

LA COEXPLOITATION EN AGRICULTURE : UN MARIAGE RÉUSSI OU UN DIVORCE INÉVITABLE ?

CONFÉRENCIER

Donald Michaud

COLLABORATEURS

André Castonguay

Marie-Édith Dufresne

PRÉAMBULE

Historiquement, la ferme québécoise était la propriété d'une seule personne qui était de surcroît le chef de famille. Face aux impératifs modernes et grâce à certains incitatifs, la formule s'est modifiée et depuis 20 ans, la coexploitation agricole s'est développée au Québec au point que près de la moitié des entreprises sont devenues des fermes de groupe.

De nombreux parents ont favorisé l'entrée d'un fils ou d'une fille dans l'entreprise en cédant 20 % des intérêts les rendant ainsi admissibles aux mesures d'aide financière de la Société de financement agricole (SFA). Cependant, plusieurs années plus tard, certains parents sont toujours copropriétaires dans les mêmes proportions. D'autres ont opté pour la coexploitation afin de profiter d'économies d'échelle, d'améliorer leur qualité de vie ou de bénéficier de subventions et se sont trop souvent retrouvés en situation de conflit.

Pourtant, l'agriculture québécoise d'aujourd'hui, hautement technologique et très performante, ainsi que la dimension croissante des entreprises vont continuer à favoriser la coexploitation et les diverses formes de regroupement. Il s'agit d'une formule prometteuse qui est déjà bien enracinée.

D'entrée de jeu, il importe de mentionner que le transfert de ferme comporte deux volets intimement liés. Le premier concerne les aspects juridiques, fiscaux, technico-économiques et financiers (Parent, 1996). Davantage d'efforts sont consacrés à ce volet par les nombreux experts appelés à jouer un rôle conseil. Le présent article n'est pas original et réfère en grande partie à ces aspects de la coexploitation.

Le second volet, tout aussi important que le premier mais moins mesurable et plus négligé, réfère au transfert du pouvoir et des responsabilités. On verra souvent en effet que le transfert de direction et de l'autorité morale met parfois beaucoup de temps avant d'accompagner le statut de copropriétaire (Parent, 1996). Ces aspects moins palpables du transfert de ferme et de la coexploitation, qui font pourtant souvent la différence entre le succès et l'échec, seront abordés sommairement dans ce texte bien qu'ils mériteraient qu'on leur accorde un article élaboré.

Deux défis majeurs devront donc être relevés pour assurer la continuité des exploitations de groupe : la recherche de moyens pour accentuer le transfert progressif de la copropriété et la prévention des conflits entre partenaires. Enfin mentionnons que cette conférence n'est pas le résultat d'une recherche exhaustive ou d'une analyse poussée, mais constitue plutôt le fruit de nombreuses observations faites sur le terrain, à partir de cas vécus avec lesquels il nous a été donné de cheminer. C'est cette expérience que nous venons partager avec vous.

HISTORIQUE

Du propriétaire unique

En 1971, la presque totalité des fermes québécoises étaient exploitées par un propriétaire unique. Sur 61 000 fermes, 95 % soit 58 000 étaient détenues par un seul individu. En 1981, les 48 100 entreprises agricoles toujours en exploitation étaient encore, dans 91 % des cas, la propriété d'un seul exploitant (Société de financement agricole, 1997).

À la ferme de groupe

Au cours des 25 dernières années, le nombre de fermes au Québec a diminué de 26 000 unités passant de 61 000 en 1971 à 35 000 en 1996. Durant cette période, le pourcentage d'entreprises de groupe est passé de 5 à 45 % pour atteindre 15 750 entreprises (Tableau 1). En parallèle, les entreprises laitières ont connu, elles aussi, une forte diminution de leur nombre. Par ailleurs, le pourcentage d'entreprises laitières en coexploitation est passé de 5 à 56 % (Tableau 2). C'est donc le secteur laitier qui compte dans ses rangs le plus d'entreprises en copropriété.

L'aide financière à l'établissement offerte par la Société de financement agricole a été un incitatif remarquable dans l'évolution des fermes de groupe. De 1978 à 1982, on note une moyenne de 1 365 établissements par année. De 1983 à 1986, le taux moyen baisse légèrement pour se situer à 1 197 par année. Toutefois, de 1986 à 1995, avec les mesures favorisant l'accès à la propriété pour la conjointe et le montant accru de la subvention, la moyenne annuelle des établissements augmente à 1 645 (Tableau 3).

En 1995 et 1996, la tangente est à nouveau à la baisse principalement en raison de la formation requise pour se qualifier pour la subvention à l'établissement. En parallèle, les institutions d'enseignement ont vu leur clientèle s'accroître substantiellement (Tableau 4). Depuis quelques années, 85 % des subventions d'établissement sont accordées à des fermes de groupe (Tableau 5).

LA COPROPRIÉTÉ (LE CAS QUÉBÉCOIS)

Jusqu'à l'avènement de l'association en agriculture, les fermes se transféraient globalement au moment de la retraite des parents. La relève participait entre-temps aux tâches de la ferme tandis que la gestion restait entre les mains du père jusqu'à son retrait de l'exploitation.

Tableau 1. Forme juridique des fermes au Québec

| Année | Individuelle | Nombre de fermes | | Total |
|-------------|---------------|------------------|--------------|--------|
| | | Société | Corporation | |
| 1971 | 58 031 (95 %) | 1 384 (2 %) | 1 739 (3 %) | 61 154 |
| 1976 | 49 049 (95 %) | 934 (2 %) | 1 500 (3 %) | 51 483 |
| 1981 | 43 946 (91 %) | 2 589 (5 %) | 1 542 (3 %) | 48 077 |
| 1986 | 34 971 (85 %) | 3 200 (8 %) | 3 206 (8 %) | 41 377 |
| 1991 | 24 426 (64 %) | 8 640 (23 %) | 4 952 (13 %) | 38 018 |
| 1996 | 19 250 (55 %) | 9 700 (28 %) | 6 000 (17 %) | 34 950 |

Source : Société de financement agricole, 1997

Association père-fils/fille : la relève

Le phénomène de la formation des entreprises de groupe en agriculture a pris son essor à la fin des années 1970. Avec 20 % de participation, le fils ou la fille qualifiait le groupe à une prime à l'établissement accordée par la Société de financement agricole, connue à l'époque sous le nom de l'Office du crédit agricole.

