sèvres), etc.

Ce travail sur le projet des stagiaires conduit à du travail inter session (Deux-Sèvres) et à une dynamique de formation où l'émulation entre les projets, entre les personnes devient moteur pour tout le groupe. Une conséquence est une durée de la formation nécessairement plus importante. Les parcours modulaires sont une alternative.

3-3 Créer des rencontres entre cédants et repreneurs

Cette préconisation s'adresse tout particulièrement aux formations visant un public de cédants sans succession assurée. L'analyse et les travaux de recherche en la matière montrent combien la rencontre entre cédants et repreneurs contribuent à faire bouger les représentations, à faire évoluer les projets, des uns et des autres. L'expérience citée de l'ARDEAR le confirme. C'est une manière de confronter chacun à l'épreuve de la réalité et d'aider le cédant dans la construction de son projet (CF. « Conseiller la transmission en agriculture » AB, EC).

Ces mises en situation pratiques sont une étape dans l'évolution du projet du cédant. Intégrée à la formation, la rencontre entre cédants et repreneurs devient un moyen pédagogique supplémentaire pour accompagner le cheminement du cédant, pour l'ouvrir à des prises de conscience, pour le faire bouger dans ses représentations. C'est un moment important de confrontation de l'offre et de la demande, où l'agriculteur a besoin d'un accompagnement pour pouvoir confier ses peurs, dire ses doutes et interrogations, et en même temps, se confronter à la réalité. Le groupe et le formateur peuvent être une aide précieuse dans le processus d'évolution du projet. Une journée intégrée dans le déroulement global de la formation est suffisante pour atteindre les objectifs précités.

Une autre ambition est de concevoir toute la formation avec les deux publics, avec des séquences jeunes/cédants et d'autres séparant les deux publics. L'expérience de l'ARDEAR est en ce sens intéressante. Le contexte d'évaluation ne nous a cependant pas permis d'approfondir plus cette alternative de formation.



CONCLUSION

La transmission est un phénomène complexe qui dépend de nombreux facteurs : la trajectoire de chaque individu, la dimension affective et psychologique qu'il y porte, l'attachement au patrimoine, la dimension économique, idéologique, etc.

Cette étude montre à quel point les agriculteurs sont demandeurs d'informations et d'échanges sur cette problématique. Elle démontre aussi que toutes les formations évaluées, quelles qu'elles soient, satisfont leurs besoins.

Dans la plupart des cas, les agriculteurs en fin d'activité arrivent avec beaucoup d'interrogations en formation, sans projet clair, si ce n'est qu'ils doivent prochainement arrêter leur activité professionnelle. Ils ne se considèrent pas encore comme « cédants ». Tout un travail en amont est nécessaire pour qu'ils se construisent peu à peu « cédants », porteurs d'un projet de transmission.

La formation transmission crée les bonnes conditions pour favoriser ce processus amont de construction du projet du cédant, c'est une étape clé. Quand elle est insérée dans un dispositif plus large d'accompagnement des cédants, son efficacité en est accrue. Le processus en est accéléré.

Pour autant, la formation ne garantit pas le résultat de la transmission, tant les autres facteurs interagissent. Il est donc difficile de mesurer son impact précis sur l'installation de repreneurs. Mais à trop se focaliser sur le résultat, qui est, pour de nombreux organismes agricoles, l'installation de repreneurs, on tend à oublier l'importance de la phase amont de construction du projet du cédant, pour laquelle la formation tient une place considérable. Ce travail de clarification est fondamental pour que les cédants puissent agir au mieux, en fonction de leur situation. Sans ce travail, et donc sans la contribution de la formation, la cessation d'activité risque d'être subie plutôt qu'anticipée. Dans ce cas, la réussite possible d'une transmission, et donc d'une reprise, est mise à mal.

S'assurer que les moyens sont bien mis en œuvre pour que les formations se réalisent et se développent dans les départements, est un gage de réussite pour plus de transmissions en Poitou-Charentes.



LEXIQUE DES SIGLES UTILISES

ADASEA : Association départementale d'aménagement des structures d'exploitations agricoles

ARDEAR : Association régionale de développement de l'emploi agricole et rural

CA : Chambre d'agriculture

CER : Centre d'économie rurale

EARL : Entreprise à responsabilité limitée

INRA : Institut national de la recherche agronomique

MSA : Mutualité sociale agricole

OF : Organisme de formation

PAC : Politique agricole commune

PIDIL : Programme pour l'installation et le développement des initiatives locales

RDI : Répertoire départemental à l'installation

Quelques références bibliographiques

Etudes

- « *Conseiller la transmission en agriculture* » Alice Barthez (INRA) et Eric Charbonnier (Trame). Trame, 66 pages - 2004.
- « *L'installation sociétaire hors-cadre familial : discordance entre offre et demande* » Alice Barthez et Nelly Choquet. CLPA Pays de la Loire, 160 pages - 2007.
- « *Place de l'agriculture dans les territoires en région PACA : les compétences à mobiliser pour mieux s'impliquer* » Eric Charbonnier et Claire Selva, Trame/VIVEA - décembre 2005.

Articles

- « *Vers de nouvelles fonctions de conseil pour mieux accompagner cédants et repreneurs* ». U. Jaworski. Travaux et Innovations n°88 - 2002.
- « *Dualité de la transmission* » A. Barthez, Chambre d'agriculture n°927 - 2003.
- « *Des conditions favorables à l'acquisition des savoirs* » Philippe Desnos, Travaux et Innovations n°126 - 2006.
- « *L'évaluation pédagogique des formations agronomiques* » et « *Recherche pédagogique sur les formations agronomiques* ». Philippe Desnos et B. Fleury. Travaux et Innovations n°127 - 2006.

Dossiers

- Dossier « *Conseiller la transmission, un métier* » Eric Charbonnier. Travaux et innovations n°107 - 2004.
- Dossier « *Innover pour intéresser les agriculteurs fragilisés* » VIVEA/Trame. Travaux et Innovations n° 133 - 2006.

ANNEXES

ANALYSE ET SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION PAR FORMATION

Organisme de formation : Chambre d'agriculture des Deux-Sèvres

Titre de la formation : Bien transmettre son exploitation

L'analyse porte sur l'évaluation des cinq objectifs opérationnels de l'étude :

1. La satisfaction des cédants notamment la réponse de la formation à leurs attentes.
2. Les acquis des cédants en terme de compétences nouvelles.
3. Les effets de la formation sur les pratiques professionnelles et les projets.
4. L'articulation de la formation avec les autres dispositifs d'accompagnement.
5. La « valeur ajoutée » de la formation transmission dans ces dispositifs.

