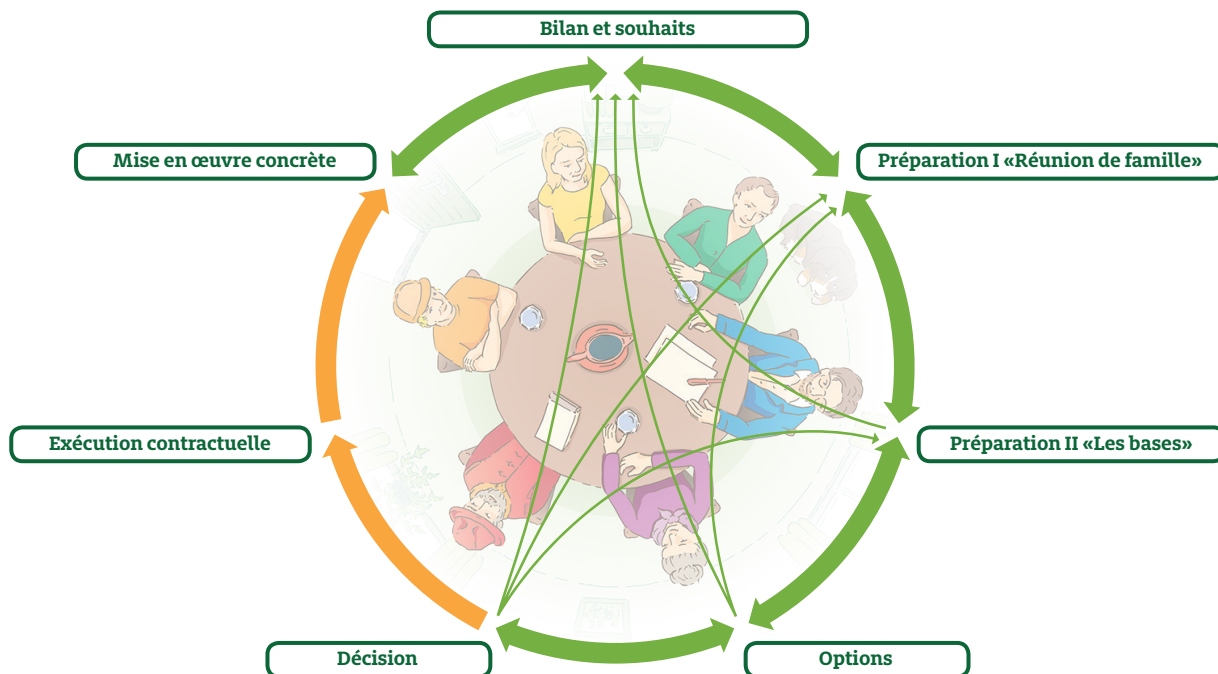


Parcours

La remise de ferme – un processus à long terme

Vue d'ensemble



La remise d'une ferme peut être décrite comme un processus comportant sept phases. Son point de démarrage et sa durée sont variables. Toutefois, il est important que le processus soit lancé suffisamment tôt pour que l'on dispose du temps nécessaire pour accomplir chaque phase. Les thématiques centrales à aborder par **les personnes concernées** et les défis à relever varient selon les phases. Une description et des documents complémentaires peuvent être consultés à chaque phase.

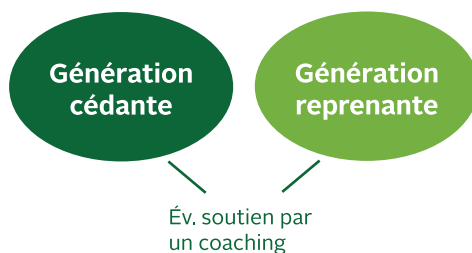
Un but a été formulé pour chaque phase. Plus on se rapproche du but des différentes phases, plus il sera facile de mettre au point des modalités de remise durables et satisfaisantes pour toutes les parties.

Comme les flèches reliant les phases sur l'illustration, le processus ne suit pas une ligne droite. Selon le déroulement et les variantes qui en découlent, les personnes concernées peuvent être amenées à revenir sur des sujets abordés lors d'une phase antérieure à la lumière du nouveau contexte.

Dans la réalité, tous les processus de remise de ferme ont leurs singularités. La durée et l'ordre des phases varient selon les exploitations et les familles. Les sujets à aborder et les défis à relever sont également individuels. La présentation simplifiée proposée ici donne des indications sur le déroulement du processus, les phases qui le composent et les sujets à étudier.