Cette coexploitation a permis au père, souvent trop jeune pour se retirer, d'intéresser sa relève au développement de l'entreprise, de lui confier des tâches additionnelles et de mesurer son intérêt, tout en permettant à l'entreprise de profiter d'un apport financier. Quant au jeune, c'était pour lui l'accès au statut de copropriétaire et la confirmation officielle du titre de successeur.

Association époux-épouse : accès à la propriété

Une deuxième vague de formation d'entreprises de groupe s'est amorcée en 1982 au moment où la conjointe pouvait également qualifier le groupe à la prime à l'établissement. Toutefois, ce mouvement s'est accentué à partir de 1986, alors que la prime à l'établissement est passée de 8 000 à 15 000 \$, sous l'appellation, cette fois, de subvention de capital.

Ce mode de partage, qui exigeait aussi que la conjointe détienne 20 % des intérêts de l'entreprise, voulait en quelque sorte reconnaître la participation de cette dernière au développement et à l'exploitation de l'entreprise depuis de nombreuses années. Dans plusieurs cas, cette association a été fort bien réussie et le partage des tâches et des décisions se vit au quotidien. Dans d'autres

Tableau 2. Forme juridique des fermes laitières au Québec

| | 1971 | 1976 | 1981 | 1986 | 1991 | 1996 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Corporation | 3,2 % | 2,2 % | 2,0 % | 8,2 % | 13,2 % | 15,6 % |
| Individuelle | 94,5 % | 95,6 % | 91,9 % | 82,5 % | 52,1 % | 43,6 % |
| Société | 2,3 % | 2,3 % | 6,0 % | 9,3 % | 34,6 % | 40,7 % |

Source : Société de financement agricole, 1997

Tableau 3. Aides à l'établissement

| SUBVENTION À L'ÉTABLISSEMENT | 1978-1979 | 1979-1980 | 1980-1981 | 1981-1982 | 1982-1983 | 1983-1984 | 1984-1985 | 1985-1986 | 1986-1987 |
|---------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Subvention de capital : | | | | | | | | | |
| Nombre de personnes | 1058 | 1381 | 1438 | 1598 | 1099 | 587 | 699 | 572 | 749 |
| Montants (\$) | 4 293 006 | 9 395 606 | 11 071 288 | 11 889 672 | 8 016 716 | 4 202 099 | 5 037 704 | 4 107 536 | 8 713 962 |
| Subvention d'intérêt: | | | | | | | | | |
| Nombre de personnes | - | - | - | - | 250 | 780 | 578 | 530 | 343 |
| Montants (\$)* | | | | | 11 219 465 | 24 846 999 | 24 682 926 | 23 194 590 | 15 469 062 |

*Partie subventionnée de prêt

| SUBVENTION À L'ÉTABLISSEMENT | 1987-1988 | 1988-1989 | 1989-1990 | 1990-1991 | 1991-1992 | 1992-1993 | 1993-1994 | 1994-1995 | 1995-1996 | 1996-1997 |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| Subvention de capital: | | | | | | | | | | |
| Nombre de personnes | 1437 | 2401 | 1845 | 1552 | 708 | 2159 | 1401 | 1340 | 602 | 341 |
| Montants (\$) | 20 799 900 | 35 715 000 | 27 625 000 | 23 280 000 | 10 604 000 | 12 385 000 | 21 015 000 | 20 030 000 | 8 840 000 | 5 005 000 |
| Subvention d'intérêt: | | | | | | | | | | |
| Nombre de personnes | 99 | 64 | 50 | 41 | 54 | 9 | - | - | - | - |
| Montants (\$)* | 4 899 435 | 3 085 255 | 2 420 000 | 1 995 000 | 2 655 000 | 450 000 | - | - | - | - |

*Partie subventionnée de prêt

Source : Société de financement agricole, 1997

Tableau 4. Statistiques sur les personnes ayant obtenu une subvention à l'établissement (capital ou équivalent)

| Exercice financier | Nombre d'entreprises | Nombre de personnes | Hommes | Femmes | Âge moyen | Scolarité moyenne |
|---------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------|---------------|------------------|--------------------------|
| 1987-1988 | 1 319 | 1 536 | 654 | 882 | 30,1 | 11,7 |
| 1988-1989 | 2 005 | 2 465 | 1 152 | 1 313 | 30,1 | 11,4 |
| 1989-1990 | 1 503 | 1 895 | 997 | 898 | 29,5 | 11,4 |
| 1990-1991 | 1 301 | 1 593 | 829 | 764 | 29,8 | 11,4 |
| 1991-1992 | 648 | 762 | 407 | 355 | 30,1 | 11,6 |
| 1992-1993 | 1 806 | 2 168 | 1 153 | 1 015 | 29,3 | 11,9 |
| 1993-1994 | 1 218 | 1 401 | 801 | 600 | 28,5 | 12,5 |
| 1994-1995 | 1 160 | 1 340 | 794 | 546 | 30,2 | 12,3 |
| 1995-1996 | 560 | 602 | 406 | 196 | 29,2 | 13,5 |

Source : Société de financement agricole, 1997

Tableau 5. Forme juridique des entreprises ayant obtenu une subvention à l'établissement

| Statut | Exercice financier | | | |
|---------------------|---------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 1992-1993 | 1993-1994 | 1994-1995 | 1995-1996 |
| Société | 46,7 % | 40,4 % | 35,9 % | 35,9 % |
| Corporation | 23,7 % | 29,6 % | 31,1 % | 32,9 % |
| Individuelle | 16,9 % | 14,6 % | 16,6 % | 15,5 % |
| Autres | 12,7 % | 15,4 % | 16,4 % | 15,7 % |

Source : Société de financement agricole, 1997

cas toutefois, la copropriété s'est limitée au caractère légal du contrat de société ou de l'incorporation ; la seule motivation de l'association avec l'épouse étant liée à l'obtention de la subvention de capital.