Analyse	Dires d'acteurs recueillis lors des entretiens réalisés
---------	--

Objectif 1 : Evaluer la satisfaction des cédants notamment la réponse de la formation à leurs attentes		
Les représentations qu'ont les cédants sur :		
Leurs attentes initiales	Les attentes initiales font toutes référence aux projets des cédants de transmettre et de trouver un repreneur, spécificité de cette formation...	<i>"Connaitre les démarches à faire".</i> <i>"Savoir ce que l'on peut prétendre, nous comme le repreneur".</i> <i>"Y voir plus clair, c'est tellement ardu".</i> <i>"Réfléchir et mûrir le départ à la retraite".</i> <i>"Se former sur les conditions pour céder son exploitation".</i> <i>"Je ne voulais pas m'inscrire car je n'avais pas de jeune... Et (elle) m'a convaincu que je pouvais faire la formation quand même ! Et depuis, j'ai eu plusieurs propositions !"</i>
L'atteinte des objectifs de formation	Oui. Les objectifs liés à un apport d'information sont atteints. Les stagiaires soulignent aussi le fait qu'ils savent comment s'y prendre pour céder, quel intervenant il faut aller voir, etc. Tous soulignent l'intérêt de la formation car elle répond à l'objectif de se former à mieux transmettre, titre de l'action de formation.	

<p>La pertinence des contenus et méthodes pédagogiques</p>	<p>Les contenus sont appréciés d'une manière générale. La diversité des intervenants est appréciée pour les apports d'informations et l'apprentissage.</p> <p>Le principe s'appuie sur une intervention le matin et l'après midi, travail sur le projet de chacun des stagiaires, application à leur propre projet. Quelques regrets sont évoqués sur l'après-midi.</p> <p>Les stagiaires apprécient les échanges, avec les intervenants, entre les stagiaires :</p> <p>L'"effet groupe" est un élément dans le processus d'apprentissage de cette formation. La convivialité, le fait de manger ensemble, la durée longue du stage, sont soulignés comme des éléments aidants pour aller plus en profondeur sur un sujet difficile.</p> <p>Les stagiaires rencontrés parlent d'une journée de plus pour rencontrer des jeunes qui veulent s'installer, pour avoir leur vision, leurs intérêts, leur point de vue et difficultés, ce qu'ils recherchent.</p> <p>En début de formation, un travail est fait sur les représentations de la transmission de son exploitation, par chaque participant, et comparé en dernière journée (outil d'évaluation). Chaque intervention est précédée d'un travail sur les attentes des stagiaires sur les thèmes de l'intervention (utilisation de métaplan). L'intervenant adapte son apport en fonction des attentes.</p>	<p><i>"Les intervenants étaient bien et comme c'était une réunion toutes les semaines, même s'il n'avait pas la réponse ce jour là, on l'avait la semaine d'après".</i></p> <p><i>"On ne l'avait pas assez l'intervenant. On n'a pas posé beaucoup de questions, il faudrait qu'il reste plus longtemps".</i></p> <p><i>"En groupe, ça aide aux questions, surtout à celles que l'on ne pense pas".</i></p> <p><i>« ... Et quand on apprend à mieux se connaître, ça délie les langues, on se dit des choses qu'on ne se dirait pas autrement ».</i></p>
<p>La compétence des formateurs et intervenants</p>	<p>Un questionnement sur un intervenant. Sinon, ok.</p>	
<p>La réponse de la formation à leurs attentes</p>	<p>Oui, il y a eu réponse aux attentes. Tous affirment avoir beaucoup avancé par rapport à leur projet de transmission.</p>	<p><i>"On a eu les informations qu'on ne savait pas".</i></p>

Objectif 2 : Définir et analyser les types de compétences acquises par les cédants.

Types de compétences acquises en formation	<p>Acquisition d'informations. Acquisition d'une démarche de projet. Compétences acquises sur des notions pointues (juridique, social, fiscal). Certaines capacités dans le questionnaire sont parfois cochées "acquises en partie" mais les stagiaires disent savoir où aller chercher ce qui leur manque.</p> <p>Les stagiaires soulignent toute la complexité de "céder" (démarches à faire, informations à connaître, questions difficiles à résoudre...) et reconnaissent dans la formation tous les apprentissages acquis.</p>	<p><i>"C'est ardu d'arrêter. Les aspects juridiques... les bâtiments... des choses que je ne connaissais pas du tout que j'ai apprises lors de la formation".</i></p>
Stabilité de l'apprentissage (sa durabilité dans le processus de déroulement de son projet de transmission)	<p>Les entretiens de ces stagiaires ont été réalisés entre un et trois mois après la formation. Se référer aux apprentissages différents ne semblent pas poser de problèmes aux stagiaires rencontrés, même trois mois après. Certains aspects sont soulignés comme "ardu", "difficile", "les formalités sont compliquées", etc. Mais ils sont encore bien dans la formation, notamment parce qu'ils sont dans leur projet de transmission et que la session passée semble "faire référence".</p>	

Objectif 3 : Mesurer les effets de la formation sur les pratiques professionnelles et les projets.

Changements d'attitude, de comportement, de méthode dans la mise en œuvre du projet de transmission	<p>Tous les stagiaires n'étaient pas au même stade de la transmission. Pour ceux qui n'avaient rien entamé, la formation "a accéléré le processus" du projet de transmission.</p> <p>Pour d'autres, la formation a permis "d'ouvrir les yeux" et de repréciser les choses pour ceux dont le projet n'était pas bien calé.</p> <p>Pour certains, la formation a conforté le projet hésitant du cédant.</p>	<p><i>"Ca nous a ouvert les yeux car on était borné sur les vaches laitières. Et sur la maison d'habitation".</i></p> <p><i>"Ca m'a conforté dans l'idée qu'il fallait installer quelqu'un parce qu'au départ les gens disaient que mon outil irait à l'agrandissement, et en fait on peut installer un jeune dessus. Je vois qu'on est dans la moyenne par rapport aux autres, mon outil est bien transmissible, et la formation nous aide à s'y préparer. Et on est avec d'autres, on n'est pas tout seul, on n'est pas dans le même état psychologique".</i></p>
---	---	---

