



## Cycle d'animation thématique : comment favoriser la transmission-reprise d'activités en milieu rural ?

**1er évènement : Transmission-reprise d'activité en milieu rural, quels facteurs de réussite ? Retours d'expériences croisés : agriculture, entreprise, association.**

### ➤ **Compte-rendu du 21 septembre 2017 de 16h à 19h à Saint-Gonnery (56)**

Le 21 septembre dernier à Saint-Gonnery (56), quarante personnes ont participé à la première journée sur le thème : transmission-reprise d'activité en milieu rural, quels facteurs de réussite ? Après une conférence sur les différents points de repères favorisant la réussite « humaine » de la transmission, 3 retours d'expériences ont été présentés : agriculture, entreprise, association.



### Questions/Conférence

---

- Sur la surestimation fréquente du fonds de commerce par le cédant
  - Intervenante : Ce peut être délibéré car le cédant n'est pas prêt psychologiquement à transmettre
  - CCI :
    - Pas facile de faire une estimation, préférable de fournir une fourchette
    - Il faut s'appuyer sur des outils économiques pas uniquement sur le chiffre d'affaires
    - Au final, c'est souvent le banquier qui a le dernier mot
  - Chambre agriculture :
    - Les agriculteurs cédants ont rarement la capacité de prendre du recul, à être objectifs
    - La transmission doit être accompagnée
- Sur les repreneurs
  - J Marivain/Maire Kerfourn : les repreneurs n'ont pas toujours le sens des réalités
  - Intervenante : il est nécessaire pour les repreneurs de concilier le projet économique et le projet personnel

## **Reprise du commerce à Saint-Allouestre/Mme Carmen**

---

### **Situation initiale :**

#### Le commerce :

La commune de Saint-Allouestre recherchait depuis plusieurs mois un entrepreneur prêt à reprendre le dernier commerce du centre-bourg fermé depuis 2 ans. Depuis, les élus de Saint-Allouestre se relayaient chaque jour de 9 h et 10 h pour tenir un point de distribution de pain à côté de la mairie.

#### Mme Carmen (la repreneuse) :

Mme Carmen, 57 ans, habitait à Baden sur la côte ; elle était secrétaire comptable, au chômage depuis quelques mois.

#### Action de la CC

Le bien, propriété de la CC de Saint-Jean-Brévelay, avait fait l'objet d'une rénovation. La CC a lancé un appel à repreneurs en location-gérance (sans demander de qualités ni de compétences spécifiques) : le bâti reste propriété de la CC. Elle a reçu 5 réponses, le dossier de Mme Carmen est retenu.

### **Le montage du projet :**

#### L'accompagnement de la CCI : « un appui déterminant ! »

En octobre 2016, des relations de Mme Carmen lui parlent de cette affaire à reprendre. Bien qu'étant « novice » dans la gestion de ce type de commerce, elle se lance et se rapproche de la CCI de Vannes pour monter son projet. « La CCI m'a indiqué la démarche à suivre, j'ai notamment fait une étude de marché auprès des brasseurs et boulangers du territoire ». La CCI va également l'accompagner pour monter un dossier de prêt NACRE auprès de Bretagne Active. Mme Carmen obtient un financement de Prêt à Taux Zéro ainsi qu'un dispositif spécifique aux femmes.

A noter que très peu d'éléments lui permette d'avoir un aperçu de la situation du précédent commerçant « il n'y avait pas de chiffres, aucun bilan issu de la dernière gérance ».

« La principale difficulté est l'obtention d'un prêt auprès des banques » précise-elle. « Mon expérience de la gestion compta a été un atout pour convaincre les banques et de la CC de Saint-Jean ; le montage du projet a été un travail de tous les jours ! ».

#### Coûts

Etant en location-gérance, Mme Carmen n'a pas eu à racheter directement le fonds de commerce qui appartient à la Communauté de Communes. Cette dernière verse un loyer de 395 € HT/mois à la CC pour le magasin ainsi qu'un loyer pour le logement situé à l'étage et appartenant également à la CC.

L'investissement de départ correspondait au rachat de mobilier ainsi qu'au financement du stock.

#### Des formations

Mme Carmen a suivi des formations (obligatoires) pour les différentes activités du commerce : le tabac, licence 4, Française des jeux (à venir).

## **Aujourd'hui :**

Le commerce a été réouvert début février en en location gérance. Il propose aujourd'hui : un bar-tabac, épicerie, dépôt de pains et presse quotidienne. Des démarches sont engagées pour développer un relais poste les jeux de grattage (le dossier est en cours avec la fdj pour grattage et tirage). Mme Carmen ne propose pas de restauration mais des sandwiches ou des choses à grignoter car un restaurant s'est ouvert dans le bourg.

## Horaires :

« Au début on ne compte pas ses heures mais il a fallu adapter ses horaires pour tenir le coup physiquement » ! Ainsi, le commerce est fermé en début d'après-midi mais ouvert le reste du temps !

Lundi, mardi et mercredi : 8h30 – 13h et 17h-20h

Fermé le jeudi

Vendredi : 8h30-13h et 17h-1h du matin

Samedi : 9h-13h et 17h – 1h du matin

Dimanche : 9h-14h et 17h – dernier client.