On constate jusqu'ici que la nouvelle associée conserve son statut d'épouse ou de conjointe, de mère, de collaboratrice aux tâches avec toute l'importance qui lui est reconnue, mais que le rôle de copropriétaire et de partenaire en affaires reste bien souvent à officialiser et à mettre en valeur.

Association entre non-parents

Ce type de coexploitation n'a pas connu de croissance significative. Il a pris forme également au milieu des années 1970. Les principaux objectifs poursuivis ont été et sont encore de faciliter le développement de l'entreprise, d'améliorer la qualité de vie et de favoriser le partage des tâches, en prenant ainsi en compte les intérêts et les aptitudes de chacun, le cumul de la mise de fonds de chaque associé et l'économie d'échelle potentielle.

Contrairement aux deux autres groupes précédents où la coexploitation est basée prioritairement sur un lien familial, ce dernier est appuyé davantage sur un lien d'affaires. Toutefois, un cheminement précipité et une préparation incomplète ont conduit trop souvent à des conflits, faisant en sorte qu'il y a eu peu de croissance dans ce modèle d'entreprise de groupe. Plusieurs démembrements ont d'ailleurs été constatés.

Problématique actuelle

Dans la pratique, on voit rarement la vente de l'entreprise par transfert graduel de parts ou d'actions, par exemple, de 2 à 5 % par année. Les incitatifs ont fait en sorte qu'il y a beaucoup d'entreprises avec des participations de 20 % pour la relève ou la conjointe. À l'étape suivante du transfert, on passe encore souvent de 20 à 80 % ou à 100 % pour la nouvelle génération.

Maintenant que les frères et soeurs sont associés dans l'entreprise avec leurs conjoints respectifs et qu'ils ont des enfants susceptibles d'être intéressés à s'établir à différents moments, il est pertinent de se demander comment toutes ces personnes parviendront à assurer la pérennité de l'entreprise. Quels sont les facteurs de succès qui permettront de relever un tel défi ?

Le défi : le transfert graduel

La dimension actuelle des entreprises et le besoin de fortes capitalisations pour maintenir la structure de ces entreprises font en sorte qu'on ne peut plus vendre à

la jeune génération en l'endettant massivement pour acquérir la propriété. Le transfert graduel devient donc inévitable. On devra trouver les moyens de dynamiser ce processus. En effet, la copropriété est par son essence même la formule qui permet l'acquisition par tranches, au lieu d'hypothéquer trop lourdement le patrimoine familial, par la vente en bloc de la ferme à un propriétaire unique. Le défi réside également dans la préparation financière des parents-vendeurs à leur retrait tant comme exploitant que propriétaire.

Comment alors transférer sans endettement massif, tout en assurant au(x) vendeur(s) une retraite confortable, sinon convenable ?

LA COEXPLOITATION

La coexploitation familiale a toujours existé en agriculture, c'est la copropriété qui a émergé au milieu des années 1970. Cependant, la manière dont on coexploite a fortement changé. Les façons de travailler, les rapports d'autorité parents-enfants, les conditions de travail, l'importance accordée à la formation et les moyens utilisés pour permettre aux jeunes d'y accéder ont évolué sensiblement (Parent, 1997). Aussi, cette évolution nous permet de constater une foule d'avantages à la formule de copropriété et à la coexploitation d'une entreprise agricole.

Effets bénéfiques

Au plan humain

- Le sentiment d'appartenance lorsqu'on est copropriétaire constitue assurément un des plus importants facteurs de motivation.
- De véritables associés prendront ensemble les décisions, diminuant ainsi la pression et le stress que doit vivre celui qui assume seul pareilles responsabilités.
- La présence de partenaires permet d'envisager plus facilement des loisirs en ayant l'assurance que les intérêts de l'entreprise demeurent entre bonnes mains.
- Il est davantage possible de participer à la vie professionnelle, syndicale et sociale hors de la ferme sans pour autant avoir l'impression d'abandonner le fort.
- Le partage du travail répétitif et des tâches plus ingrates sans devoir les bâcler constitue également un avantage du partenariat.

Au plan de la gestion

- La coexploitation favorise l'apport de compétences diversifiées. Il sera ainsi plus réaliste de viser l'excellence en se spécialisant dans son domaine de prédilection.
- Les bonnes personnes aux bons endroits favoriseront l'efficacité au travail et l'atteinte de meilleurs résultats.
- La présence d'une équipe aide à relever les défis quotidiens que pose l'entreprise agricole d'aujourd'hui : transfert technologique, marchés, financement, vision du secteur, etc.

Au plan financier

- Le regroupement de partenaires en affaires offre un meilleur levier tant pour la mise de fonds initiale requise que pour les emprunts à négocier par la suite.
- La coexploitation avantage l'entreprise de plus grande taille et, ainsi, rend possible les économies d'échelle.

Effets pervers

Autant les différences assurent la complémentarité, autant elles peuvent créer l'affrontement. Des goûts trop différents, des objectifs trop divergents ou simplement une communication inadéquate peuvent provoquer des conflits qui, trop souvent, mènent à l'impasse. L'incompatibilité des objectifs et le manque de vision commune doivent être démasqués dès le départ.