	La formation peut convaincre un cédant que la transmission de son exploitation est possible.	<i>"Un cédant nous disait qu'il est propriétaire de rien alors pourquoi il se casserait la tête pour transmettre son exploitation. Les autres cédants ont discuté et l'ont décidé".</i>
Changements mis en œuvre au niveau de l'entreprise	<p>La formation, grâce à la méthode proposée, permet aux stagiaires de mettre en évidence leur points forts / faibles et les fait évoluer dans leur projet.</p> <p>Un repreneur peut avoir un projet différent du projet pressenti par le cédant au départ.</p> <p>Évolution dans les projets, par le fait d'aborder la situation du jeune repreneur, de « les mettre en phase avec ce que le jeune aura à supporter ». Et en insistant sur l'anticipation fiscale de la transmission, on peut préparer la suite.</p> <p>Les deux conseillers animateurs affirment que les effets sur les stagiaires sont importants, significatifs, mesurables. Un autre exemple : un agriculteur qui ne voulait céder sa ferme qu'avec le cheptel, a finalement trouvé un repreneur en maraîchage...</p> <p>Grâce aux apports de la MSA sur la retraite, la formation a permis à certains d'avancer leur départ.</p>	<p><i>"On a une grille atouts / contraintes à remplir à 4 autour d'une table, et l'échange..."</i></p> <p><i>"L'échange nous a permis de ne pas rester trop sur nos positions, j'ai changé mon point de vue sur mes vaches".</i></p> <p><i>" Moi pareil, les vaches laitières ça tournait bien, ça m'embêtait que ça ne parte pas comme ça et puis en fait celui qui reprend il fait ce qu'il veut".</i></p> <p><i>" Il ne faut pas rester sur ce qu'on a fait".</i></p> <p><i>"On leur apporte beaucoup d'information, de réflexion et ils n'ont plus le même regard".</i></p> <p><i>" Ils connaissent les deux côtés de la barrière, du côté du cédant et du côté du jeune".</i></p> <p><i>"Pratiquement tous ont changé leur plan de transmission à la fin, par rapport à leur arrivée. Par exemple, M. X était venu avec un projet de transmission en vaches laitières puis il est reparti avec une transmission comme petite exploitation toute production. Et il va vendre la maison d'habitation car ils n'en avaient jamais parlé avec la grand-mère avant. M. Y a avancé son départ, etc."</i></p> <p><i>"Le stage m'a apporté que je prends ma retraite 8 mois plus tôt car j'ai découvert que si je cotisais plus, ça me faisait que 30 francs de plus par mois".</i></p> <p><i>"Là j'ai découvert ma retraite de salarié. Je me suis dit que je devais la demander celle là".</i></p>
		<i>"M. X voulait reporter sa retraite dans 3 ans car il pensait qu'une EARL avait une durée obligatoire de 5 ans et la fiscaliste lui disant que les règles sont assouplies, il part dans 3 mois ! C'est une acquisition de connaissances essentielle !"</i>
	Les stagiaires soulignent l'intérêt du travail collectif, qui influe la manière de voir les choses et les décisions à prendre.	<i>"J'en serais pas là à ce point là, c'est sûr. J'étais même convaincu que personne ne reprendrait. Y'a encore rien de fait mais..."</i>

Objectif 4 : Comprendre les articulations de la formation avec les autres dispositifs d'accompagnement, les décrire et les caractériser.

Les liens (potentiels) entre l'action de formation « transmission » et les autres modalités d'accompagnement :

<p>Au niveau des cédants (Comment la formation s'est intégrée dans le parcours professionnel du cédant ?)</p>	<p>La formation facilite les contacts avec les intervenants ensuite. La formation permet aussi d'être reconnu des services d'accompagnement.</p> <p>Après la formation, certains stagiaires ont poursuivi leur projet par la rencontre de repreneurs pour préciser les conditions de reprise de l'exploitation. Ou encore, sollicitation de l'ADASEA pour réfléchir avec eux sur la reprise et voir comment proposer son exploitation.</p>	<p><i>"Ils nous ont analysé aussi et ils peuvent nous indiquer, nous envoyer un bon repreneur car ils nous connaissent".</i></p>
<p>Au niveau des conseillers et formateurs (comment la formation a été construite et s'est réalisée en cohérence avec les autres dispositifs ?)</p>	<p>Le dispositif de transmission s'articule de la façon suivante :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) d'abord l'inscription au RDI 2) ensuite les entretiens individuels avec chaque cédant 3) la visite de l'exploitation 4) la formation 5) dans le mois qui suit la formation, la conseillère refait le point avec tous les participants. S'il n'y a pas de repreneur, elle retravaille sur le ciblage des candidats. S'il y a un repreneur, elle organise une prise de contact, une visite de médiation entre le cédant et le repreneur. <p>La formation sert de base à l'accompagnement des 8 exploitations des agriculteurs qui ont suivi la formation.</p> <p>Elle est un atout important pour les conseillers : elle leur permet de voir et revoir chaque personne, de mieux connaître le projet et la personnalité de chacun (beaucoup plus qu'en quelques entretiens individuels) et de créer du lien.</p>	<p><i>"Sans la formation, on peut passer à côté de choses, le groupe facilite l'expression, alors qu'en tête à tête, c'est plus dur. En accompagnement, on n'ose pas poser certaines questions, alors qu'en groupes les questions jaillissent plus facilement. Et puis, quelquefois, on peut se faire mener en bateau (quelqu'un qui en fait ne veut pas céder...)"</i>.</p> <p><i>«Grâce à la formation, nous sommes moins pris de court car en 6 jours, on connaît mieux les personnes».</i></p>
	<p>La formation est complémentaire avec tous les autres intermédiaires, intervenants dans le projet de transmission.</p>	<p><i>"La formation est complémentaire de tous les intermédiaires pour comprendre tout ce qui va se passer, dans tous les domaines (..) et une bonne transmission prépare une bonne installation".</i></p>
	<p>Les objectifs de la formation s'articulent bien avec l'objectif général de l'accompagnement.</p>	<p><i>"Les objectifs de la formation s'articulent bien avec l'objectif général de l'accompagnement qui est que chaque cédant trouve un repreneur, que les installations soient favorisées".</i></p>

Objectif 5 : Repérer et définir la valeur ajoutée que produit la formation « transmission ».

Ce que produit spécifiquement la formation (au-delà des dispositifs existants) et les conditions de cette production :

<p>Les apports spécifiques de la formation vue par les cédants, les responsables de l'action et les conseillers transmission</p>	<p>La formation apporte un appui conséquent dans la démarche de construction du projet du cédant, grâce à plusieurs éléments : un processus d'animation et d'accompagnement de projet pendant la formation, des intervenants diversifiés, des temps d'échanges entre stagiaires régulés dans la cadre de la formation, et enfin, la formation s'insère dans le dispositif d'accompagnement : il y a un avant et un après formation.</p> <p>Vu par les conseillers, la spécificité de la formation, c'est la forte dimension d'écoute et d'échanges collectifs.</p> <p>Autre spécificité de la formation : elle incite chaque participant à se poser des questions, à ne pas rester sur ses positions initiales, car l'effet du groupe est puissant.</p>	<p><i>"Contrairement à ce que je croyais au départ, les agriculteurs ne recherchent pas forcément des prestations techniques (même s'il leur faut l'information précise et personnalisée). Ils viennent en formation pour échanger sur leur façon de voir, de faire. Ils veulent aussi être rassurés sur l'avenir".</i></p> <p><i>"J'en serais pas là à ce point là, c'est sûr. J'étais même convaincu que personne ne reprendrait. Y'a encore rien de fait mais..."</i></p> <p><i>"Quand on est à plusieurs, il y a des questions qui se posent aux autres, mais en fait ça nous concerne aussi et ça nous apporte alors qu'on n'y avait pas pensé".</i></p>
	<p>Place essentielle et stratégique de la formation, seul temps d'échange collectif, dans le processus d'accompagnement individualisé à la transmission. Il ne remplace aucune procédure. La formation garantit un meilleur suivi individuel de chacun pour le conseiller et est appréciée comme moment de communication très fort entre agriculteurs. C'est un temps très apprécié par les agriculteurs qui y trouvent une écoute collective, un brassage de pratiques et d'idées, et qui les rassurent sur l'avenir.</p>	
<p>Les résultats non attendus de ces formations (incidence sur le Répertoire Départemental Installation, groupes d'échanges entre cédants...).</p>	<p>Les stagiaires sollicitent une rencontre "un an après" pour faire le point de l'avancement des projets.</p>	

