



UNIVERSITÉ
LAVAL

Département d'économie agroalimentaire et des
sciences de la consommation

Freins et leviers à la planification du transfert des entreprises agricoles au Québec



Source : [iStock](#)

Nadiss Maïmounath Zomahoun
Étudiante à la maîtrise en agroéconomie avec mémoire

Fanny Lepage
Professeure, Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation

Février 2026

Quel est le contexte de l'étude ?

En 30 ans, soit de 1991 à 2021, le Québec a perdu 20,8 %¹ de ses productrices et producteurs agricoles. Alors que leur âge moyen ne cesse d'augmenter (passant de 44 à 54 ans), le rapport entre les plus jeunes (35 ans et moins) et les plus vieux (55 ans et plus) ne cesse quant à lui de diminuer passant de 113 % à 16 % pour la même période.

L'une des causes de cette situation est la difficulté à transférer les entreprises agricoles, un processus freiné par divers obstacles d'ordre économique, administratif et psychologique (Gaté & Latruffe, 2016).

Quel est le problème à l'étude ?

De nombreux travaux soulignent que **l'absence de planification** constitue une cause majeure d'échec lors du transfert des entreprises².

Malgré l'importance reconnue de cette planification pour assurer la continuité des exploitations, seulement 8,5 % des fermes québécoises disposent d'un plan formel de transfert alors que la moyenne nationale est de 12,0 %.

Par ailleurs, la littérature ne s'accorde pas sur une définition consensuelle de la planification du transfert ni sur ses étapes, ce qui complique la compréhension du processus et des facteurs influençant sa réalisation.

Quelle est la solution proposée ?

L'objectif de cette étude est donc d'identifier les facteurs qui ralentissent ou facilitent l'amorce de la planification ainsi que la réalisation des étapes la constituant.

Grâce aux résultats obtenus, les services d'accompagnement à la planification pourraient être bonifiés en ayant une connaissance plus fine des embûches et facilitateurs.

Pour réaliser cet objectif, 21 professionnels accompagnant des productrices et des producteurs dans la planification de leur transfert ont été rencontrés dans le cadre de groupes de discussion ou d'entretien individuels.

¹ Toutes les données statistiques présentées dans ce document proviennent du recensement de l'agriculture :

<https://www.statcan.gc.ca/fr/recensement-agriculture>

² Liste non exhaustive des recherches ayant nommé l'absence ou la défaillance de planification comme étant l'une des causes d'échec de la transmission : Handler & Kram, 1988; Ward, 1988; Mishra & El-Osta, 2008; Colot, 2009; Gaté & Latruffe, 2016; Earls & Hall, 2018; Gagné et al., 2021; Richard-Frève et al., 2024.

Les résultats...

Afin d'identifier les facteurs influençant la planification, une définition commune a d'abord été construite. Il en ressort que la planification du transfert d'une exploitation agricole repose sur quatre caractéristiques qui contrastent avec les attentes des productrices et des producteurs révélant ainsi de premiers enjeux à son utilisation.

1

La planification du transfert est un **processus itératif**. Ainsi des allers-retours entre les différentes étapes sont possibles voire souhaitables et/ou nécessaires. Ceci permet de réévaluer les décisions prises pour s'assurer de leur pertinence, tout en restant ouvert aux ajustements nécessaires en cours de route.



À l'inverse, les productrices et les producteurs semblent davantage en attente d'un processus en cascade dans lequel les étapes se suivent de façon linéaire. Cette perception erronée peut mener à une frustration et à un découragement de celles et ceux engagés.es dans la démarche voire mener à l'abandon du processus.

2

La planification du transfert est un **processus multipartite**. Il permet ainsi à différents acteurs de collaborer pour réaliser un objectif commun. Il nécessite l'implication directe d'au moins deux acteurs principaux (cédant et repreneur) et, dans la majorité des cas, de plusieurs acteurs secondaires (conjoint.e, frère et sœur, associés, oncle/tante, cousin.e...) et de professionnels issus de diverses disciplines qui accompagnent les productrices et producteurs dans le processus.



Cette caractéristique implique des considérations interpersonnelles (relations, communication, enjeux...) qui ne sont pas toujours bien adressées en agriculture et dans les entreprises familiales de façon plus générale.