Bilan et souhaits

But : Chaque personne est au fait de ses propres souhaits, valeurs et buts.



Thématiques centrales

- Valeurs et buts
- Opinion fondamentale
- Sens de la vie
- Intérêts
- Volonté et potentiel pour une reprise
- Planification de la vie
- Date de la remise

Dans cette phase, les deux générations doivent réfléchir à leur projet de vie, leurs intérêts, leurs valeurs et leurs objectifs afin de s'en faire une idée claire. Cette phase peut commencer à tout moment; le plus tôt est le mieux.

La planification à long terme de la prévoyance et des investissements est particulièrement importante. À partir de 45 ans, les chef·fe·s d'exploitation devraient commencer à réfléchir à la future remise de leur ferme. Si la planification des investissements tient compte de cette perspective, il est possible de s'organiser pour ne pas laisser de lourdes dettes à la génération reprenante ou ne pas l'obliger à maintenir des secteurs d'activité malgré son désintérêt à cause d'investissements réalisés peu avant la remise. Il est tout aussi important que la génération responsable de l'exploitation commence tôt à prendre des dispositions pour sa prévoyance, idéalement au moment de la reprise de la ferme, afin d'être suffisamment assurée au moment de la retraite.

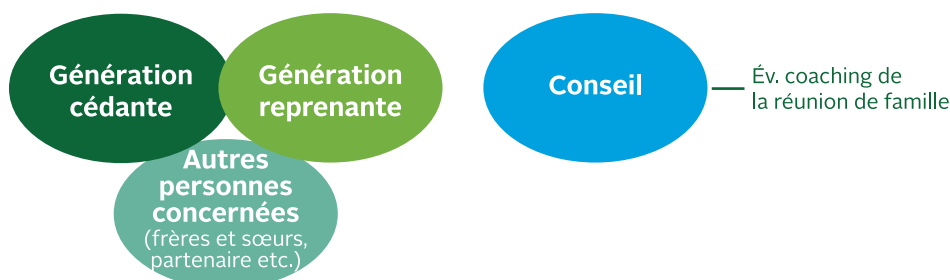
La reprise du patrimoine agricole des parents, qui est l'œuvre de toute leur vie, représente un engagement envers la famille qui peut mettre plus ou moins de pression sur la génération reprenante. À ce stade, la génération cédante doit donc se poser les questions suivantes: à quel prix l'entreprise familiale doit-elle être maintenue? d'où vient le désir d'assurer sa pérennité?

Dans le même temps, la génération reprenante doit pouvoir faire un bilan et déterminer ce qu'elle souhaite, indépendamment des vœux de la génération cédante. Il est bon en particulier qu'elle s'interroge sur ses motivations pour reprendre l'exploitation: veut-elle maintenir une tradition familiale, conserver un mode de vie ou mettre en pratique son esprit d'entreprise?

Il est rare que la phase «Bilan et souhaits» soit prévue explicitement dans le processus de remise d'une ferme. **Le jeu Parcours** peut apporter un soutien, stimuler la réflexion et susciter la discussion.

Préparation I « Réunion de famille »

But : Les personnes concernées ont écouté les souhaits, valeurs, buts et attentes des autres.



Thématiques centrales

- Souhaits et attentes
- Valeurs et buts
- Tradition(s)
- Avenir de l'exploitation (transition)
- Habiter et vivre ensemble
- Collaboration
- Clarification des rôles
- Choisir le conseiller / la conseillère

Défis

- Permettre une communication transparente et ouverte
- Tenir compte des différentes attentes et souhaits individuels
- Exprimer les non-dits
- Prendre au sérieux les craintes, peurs et en parler

Dans cette phase, les personnes concernées commencent à échanger leurs points de vue sur la remise de la ferme. Cependant, il n'est pas toujours facile de trouver le bon moment pour le faire car cela dépend beaucoup des individus et de la situation. Il peut être déjà difficile d'aborder le sujet au sein de la famille. Dans certains cas, on commencera par des discussions informelles avec chacune des personnes concernées. Dans d'autres cas, on préférera une réunion de famille pour lancer le processus commun.

