

Remise d'exploitation

Le chemin vers la retraite est plus long qu'il ne paraît

Pour les futurs chefs et cheffes d'exploitation, la reprise du domaine est la première étape menant au statut d'entrepreneur indépendant. Pour la génération qui cesse son activité, cette étape implique d'accepter de lâcher prise et de transmettre l'œuvre de sa vie. La remise d'exploitation est un processus évolutif long et complexe pour les deux parties.



Cornelia Schweizer

En théorie, tout le monde est sur la même longueur d'onde : le domaine devrait être remis à un membre de la famille. Toutes les parties saluent le fait que l'exploitation reste en mains « familiales ». La nouvelle génération est heureuse à l'idée de pouvoir gérer la ferme comme elle l'entend et de pouvoir quitter son appartement en location pour s'ins-

taller à la ferme. Mais au fur et à mesure que les discussions deviennent plus détaillées, des divergences apparaissent. Les parties se font des reproches et les discussions familiales qui partaient d'une bonne intention finissent souvent sans résultats ou sont interrompues, ce qui est frustrant pour toutes les personnes impliquées.

Une réorientation est nécessaire

Une remise d'exploitation se traduit par de grands changements et une réorientation pour tout le monde. Des sensibilités et des intérêts personnels, familiaux et professionnels différents apparaissent soudain, suscitant parfois des conflits. Dans ce contexte, il est primordial que les parties soient prêtes à affronter acti-

**Stöckli ou appartement au village ?
Dans le cadre de la remise de l'exploitation, l'endroit où habitera l'ancienne génération est une question récurrente.**

Photo: Inforama



Pour que la reprise soit un succès

Pour le cédant

- Planifier assez tôt à l'avance (3-5 ans) la transmission de l'exploitation.
- Toujours informer tous les enfants de manière transparente sur ses intentions et sur l'état du processus.
- Planifier sciemment la nouvelle phase de vie en tant que couple.
- Avoir la capacité de lâcher prise sur l'œuvre d'une vie qu'est l'exploitation et se réjouir qu'un des enfants soit prêt à continuer à gérer le domaine.

Pour le reprenant

- Etablir un cahier des charges pour la gestion de l'exploitation.
- Définir ses propres atouts et faiblesses et les comparer avec le cahier des charges.
- Discuter des moyens de compenser les éventuelles lacunes par rapport aux exigences du cahier des charges.

Pour toutes les parties prenantes

- Formuler par écrit ses besoins, ses questions et ses angoisses.
- Formuler ses attentes envers les autres et les communiquer comme étant un souhait.
- Être conscient des souhaits des autres personnes impliquées et en tenir compte en leur accordant de l'importance.
- En cas de méfiance entre les parties, se faire aider par un coach.

vement ces changements et à repenser leur marge de manœuvre en tenant également compte des intérêts des autres parties. Il vaut la peine de prendre du recul et de bien réfléchir à ce à quoi ces différents rôles correspondent et aux tâches qui en découlent.

Identifier les différents rôles

Pour l'ancienne génération, remettre l'exploitation signifie transmettre l'œuvre d'une vie à la prochaine génération. Cette étape va de pair avec des réflexions approfondies sur le futur lieu d'habitation, le montant du capital-retraite et les défis découlant de l'abandon de l'activité agricole. Remettre l'exploitation implique

aussi de se réorienter pour aborder un nouveau chapitre de sa vie. Jusqu'ici, le domaine était le point d'ancrage de l'ancienne génération, qui s'identifiait étroitement à l'exploitation. Désormais, les cédants devront développer, en couple, de nouvelles valeurs. Parallèlement à cela, ils devront aussi trouver et créer, en dehors de l'exploitation, des parcelles de vie qui soient une source de satisfaction pour eux et qui donnent un sens à leur quotidien.

Le reprenant est dans la situation inverse: il a décidé de continuer à gérer le domaine. L'évolution des conditions-cadres implique par contre souvent une nouvelle stratégie d'entreprise, ce qui occasionne

parfois des malentendus. C'est par exemple le cas lorsque la génération qui part à la retraite estime que tout ce qu'elle a accompli est remis en question.

Les héritiers qui renoncent à reprendre la ferme ont eux aussi un rôle important. Il est ici question des frères et sœurs du reprenant. Tous ont grandi à la ferme, ont souvent donné des coups de main et «perdent», dans le cadre de la remise d'exploitation, la maison où ils ont vécu avec leurs parents. Lorsque plusieurs enfants souhaitent reprendre le domaine, il est d'autant plus important d'engager des discussions ouvertes le plus tôt possible, pour que des déceptions éventuelles



La remise d'exploitation représente une césure complète pour l'ancienne et pour la nouvelle génération.