3

La planification du transfert est un **processus complexe**. Il comporte plusieurs éléments et dimensions imbriqués, ce qui peut le rendre difficile à saisir et à réaliser. Les éléments à transmettre concernent aussi bien les connaissances (les savoirs), que les responsabilités (les pouvoirs) et enfin les droits de propriété (les avoirs). Le transfert de ces trois éléments devrait être soumis à la planification. La complexité est également occasionnée par le fait que des dimensions aussi bien financières, juridiques, humaines, structurelles s'imbriquent et doivent être travaillées conjointement.



Que ce soit dans le processus de transfert que dans celui menant à sa planification, la focale semble essentiellement mise sur la transmission de la propriété, ce qui peut nuire à la réussite de ces processus. De plus, face à la complexité, il est difficile pour les productrices et producteurs d'avoir une vision d'ensemble et de mener ces processus sans accompagnement spécialisé.

4

La planification du transfert est un **processus de long terme** à la fois dans son élaboration (il faut souvent y consacrer plusieurs mois), sa mise en œuvre (il faut idéalement viser un minimum de 5 ans) ainsi que dans ses retombées, notamment en termes de réussite du transfert, qui peuvent se ressentir sur plus d'une décennie.



Cet aspect temporel nécessite une volonté mais également une capacité d'anticipation importante de la part des productrices et des producteurs. De plus, le fait que les retombées ne soient pas « rapidement » observables réduit l'appropriation par les productrices et producteurs de ce processus.

Proposition de définition de la planification du transfert

« La planification du transfert d'une entreprise agricole est un processus complexe, itératif, multipartite et de long terme qui vise à établir les objectifs devant être réalisés et les actions devant être posées afin d'assurer un transfert réussi entre les cédants et les repreneurs. »

La planification, un processus en trois étapes

La planification du transfert est un processus qui comprend trois étapes :

1. Réalisation d'un diagnostic (état de la situation)
2. Fixation des objectifs (jalons à atteindre pour être en mesure de réaliser le transfert)
3. Production d'un plan de transfert (comprenant les actions à mener pour atteindre les objectifs)

➪ C'est la théorie !

Les résultats ont montré que...

- La majorité des activités de la planification concernait uniquement la transmission des actifs de l'entreprise. La planification du transfert des savoirs et des pouvoirs est, quant à elle, fortement négligée alors qu'elle fait partie des ingrédients clés pour avoir un transfert réussi.
- Le diagnostic est l'étape sur laquelle se concentre la plupart des intervenants et des actions réalisées au cours de la planification. Qu'ils soient organisationnel, humain, financier ou fiscal, les diagnostics ont été au centre des discussions.
- La fixation d'objectifs et la production d'un plan d'actions structuré et échelonné sur la période en amont de la réalisation effective du transfert semblent largement sous considérées.
- Ainsi, l'accompagnement des productrices et producteurs semble être fait dans une optique de réalisation effective du transfert, plutôt que dans celle d'une véritable planification permettant de jalonner, bien avant la réalisation du transfert, les différents objectifs à atteindre et les actions à mettre en œuvre pour y arriver.

Les éléments qui influencent le déroulement de la planification

Plusieurs facteurs ont été identifiés par les participants comme influençant la planification du transfert des entreprises agricoles. Dans un premier temps, ces facteurs ont été catégorisés en utilisant le modèle de résistance à la planification du transfert : individuels, interpersonnels, organisationnels et environnementaux (Handler et Kram, 1988). Dans un deuxième temps, ils ont été replacés tout au long du processus de planification.

1 Amorce de la planification

Individuels	• Personnalité du producteur • Volonté affirmée du cédant de transmettre sa ferme • Volonté affirmée d'une relève de reprendre l'exploitation • Expérience antérieure de planification • Expérience antérieure de transfert • Âge du producteur • État de santé physique et psychologique • Perception du cédant sur sa capacité à poursuivre sa carrière d'agriculteur • Satisfaction personnelle de l'atteinte des objectifs au sein de l'exploitation
Interpersonnels	• État des relations entre les membres de la famille dans la situation d'une transmission familiale
Environnementaux	• Présence de subventions, bénéfices fiscaux ou de production • Niveau d'incertitude du secteur de production

2 Réalisation du diagnostic

Individuels	• Niveau de connaissances et de compétences de la relève
Interpersonnels	• Niveau de confiance du cédant envers la relève identifiée • Enjeux de communications entre le cédant et la relève • Niveau de confiance du cédant envers les professionnels réalisant l'accompagnement
Organisationnels	• Situation financière et structurelle de l'entreprise

3 Fixation des objectifs ET 4 Production du plan

Individuels	• Désistement de l'un ou l'autre des acteurs (cédant ou repreneur)
--------------------	--

En synthèse...