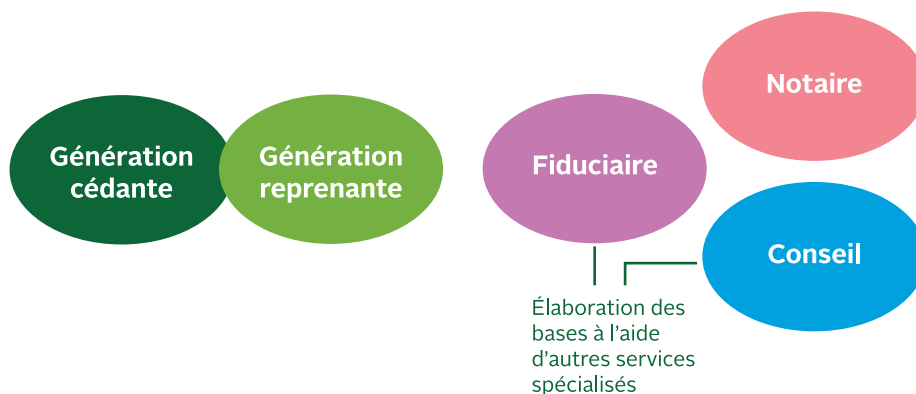
Une réunion de famille consiste à réunir la génération cédante et la génération reprenante, si nécessaire en incluant les frères et sœurs, pour discuter des questions centrales de la reprise. Selon les besoins, cette phase peut être se dérouler en une seule ou en plusieurs sessions. Il est important que l'ensemble des personnes concernées participent à la discussion sur les questions centrales afin que les uns et les autres connaissent les souhaits, les objectifs et les attentes de chacun et chacune. Les non-dits peuvent être à l'origine de difficultés par la suite. Il n'est pas nécessaire de négocier des compromis à ce stade, mais il faut une communication ouverte et transparente.

C'est le moment pour chacune des générations d'exprimer ses souhaits en matière de logement. Elles pourront ainsi, en fonction de ces souhaits et de l'espace disponible, réfléchir à l'avance à une solution de cohabitation intergénérationnelle ou d'habitation séparée.

Il est rare que la phase «Réunion de famille» soit prévue explicitement dans le processus de remise d'une ferme. **Le jeu Parcours** peut apporter un soutien, stimuler la réflexion et susciter la discussion, que ce soit dans le cadre du conseil et de la formation ou en privé dans la famille.

Préparation II « Les bases »

But : Les particularités et conditions de l'exploitation sont clarifiées.



Thématiques centrales

- Données de l'exploitation
- Valeurs financières
- Comptabilité
- Impôts
- Capital
- Prévoyance
- Forme juridique
- Bases légales
(Droit successoral, LBFA, LDFR)
- Compétences de la génération reprenante

Défis

- Trouver la ou les formes juridiques appropriées
- Savoir quand et comment les autres personnes concernées (famille, etc.) ou acteurs / actrices (autorités, etc.) seront impliqués

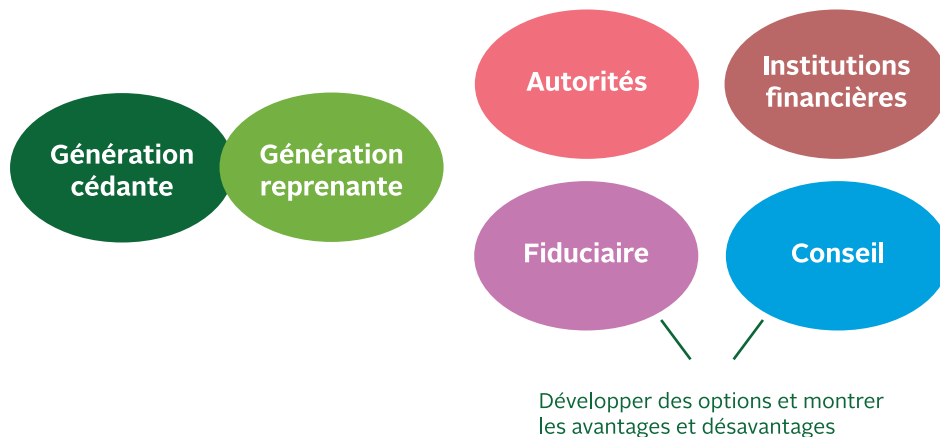
À ce stade, on réunit les éléments nécessaires et on analyse la situation financière et juridique de l'exploitation afin de pouvoir élaborer les options qui s'offrent pour la remise de la ferme dans la phase suivante.

