

# L'ÉVOLUTION D'UNE ENTREPRISE ACÉRICOLE : DÉMARRAGE, TRANSFERT ET ACQUISITION

Présenté par Conseillers et conseillères en  
gestion, membres de VIA Pôle d'expertise  
en services-conseils agricoles

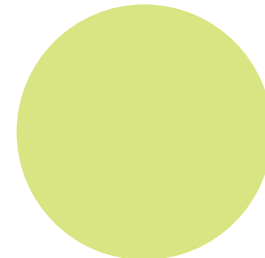
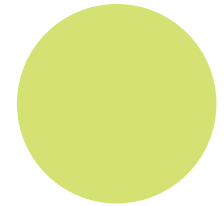
Préparé par  
Laurence Sylvain et  
Caroline Collard, agr.



**Dans le cadre des Journées acéricoles 2026 du MAPAQ**

# Plan de la présentation

- **Qui sommes-nous?**
- **Évènements dans la vie de l'entreprise**
- **Accompagnement en gestion pour:**
  - **Démarrage**
  - **Acquisition**
  - **Transfert**





# Évènements dans la vie des entreprises



- **Acquisition et démarrage**
- Amélioration continue
- **Expansion mineure ou majeure**
- Diversification
- Spécialisation
- **Transfert à la relève**
- Traverser une période de crise
- Arrêt des opérations/vente de l'entreprise

# Notre rôle de conseiller(ère) en gestion



Analyser vos **données**, vos entreprises, vos projets



Vous **accompagner** dans toutes les phases de vie de votre entreprise



Vous aider à penser autrement, à **réfléchir**, à remettre en question



Avoir une **vue globale de l'entreprise**, de son potentiel et de ses limites



Mettre notre **expérience** et nos connaissances à votre service



# Évènements dans la vie des entreprises



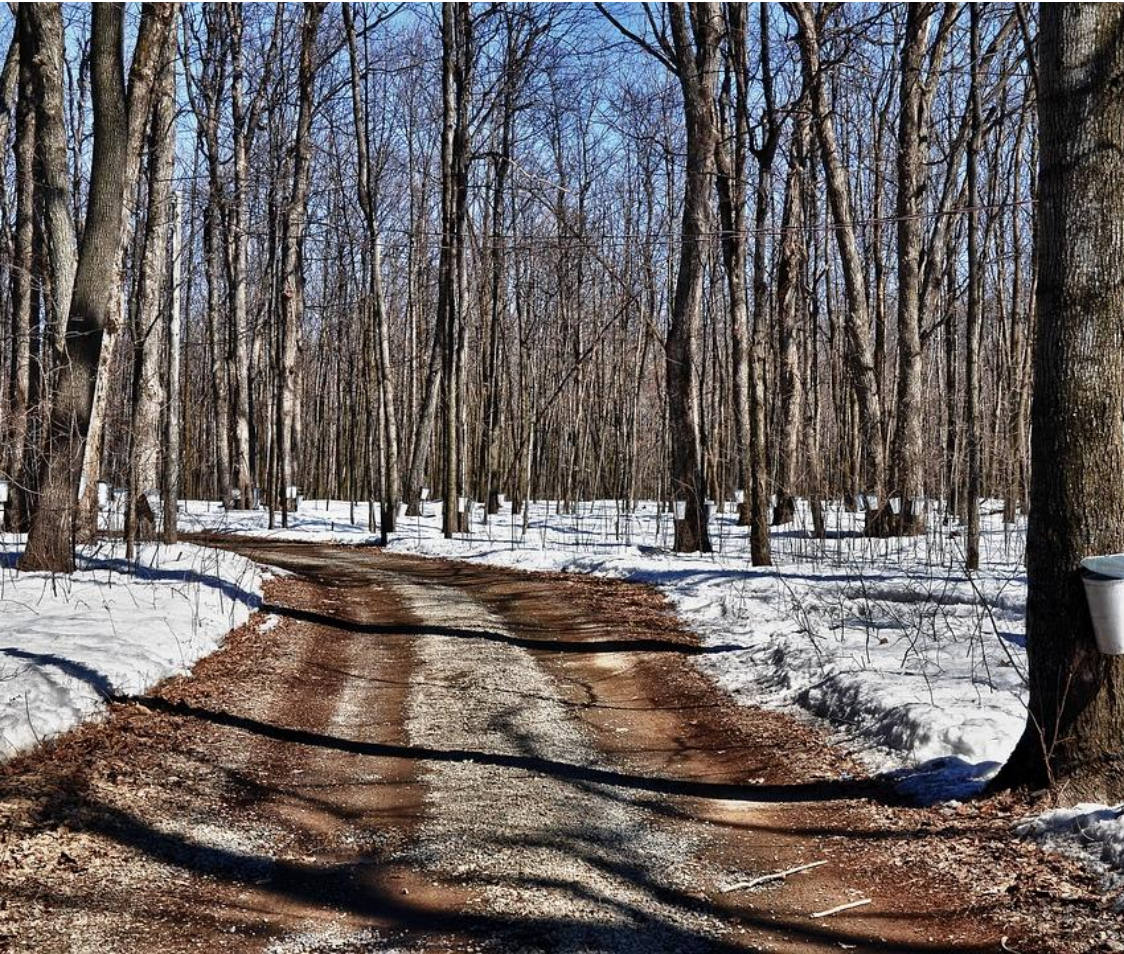
- **Acquisition et démarrage**
- Amélioration continue
- **Expansion mineure ou majeure**
- Diversification
- Spécialisation
- **Transfert à la relève**
- Traverser une période de crise
- Arrêt des opérations/vente de l'entreprise