La présence de deux ou plusieurs familles associées dans une entreprise agricole incite à en accroître la taille et on se retrouve fréquemment dans une spirale expansionniste continue qui peut conduire aux problèmes suivants :

- L'endettement est devenu excessif et provoque du stress, des tensions de toutes sortes, une impasse financière et parfois même l'écroulement de l'entreprise.
- L'entreprise est devenue trop grosse ; elle a dépassé le modèle envisagé au départ. La relève anticipée n'est plus suffisante ou elle n'a simplement pas été planifiée et on est un peu dans un cul-de-sac. C'est comme si l'entreprise elle-même avait décidé de sa taille et non pas ses dirigeants. On est alors centré sur la production alors que la vision de l'entreprise et sa pérennité sont laissées pour compte.
- L'arrivée d'une main-d'œuvre disponible et peu coûteuse a souvent fait en sorte que les parents ont voulu occuper pleinement cette relève en augmen-

tant la taille de l'entreprise mais sans nécessairement l'avoir planifiée selon un plan d'affaires précis. Ainsi, la taille croissante de l'entreprise ajoutée à l'appétit de vouloir profiter dès que possible des mesures d'aide financière à l'établissement ont souvent encouragé les parents et la relève à former au plus tôt une société ou une corporation. La charte des sociétaires ou la convention d'actionnaires, jugée comme une paperasse peu utile, est alors bâclée. On y introduit le minimum d'éléments au moment de la formation de la ferme de groupe, en se disant qu'il sera toujours temps de revoir le tout par la suite, si nécessaire. Malheureusement, c'est trop souvent pour aider à régler des conflits ou pour prendre des décisions urgentes que le besoin de telles clauses se fait sentir.

- Le modèle de transfert de fermes a changé au fil des générations mais les valeurs sous-jacentes ont-elles suivi ? À titre d'exemple, le droit d'aînesse qui s'exerçait autrefois et l'obligation, pour le légataire (car la ferme était souvent donnée à l'aîné), de loger et de prendre soin de ses parents ne sont plus des valeurs qui priment aujourd'hui. On mettra plutôt l'accent sur l'intérêt de l'acheteur pour l'agriculture, sa formation et son expérience et les parents-vendeurs tiendront à leur indépendance autant que les acheteurs. Cependant, qu'en est-il de la tendance pour l'actionnaire ou le sociétaire principal à décider seul ? L'exploitation d'une ferme est-elle toujours un mode de vie ou davantage une entreprise à diriger ? En fait, la délégation des responsabilités et des décisions n'a pas suivi, dans de nombreux cas, le transfert des parts ou des actions (Parent, 1996).
- La famille immédiate à l'origine de la formation de la ferme de groupe peut devenir un obstacle à l'aspect « affaires » de l'entreprise lorsque le tissu familial se complexifie. La possibilité de transfert devient alors de plus en plus difficile lorsque nous en sommes à la 2^e ou 3^e génération d'actionnaires et de sociétaires.

LA CRISE

Comme on l'a dit précédemment, il est relativement facile de former une ferme de groupe : on se trouve un ou des partenaires, on consulte son comptable, son notaire, son conseiller en financement et nous voilà en affaires. Il est cependant plus difficile de maintenir cette forme d'entreprise en santé parce qu'il manque souvent des ingrédients de base. Toutes les entreprises connaissent des situations de tension et des crises. Certains les ont vu venir et ont pu réagir rapidement ; plusieurs se sont fait prendre.

Des investissements faits trop rapidement en vue de « grossir » vite, une communication tendue depuis l'arrivée de la bru ou du gendre dans l'entreprise, des

objectifs mal définis ou divergents entre parents et enfants, des mécanismes de prise de décision mal établis, une gestion financière échevelée qui a conduit à l'engorgement de la capacité de remboursement et voilà la tension qui s'installe progressivement, la communication qui se rompt, les finances qui se congestionnent et un bon jour, c'est la crise ! On ne se parle plus, un partenaire annonce son départ, un fournisseur exerce une saisie...

Comment diagnostiquer la crise

Plusieurs éléments peuvent annoncer une crise : des informations manquantes, une communication boiteuse, une charge de travail trop forte, des tensions entre partenaires, des paiements en retard, etc.

On court parce que ça presse... peu importe où ça mènera.

On décide sans consulter l'autre... « Il est sûrement d'accord », diront certains.

On capitalise dans la machinerie parce les foins vont se faire plus vite... « On trouvera bien l'argent », diront d'autres.

De nombreux facteurs externes peuvent aussi mener vers une crise : une conjoncture économique difficile, des taux d'intérêt élevés, des marchés non développés ou trop concurrentiels, un secteur de production à risque, etc.

Bien qu'elle soit souvent faite d'imprévus et d'impondérables, la crise dans l'entreprise agricole frappe rarement de plein fouet. On peut la voir venir et ainsi la prévenir ou, à tout le moins, en réduire l'impact. Les grands coupables de la crise dans une entreprise sont presque toujours les mêmes : **des problèmes humains ou financiers.**

Comment gérer la crise

La condition première pour résoudre une crise est d'en reconnaître l'existence. Malheureusement, celui ou celle qui vit pareille situation est souvent le dernier à se rendre à l'évidence. En second lieu, il est impératif de faire appel aux personnes-ressources en qui on a confiance et qui sont aptes à aider. À ce titre, le secteur agricole est un des mieux nantis en services conseils pour offrir un support en gestion, en fiscalité, en redressement d'entreprises, etc. Trop souvent, on néglige de faire appel aux nombreux spécialistes qui ne demandent qu'à fournir leur expertise.

Étapes successives vécues lors d'une crise :

1- Refus de reconnaître la situation.

2- Révolte, lorsque la fuite n'est plus possible : C'est la colère !

Le problème, c'est le technicien qui s'est trompé, c'est mon partenaire qui m'en veut, c'est le prêteur qui ne connaît rien, bref, ce sont « les autres ».

3- Dépression, lorsque la prise de conscience s'effectue.

Constater que l'on est responsable de son problème est fort déprimant. Est-il encore possible de se reprendre ?

4- Acceptation, parce qu'enfin le goût de s'en sortir nous rattrape.

C'est seulement à cette étape qu'un plan de redressement est possible.