## Bilan

Le 1<sup>er</sup> bilan est très positif : Mme Carmen a aujourd'hui un budget qui dépasse le budget prévisionnel envisagé. Elle va faire une proposition pour l'achat du fonds.

Aujourd'hui la vie du bourg a repris les habitants jouent le jeu et toutes les tranches d'âge fréquentent le commerce : c'est un lieu de rencontres et d'échanges entre les habitants. Pour Mme Carmen, le fait de ne pas être originaire du village était un atout plus qu'un frein.

## ➤ **Commentaire CCI : M. Lemerrier**

« C'est un bel exemple de reprise avec reconversion ...mais cela ne doit pas faire oublier qu'il y a des échecs... ».

- Les clés de la réussite
  - Il faut un marché et des clients
  - Il faut que les banques suivent
  - Il faut que cela soit la « bonne personne » au bon endroit. Les qualités humaines sont primordiales
- Un site internet [www.reprendre-bretagne.fr/accueil](http://www.reprendre-bretagne.fr/accueil) regroupe les offres et les demandes

## **Transmission de la présidence au sein d'ATES : Association Territoire Emploi Solidarité / Texte de Mme Le Beller, présidente de l'association.**

---

### **Situation initiale**

ATES est une Association Intermédiaire- dite AI - est née en 1989.

« ATES a été dirigée pendant 25 ans par le même Président (de 1989 à 2014) date à laquelle j'ai pris mes fonctions. Je suis rentrée en tant qu'administratrice en 2011

Le Président, à l'origine de la création d'ATES, a été le porteur de ce projet et ensuite le pilier. Très présent, il occupait une place importante allant sur des missions qui relevaient parfois d'une fonction de Direction - et ne laissant pas toujours la place aux autres administrateurs (ce qui parfois pouvait les arranger ?...).

Ainsi, ce dernier a porté l'association pendant de nombreuses années, avec probablement beaucoup d'affectif dans son rôle. Evoquant parfois son souhait d'arrêter la présidence, il ne remettait pas pour autant son mandat « en jeu », ni n'en discutait clairement lors des CA. Toutefois, suite à des problèmes de santé, il a souhaité arrêter définitivement. » Mme Le Beller

### **Passage de relais difficile - Comment va se faire la transmission ?**

#### **Constats**

- Difficultés pour les administrateurs d'accepter un rôle de Présidence.
- Bien qu'ayant en tête que le Président pouvait arrêter son mandat, les administrateurs ne s'étaient pas préparés à cette éventualité, ce qui a aussi pu déstabiliser les salariés
- Dans le fonctionnement, depuis 25 ans, une routine s'était installée - l'association s'est développée avec des pratiques qui ne correspondaient pas forcément à la réglementation d'aujourd'hui.

« Aussi, quand j'ai été nommée Présidente, le Conseil d'Administration s'est interrogé à travers divers échanges sur le mode de fonctionnement d'ATES, sur les pratiques qui n'étaient pas toujours en conformité avec la réglementation ; c'est pourquoi nous avons souhaité conduire une réflexion sur ces questions. »

#### **Se faire accompagner**

« Nous avons également adhéré au Réseau COORACE, fédération nationale de l'économie sociale et solidaire, réseau qui regroupe les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), qui organise des temps de rencontre pour les structures d'insertion, des temps de formations, des temps de réflexion et de partage d'expérience, des plaidoyers auprès des diverses instances (Etat – Région – élus...etc.).

Pour nous aider dans notre réflexion, nous avons sollicité un Dispositif Local d'Accompagnement qui a été réalisé par BRETAGNE-ACTIVE et financé par la DIRECCTE et la Région Bretagne.

L'objectif était de permettre à l'Association d'être plus performante et de mieux répondre aux besoins en étant dans la conformité réglementaire.

Dans cette démarche, nous avons été accompagnés par le cabinet « H2 Conseil ». Diverses séances de travail ont eu lieu avec les administrateurs, les salariés...

Suite à ce diagnostic, le Conseil d'Administration s'est fixé divers objectifs à court, moyen et plus long terme.

Le DLA nous a permis de nous remettre en question, de faire un diagnostic, de réfléchir et de créer des temps d'échange en dehors des traditionnels CA. Les objectifs étaient de :

- Définir le rôle et la place de chacun,
- Nous approprier notre rôle d'administrateur
- Pour les salariés de redéfinir les différents postes : direction, comptabilité, secrétaires d'accueil (ou MAD)
- S'adapter aux changements nécessaires pour le bon fonctionnement
- Se mettre en conformité avec la nouvelle réglementation
- Nous réorganiser

Difficultés – travail assez lourd pour administrateurs et salariés

Point positif : ce travail a permis de souder l'équipe des salariés – et aussi les administrateurs – conscience que nous étions tous embarquer sur le même bateau et que chacun devait y mettre du sien. »

### **Quels conseils donner ?**

Difficile de donner des conseils – chaque situation est différente mais je pense qu'il est nécessaire de bien préparer sa succession même si ce n'est pas facile d'en parler – il faut oser en discuter - mais aussi ceux qui sont dans l'entourage de la personne doivent faciliter et aider à formuler les choses.