# Démarrage ou acquisition d'une entreprise



Éléments	Explications
<b>Avec</b> contingent	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Achat d'une entreprise existante</li><li>➤ Nouvelles émissions d'entailles par les PPAQ: programmes relève ou démarrage</li></ul>
<b>Sans</b> contingent	Projet de produits d'érable transformés et vente à la ferme sans intermédiaire
Quand	Préparation plusieurs mois d'avance Respect des dates de dépôt PPAQ pour demande entailles
Comment	Accompagnement pour le montage de <b>VOTRE</b> plan d'affaire

# Avant d'aller plus loin...



## Analyse de faisabilité rapide

- Coût projet
  - Investissements vs besoin financement
- Garanties
- Capacité de remboursement (CDR)
- Paramètres techniques

# Quelques bases de financement

Aspect	Résidentiel	Agricole
<b>But du financement</b>	Maison, condo, chalet, etc.	Terre, bâtiments, quota, machinerie, fonds de roulement
<b>Durée des prêts</b>	Selon l'actif: <b>25-30 ans</b>	Selon l'actif : <b>terre 20-30 ans, bâtiments 15-20 ans, tubulure 15 ans, machinerie 5-10 ans</b>
<b>Mise de fonds</b>	5 % (assuré SCHL) ou 20 % (non assuré)	15-30 % selon l'actif; soutien possible (ex. FADQ, FIRA, CLD, etc)
<b>Analyse</b>	Revenu personnel, capacité de payer, stabilité d'emploi, ratios d'endettement, cote de crédit	Projections financière, capacité de remboursement, <b>plan d'affaires</b> , stabilité de la production, expérience/profil/formation
<b>Garanties</b>	Hypothèque sur la résidence	Hypothèque immobilière + mobilière, Fiche immobilière (terre publique)

# Règles du pouce du financement



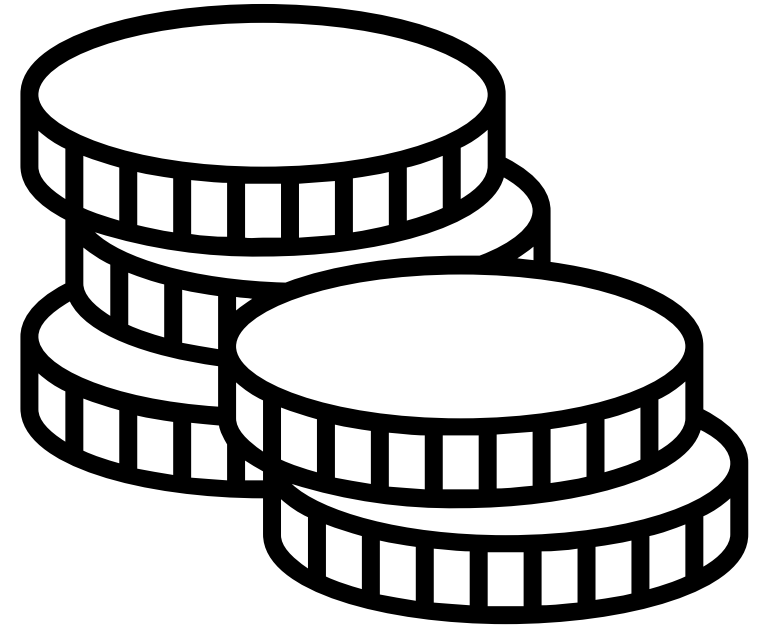
- Financement
  - Terre privée : durée moy. pondérée 15-22 ans
  - Terre publique : durée moy. pondérée 15-18 ans
- Qu'est-ce qu'une **durée moyenne pondérée**?
- Dette maximale:
  - Entre 70 et 100 \$/ent
  - Entre 17 et 25\$/lb