Il y a peu de crises où l'on ne voit pas ces 4 étapes se succéder. Cependant, plus la crise est grave et complexe, plus ces étapes sont clairement identifiables et plus le délai entre chacune est long.

Ressources disponibles aux dirigeants d'entreprises agricoles :

Lors de l'établissement :

- Centre régionaux d'établissement en agriculture (CREA)
- Conseillers en financement
- Conseillers en gestion (MAPAQ - Syndicats de gestion)
- Comptables
- Notaires

En vitesse de croisière :

- Conseillers en gestion (MAPAQ - Syndicats de gestion)
- Conseillers en financement
- Comptables
- Clubs d'encadrement technique
- Conseillers techniques à l'emploi des fournisseurs d'intrants
- Clubs en agroenvironnement

Pour le redressement d'entreprises (si nécessaire) :

- Conseillers en financement
- Conseillers en gestion (MAPAQ - Syndicats de gestion)

- Membres du Bureau d'examen d'endettement agricole (BEEA)
- Comptables
- Notaires
- Évaluateurs agricoles
- Consultants en redressement

POUR UN MARIAGE RÉUSSI

Préalables

La *confiance mutuelle*, l'ouverture d'esprit et une attitude positive constituent les éléments de départ. Ils sont le roc sur lequel on peut espérer ériger une structure d'avenir.

Le *dialogue*, quant à lui, représente la fondation de l'édifice ; il permet de s'entendre sur les différentes phases de la construction et surtout de convenir des corrections nécessaires en cours de route. Le dialogue est une des composantes du travail en équipe.

Le *partage des objectifs* vient compléter la mosaïque des facteurs essentiels à la coexploitation. Trop souvent, on découvre à mi-chemin que ce n'est pas ce que l'on voulait ; on a tout simplement oublié ou omis de le dire lorsque c'était le temps.

Famille vs Entreprise

Tant que le chef de famille et le propriétaire de l'entreprise portaient le même chapeau, la famille et l'entreprise cohabitaient dans l'harmonie. On a vu cependant que près de la moitié des fermes québécoises sont présentement détenues en coexploitation. La culture familiale se personnalise selon les tempéraments et les goûts des membres de chaque famille impliquée, alors que celle de l'entreprise évolue en fonction de paramètres différents.

Les autres secteurs d'affaires vivent aussi une situation semblable. Selon Agathe Girard, du syndicat de gestion du Lac St-Jean Est, 50 % des entreprises dans tous les secteurs de l'économie sont de type familial. De plus, un tiers des grosses entreprises sont aux prises avec la même dualité (Girard, 1996).

On ne peut plus espérer confondre les deux sans risque de provoquer des tensions, voire même des affrontements majeurs. Au mieux, on vivra dans des compromis où personne ne sera pleinement heureux. Malgré les forces liées au caractère familial des entreprises, notamment le sentiment d'appartenance et la

motivation au travail (Parent, 1996), 70 % des entreprises familiales commerciales ne passent pas le cap de la deuxième génération, tandis que 90 % d'entre elles ne survivront pas à la troisième (Girard, 1996). La problématique est cependant moins aiguë dans le secteur agricole que dans les autres secteurs de l'économie à cause de la mentalité, des traditions et du mode de gestion observés en agriculture. En effet, la grande entreprise commerciale est plus impitoyable pour le gestionnaire qui n'est pas centré sur le rendement maximum que ne l'est l'entreprise agricole puisque sa survie en dépend. En agriculture, l'entreprise dont l'efficacité est moyenne progressera moins rapidement qu'une autre bien gérée, mais elle réussira à « s'accrocher » longtemps à cause des marchés établis, des mesures de stabilisation du revenu, etc.

Il importe donc de bien cerner l'enclave familiale, ses composantes, ses droits, ses limites et ses aspirations. On constatera vite que les goûts, les loisirs, les priorités seront parfois fort différents d'une famille à l'autre sur une même ferme. Ce n'est pas la ferme qui doit payer la piscine ou le voyage de chasse de chaque famille, mais bien le salaire ou les dividendes versés qui seront investis ou dépensés par chaque copropriétaire selon ses aspirations ou les priorités de sa famille.

Trop d'agriculteurs ont tendance à puiser dans l'entreprise selon les besoins familiaux, dont les limites sont souvent élastiques, plutôt que d'ajuster le coût de vie au salaire que la ferme peut payer. C'est d'ailleurs souvent un sujet tabou que les parents-gestionnaires n'aiment pas aborder avec leur conseiller en financement. « Faut bien vivre nous aussi », « Les enfants ne seront pas privés comme on l'a été » sont des commentaires souvent entendus.

Lors de la formation de la ferme de groupe ou de l'entrée d'un nouvel actionnaire ou sociétaire, il est impératif de reconnaître le patrimoine familial de chacun et de bien identifier celui de l'entreprise. Les rôles dans la famille et ceux dans l'entreprise devront être bien campés.

Ainsi, selon Y. G. Perreault, le chef d'entreprise pourrait devoir remercier un de ses employés l'après-midi parce qu'il ne répond pas aux attentes et, le soir venu, accueillir ce fils en lui demandant comment, comme père cette fois, il peut l'aider (Perreault, 1994). Bien sûr, cet exemple apparaît excessif ; il illustre cependant fort bien la nécessité de scinder les rôles de « père et patron ». Il est possible de gérer adéquatement son entreprise et de garder une attitude d'accueil et d'ouverture comme parent.

Se former : avant, pendant, et toujours

L'agriculture est devenue une profession moderne, exigeante, hautement technologique, faisant appel à

des connaissances dans des domaines diversifiés tels l'agronomie, l'élevage, le machinisme, la finance et la gestion, pour n'en nommer que quelques-uns. Plus récemment, se sont ajoutés le marketing, l'électronique, l'informatique. La recherche qui révolutionne constamment la génétique, les pratiques agricoles et la technologie de même que la vive concurrence engendrée par la mondialisation des marchés obligent à viser l'excellence. Les agriculteurs encore en place au prochain siècle seront ceux qui auront misé sur la formation de base et plus particulièrement sur la formation continue.