SYNTHÈSE

Caractéristique dominante	Formation qui accompagne le projet du stagiaire, insérée dans le dispositif d'accompagnement des cédants, animé par l'ADASEA et la Chambre d'agriculture. Certains aspects du contenu sont pointus. Le public est spécifique : agriculteurs de plus de 50 ans, sans successeur (l'agriculteur a parfois son successeur).	
Conditions de transfert / de réussite	<ol style="list-style-type: none"> 1. le stage est gratuit 2. l'ancrage local de la formation 3. la connaissance précise des participants par l'animateur 4. le temps donné à la parole des participants 5. l'humour 6. des intervenants "causants" 7. l'état d'esprit des stagiaires 	<p><i>"Nous pensions au début le contraire : si les gens sont loin de chez eux avec des personnes qu'ils ne connaissent pas, ils parleraient plus facilement, et en fait c'est tout le contraire".</i></p> <p><i>"Pour moi, il faut que les stagiaires manifestent une ouverture d'esprit, un sens de la communication, et ça, ça fonctionne bien dans le bocage (région d'élevage) et beaucoup moins bien dans le sud du département qui est plus difficile en terme d'état d'esprit".</i></p>
Difficultés	Essoufflement du recrutement en 2007 – 2008.	
Questions non résolues	Le délai entre la formation et la transmission effective est une question qui soulève des points de vues très différents. La position des cédants est souvent "l'année avant", d'autres cédants préfèrent participer à la formation tôt. Un conseiller dit: <i>"La formation n'intervient jamais assez tôt dans le dispositif."</i>	<p><i>"L'année d'avant car il faut s'y préparer avant d'arrêter. Moi un an avant, je n'étais pas prêt mais dans l'année, c'est bien car la loi change tellement vite. Si on n'est pas dans les clous au bon moment, on passe à côté. Si on fait un stage trop tôt, la loi peut changer."</i></p> <p><i>"C'est bien de le faire après 50 ans car ça te met la puce à l'oreille, ça te fait penser à des choses à faire, quitte à faire la formation plusieurs fois".</i></p>
Autres spécificités / points remarquables	Partenariat très fort ADASEA/ Chambre d'agriculture, sur plusieurs actions (Installation et développement local, transmission), "rodé" depuis de nombreuses années.	

	<p>Une analyse de besoins a été réalisée à partir de la connaissance de la situation des cédants, mais aussi de celles des jeunes.</p> <p>Initiative qui s'insère dans un projet de territoire "Leader 2". Le partenariat avec le Pays s'est renforcé au fil des années. Apport du Pays : communication sur la formation, diffusion d'information, facilitation de la logistique (salle...).</p> <p>Une approche très centrée sur la personne et les échanges. Pour cela, un ou deux animateurs accompagnent la totalité des journées de formation (en plus des interventions extérieures) et assurent la coordination des journées.</p> <p>La formation brasse les systèmes de production et c'est reconnu par les cédants comme par les conseillers comme un point fort. Il y a un travail en cours à la demande de la filière ovine sur le montage d'une formation transmission pour cette filière. Un conseiller dit : <i>"Je trouve que faire cette formation par filière perd de son intérêt car ça cloisonne les possibilités"</i>.</p>	<p><i>"On voulait également aborder dans cette formation ce qu'il faut faire pour intéresser les repreneurs potentiels. Et en fait, on a beaucoup travaillé (...) pour récolter un maximum d'informations sur ce qu'il faut faire en formation"</i>.</p> <p><i>"J'estimais que les apports étaient limités. Moi, j'ai un profil plus technicien et je me disais (...), il y a peu de matière. Mais (...) les gens ont beaucoup évolué dans leur projet entre leur arrivée et la fin. Alors que viennent-ils chercher ? je me demande (...) Je me rends compte que les apports ne sont pas l'essentiel (...) Les échanges entre eux font beaucoup. Il faut une certaine confiance pour aller jusqu'à ce niveau là d'échanges. Donc ils n'attendent pas des recettes mais des témoignages, une ouverture... "</i></p>
	<p>Un suivi est assuré après la formation, dans le cadre du suivi cédants réalisé par l'ADASEA. La Chambre d'agriculture assure un suivi indirect à travers le stage à l'installation et la rencontre de jeunes qui vont s'installer chez un cédant qui est passé en formation.</p>	

ANALYSE DES FORMATIONS

Organisme de formation : Chambre d'agriculture de la Vienne

Titre de la formation : Cerner les enjeux de la transmission

L'analyse porte sur l'évaluation des cinq objectifs opérationnels de l'étude :

1. La satisfaction des cédants notamment la réponse de la formation à leurs attentes.
2. Les acquis des cédants en terme de compétences nouvelles.
3. Les effets de la formation sur les pratiques professionnelles et les projets.
4. L'articulation de la formation avec les autres dispositifs d'accompagnement.
5. La « valeur ajoutée » de la formation transmission dans ces dispositifs.

Analyse	Dires d'acteurs recueillis lors des entretiens réalisés
---------	--

Objectif 1 : Evaluer la satisfaction des cédants notamment la réponse de la formation à leurs attentes.		
Les représentations qu'ont les cédants sur :		
Leurs attentes initiales	Demande d'information, traitement de leur cas personnel.	<i>"On est plus ou moins au courant mais ça nous permet de concrétiser nos objectifs et de voir des choses auxquelles on n'avait pas pensé".</i>
L'atteinte des objectifs de formation	Les objectifs de la formation sont que les stagiaires se posent les bonnes questions et repèrent les points déterminants pour leur transmission. Objectif atteint pour les stagiaires, qui disent que la formation leur a permis de se poser des questions auxquelles ils ne pensaient pas, de répondre à certaines de leurs questions, d'identifier les interlocuteurs, de voir les différentes étapes de leur transmission.	
La pertinence des contenus et méthodes pédagogiques	Les interventions sont très appréciées par leur côté informatif et pratique.	