Photo: agrarfoto.com

soient mieux vécues. Pour la ou le partenaire du reprenant(e), le domaine devient un centre important de la vie familiale, voire sa source de revenu.

Les partenaires introduisent des nouvelles valeurs dans la famille du reprenant. La perception positive ou négative de ce changement dépend beaucoup de l'aptitude au changement de toutes les parties.

Choix du successeur

La plupart du temps, la succession a lieu dans le cercle familial. Le choix du reprenant peut représenter un énorme défi pour le couple qui part à la retraite. Alors qu'autrefois, c'était plutôt la position du fils au sein de la famille (l'aîné, le cadet) qui jouait un rôle déterminant, aujourd'hui, le choix du reprenant repose sur d'autres critères. Désormais, les filles sont également les bienvenues pour succéder à leurs parents.

Il arrive parfois que plusieurs frères et sœurs suivent une formation agricole. En cas d'incertitude concernant le choix du successeur, il est parfois judicieux d'établir un cahier des charges: quelles sont les capacités et les qualités dont le ou la successeur doit disposer? En font notamment partie les capacités entrepreneuriales, les connaissances techniques, la force

mentale et la capacité à assumer une charge de travail élevée. Il y a lieu d'aborder ces questions très tôt, pour que l'ancienne et la nouvelle génération puissent clarifier la situation et être sur la même longueur d'onde. En plus de cela, plusieurs facteurs comme l'âge auquel le chef d'exploitation partira à la retraite, son état de santé, la limite d'âge permettant de bénéficier de l'aide au démarrage (35 ans), ainsi que les perspectives et le potentiel des jeunes repreneurs intéressés doivent aussi être pris en compte.

Si des investissements importants sont prévus, le moment de la remise d'exploitation est un facteur auquel il faut bien réfléchir. D'une manière générale, les investissements devraient être réalisés par ceux qui en bénéficieront.

Les investissements consentis juste avant le départ à la retraite peuvent réduire sensiblement le capital vieillesse. Lorsque des investissements non réalisés bloquent le développement de l'entreprise, il y a lieu de se demander s'il ne serait pas préférable d'effectuer la transmission quelques années avant le départ à la retraite, le reprenant engageant alors ses parents en tant que salariés.

La transmission a un des enfants représente une césure dans la vie familiale. Afin d'éviter des disputes entre les frères et sœurs, les parents ont tout intérêt à informer leurs enfants assez tôt de leur vision de la remise d'exploitation et de leurs réflexions à ce sujet.

Les parents doivent par ailleurs veiller à ce que tous les membres de la famille soient constamment au fait de l'évolution de la situation.

Dans le cadre des négociations traitant des prestations et des contreparties de la génération qui part à la retraite et de celle qui reprend le domaine, la transparence contribue énormément à éviter que les autres frères et sœurs ne se sentent désavantagés.

30 ans
1990 - 2020

nebiker treuhand

Comptabilités
Déclarations fiscales
Conseils
Expertise
Estimations
Solutions informatiques

EN BONNE VOIE

Nebiker Treuhand AG
Hauptstrasse 1f | 4450 Sissach
061 975 70 70 | nebiker-treuhand.ch

La perspective du domaine

Objectivement parlant, le domaine agricole est un outil économique indispensable à l'obtention du revenu. Il se compose de surfaces agricoles, de bâtiments d'habitation et de ruraux. Lors de la remise d'exploitation, le domaine revêt fréquemment une importance encore beaucoup plus grande. En tant que bien familial, il a été transmis de génération en génération, peut-être même agrandi. Tous les membres de la famille s'identifient à lui. Se pose alors la question de ce qui prime: la pérennité de l'exploitation ou la sensibilité et les points de vue des parties prenantes?

La remise d'exploitation entraîne des changements importants et complexes pour toutes les personnes impliquées. De nouveaux rôles et de nouvelles compétences sont attribués. De nouvelles perspectives doivent être définies. L'arrivée d'un nouveau couple d'exploitants entraîne un changement de culture d'entreprise, et il faut accorder plus de

En cas d'incertitude, un cahier des charges peut s'avérer utile.

place aux valeurs du ou de la partenaire. Plus les personnes impliquées réfléchissent à leur futur rôle et plus elles mettent à profit leur propre marge de manœuvre tout en tenant compte des besoins des autres parties, plus elles seront heureuses de la nouvelle situation. Elles parviendront aussi à mieux trouver leur nouvelle identité et à la vivre pleinement. ■

Auteure

Cornelia Schweizer,
vulgarisatrice/coach
Inforama, Rütli 5,
3052 Zollikofen