## Mise en garde

Peut varier selon la situation et les régions

# Capacité de remboursement (CDR)

- Ce que l'entreprise dégagne comme liquidités après avoir payé ses charges et salaires, **pour honorer ses paiements en capital et en intérêts**



# Exemple fictif Philippe et Isabelle – Hypothèse de base

- Couple de 34 et 36 ans
- Formation reconnue + expérience
- Propriétaires d'un fonds de terre boisé avec érablière non exploitée de 25 ha (sans dettes)
- Veulent démarrer avec 3 000 entailles dans le conventionnel
- Projet: Demander du contingent, construire une cabane et transformer son eau
- **Cabane à construire : 140 000\$ (20 ans)**
- **Équipements à acheter : 110 000\$ (15 ans)**
- **Emprunt nécessaire: 250 000\$, sur 18 ans, à 5%**



Source: Chat GPT

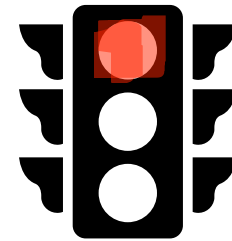
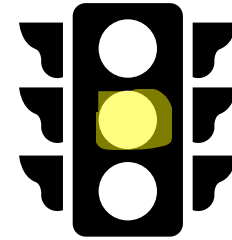
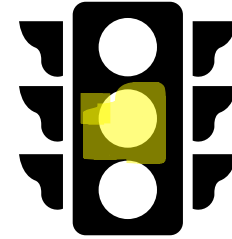
# Partie financière

$3,5 \text{ lbs/ent} \times 3,35\$/\text{lb} \times 3000\text{ent} \times 90\% + \text{Agri}$

	Montant	%
Revenus	33 000\$	
(-) Charges (autres que salaires, intérêts et amortissements)	16 500\$	50
<b>Marge</b>	<b>16 500\$</b>	
(-) Salaires et retraits	0\$	0
<b>CDR maximum</b>	<b>16 500\$</b>	
(-) Paiements	21 000\$	64
<b>Solde résiduel</b>	<b>- 4 500\$</b>	<b>-14</b>
<b>Niveau d'endettement</b>	<b>83\$/entaille</b>	

# Faisabilité

- Promoteur: bon profil, mais pas de mise de fonds, ni de capacité d'injection, mais a de l'équité
- Niveau d'endettement
  - 83 \$/entaille
  - 24 \$/lb
- Capacité de remboursement (CDR)
  - $CDR \leq \text{paiements}$



# Analyse de sensibilité au risque



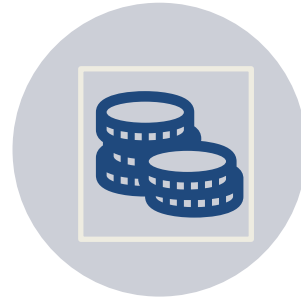
Rendement potentiel



Durée moyenne emprunts



Taux intérêt



Salaire/mise de fonds

# Quelles sont les possibilités ?

## **Apport de fonds supplémentaires**

- Financement par des proches
- Mise de fonds personnelle
- FIRA (prêt subordonné)
- Formation (subventions et programmes)

## **Modification du projet initial**

- Revoir l'ampleur du projet
- Bouillage à forfait, vente d'eau
- Intégrer un/d'autres associés
- Attendre et mieux se préparer