L'objectif est que les deux générations se présentent mutuellement par écrit leur situation financière au moment considéré (y compris les dettes) et les possibilités qu'elles ont d'assurer leur subsistance. Les services de vulgarisation agricole proposent des listes de contrôle à cet effet. Il est également possible de consulter un ou une notaire, une fiduciaire ou un service de vulgarisation agricole.

La personne candidate à la reprise de la ferme doit faire savoir à ce stade au plus tard si elle possède les compétences nécessaires pour gérer l'exploitation.

Options

But : Les options praticables sont définies, les conséquences sont évaluées.



Thématiques centrales

Niveau relationnel :

- Accord entre les options et les valeurs / visions
- Cohabitation
- Collaboration
- Motivations émotionnelles

Niveau de l'exploitation :

- Régime matrimonial
- Droit successoral
- Cadre de l'exploitation
- Budgets
- Impôts et conséquences fiscales des options
- Financement et viabilité
- Prévoyance
- Perspectives de l'exploitation comme base de vie

Défis

- Aborder et prendre au sérieux les peurs existentielles
- Trouver un bon équilibre entre sens du compromis et égoïsme
- Respecter les frontières liées aux aspects légaux (droit successoral, droit foncier, régime matrimonial, etc.)
- Clarifier les questions concernant la reconnaissance et la rémunération de la collaboration intergénérationnelle
- Clarifier la position de la paysanne cédante et de la nouvelle paysanne

Options

But : Les options praticables sont définies, les conséquences sont évaluées.

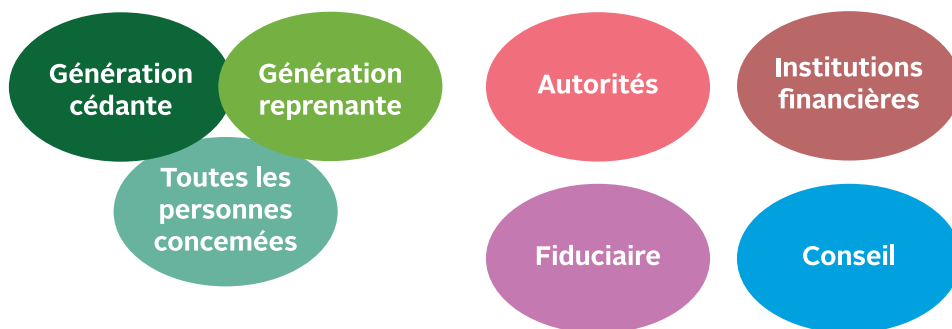
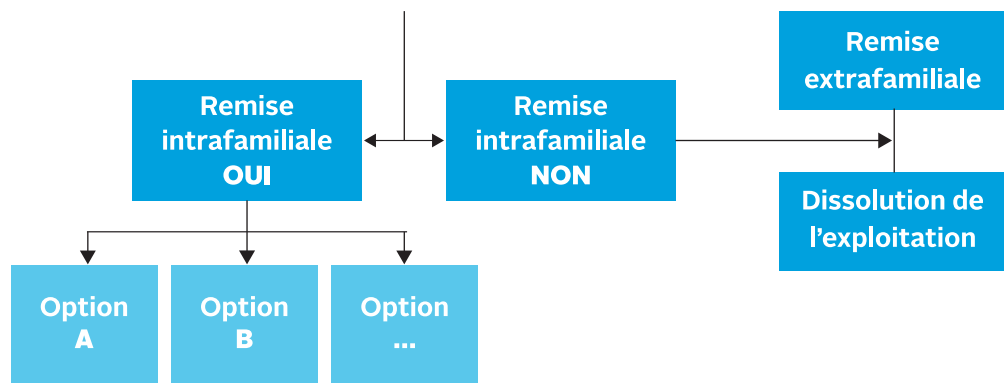
Le dialogue entre les personnes concernées est particulièrement important pendant la phase «Options». Sur la base des éléments réunis lors des trois phases précédentes, des variantes possibles pour la remise de la ferme sont élaborées avec l'aide du conseiller ou de la conseillère, d'institutions financières ou des autorités et leurs conséquences sont évaluées. Il faut tenir compte à la fois des éléments concernant l'exploitation (situation de l'entreprise, phase «Les bases») et des aspects relationnels, c'est-à-dire des idées de chacun et chacune et des facteurs émotionnels (phases «Bilan et souhaits» et «Réunion de famille»). Une planification avec une vision à long terme permet d'éviter de futures tensions.