C'est sûrement difficile de lâcher prise quand on est en place depuis longtemps ou que l'on a créé sa structure – et si ça fonctionne bien – incertitude sur ce qui peut arriver – on a peur de l'avenir - peur que le successeur fasse moins bien. Selon moi, les clés sont :

- D'anticiper, créer des temps de dialogue - discuter avec les personnes de l'entreprise ou les personnes susceptibles de prendre la suite
- D'essayer de prendre du recul, de se détacher
- De chercher des personnes ressources pour éventuellement aider à faire ce travail

### **Et aujourd'hui ?...**

« Aujourd'hui ATES va bien – on fonctionne différemment – évolution par rapport à l'insertion. Chaque administrateur s'investit dans ses compétences – bon esprit d'équipe entre les administrateurs. » Mme Le Beller, Présidente de l'association ATES.

## Transmission agriculture

---

### Situation initiale :

- Exploitation de M. Leclainche de Moréac : exploitation avicole
- L'exploitant prend sa retraite en 2008 et s'inscrit au Répertoire Départ Installation avec volonté de céder son exploitation à l'identique : 17 ha de SAU - 12 ha de SAU « perdus » en fermage = Reste 5 ha de SAU en propriété dont 3 ha de prairies permanentes
- Il cède ses poulaillers et 3 ha de SAU à son voisin en fermage
- Au final, il garde la maison, 3 ha de prairie, le plan d'eau 1.5 ha de châtaigniers.

Prix de vente initial était d'environ 250 000 € mais le cédant ne trouvait pas de repreneur...

### Septembre 2015 visite transmission de la chambre d'agriculture

M. Leclainche souhaite céder la maison + poulaillers + 5 ha de terre. Son fermier est OK pour résiliation des baux à l'amiable (Il n'y a plus de plan d'épandage, bâtiments ont vieilli). Le cédant avait la volonté de transmettre à un repreneur en circuits courts : il a attendu les bonnes personnes et le bon projet

Avec l'aide de la Chambre d'Agriculture, 3 scénarios de diversification sont envisagés :

- Candidat poney club : bois attenant à ses champs, pas de concurrence
- Candidat en maraichage ou arboriculture ou horticulture : plan d'eau
- Circuit court avec élevage

L'annonce est réinscrite au RDI : Répertoire Départ Installation de la Chambre d'Agriculture ainsi que dans la presse : le profil du candidat est modifié suite aux scénarios de diversification envisagés et le prix de vente est revu à la baisse (environ 150 000 €).

La nouvelle annonce comprend :

- Foncier : 10 ha autour du bâtiment
- Bâtiment d'exploitation : 1650 m<sup>2</sup> de poulaillers adaptés pour la production de volaille de chair + 600 m<sup>2</sup> de hangar
- Immobilier : une maison avec 4 chambres avec une longère de 35m de long à rénover.

### 6 candidats

Suite à cette parution, le cédant a reçu 6 visites :

- Un candidat en vente directe VL bio race Bretonne
- Un candidat en volaille fermière
- Une candidate en caprin circuit court
- Un candidat en lapin angora + verger
- Un candidat en cultures bios
- Un couple de candidats en élevage, transformation et vente directe de viande de porcs élevés (blanc de l'ouest) en plein air.

Tous les candidats ne sont pas allés jusqu'au bout de la démarche pour diverses raisons (ex : la maison ne leur plaisait pas). Au final, la reprise est en cours avec les candidats souhaitant s'installer en élevage et transformation de viande de porcs.

## Principaux freins pour le cédant

- La perte de foncier en fermage
- La recherche candidat trop tardive
- Le souhait initial de garder la maison puis souhait de la vendre (Par deux fois, la maison ne plait pas au candidat)
- La recherche solution rapide à court terme
- La difficulté de passer d'un circuit long à un circuit court
- Les changements de situations difficiles à vivre, perte de confiance, signature parfois trop rapide de documents...

## Le projet des repreneurs :

- Reprise d'une exploitation + maison habitation à Moréac pour faire de la transformation et vente directe de viande de porcs élevés (blanc de l'ouest) en plein air.
- Très difficile de faire un prévisionnel pour une activité innovant pour laquelle il n'y a pas de références économiques
- M. XXX a suivi des formations
- Mme XXX a prévu de garder son emploi et aidera son mari pour la transformation
- Réelle volonté de proposer des produits de qualité en bio, en circuits courts.
- L'accompagnement par la chambre d'agri a été important autant pour le cédant que pour les repreneurs

## Ce qui est souligné :

- Importance de trouver un cédant compréhensif => par rapport à la volonté de faire du bio : « les cédants aiment surtout le travail et le bon sens ! ».
- Une transmission doit être anticipée : cela permet de s'y préparer, d'être plus objectif et réaliste, moins dans l'affect

UNION EUROPÉENNE  
UNANIEZH EUROPA



L'Europe s'engage  
en Bretagne

Avec le Fonds européen agricole pour le développement rural :  
l'Europe investit dans les zones rurales