L'**amorçage de la planification** est le moment où se concentre la majorité des facteurs pouvant freiner ou encourager les productrices et producteurs à réaliser une planification. Ainsi, c'est « franchir la porte » qui semble être le plus contraignant.

➡ Ceci semble exacerbé par le fait que la plupart des facteurs sont d'ordre individuel, constitués de valeurs, principes, expériences antécédentes, personnalité, volontés diverses mais également des éléments liés à la capacité physique et psychologique des individus.

« J'ai des clients qui me disent : "Je suis plus capable, je me trouve au bout du rouleau." » (E13)

➡ De nature interpersonnelle, l'état des relations entre les membres de la famille peut aussi venir jouer un rôle dans la décision des protagonistes de se lancer dans l'aventure de la planification.

« Certains disent: « Je veux transférer, mais on ne s'entend pas, on ne réussit pas à communiquer, on est dans le conflit fréquemment ». Alors souvent, ça va être un déclencheur pour aller solliciter de l'aide au niveau d'un transfert. Là on parle d'un processus de transfert qui va mener vers la planification » (E3)

➡ L'environnement d'affaire semble également pouvoir influencer l'amorçage du processus de planification notamment par l'entremise de subvention ou bénéfices. Le niveau d'incertitude du secteur agricole, tel que ressenti par le cédant, peut influencer la décision d'amorcer la planification.

« Je pense à la crise porcine, c'est sûr qu'on a moins envie de planifier le transfert. » (E4)

La **réalisation du diagnostic**, qui est l'étape qui semble dominer le processus de planification, est aussi influencé par une diversité de facteurs.

➡ Les facteurs interpersonnels sont les plus nombreux. La confiance que porte le cédant envers la relève identifiée ainsi qu'envers les professionnels l'accompagnant dans le processus joue un rôle important. Ainsi un manque de confiance vient ralentir ou arrêter la réalisation du diagnostic. La capacité de communication entre les parties prenantes est un facteur pouvant influencer le déroulement du diagnostic.

« Un autre frein, c'est l'humain. Je ne fais pas confiance à ma relève, je l'ai pris, mais ce n'est pas lui que j'aurais dû prendre » (E18)

En synthèse...

➡ Un facteur de nature individuel a également été identifié soit le niveau de connaissances et de compétences de la relève. Ainsi, il semble que dans certaines fermes, le diagnostic doit être mis sur pause le temps que la relève aille se former ou du moins fasse l'acquisition des connaissances et compétences qui lui seront nécessaires lorsqu'il sera à la tête de l'exploitation.

« Une raison de plus, c'est que la relève n'est pas formée. Tu sais, aujourd'hui, une relève qui n'est pas formée ne peut plus prendre une ferme comme avant. » (E20)

➡ Le seul facteur organisationnel identifié dans l'ensemble du processus agit à l'étape du diagnostic. Il s'agit de la situation financière et structurelle de l'entreprise. Les participants ont fait mention d'entreprises ayant des situations fortement dégradées, ce qui rendrait, dans l'état actuel des choses la transmission impossible afin d'avoir à terme une entreprise viable.

« Au niveau économique, quand l'entreprise agricole n'est pas en bonne situation financière, ça va être un frein, parce que, financièrement, c'est difficile. » (E4)

La **fixation des objectifs** et la **production du plan** sont deux étapes qui semblent bien souvent entremêlées et où les activités d'accompagnement semblent être les moins présentes. Ainsi un seul et même facteur de nature individuelle a été identifié.

➡ C'est le désistement de l'un ou l'autre des acteurs (cédant ou repreneur) qui semble être la principale cause de l'arrêt du processus lorsque l'étape du diagnostic est passée. Ainsi, à la suite de cette étape cruciale, certains décident de cesser la planification après avoir constaté des divergences d'opinion ou des enjeux trop importants.

« Moi j'avais commencé un processus, puis la relève dit : « Finalement, moi, je ne veux pas ça. Je laisse tomber ». Il voyait tout ce que ça impliquait. Il n'y avait pas d'autres enfants intéressés. Ça s'est arrêté là comme ça. » (E11)

Ce que le projet a aussi permis de comprendre...

