

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.

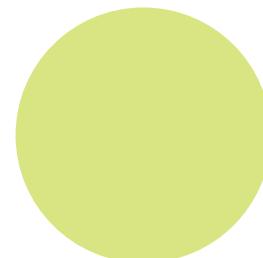
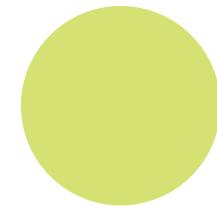
CMCA
Centre multi-conseils agricoles

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
Avec contingent	<ul style="list-style-type: none">➤ Achat d'une entreprise existante➤ Nouvelles émissions d'entailles par les PPAQ: programmes relève ou démarrage
Sans 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 VOTRE plan d'affaire

Avant d'aller plus loin...



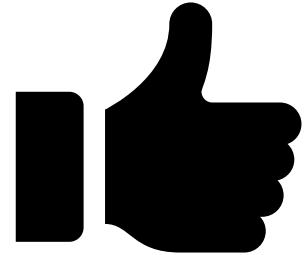
Analyse de faisabilité rapide

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

Quelques bases de financement

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

Règles du pouce du financement



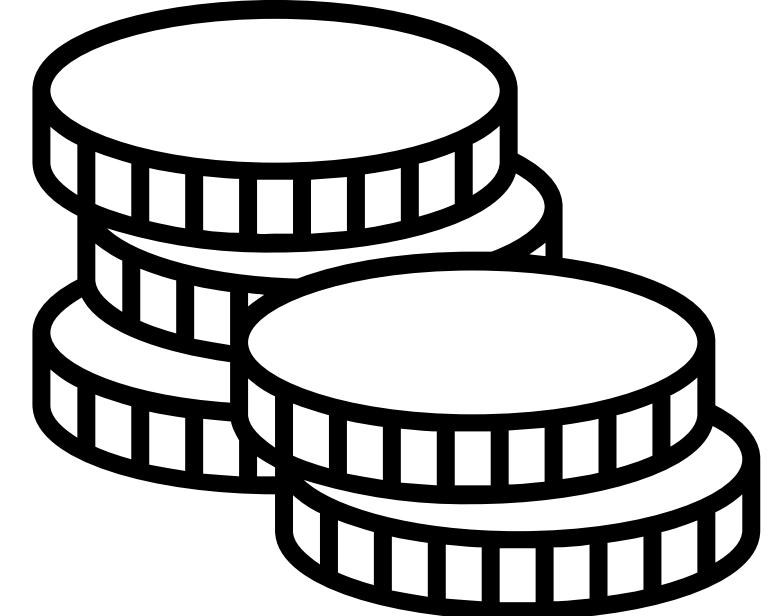
- Financement
 - Terre privée : durée moy. pondérée 15-22 ans
 - Terre publique : durée moy. pondérée 15-18 ans
- Qu'est-ce qu'une **durée moyenne pondérée**?
- **Dette maximale**:
 - Entre 70 et 100 \$/ent
 - Entre 17 et 25\$/lb

Mise en garde

Peut varier selon la situation et les régions

Capacité de remboursement (CDR)

- Ce que l'entreprise dégage 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

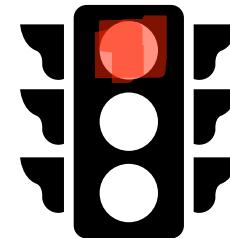
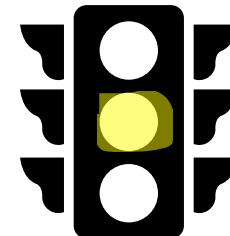
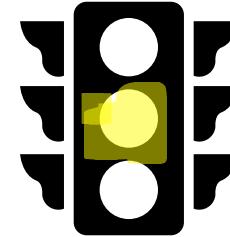
Partie financière