Au Québec, de nombreux jeunes qui entrent dans le secteur agricole semblent avoir emprunté cette voie. En 1995-1996, la scolarité moyenne de ceux qui ont bénéficié d'une subvention à l'établissement était de 13,5 années. Ce n'est cependant pas acquis pour tous. D'ailleurs, la Société de financement agricole a certainement créé un incitatif à la scolarisation en assortissant ses mesures d'aide à l'établissement de préalables académiques plus élevés. Le nombre d'étudiants présentement en formation agricole s'est accru de façon sensible depuis quelques années.

Convention d'actionnaires (ou de sociétaires)

Avant de partir en expédition quelques semaines, on s'assure d'établir un itinéraire, de prévoir l'équipement nécessaire et de voir à ce qu'il soit en bon ordre, d'être en bonne forme physique et de s'associer des coéquipiers fiables. Pourtant, on est bien loin de tout risquer comme on le fait lorsqu'on part en affaires pour toute une vie.

Alors quand vient le temps de faire un choix de carrière et d'y engager son temps, ses avoirs et sa personne, tout doit être orchestré pour réussir. Il est donc essentiel lors de la formation de la ferme de groupe de se doter d'une convention d'actionnaires ou de sociétaires réfléchie qui tentera de prévenir les problèmes en précisant les points suivants :

- a) le projet d'entreprise ;
- b) les apports de chacun ;
- c) les engagements ;
- d) le partage des bénéfices ;
- e) la rémunération du travail ;
- f) le partage des tâches ;
- g) la prise de décision (qui, quoi, quand et comment, par l'actionnaire principal ? Par la majorité ? À l'unanimité ?) ;
- h) l'inventaire et la méthode d'évaluation des biens ;

- i) le transfert d'actions entre vifs ;
- j) le transfert d'actions en cas de décès ;
- k) le rachat des actions par la compagnie ;
- l) la valeur des actions ;
- m) les assurances (vie, invalidité, responsabilité) ;
- n) les clauses entourant le départ d'un actionnaire ;
- o) les mesures de dissolution de la société, si nécessaire ;
- p) les mécanismes de gestion des conflits (à titre d'exemple, prévoir un consultant de confiance ou un arbitre) ;
- q) la tenue de réunions (fréquence, lieu).

Plan d'affaires

Le projet d'entreprise mentionné au paragraphe précédent réfère au plan d'affaires. Voilà un outil essentiel pour cerner les objectifs de l'entreprise et de ses dirigeants.

Selon la Société de financement agricole, le plan d'affaires devrait comprendre entre autres :

- a) l'analyse de l'environnement d'affaires : opportunités, menaces ou contraintes;
- b) l'inventaire des ressources disponibles, tant humaines, financières que matérielles;
- c) l'identification des facteurs clés de succès, c'est-à-dire les éléments essentiels à maîtriser et les activités requises pour assurer le succès du projet;
- d) la position recherchée par l'entreprise dans le secteur. Elle sera appuyée par une étude de marché et par une description des avantages réels ou potentiels de l'entreprise;
- e) le développement de stratégies et d'un plan d'action appuyés par des budgets prévisionnels pour assurer le démarrage de l'entreprise ou sa vitesse de croisière selon la position dans le cycle de vie de l'entreprise;
- f) la planification des systèmes de mesure et d'information à mettre en place, en commençant par les activités névralgiques où il est prioritaire d'obtenir de l'information (comptabilité d'exercice, contrôle laitier, plan d'investissement, etc.).

Toujours selon la Société de financement agricole, ce plan permettra aux dirigeants d'analyser le positionnement de leur entreprise dans son secteur d'activité, d'évaluer les tendances du marché convoité, d'identifier les besoins et les améliorations nécessaires aux

bâtiments, à l'équipement, etc. et enfin d'établir les orientations stratégiques afin de passer à l'action.

La gestion : une obsession

Il y a quelques décennies, le mot gestion faisait peur à plusieurs, il faisait « à la mode » pour certains et il en laissait un grand nombre indifférents (Parent, 1996). Depuis déjà un bon moment, on a compris que la gestion était la clé du succès. C'est la fonction qui permet de faire les bons choix et de maximiser le rendement sur ses investissements, son temps et ses ressources.

L'agriculteur a toujours fait de la gestion sans le savoir ou sans la nommer. C'était rudimentaire mais c'était en quelque sorte planifier, organiser, diriger, contrôler, donc gérer (Parent, 1996). Aujourd'hui cependant, la gestion est plus complexe et exige des outils plus sophistiqués, des connaissances plus approfondies et encore un support conseil !

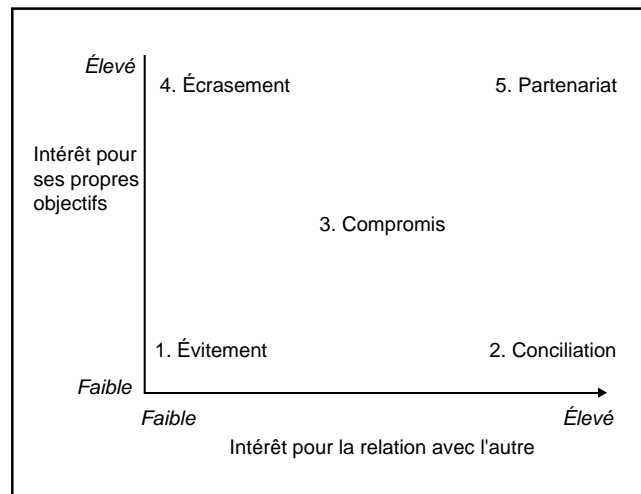
Cette fonction est omniprésente dans l'entreprise et doit être vécue au quotidien. On s'assurera ainsi de faire les bonnes choses aux bons moments, que les contrôles requis sont en place et analysés, que les dispositions nécessaires pour corriger les faiblesses et accroître la productivité sont prises. Chacun des dirigeants se concentrera sur les activités lui permettant de répondre à ses goûts et de mettre à profit ses forces et ses compétences.