	La qualité du document support constitué de fiches informatives, que les gens peuvent réutiliser après la formation est mis en avant par les stagiaires.	
	La formation fait intervenir différents interlocuteurs ce qui permet aux stagiaires de les identifier et de leur poser des questions.	<i>"Ca nous a aidé à connaître les bonnes personnes à voir".</i>
La compétence des formateurs et intervenants	La qualité des interventions est appréciée comme l'animation qui laisse le temps d'expliquer et de répondre aux questions, dans une certaine mesure. Ca reste néanmoins une information collective sans temps d'étude des cas personnels, ce que regrette certains stagiaires.	
La réponse de la formation à leurs attentes	Stagiaires satisfaits par rapport à leur demande d'information, avec la réserve que ça ne traite pas leur cas personnel.	<i>"La formation permet de dégrossir le sujet". "En totalité non, ça ouvre des perspectives, ça interpelle". "On ne peut pas parler de son cas particulier, c'est uniquement pour avoir des informations générales". "J'ai bien retenu la procédure à suivre pour partir en retraite".</i>

Objectif 2 : Définir et analyser les types de compétences acquises par les cédants.

Types de compétences acquises en formation	Connaissance des différents aspects (social, juridique, fiscal) de la transmission.	
	Identification des différents interlocuteurs de la transmission.	
	Programmation des différentes étapes jusqu'à la retraite.	
Stabilité de l'apprentissage (sa durabilité dans le processus de déroulement de son projet de transmission)	La formation a amené les stagiaires à se poser des questions sur leur transmission, à identifier les interlocuteurs et à programmer les différentes étapes jusqu'à la retraite. Il leur reste à les mettre en œuvre après, avec ces différents interlocuteurs.	

Objectif 3 : Mesurer les effets de la formation sur les pratiques professionnelles et les projets.		
Changements d'attitude, de comportement, de méthode dans la mise en œuvre du projet de transmission	La formation permet de se poser des questions sur son projet et de se rassurer pour mettre en œuvre son projet de transmission.	<i>"J'ai fait deux formations pour préparer ma transmission. J'en ai fait une il y a 3-4 ans, avec les mêmes interlocuteurs. Et ensuite j'ai fait une formation remise au point en 2006. La première formation m'a permis de dégrossir le sujet, la deuxième de concrétiser mes choix".</i>
		<i>La formation "m'a rassuré et m'a conforté dans mes idées".</i>
	La formation peut amener les stagiaires à se poser des questions auxquelles ils ne pensaient pas.	<i>"Au niveau juridique, on pensait faire ça facilement et on a vu qu'il fallait passer par d'autres systèmes pour lui transmettre notre bien".</i>
		<i>"A chaque fois que je fais cette matière, à la fin ils se disent : il faut que j'aille voir mon fiscaliste. Et je pense que c'est réussi par rapport à notre objectif. Notre objectif, c'est qu'ils se posent les bonnes questions".</i>
		<i>"Ca entraîne surtout plus de réflexion, parfois ils ne pensaient pas que la transmission nécessitait un certain nombre de démarches et donc de réflexion".</i>
Changements mis en œuvre au niveau de l'entreprise	Les informations sociales, juridiques, fiscales apportées lors de la formation peuvent permettre de modifier de façon importante son projet de transmission ou le fonctionnement de son exploitation.	<i>"Des choses auxquelles on ne pensait pas du tout. Par exemple, le salaire différé. Car mon mari a été aide familial pendant 10 ans. Et on peut récupérer ce salaire pour compenser les points manquants même quand la personne est décédée".</i>

Objectif 4 : Comprendre les articulations de la formation avec les autres dispositifs d'accompagnement, les décrire et les caractériser.

Les liens (potentiels) entre l'action de formation « transmission » et les autres modalités d'accompagnement :

<p>Au niveau des cédants (Comment la formation s'est intégrée dans le parcours professionnel du cédant ?)</p>	<p>La formation intervient comme une première information et une première étape dans les démarches des cédants pour leur transmission.</p>	<p><i>"Ca nous a aidés la formation car on avait déjà des idées en tête mais on ne savait pas s'il fallait passer par la Chambre d'agriculture ou le CER, pour savoir si le projet était accepté, ou autre. Ça nous a aidé à connaître les bonnes personnes à voir".</i></p>
<p>Au niveau des conseillers et formateurs (comment la formation a été construite et s'est réalisée en cohérence avec les autres dispositifs ?)</p>	<p>Par son côté informatif, en faisant intervenir différents interlocuteurs, en présentant les différentes étapes de la transmission. Historiquement, la formation transmission en Vienne a été conçue et animée avec l'ADASEA, elle faisait suite à des réunions de sensibilisation des cédants. La situation a évolué depuis 2 ans. Aujourd'hui cette formation est organisée par la Chambre d'agriculture qui n'intervient pas dans la transmission avant ou après la formation et ne collabore pas avec l'ADASEA.</p>	<p><i>"La formation met un lien entre les différents organismes".</i></p>

Objectif 5 : Repérer et définir la valeur ajoutée que produit la formation « transmission ».

Ce que produit spécifiquement la formation (au-delà des dispositifs existants) et les conditions de cette production :

<p>Les apports spécifiques de la formation vue par les cédants, les responsables de l'action et les conseillers transmission</p>	<p>La formation rassemble des gens qui ont les mêmes préoccupations, dans des situations différentes. Leurs échanges permettent de confronter leurs situations.</p>	<p><i>"La formation c'est bien car on regroupe tout un tas de personnes avec des parcours différents".</i> <i>"On discute, comment les autres ont fait".</i> <i>"Ce qui est bien dans ce stage, on était avec des gens différents où on n'avait rien à cacher. Si c'était avec mon voisin, on n'aurait pas parlé de la même chose. Et avec des gens qui vivent des choses semblables."</i></p>
--	---	--

	<p>La formation regroupe les différents interlocuteurs, les spécialistes. Cela permet aux stagiaires de les identifier, de pouvoir leur poser des questions, et d'avoir une vision globale.</p> <p>Les échanges entre stagiaires et les spécialistes regroupés, permettent "d'élargir le champ de vision" des stagiaires.</p>	<p><i>"Car en formation, les gens échangent sur leurs expériences, il y a une confrontation des projets de chacun, une émulation. On ne s'en rend compte qu'à la fin quand le groupe est constitué et qu'on a cassé le cercle négatif, quand les gens disent « non, je n'y arriverais pas, ce n'est pas possible ». Et ça on ne l'a qu'en formation car quand on est en rencontre individuelle, c'est difficile de remonter ça".</i></p> <p><i>"La transmission est un sujet personnel mais on est obligé de les ouvrir à d'autres thèmes, aux questions des autres stagiaires, pour qu'ils raisonnent leur transmission".</i></p> <p><i>"La formation conduit à aborder des thèmes que les interlocuteurs ne vont pas aborder. Elle ouvre à une information globale et permet d'avoir les bonnes questions".</i></p> <p><i>"C'est donner une vision globale des choses. L'intérêt est de voir les différents interlocuteurs, sur les différents aspects de la transmission".</i></p>
<p>Les résultats non attendus de ces formations (incidence sur le Répertoire départemental installation, groupes d'échanges entre cédants...)</p>	<p>Néant.</p>	

SYNTHÈSE

Caractéristique dominante	Information collective sur les différents aspects de la transmission " <i>vision globale</i> ".	
Conditions de transfert / de réussite	Fait intervenir différents interlocuteurs ce qui permet d'aborder les différents aspects de la transmission et de les identifier pour la suite des démarches.	
	Document support remis aux participants pratique et ré exploitable.	
Difficultés	Formation non insérée dans un dispositif d'accompagnement des cédants : difficulté de recrutement et de suivi post formation.	
	Pas de lien particulier transmission - installation.	
Questions non résolues	Formation conçue en deux modules jamais présentés : module 1 cerner les enjeux, module 2 définir une stratégie. En réalité, seul le premier module est effectif. Articulation entre les deux modules à repenser. Implication de la formation dans le projet du cédant insuffisante.	
Autres spécificités / points remarquables	Formation qui évolue pour davantage impliquer les participants et renforcer l'aspect réflexion sur le projet avec les stagiaires.	