Alors que la majorité des participants conçoivent que la planification du transfert est un processus qui comprend trois étapes (réalisation d'un diagnostic, fixation des objectifs et production d'un plan), ils trouvent la description de ce processus « insuffisante » dans le sens où elle ne représente pas l'ensemble des réalisations à mener pour planifier les transmissions d'exploitation. Parmi les réalisations manquantes notons :

- Consultation d'experts
- Réflexion personnelle
- Élaboration de scénarios
- Discussion avec les membres de la famille et/ou d'autres producteurs...

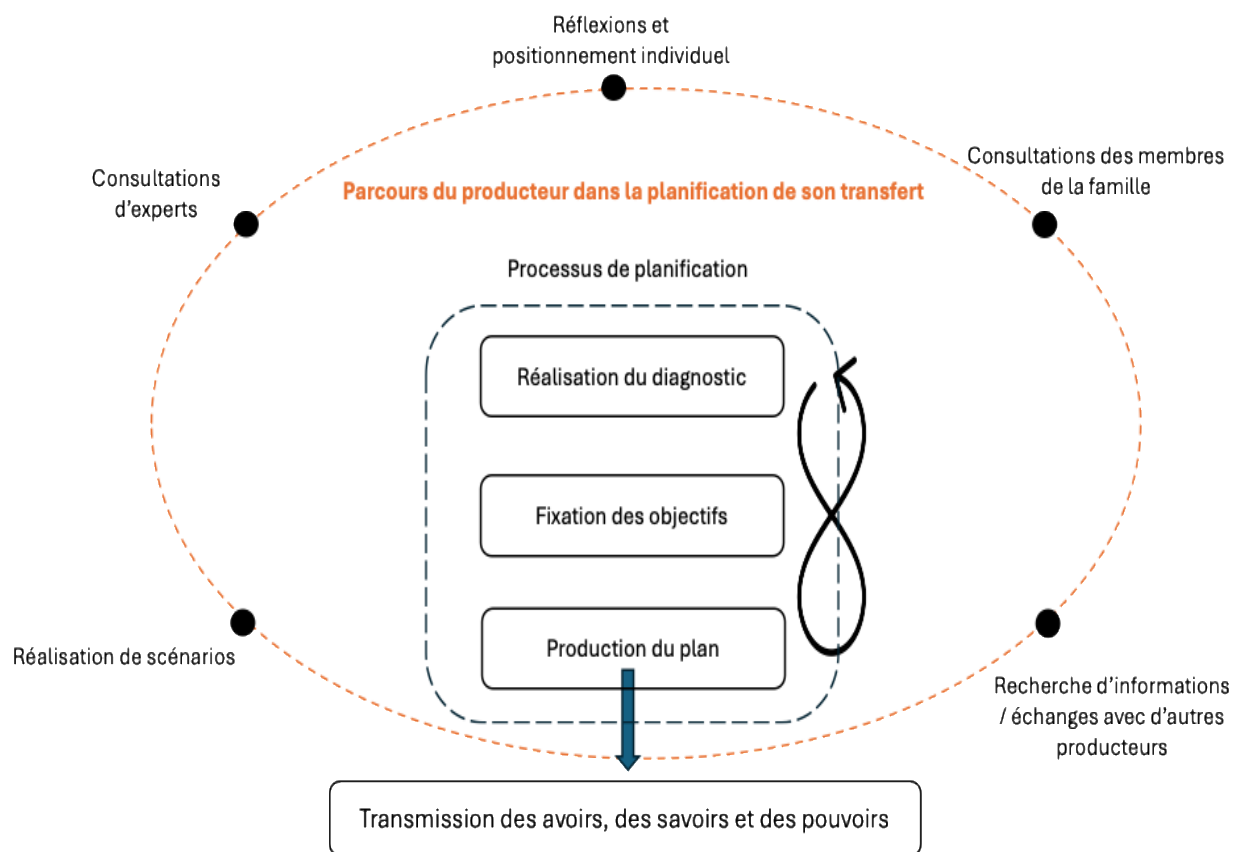
Ces éléments ne sont pas propres au processus mais font bien partis du « parcours » que mène le producteur pour réaliser cette planification.