Tel que mentionné par Diane Parent, professeur au département d'économie rurale de l'Université Laval, si le modèle idéal d'agriculteur d'autrefois était caractérisé par son acharnement au travail, il doit aujourd'hui se démarquer par ses habiletés en gestion (savoir administrer sa « patente »). Dans ce contexte, ce n'est plus le gros travaillant qui inspire mais le « bon gestionnaire » (Parent, 1995).

L'attitude du gagnant-gagnant

Bien souvent, des conflits naîtront à partir de facteurs négligeables qui croîtront avec le temps. Ainsi, une vision non partagée, le travail mal réparti entre les exploitants, les enfants d'une famille plus impliqués dans les tâches de la ferme que ceux de l'autre famille créeront avec le temps une situation intenable et provoqueront l'éclatement. Trop de fermes de groupe se sont formées pour profiter de mesures d'aide à l'établissement ou partager le travail sans mesurer toutes les implications d'un pareil partenariat. L'aide financière, telle que la subvention de capital, devrait représenter l'encouragement, la récompense pour celui ou celle qui s'établit et non pas le motif pour les parents de décider de la formation d'une ferme de groupe. De plus, il faut s'assurer que celui ou celle qui s'introduit dans l'entreprise le fait par choix, par goût et non pour plaire aux parents. Si c'est pour essayer, mieux vaut faire l'expérience comme salarié.

Figure 1. Les cinq principales plages de résolution de conflit



Source : Samson et Dell'Aniello, 1994

La coexploitation en agriculture doit donc être abordée comme on le fait pour la PME dans l'industrie. On verra à établir une convention d'actionnaires ou de sociétaires qui englobera tous les éléments favorisant un bon fonctionnement, y compris une clause prévoyant le retrait. Le fait de couvrir tous les angles pourra bien souvent faire en sorte que la convention reste bien rangée dans le classeur alors que le partenariat basé sur les seules prémisses de la bonne foi et de la confiance mène rapidement à l'impasse.

Selon Samson et Dell'Aniello (1994), le partenariat favorisera la situation gagnant-gagnant. Celui qui a recours à ce mode de résolution de conflit croit fermement à la synergie du groupe et recherche tout autant la satisfaction de ses besoins que ceux de l'autre personne (Figure 1). C'est la stratégie idéale à moyen et à long terme parce qu'elle ne frustre pas le décideur et n'indispose pas les autres. Chacun y trouve son compte, mais contrairement au compromis qui impliquait un sacrifice de part et d'autre, le partenariat change les attitudes face à la situation et annule le sentiment de sacrifice.

L'ÉTABLISSEMENT AGRICOLE DES ANNÉES 2000

Transfert graduel

Plus que jamais, la stabilité financière des entreprises agricoles sera de toute première importance pour maintenir la place de l'agriculture québécoise dans un contexte de concurrence des marchés. Le transfert graduel offre beaucoup d'avantages afin de maintenir cette stabilité financière :

- Il permet à la relève d'acquérir des participations dans l'entreprise qui ne pourraient être réalisables par un achat global. *Voilà une façon de commencer sans trop d'argent en poche.*
- Il lui permet de prendre de l'expérience tant au plan technique qu'à celui de la gestion en profitant des conseils du vendeur. *Les parents sont honorés de transmettre leur savoir et de partager leur expérience avec les jeunes désireux d'apprendre.*
- Il évite l'endettement excessif de l'entreprise laissant ainsi une capacité de remboursement pour l'expansion, la diversification et le rachat graduel. *L'endettement trop élevé est très souvent la « bête noire » de l'entreprise agricole.*
- Il permet de mettre à profit le travail et les idées nouvelles de la relève qui possède de plus en plus une formation agricole. *Les jeunes peuvent surprendre par leur curiosité, leur goût du changement parfois fort à propos.*
- Il permet au vendeur de préparer financièrement sa retraite et de laisser graduellement l'exploitation de l'entreprise tout en confirmant sa confiance dans la relève. *Il laisse surtout le temps aux parents de commencer à se faire à l'idée qu'ils devront un jour se retirer.*
- Il lui permet de voir son entreprise survivre plutôt que d'être démembrée. *Le transfert progressif donne du temps pour voir clair et on évite ainsi les décisions irréversibles.*

On n'arrive pas du jour au lendemain à effectuer un transfert de ferme. Il faut investir judicieusement avant le transfert pour disposer d'une entreprise qui soit transférable. Trop de dirigeants agricoles maintiennent un niveau élevé d'endettement jusqu'à la retraite ; le transfert devient alors très difficile à réaliser.

Pérennité

Un des objectifs fondamentaux poursuivis par les dirigeants d'entreprises familiales est certainement de voir un jour un ou des membres de sa famille prendre la relève et en assurer la continuité. Comment assurer la pérennité de l'entreprise tout en procédant au changement de la garde et espérer toucher l'argent nécessaire pour assurer sa retraite ?

Il n'est pas pensable d'hypothéquer le patrimoine agricole d'une génération à l'autre sans compromettre fortement cette pérennité. Il faut donc laisser du capital dans l'entreprise pour relever les défis de demain (Tableau 6).