Il faut notamment déterminer si l'entreprise repose sur des bases saines et peut offrir un moyen de subsistance à la génération reprenante. Il est important également d'aborder la question de la prévoyance de la génération cédante et de ses futures conditions de logement. Si la prévoyance de la génération cédante est insuffisante, il faut envisager, par exemple, de vendre la ferme à la génération reprenante à un prix supérieur à la valeur de rendement ou de la vendre complètement en dehors de la famille. Pour sa part, la génération reprenante doit déterminer si sa situation financière lui permet de payer le prix demandé et attester sa solvabilité. Si certaines idées formulées ne sont pas du domaine de ce qui est légalement ou financièrement possible, les services de conseil ou les autorités doivent le faire remarquer aux parties afin de leur éviter le choix d'une option qui finisse dans une impasse ou qui entraîne de graves inconvénients.

Définir le rôle et le statut des personnes concernées après la reprise est un autre défi important. Par exemple, selon quelles modalités la génération cédante et la génération reprenante coopéreront-elles et sous quelle forme ces modalités seront-elles définies? Quels seront les rapports de propriété entre les partenaires de la génération reprenante? Il est important de discuter des souhaits et des idées de toutes les parties et d'en tenir compte.

Décision

But : Les personnes concernées ont choisi une option.



Thématiques centrales

- **Décision en faveur d'une option**
- **Dernières négociations, compromis**

Défis

- **Tenir compte de la prédominance des contraintes**
- **Prendre une décision réfléchie, év. à l'encontre des attentes des autres**
- **Mettre en balance la qualité de vie et la préservation de l'exploitation**

Dans la phase «Décision», toutes les personnes concernées, y compris les frères et sœurs et les partenaires, doivent décider si elles acceptent l'option élaborée. Si plusieurs options ont été élaborées, une seule doit être retenue. Il faut que les deux générations soient capables de faire des compromis mais aussi fassent preuve d'un certain égoïsme afin de trouver une solution satisfaisante et durable pour tout le monde.

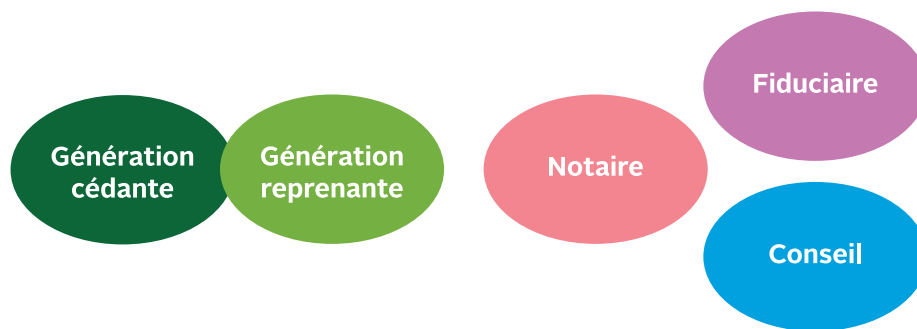
Cette phase offre la dernière possibilité de revenir en arrière et de réfléchir à de nouvelles options au cas où la génération cédante et la génération reprenante ne parviendraient pas à se décider pour la même variante. C'est également la dernière possibilité de

dire non à la remise ou à la reprise de l'exploitation si les options envisagées ne sont pas satisfaisantes. Se retirer du processus de remise d'une ferme demande beaucoup de courage et de force car c'est l'anéantissement de bien des espoirs. Toutefois, une transmission ne peut être satisfaisante et durable que si toutes les personnes concernées adhèrent à l'option choisie.

Si aucune option intrafamiliale ne peut être trouvée ou si les parties choisissent de remettre l'exploitation hors de la famille, il faut reprendre le processus depuis le début avec les acquéreurs ou acquéreuses potentiel-le-s extérieurs à la famille en vue d'élaborer une solution commune.

Exécution contractuelle

But : L'option choisie est mise en œuvre contractuellement.