# Différents scénarios

## Qu'arriverait-il si...

	Initial	Mise de fonds (50 000\$)	Bouillage forfait (projet réduit à 115 000\$)
<b>Solde résiduel vs initial</b>	-4 500\$ (-14%)	- 600\$ (-2%)	1 000\$ (3%)
<b>Dette</b>	83 \$/ent 24 \$/lb	67 \$/ent 19 \$/lb	38 \$/ent 11 \$/lb

**Une fois que la faisabilité est démontrée...**

# Le plan d'affaires

## À quoi ça vous sert?



Présenter efficacement votre projet



Clarifier votre projet, forces, faiblesses



Étape par étape (prioriser)



Plan A-B-C (gestion des risques)

## À quoi ça sert pour les intervenants?



Permettre de vous connaître  
(personnel et entrepreneur)



Comprendre votre projet



Répondre à votre besoin (plan  
financement, marge crédit, besoins  
futurs, etc)



# Évènements dans la vie des entreprises

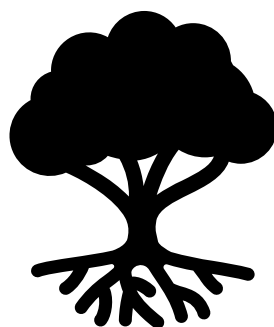


- Acquisition et démarrage
- Amélioration continue
- **Expansion mineure ou majeure**
- Diversification
- Spécialisation
- **Transfert à la relève**
- Traverser une période de crise
- Arrêt des opérations/vente de l'entreprise

# Expansion majeure



Éléments	Explications
Quoi	➤ Achat d'un autre site
Quand	Préparation plusieurs mois d'avance
Comment	Accompagnement pour <b>LEUR</b> plan d'affaire Budget d'investissement

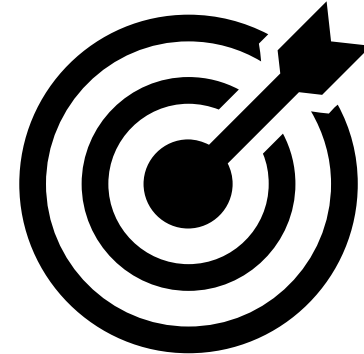


# Notre rôle avant même de calculer...

**Historique de l'entreprise et expérience**

**Définir les objectifs de votre projet**

- Pourquoi acheter le voisin?
- Qu'est-ce qui vous motive?
- Mesurer les impacts de votre projet sur:
  - Structure actuelle
  - Main d'œuvre, temps
  - Votre rôle de producteur/gestionnaire
  - Finances



# Analyse des impacts du projet

## Structure actuelle

- Capacité de remboursement
- Capacité entreposage et transformation
- Capacité de gestion organisationnelle et financière

## Main d'œuvre

- 150 h/1000 entailles (CECPA 2019)
- Transport d'eau, étendue de la période de travail?

## Votre rôle de producteur/gestionnaire

- À partir de 20 000 entailles, le rôle change, on devient gestionnaire de ressources humaines

## Finances

- Prévoir renouvellement/modification des équipements, pas seulement l'achat du départ
- Salaire vs travail bénévole

# Exemple concret – Hypothèse de base

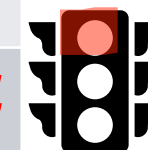
- Philippe et Isabelle sont en production depuis 5 ans
- Veulent acquérir érablière voisine de 12 000 entailles avec cabane toute équipée
- Besoin d'un employé saisonnier et d'un salaire pour Philippe: 20 000\$ total
- **Acquisition: 1,1M\$**
- **Solde dette restante: 85 000\$**
- **Emprunt nécessaire: 1,185M\$ sur 20 ans à 5%**



# Exemple concret

3,5 lbs/ent x 3,35\$/lb x 15 000 ent. x 90% + Agri

	Montant	%
Revenus	165 000\$	
(-) Charges	74 000\$	45
<b>Marge</b>	<b>91 000\$</b>	
(-) Salaires et retraits	20 000\$	12
<b>CDR maximum</b>	<b>71 000\$</b>	
(-) Paiements	94 000\$	57
<b>Solde résiduel</b>	<b>-23 000\$</b>	<b>-14</b>
<b>Niveau d'endettement</b>	<b>79 \$/entaille</b> <b>23 \$/lb</b>	



Ça n'arrive pas...qu'est-ce qu'on peut faire?