Pour concilier tous ces objectifs, résumons les mesures nécessaires déjà explicitées tout au long de cette présentation :

Tableau 6. Portrait financier des entreprises agricoles au Québec

| | 1981 | 1984 | 1988 | 1991 | 1995 |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Actif (\$/ferme) | 284 900 | 298 900 | 360 600 | 422 249 | 576 921 |
| Passif (\$/ferme) | 58 000 | 75 900 | 89 000 | 107 106 | 144 401 |
| Avoir net (%) | 80 | 75 | 75 | 75 | 80 |
| Recettes monétaires (\$/ferme) | 55 698 | 69 208 | 88 909 | 100 385 | 122 968 |

Source: Enquête financière sur les fermes. Statistique Canada

- Planifier les actions à prendre pour assurer la relève dès le début du cycle de l'entreprise (Figure 2).
- Séparer le patrimoine familial du patrimoine agricole dès l'établissement et alimenter les deux annuellement selon ses moyens (REER, assurance-vie, etc. vs achat de quota laitier supplémentaire, ajout d'équipement, etc.).
- Se doter d'un programme d'assurances adéquat (vie, invalidité, responsabilité, partenaires, revenus agricoles, etc.).
- Maintenir une vision d'entreprise et s'y référer régulièrement.
- Développer un sixième sens axé sur la gestion :
 - gestion technique (technologie de pointe, rendements optimaux à l'étable, aux champs)
 - gestion économique (rentabilité des investissements, diversité et stabilité des marchés)
 - gestion financière (capacité de remboursement optimale, saine gestion du fonds de roulement : une clé)
 - gestion des ressources humaines (employés compétents et stables, implication familiale sur base d'affaires)
 - gestion des affaires personnelles (REER, assurance-vie, patrimoine familial).

Figure 2. Le cycle de vie de l'entreprise agricole



CONCLUSION

L'agriculture, une histoire d'amour

Plus que jamais, l'agriculture sera pratiquée par ceux et celles qui aiment la terre passionnément et qui voient dans cette profession un gage d'avenir. Les impératifs financiers, technologiques et commerciaux en agriculture ne permettent plus de « tenter sa chance », il faut y croire et y entrer par choix si l'on veut réussir.

En contrepartie, les cours offerts, l'accessibilité à un financement avantageux, les aides disponibles à la gestion et les nombreuses opportunités d'affaires, jumelés au travail et à la ténacité, sont des gages de succès pour ceux et celles qui veulent en profiter.

En coexploitation, une question d'affaires

Il est maintenant fréquent de rencontrer des gens qui entrent en agriculture par affaires ; c'est un choix d'investissement. Ceux et celles qui misent sur l'efficacité, la productivité et la gestion nous fournissent la preuve que le taux de rendement sur leur investissement se compare avantageusement à celui observé dans plusieurs secteurs de l'économie.

Ainsi, d'après la banque de données Agritel, entre 1993 et 1995, des 39 entreprises les plus performantes, nous observons entre autres un taux de rendement sur l'actif total qui avoisine les 7 %. Le taux est même légèrement supérieur lorsque qu'il est mesuré sur l'actif net. Qui plus est, ces résultats semblent d'ailleurs constants et non occasionnels (Tableaux 7 et 8).

On peut donc entrer en agriculture, en vivre, choisir d'y investir, y prospérer et, enfin, assurer la continuité de son entreprise en se retirant progressivement sans tout chambouler et en faisant profiter la relève de son expertise.

Tableau 7. État des entreprises laitières les plus performantes entre 1993 et 1995 au Québec

| | 1993 | 1994 | 1995 |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Actif total | 1 122 497,00 \$ | 1 195 987,00 \$ | 1 426 103,00 \$ |
| Avoir net | 804 094,00 \$ | 867 635,00 \$ | 1 080 689,00 \$ |
| Revenu stantardisé/UTP | 37 760,00 \$ | 39 330,00 \$ | 36 947,00 \$ |
| | | | |

Source : Agritel

Tableau 8. État des entreprises laitières les plus performantes entre 1993 et 1995 au Québec

| | 1993 | 1994 | 1995 |
|--------------------------------------|------|------|------|
| Rendement de l'actif (%) | 6,7 | 6,8 | 6,5 |
| Rendement de l'avoir net (%) | 7,1 | 7,4 | 6,8 |
| Solde pour investissement (%) | 15,6 | 15,6 | 15,2 |
| | | | |

Source : Agritel

RÉFÉRENCES

GIRARD, A. 1996. La dualité entreprise-individu, Les Affaires agricoles. Le Coopérateur agricole. Janvier, p. 55-56.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION. 1977. La coexploitation - Les aspects humains et administratifs.

PARENT, D. 1995. On n'a plus les boss qu'on avait. Les Affaires agricoles. Le Coopérateur agricole. Mai-Juin, p. 41.

PARENT, D. 1996. Le transfert de ferme : les dimensions oubliées. Colloque Agri-Vision, St-Hyacinthe.

PERREAULT, Y. 1994. Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale. Fondation de l'Entrepreneurship, Charlesbourg. Les Editions Transcontinentales inc., Montréal.

PERRON, G. 1997. La gestion participative. Fondation de l'entrepreneurship, Charlesbourg. Les Editions Transcontinentales inc., Montréal.

PIETTE, A. 1994. Les Affaires agricoles. Octobre, p. 33-39

SAINT-PIERRE, M. 1997. Les réalités et les mythes du transfert d'entreprise, Journée-conférences organisée par la Relève agricole (JAGRIBEC). St-Georges.

SAMSON, A. et P. DELL'ANIELLO. 1994. Famille en affaires. Fondation de l'Entrepreneurship, Charlesbourg. Les Editions Transcontinentales inc., Montréal, p. 35 à 43

SOCIÉTÉ DE FINANCEMENT AGRICOLE. 1995. Cadre général de financement, Québec. Rapport interne.

SOCIÉTÉ DE FINANCEMENT AGRICOLE. 1997. Statistiques. Direction de la recherche et planification, Direction de l'analyse et de la coordination.

REMERCIEMENTS

L'auteur désire remercier, outre ses collaborateurs et les membres du comité de lecture du Symposium sur les bovins laitiers, Yvon Boudreault, Benoit Dubuc, Lise Grenier, Denis Lévesque, France Michaud, Jean-Claude Pagé, Linda Paquet, Aline Morency, Diane Parent et René Roy pour leur précieuse contribution à cet article. Leur temps, leurs connaissances, leur compétence et leur plume ont été avantageusement mis à profit et hautement appréciés.