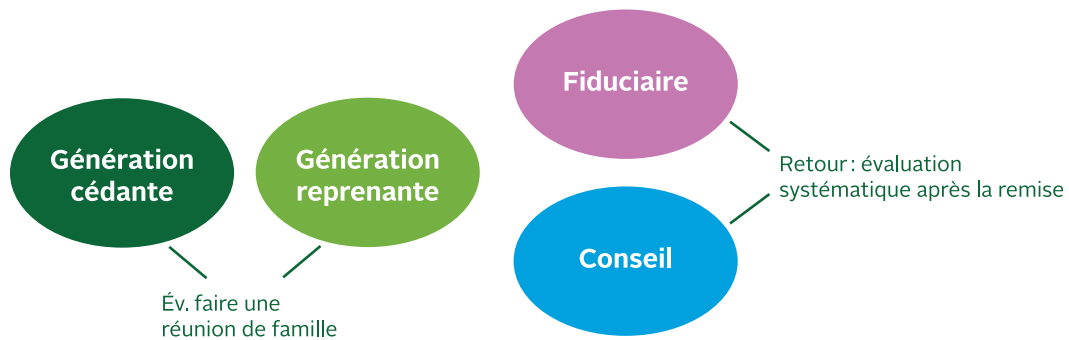
Thématiques centrales

- Définir le/la notaire
- Conclure les contrats
- Informer les personnes concernées
- Définir les étapes de mise en œuvre

Si la génération cédante et la génération reprenante arrivent à s'entendre sur une option de remise de la ferme, cette décision est appliquée et les contrats nécessaires sont établis et signés. À cette fin, les deux générations choisissent un ou une notaire (si cela n'a pas déjà été fait dans la phase «Les bases»). Les étapes de la transmission sont définies. Enfin, la décision est communiquée à toutes les autres personnes concernées.

Mise en œuvre concrète

But : L'option choisie est concrètement mise en œuvre et contrôlée.



Thématiques centrales

- Mettre en œuvre la remise / reprise
- Réviser les objectifs, souhaits et valeurs après environ un an (p. ex. avec un guide d'auto-évaluation)

Défis

- Négocier des réajustements si nécessaire

La signature des contrats ne marque pas la fin du processus car il reste à accomplir les étapes convenues pour mettre en œuvre la remise de la ferme (changement de logement, changement de rôle, transaction financière, etc.). Le changement de génération et les nouvelles personnes de contact doivent être communiqués aux partenaires commerciaux et aux organisations agricoles dont la génération cédante est membre et les adhésions doivent être adaptées ou résiliées.

Il est important que les deux générations continuent à dialoguer. Une ou plusieurs réunions de famille peuvent avoir lieu pour organiser concrètement la transmission, notamment le transfert des responsabilités et des tâches ou la poursuite de la collaboration. Il est bon que la transition soit aussi fluide que possible. Elle doit donc se faire à petits pas et non pas du jour au lendemain. De cette façon, les deux générations peuvent s'habituer tranquillement aux changements, qui deviennent ainsi plus faciles à accepter.

Il est intéressant de faire un bilan un an environ après la remise officielle de la ferme. On passera en revue les objectifs, les souhaits et les valeurs des personnes concernées. Leurs attentes ont-elles été satisfaites? Les accords conclus ont-ils été appliqués comme prévu? Y a-t-il des aspects qui n'ont pas évolué à la satisfaction de tout le monde? Si nécessaire, des ajustements doivent être convenus et mis en place.

Il est rare que la phase «Mise en œuvre concrète» soit prévue explicitement dans le processus de remise d'une ferme. Le jeu Parcours peut apporter un soutien, stimuler la réflexion et susciter la discussion.