# Quelles sont les possibilités ?

## **Apport de fonds supplémentaires**

- Financement par des proches
- Mise de fonds personnelle
- Subventions et programmes

## **Modification du projet**

- Intégrer un ou d'autres associés
- Attendre et mieux se préparer
- Allonger la durée du prêt
- Plus de travail bénévole
- Vente de bois
- Prime biologique
- Etc.





# Évènements dans la vie des entreprises



- Acquisition et démarrage
- Amélioration continue
- **Expansion mineure ou majeure**
- Diversification
- Spécialisation
- **Transfert à la relève**
  - Traverser une période de crise
  - Arrêt des opérations/vente de l'entreprise

# Qu'est-ce qu'un transfert?

Cédants transfèrent à une ou des personnes liées ou non-liées  
**AVEC conditions favorables à la continuité**

Prévoir  
7-10  
ans



Source: Chat GPT

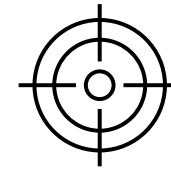
# Par où on commence?



# Étape 1- Humain

## Conseillère en transfert

- Transfert des responsabilités et des pouvoirs
- Équité/égalité entre les enfants
- Besoins financiers à la retraite des cédants
- Retraite et implication post-transfert
- Etc.

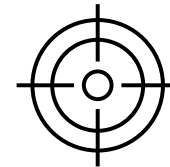


Éviter toute source  
de conflit

# Étape 2 - Faisabilité économique

## Portrait de la situation actuelle

- CDR historique
- Rendement et contingent
- Qualité des installations
- Dette et efficacité actuelles
- Etc.



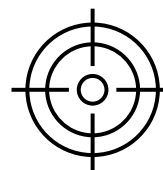
Établir la capacité de  
payer  
maximale(CDR)

**Même principe que pour une acquisition ou expansion**

# Faisabilité économique - suite

## Éléments à prendre en considération dans le budget

- Projets/besoins futurs
- Contexte de la production
- Montant du transfert et financement possible
- Subventions



**Établir la capacité  
de payer les cédants**

# Capacité de remboursement maximale

20 ans après l'expansion, Philippe et Isabelle veulent transférer leur entreprise de 15 000 entailles avec 4,15 lbs/ent. La relève doit investir 250 000\$ sur 5 ans

Produits	195 000			Produits	195 000	
Dépenses	78 000	40%		Dépenses	97 500	50%
Marge	117 000			Marge	97 500	
Salaires et retraits	20 000			Salaires et retraits	20 000	
<b>CDR maximum</b>	<b>97 000</b>			<b>CDR maximum</b>	<b>77 500</b>	
Paielements projets	20 000			Paielements projets	20 000	
CDR transfert	77 000			CDR transfert	57 500	
Emprunt max	950 000			Emprunt max	715 000	
20 ans 5%	63\$/ent			20 ans 5%	48\$/ent	

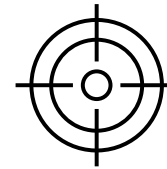
**Chaque entreprise a sa capacité de payer!**

# Étape 3 - Financier



## Modalités de paiement

- Vendeur-prêteur
- Durée / taux d'intérêt
- Balance de prix de vente
- Catégories d'actions
- Subventions



**Arrimer le financier  
avec la capacité de  
payer**

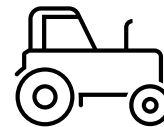
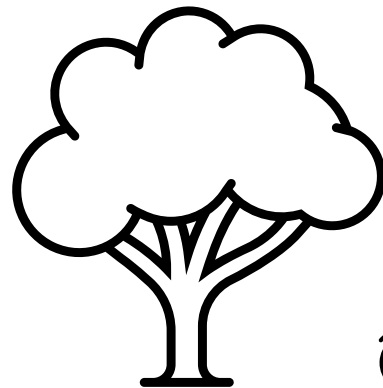
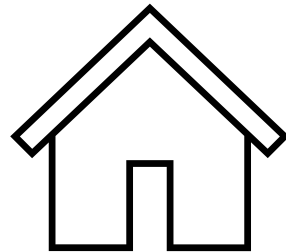
# Étape 4 - Fiscal