ANALYSE DES FORMATIONS

Organisme de formation : ARDEAR Poitou - Charentes

Titre de formation : l'installation et la transmission des exploitations

Précaution : cette analyse s'appuie sur une rencontre avec deux stagiaires et des contacts téléphoniques avec l'animatrice actuelle de l'ARDEAR en Charente. Les animateurs de la formation n'ont pas pu être rencontrés.

L'analyse porte sur l'évaluation des cinq objectifs opérationnels de l'étude :

1. La satisfaction des cédants notamment la réponse de la formation à leurs attentes.
2. Les acquis des cédants en terme de compétences nouvelles.
3. Les effets de la formation sur les pratiques professionnelles et les projets.
4. L'articulation de la formation avec les autres dispositifs d'accompagnement.
5. La « valeur ajoutée » de la formation transmission dans ces dispositifs.

Analyse	Dires d'acteurs recueillis lors des entretiens réalisés
---------	--

Objectif 1 : Évaluer la satisfaction des cédants notamment la réponse de la formation à leurs attentes.		
Les représentations qu'ont les cédants sur :		
L'atteinte des objectifs de formation	Oui, pour faire avancer les stagiaires dans leur réflexion. Partiellement, pour l'objectif d'échanges et de contacts entre porteurs de projet et cédants en raison d'un problème de recrutement.	<i>"Il y a eu un problème de publicité et il n'y avait pas assez de repreneurs présents" "oui, et déçue de voir qu'il n'y avait que 2 cédants pour 5 futurs repreneurs".</i>
La pertinence des contenus et méthodes pédagogiques	Partie économique appréciée.	
La compétence des formateurs et intervenants	Oui. La formatrice est connue car elle accompagne les stagiaires cédants ou porteurs de projet dans le cadre de l'ARDEAR. L'intervenant en économie a été très apprécié.	

La réponse de la formation à leurs attentes	Voir atteinte des objectifs (attentes correspondent aux objectifs de la formation).	<i>"Le stage a répondu à mes attentes par rapport à l'avancement de mon projet, voire même la modification de certains paramètres".</i>
---	---	---

Objectif 2 : Définir et analyser les types de compétences acquises par les cédants.

Types de compétences acquises en formation	Compétences techniques. Capacité à raisonner la transmission.	<i>"J'ai appris des choses que je ne savais pas faire comme la différence entre la valeur patrimoniale et la valeur économique de l'exploitation". "J'ai appris à présenter mon entreprise à un éventuel repreneur". "J'ai appris qu'il ne faut pas se précipiter, qu'il faut prendre le temps de bien connaître le porteur de projet de reprise".</i>
Stabilité de l'apprentissage (sa durabilité dans le processus de déroulement de son projet de transmission)		

Objectif 3 : Mesurer les effets de la formation sur les pratiques professionnelles et les projets.

Changements d'attitude, de comportement, de méthode dans la mise en œuvre du projet de transmission	La formation fait prendre conscience d'aspects importants de la transmission comme le maintien de la valeur économique de l'exploitation, le choix du repreneur qui ont des conséquences sur le raisonnement de la transmission.	<i>"Au départ, quand on pense à sa cessation, il y a une part d'appréhension. Et une méconnaissance de ce qu'on a. On sait qu'on a quelque chose mais on ne sait pas ce que ça vaut". "Ca m'a ouvert les yeux sur le choix du partenaire, il faut apprendre à se connaître".</i>
Changements mis en œuvre au niveau de l'entreprise	La prise de conscience de la valeur économique de l'exploitation amène à continuer à maintenir l'exploitation en rythme de croisière.	<i>"Il ne faut pas entrer dans le ralentissement de mon entreprise pour conserver sa valeur économique".</i>

Objectif 4 : Comprendre les articulations de la formation avec les autres dispositifs d'accompagnement, les décrire et les caractériser.

Les liens (potentiels) entre l'action de formation « transmission » et les autres modalités d'accompagnement :

Au niveau des cédants (Comment la formation s'est intégrée dans le parcours professionnel du cédant ?)	M. X est venu à la formation bien en amont de sa cessation (dans 4 à 6 ans).	<i>"C'est un projet de transmission à venir, il n'est pas encore sur le point d'être effectif. Et l'accompagnement pour l'instant, c'est la formation".</i>
Au niveau des conseillers et formateurs (comment la formation a été construite et s'est réalisée en cohérence avec les autres dispositifs ?)	Formation qui s'insère dans le dispositif d'accompagnement de l'ARDEAR. Les stagiaires sont suivis par l'ARDEAR qui les oriente vers cette formation.	

Objectif 5 : Repérer et définir la valeur ajoutée que produit la formation « transmission ».

Ce que produit spécifiquement la formation (au-delà des dispositifs existants) et les conditions de cette production :

Les apports spécifiques de la formation vue par les cédants, les responsables de l'action et les conseillers transmission	<p>Dans le cas de cette formation qui regroupe des cédants et des porteurs de projets, cela permet de mieux appréhender le raisonnement de l'autre partie et de repenser son projet à l'aune de cet apport.</p> <p>Cette formation peut permettre une prise de contact féconde entre un cédant et un repreneur, ou à l'inverse mettre en évidence une incompatibilité.</p>	<i>"Moi c'était pour faire avancer le projet avec M. ... car il allait à la formation. (...) Mais suite à la formation, on s'est rendu compte d'une incompatibilité d'humeur. (...) On a vu aussi que sur nos attentes, il y avait des différences".</i>
Les résultats non attendus de ces formations (incidence sur le Répertoire départemental installation, groupes d'échanges entre cédants...)	Néant.	

SYNTHÈSE		
Caractéristique dominante	Formation qui accompagne le projet du stagiaire, insérée dans le dispositif d'accompagnement de l'ARDEAR, constituée d'apports pointus et d'échanges entre cédants et porteurs de projet.	
Conditions de transfert / de réussite	Avoir un effectif suffisant pour assurer un équilibre entre les cédants et les porteurs de projet. (non atteint lors de cette session).	
Difficultés	Difficultés d'organisation et de recrutement. Peu d'articulation avec un dispositif d'accompagnement départemental.	
Questions non résolues		
Autres spécificités / points remarquables	Formation qui s'insère dans le dispositif d'accompagnement Transmission / Installation de l'ARDEAR.	