Alors que le **processus** représente l'ensemble des activités logiquement interreliées qui produisent un résultat déterminé (dans notre cas la planification du transfert), le **parcours** représente le chemin emprunté par un individu pour aller d'un point à un autre. Chaque individu trace son chemin comme il l'entend, selon son rythme et ses préférences. Tout au long du parcours, les producteurs réaliseront des actions, auront des pensées et ressentiront des émotions variées.

Ce que le projet a aussi permis de comprendre...

- Les parcours sont normalement utilisés pour suivre un client dans son cheminement, comprendre les embûches auxquels il est confronté, les éléments qui l'aident à avancer et mieux saisir comment il fait ses choix.
- Avoir une meilleure compréhension du parcours mené par les productrices et producteurs réalisant une planification du transfert permet donc par la suite d'ajuster / améliorer / faire évoluer le processus.
- Pour comprendre ce parcours, il faut se positionner en tant qu'observateur, voire se mettre à la place du producteur afin de réfléchir comme si l'on devenait soi-même ce producteur ...



Pistes d'actions pour favoriser la planification des transferts de ferme

Les résultats de cette étude permettent de formuler des pistes d'action qui pourraient potentiellement favoriser la planification des transferts de ferme :

- Sensibiliser et informer davantage les productrices et les producteurs sur le pourquoi et le comment planifier le transfert de leur entreprise.
- Accroître les formations et les services d'accompagnement portant spécifiquement sur les enjeux interpersonnels afin de favoriser le dialogue entre les potentiels cédants et relèves, améliorer la gestion des conflits et développer des relations basées sur une confiance mutuelle.
- Bonifier le processus d'accompagnement offert aux productrices et producteurs afin d'assurer la planification de la transmission des savoirs, des pouvoirs et des avoirs ainsi que de permettre la réalisation de l'ensemble des étapes de la planification (réalisation du diagnostic, fixation des objectifs et élaboration d'un plan).
- Offrir un service d'accompagnement à la mise en œuvre de la planification afin de faciliter le déploiement et l'ajustement du plan dans les années précédant le transfert effectif de l'entreprise.
- Renforcer le soutien du gouvernement afin de pouvoir accroître le nombre de professionnels spécialisés dans la planification du transfert mais également permettre le développement d'outils pratiques et adaptés à la réalité agricole favorisant l'élaboration et la mise en œuvre de la planification.

Limites de l'étude

Cette recherche, malgré ses apports, comporte certaines limites empiriques:

- Les résultats demeurent étroitement ancrés dans le contexte québécois et ne peuvent donc pas être généralisés à d'autres réalités nationales ou internationales.
- Les données recueillies proviennent exclusivement d'experts, ce qui limite la diversité des points de vue. Intégrer la perception des productrices et producteurs permettrait d'enrichir l'analyse et notamment mieux comprendre les distinctions entre processus de planification et parcours mené par les productrices et producteurs pour réaliser ce processus.
- La validation des propositions devrait être réalisée à partir d'un échantillon plus grand afin d'accroître la compréhension du phénomène étudié.

Références

- Colot, O. (2009). Préparation des PME familiales belges à la transmission et impact sur la performance. *Revue internationale P.M.E.*, 22(2), 95-132. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/044032ar>
- Earls, A., & Hall, H. (2018). Lessons for succession planning in rural Canada: A review of farm succession plans & available resources in Haldimand County, Ontario. *Journal of Rural and Community Development*, 13(4).
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it? *Family Business Review*, 34(2), 154-167.
- Gaté, R., & Latruffe, L. (2016). Difficultés rencontrées lors de la transmission d'exploitations agricoles. Le cas de la Bretagne. *Économie rurale*, 351(1), 5-24. <https://doi.org/10.4000/economierurale.4792>
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Mishra, A. K., & El-Osta, H. S. (2008). Effect of agricultural policy on succession decisions of farm households. *Review of Economics of the Household*, 6, 285-307.
- Richard-Frève, É., Cardona, A., & Ollivier, G. (2024). «Transmission Sud » : État des lieux et enjeux de transmission agricole en région Sud <https://hal.inrae.fr/hal-04479198>
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.

Remerciements

Nous souhaitons remercier très sincèrement l'ensemble des participants. Leur temps, leur ouverture et la richesse de leurs témoignages ont été essentiels à la construction de cette étude. Sans leur précieuse contribution, ce travail n'aurait pas été possible. Merci !

Pour toutes questions ou demandes d'informations :
Fanny Lepage, fanny.lepage@eac.ulaval.ca