3,5 lbs/ent x 3,35\$/lb x 3000ent x 90% + Agri

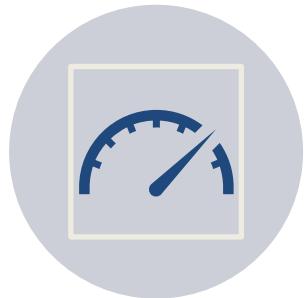
	Montant	%
Revenus	33 000\$	
(-) Charges (autres que salaires, intérêts et amortissements)	16 500\$	50
Marge	16 500\$	
(-) Salaires et retraits	0\$	0
CDR maximum	16 500\$	
(-) Paiements	21 000\$	64
Solde résiduel	- 4 500\$	- 14
Niveau d'endettement	83\$/entaille	

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)
 - $CDR \leq$ paiements



Analyse de sensibilité au risque



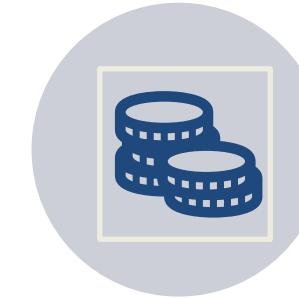
Rendement potentiel



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\$)
Solde résiduel vs initial	-4 500\$ (-14%)	- 600\$ (-2%)	1 000\$ (3%)
Dette	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

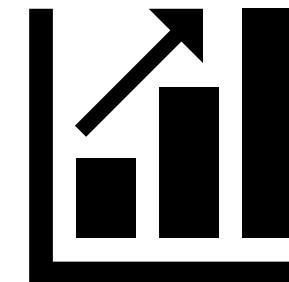
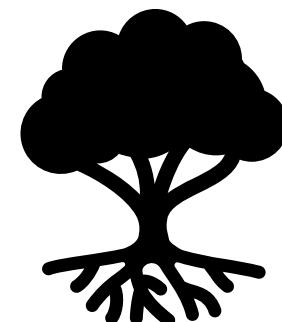
• Expansion mineure ou majeure

- 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 LEUR plan d'affaire Budget d'investissement

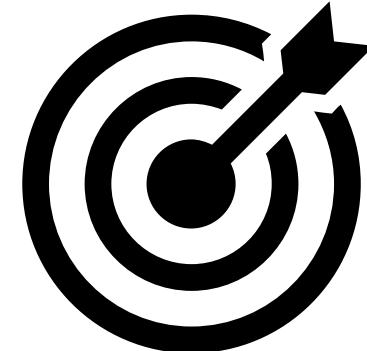


Notre rôle avant même de calculer...

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
Marge	91 000\$	
(-) Salaires et retraits	20 000\$	12
CDR maximum	71 000\$	
(-) Paiements	94 000\$	57
Solde résiduel	-23 000\$	-14
Niveau d'endettement	79 \$/entaille	
	23 \$/lb	



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?



HUMAIN ET
ORGANISATIONNEL

TECHNICO-
ÉCONOMIQUE

FINANCIER

FISCAL

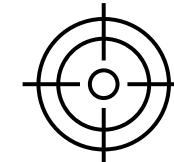
LÉGAL



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.

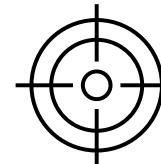


Éviter toute source de conflit

Étape 2 - Faisabilité économique

Portrait de la situation actuelle

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



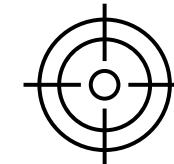
Établir la capacité de payer maximale(CDR)

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	
CDR maximum	97 000		CDR maximum	77 500	
Paiements projets	20 000		Paiements 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	

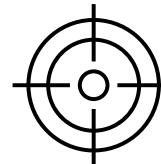
Chaque entreprise a sa capacité de payer!