ANALYSE DES FORMATIONS

Organisme de formation : CER France Vienne

Titre de la formation : Transmission et protection de la famille

L'analyse porte sur l'évaluation des cinq objectifs opérationnels de l'étude :

1. La satisfaction des cédants notamment la réponse de la formation à leurs attentes.
2. Les acquis des cédants en terme de compétences nouvelles.
3. Les effets de la formation sur les pratiques professionnelles et les projets.
4. L'articulation de la formation avec les autres dispositifs d'accompagnement.
5. La « valeur ajoutée » de la formation transmission dans ces dispositifs.

Analyse	Dires d'acteurs recueillis lors des entretiens réalisés
---------	--

Objectif 1 : Évaluer la satisfaction des cédants notamment la réponse de la formation à leurs attentes.		
Les représentations qu'ont les cédants sur :		
Leurs attentes initiales	S'informer sur la transmission des biens et anticiper, préparer la transmission.	
L'atteinte des objectifs de formation	Les objectifs de la formation sont pour les stagiaires atteints : prendre conscience des enjeux d'une transmission préparée et connaître les différents outils existants pour préparer la transmission.	
La pertinence des contenus et méthodes pédagogiques	Outre l'aspect information générale de la formation, les supports pédagogiques, exemples et animation sont appréciés. Les échanges entre participants permis par la formation sont mis en avant.	
La compétence des formateurs et intervenants	Le formateur est leur conseiller d'entreprise (agence décentralisée), il est connu et reconnu pour ses compétences.	
La réponse de la formation à leurs attentes	La formation répond en grande partie, mais partiellement aux attentes des stagiaires : elle est reconnue de qualité mais dispense une information générale, elle ne s'attache pas aux cas personnels des stagiaires. Richesse des apports entre stagiaires.	<i>"La formation répond bien, elle sécurise, elle éclaire les choses, elle donne des idées".</i>

Objectif 2 : Définir et analyser les types de compétences acquises par les cédants.		
Types de compétences acquises en formation	Faire ses choix en terme de transmission du patrimoine (fiscal, juridique, outils). Anticiper sa transmission.	<i>"Il est bien de s'informer assez tôt".</i> <i>"Une transmission ça se prépare à long terme, petit à petit".</i>
Stabilité de l'apprentissage (sa durabilité dans le processus de déroulement de son projet de transmission)	Oui, car solutions identifiées lors de la formation mises en œuvre dans le projet de transmission, sous réserve de modification de la législation (demande de formation d'actualisation par des stagiaires).	

Objectif 3 : Mesurer les effets de la formation sur les pratiques professionnelles et les projets.		
Changements d'attitude, de comportement, de méthode dans la mise en œuvre du projet de transmission	Changement d'attitude par rapport aux interlocuteurs (banque, notaire) : les gens vont les voir en connaissance de cause. Amène à discuter des choix à faire dans la famille pour la transmission du bien (souvent les stagiaires viennent en famille).	<i>"La formation nous met devant nos responsabilités parce qu'on va devant le notaire, il fait les choses pour nous et on est au courant de rien".</i>
Changements mis en œuvre au niveau de l'entreprise	Mise en œuvre des solutions identifiées.	<i>"L'entreprise peut évoluer tout en ayant son patrimoine protégé".</i> <i>"On a commencé depuis la première session il y a 3, 4 ans. Et on avait pas mal de parts, d'argent privé dans l'EARL et suite à la première formation, l'EARL a fait un emprunt pour nous rembourser. Depuis la dernière formation, on a commencé à préparer les parts pour la transmission au fils, ce qu'on va lui laisser. On a fait l'évaluation du matériel. On a souscrit une assurance-vie pour ne pas être plumé à la sortie, pour préparer la retraite en douceur et nous donner un complément de retraite..."</i>
	Permet de clarifier entreprise et patrimoine personnel.	

Objectif 4 : Comprendre les articulations de la formation avec les autres dispositifs d'accompagnement, les décrire et les caractériser.

Les liens (potentiels) entre l'action de formation « transmission » et les autres modalités d'accompagnement :

<p>Au niveau des cédants (Comment la formation s'est intégrée dans le parcours professionnel du cédant ?)</p>	<p>Spécificité de cette formation : elle est intégrée dans le dispositif de conseil du CER. Les adhérents sont suivis en continu par le CER pour leur comptabilité - gestion et selon leurs interrogations, leur conseiller d'entreprise leur conseille cette formation. Cette formation fait partie d'un "produit transmission" qui comporte également des études individuelles des projets de transmission.</p>
<p>Au niveau des conseillers et formateurs (comment la formation a été construite et s'est réalisée en cohérence avec les autres dispositifs ?)</p>	

Objectif 5 : Repérer et définir la valeur ajoutée que produit la formation « transmission ».

Ce que produit spécifiquement la formation (au-delà des dispositifs existants) et les conditions de cette production :

<p>Les apports spécifiques de la formation vue par les cédants, les responsables de l'action et les conseillers transmission</p>	<p>La formation permet des échanges sur un sujet tabou, la transmission, entre personnes qui ont les mêmes préoccupations.</p> <p>La formation permet de faire ses choix en connaissance de cause, sinon ça se fait sans eux.</p>	<p><i>"C'est bien d'être en groupe car on voit qu'on a tous le même problème. La transmission c'est quelque chose de très tabou en campagne. Et en formation, on est ensemble, ça libère la parole, les gens viennent tous pour la même chose".</i></p> <p><i>"C'est une ouverture, s'il n'y a pas cette formation, on va en parler avec qui ? Avec le notaire ?".</i></p> <p><i>« La formation nous met devant nos responsabilités parce qu'on va devant le notaire, il fait les choses pour nous et on est au courant de rien ».</i></p> <p><i>"L'objectif est de faire passer les gens d'une vision où la transmission est un acte subi à une vision où la transmission est un acte de gestion préparé".</i></p>
<p>Les résultats non attendus de ces formations (incidence sur le Répertoire départemental installation, groupes d'échanges entre cédants...)</p>	<p>Non.</p>	

SYNTHÈSE		
Caractéristique dominante	Information collective sur la transmission du patrimoine au sein d'une offre globale de conseil.	
Conditions de transfert / de réussite	Insertion dans le dispositif de conseil du CER à ses adhérents : les adhérents sont suivis en continu par le CER pour leur comptabilité - gestion et selon leurs interrogations, leur conseiller d'entreprise leur propose cette formation.	
	1- Qualité animation, animation vivante 2- Qualité organisation : accueil, convivialité 3- Qualité du livret 4- Tenir compte de l'avis du « client - agriculteur ».	<i>« Il faut que les gens se plaisent dans la formation, qu'ils ne voient pas le temps passer » :</i>
Difficultés	Néant.	
Questions non résolues	Meilleure adaptation de la formation aux stagiaires : demande de prise en compte des cas personnels, projet de travail sur un cas pratique par les stagiaires... Tout en restant dans une sensibilisation.	<i>"L'objectif est de les sensibiliser, le but n'est pas de répondre à leurs questions personnelles".</i>
Autres spécificités / points remarquables	Cette formation traite de la transmission du patrimoine et non de la transmission de l'outil de production, elle n'a donc pas un objectif de "transmettre pour installer". Elle permet néanmoins de toucher un public large de cédants. Le public de la formation est constitué uniquement des adhérents. Formation payante : 170 euros.	