**Agronome en gestion ou évaluateur**

→ Établir la juste valeur marchande des actifs



Dernière étape avant  
notaire



# Exemple valeur marchande

Entreprise de Philippe et Isabelle en Beauce

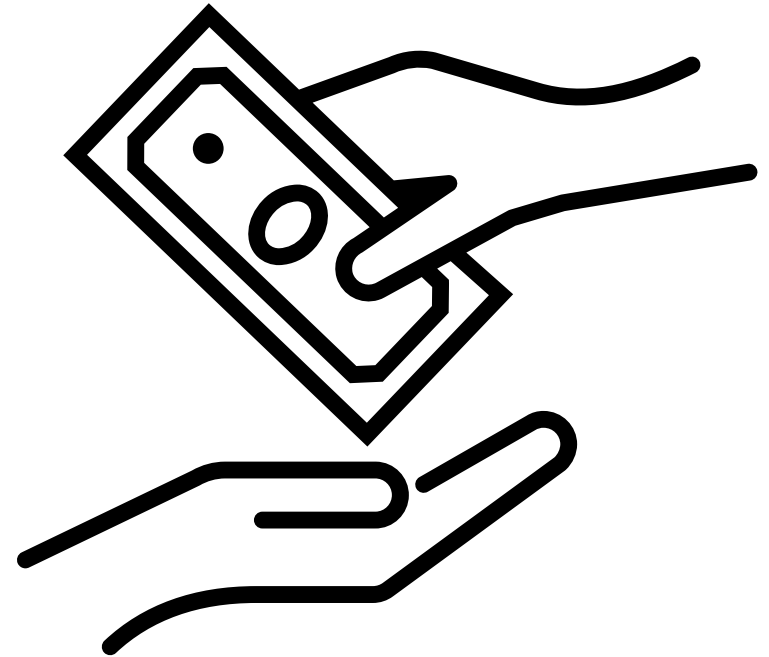
RÉSUMÉ DE LA VALEUR MARCHANDE DES ACTIFS MLT		
ÉLÉMENTS	PRÉCISIONS	VALEUR MARCHANDE
Érablière (terre et contingent)	60 \$/ent terre, 7,50\$/lb contingent Ajustement selon secteur et rendement	1 367 000\$
Machineries et équipements		200 000\$
Matériel roulant		30 000\$
Matériel informatique		5 000\$
Bâtiments		220 000\$
Stocks	NON-ÉVALUÉ	- \$
<b>TOTAL</b>		1 822 000\$

**Valeur fictive d'environ 121\$/ent**  
**(variable selon le contexte de chaque entreprise)**

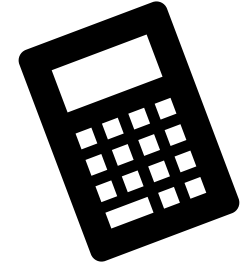
# Quel prix de vente est le bon?

Le prix est très différent d'un transfert à l'autre selon:

- Besoins des cédants (planification financière)
- Objectifs des cédants (continuité, équité)
- Besoins de la relève (projets et coût de vie)
- Valeur économique (CDR)
- Valeur marchande des actifs ou des actions

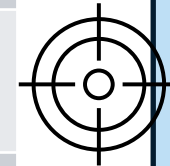


# Rôle du fiscaliste



- Production du mémo fiscal
- Proposition de scénarios avantageux fiscalement

Valeur marchande actifs
(-) dettes
(-) impôt latent
= valeur des actions
(-) prix vente
= don



Dernière étape  
avant notaire

Impôt cédants



(-) prix vente

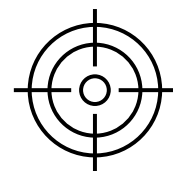
= don

# Étape 5 - Légal



Notaire

- Contrats d'achat-vente
- Convention actionnaire/d'associés
- Hypothèques
- Création d'entreprise au besoin
- Etc.



Dernière étape

# Subventions Réseau Agriconseils

- Services-conseils peuvent être admissibles à des subventions du Réseau Agriconseils
- Dispensateurs admissibles
- % de subvention variable selon votre région et le service rendu



# Balados



Épisode de balado

**Allier passion et rentabilité en acériculture**

Cultivez la gestion



Épisode podcast

**Assurer la continuité : Le  
transfert d'entreprise agricole**

**Cultivez la gestion**

**Et plusieurs autres sujets intéressants!**



# CONCLUSION

**Important de  
s'entourer de  
bons conseillers  
neutres et  
indépendants!**

**Un conseiller en  
gestion vous  
offrira un  
accompagnement  
personnalisé, selon  
vos besoins  
spécifiques!**