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

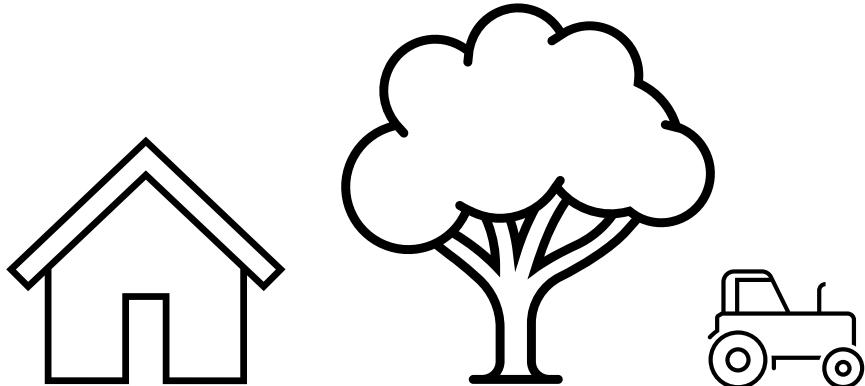
Étape 4 - Fiscal

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

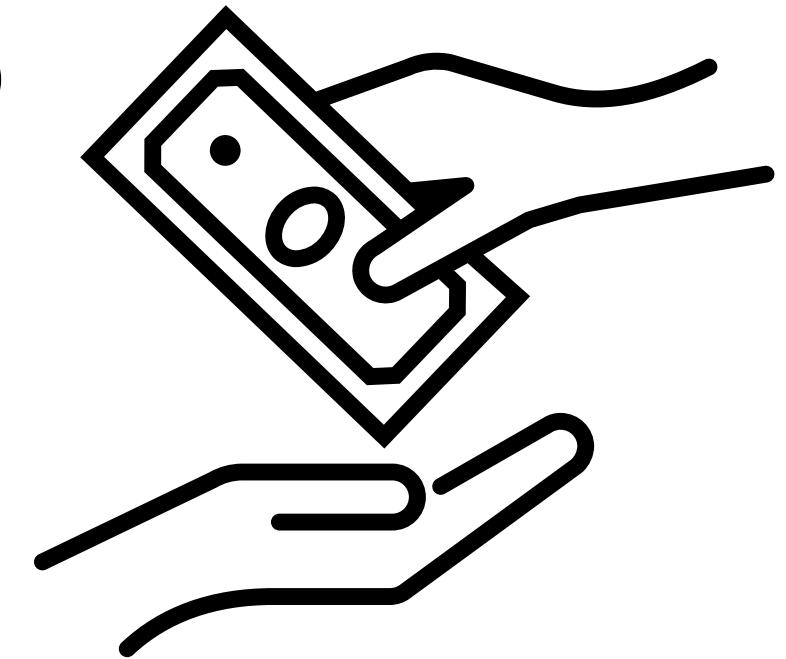
RÉSUMÉ DE LA VALEUR MARCHANDE DES ACTIFS MLT		
ÉLÉMENTS	PRÉCISIONS	VALEUR MARCHANDE
Érablière (terre et contingent)	60 \$/ent terre, 7,50\$/lb contingent Ajustement selon secteur et rendement	1 367 000\$
Machineries et équipements		200 000\$
Matériel roulant		30 000\$
Matériel informatique		5 000\$
Bâtiments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

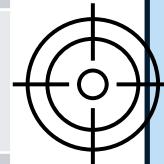


Rôle du fiscaliste

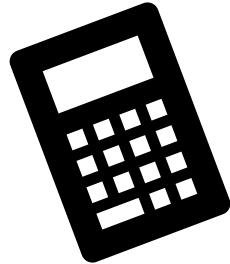
- Production du mémo fiscal
- Proposition de scénarios avantageux fiscalement

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

Impôt cédants



Dernière étape
avant notaire

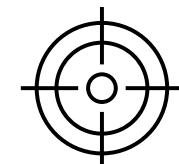


Étape 5 - Légal

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
- Dispenseurs 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!**