ANALYSE DES FORMATIONS

Organisme de formation : ACCEA+ Deux-Sèvres

Titre de la formation : Cessation d'activité : incidences sociales et fiscales

L'analyse porte sur l'évaluation des cinq objectifs opérationnels de l'étude :

1. La satisfaction des cédants notamment la réponse de la formation à leurs attentes.
2. Les acquis des cédants en terme de compétences nouvelles.
3. Les effets de la formation sur les pratiques professionnelles et les projets.
4. L'articulation de la formation avec les autres dispositifs d'accompagnement.
5. La « valeur ajoutée » de la formation transmission dans ces dispositifs.

Analyse	Dires d'acteurs recueillis lors des entretiens réalisés
---------	--

Objectif 1 : Évaluer la satisfaction des cédants notamment la réponse de la formation à leurs attentes.		
Les représentations qu'ont les cédants sur :		
Leurs attentes initiales	Avoir des réponses aux questions administratives, fiscales, sociales, (faire taire aussi certaines rumeurs "L'état pique tout").	
L'atteinte des objectifs de formation	Les objectifs ont été atteints pour tous les participants.	
La pertinence des contenus et méthodes pédagogiques	Les contenus correspondent aux attentes des stagiaires. Quelques remarques sur la durée de la formation, un peu courte, avec comme conséquence un rythme jugé par certains intensif. L'animation privilégie les échanges. La taille réduite du groupe a été appréciée car cela a permis des échanges riches.	

La compétence des formateurs et intervenants	Le formateur est l'expert comptable d'ACCEA +. Il est connu des stagiaires et apprécié pour ses compétences professionnelles, ses capacités d'écoute, d'animation.	
La réponse de la formation à leurs attentes	La formation a répondu aux attentes des stagiaires interrogés.	<i>"Le stage permet de se poser les bonnes questions et de faire le point par rapport à ce qu'on entend ici ou là..."</i>

Objectif 2 : Définir et analyser les types de compétences acquises par les cédants.

Types de compétences acquises en formation	Être capable d'appréhender la dimension fiscale de façon plus précise et réfléchie.	<i>"J'ai appris que les stocks en production caprine étaient taxables et que les plus-values n'étaient pas fiscalisables. Ce sont des prises de conscience importantes".</i>
Stabilité de l'apprentissage (sa durabilité dans le processus de déroulement de son projet de transmission)	L'apprentissage est stable, sous réserve que de nouvelles législations ne viennent modifier des éléments fiscaux, sociaux, etc.	

Objectif 3 : Mesurer les effets de la formation sur les pratiques professionnelles et les projets.

Changements d'attitude, de comportement, de méthode dans la mise en œuvre du projet de transmission	Acquisition de confiance en soi face aux interlocuteurs. Prise de conscience des enjeux fiscaux et sociaux de la cessation d'activités.	<i>"Je me suis senti un peu mieux armé quand on va voir les différentes structures (...) Il ne faut pas se prendre la tête. Il faut prendre le temps de se poser et réfléchir à ce dont on a envie".</i>
Changements mis en œuvre au niveau de l'entreprise	Modification d'actes de gestion.	

Objectif 4 : Comprendre les articulations de la formation avec les autres dispositifs d'accompagnement, les décrire et les caractériser.

Les liens (potentiels) entre l'action de formation « transmission » et les autres modalités d'accompagnement :

<p>Au niveau des cédants (Comment la formation s'est intégrée dans le parcours professionnel du cédant ?)</p>	<p>Cette formation est proposée par le centre de gestion. C'est une réponse aux questions fiscales, sociales que se posent et posent les adhérents. La formation est centrée sur l'approche fiscale de la cessation d'activité.</p>	
<p>Au niveau des conseillers et formateurs (comment la formation a été construite et s'est réalisée en cohérence avec les autres dispositifs ?)</p>	<p>L'animateur fait le suivi des adhérents ACCEA+ avant et après la formation. Il parle de la formation lors des entretiens individuels annuels avec les adhérents, ainsi qu'à l'assemblée générale d'ACCEA +.</p> <p>Conçue à l'origine comme un module complémentaire de la formation Transmission Installation du pôle INPACT (portée par ARDEAR ou ACCEA+) mais non effectif dans les faits.</p>	<p><i>"Je serais tenté de dire que c'est un module particulier de la formation Transmission Installation mais dans la tête des gens c'est géré indépendamment".</i></p>

Objectif 5 : Repérer et définir la valeur ajoutée que produit la formation « transmission ».

Ce que produit spécifiquement la formation (au-delà des dispositifs existants) et les conditions de cette production :

<p>Les apports spécifiques de la formation vue par les cédants, les responsables de l'action et les conseillers transmission</p>	<p>La spécificité est que cette formation <i>"est relativement circonscrite et circonscrite"</i>. Elle répond à la question des cédants : <i>"quels outils je peux utiliser pour ma cessation d'activité ?"</i></p> <p>Les échanges entre cédants permis par la formation sont très féconds.</p>	<p><i>"J'ai appris par les discussions avec les autres, à connaître les gens, leurs préoccupations".</i></p> <p><i>"En fait les autres posent des questions auxquelles on n'a pas forcément pensé".</i></p> <p><i>"Sans doute, l'échange avec les autres participants du stage".</i></p>
<p>Les résultats non attendus de ces formations (incidence sur le Répertoire départemental installation, groupes d'échanges entre cédants...)</p>		

SYNTHÈSE

Caractéristique dominante	Elle est une réponse collective aux questions fiscales et sociales sur la cessation d'activité posées individuellement par les adhérents.	
Conditions de transfert / de réussite	La formation fait partie du dispositif d'accompagnement des adhérents qui veulent cesser leur activité agricole. C'est un temps d'appropriation du traitement fiscal de la cessation d'activité qui répond aux attentes des agriculteurs. Le recrutement amont et le suivi aval de la formation est assuré par l'animateur.	
Difficultés		
Questions non résolues	Faire travailler les stagiaires sur leur propre cas.	<i>"Une demande est réitérée systématiquement par les gens, c'est qu'ils aimeraient travailler sur leur cas à eux".</i>
Autres spécificités / points remarquables	Le public de la formation est constitué uniquement des adhérents ACCEA+. Ce sont des gens qui cessent ou qui ont cessé leur activité, et pas forcément dans le cadre de leur départ en retraite. Le programme de la formation à caractère général prend en compte les questions des participants (peu nombreux à cette session).	
	La formation est payante (23 euros/jour repas non compris).	