Protagonistes

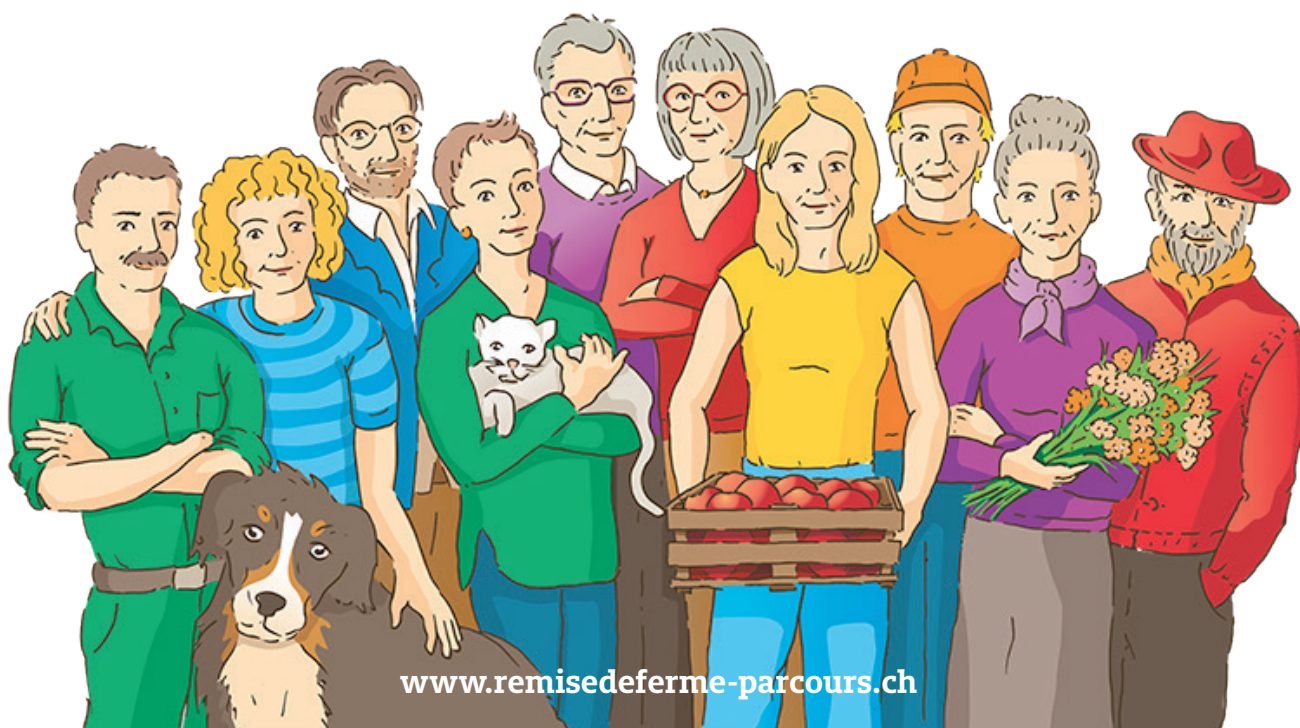
Les protagonistes sont les personnes de la génération cédante et celles de la génération reprenante. Cela inclut les partenaires et les frères et sœurs de la génération reprenante. D'autres personnes peuvent être concernées par le processus et son résultat, par exemple les grands-parents, les enfants, les employés, les voisins. Certaines de ces autres personnes concernées ont une grande influence, mais il n'est pas possible d'impliquer tout le monde dès le départ ni dans la même mesure. Toutefois, la décision doit leur être communiquée de manière transparente.

Les thématiques centrales sont traitées de manière différente selon les phases. Dans les phases «Réunion de famille» et «Options», par exemple, il est nécessaire que la génération cédante et la génération reprenante discutent ensemble des sujets à traiter. Dans les phases «Bilan et souhaits» et «Décision», par contre, chaque génération doit réfléchir, rechercher des informations et prendre une décision de son côté. Cela reste une possibilité dans la phase «Les bases».

Dans toutes les phases du processus, il peut être utile de faire appel aux conseils du service de vulgarisation agricole ou d'une fiduciaire agricole, qui offrent des compétences et des approches différentes. Le choix doit être fait en fonction des problèmes et de la situation de l'exploitation et des protagonistes. Le spectre

va du conseil spécialisé au soutien du processus (p. ex. coaching) en passant par le conseil dans les situations de conflit. La mission de conseil doit être définie avec le conseiller ou la conseillère dès le début afin d'éviter les malentendus et les incertitudes. Il peut y avoir d'autres personnes impliquées dans le processus de remise d'une ferme, comme un ou une notaire, des autorités ou des institutions financières (p. ex. banque, organisme de crédit). La décision de leur faire appel est individuelle et dépend des questions à clarifier.

Le choix de la personne à laquelle on demande des conseils peut poser des difficultés, en particulier si l'une des parties ne la perçoit pas comme neutre. Par exemple, si une fiduciaire agricole a accompagné la génération cédante pendant de nombreuses années, elle peut paraître partielle à la génération reprenante. Un conseiller ou une conseillère, un ou une notaire doit être acceptable pour toutes les parties.



Contact

Vous avez des questions? Nous vous renseignons avec plaisir.



Haute école spécialisée bernoise
▶ Haute école des sciences agronomiques,
forestières et alimentaires HAFL

Unité économie et sociologie rurale

Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires HAFL

Länggasse 85

3052 Zollikofen

parcours.hafl@bfh.ch

www.bfh.ch/hafl/remisedeferme-parcours

www.remisedeferme-parcours.ch