

RÉUSSIR VOTRE TRANSFERT DE FERME

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT

— Direction régionale du Centre-du-Québec —



Adapté en avril 2019 pour le Centre-du-Québec
par le ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation

Document élaboré grâce à la participation des organisations suivantes :

- *Le Ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation*
- *La Financière agricole du Québec*
- *Les centres financiers aux entreprises Desjardins Chaudière-Appalaches*
- *Le Centre régional d’établissement en agriculture de la Chaudière-Appalaches*
- *Le Groupe-conseil agricole Québec-Beauce*
- *Les groupes de relève agricole de la Chaudière-Appalaches*
- *Les fédérations de l’UPA de la Beauce, de la Côte-du-Sud, de Lévis-Bellechasse et de Lotbinière-Mégantic*

Dépôt légal – 2015
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-50026-1

RÉUSSIR VOTRE TRANSFERT DE FERME

Le **transfert de ferme** est une étape importante pour toutes les personnes engagées dans un tel processus. Il faut tenir compte de l'avenir de l'entreprise, de la retraite des propriétaires (cédants) et de la préservation des liens familiaux. La taille et l'endettement de l'entreprise, la valeur du don, les diverses réglementations à respecter, l'arrivée hâtive de la relève (acqureur) et une période de coexploitation plus ou moins longue sont autant d'éléments qui accroissent la complexité du transfert d'une entreprise agricole. Toutefois, si on procède à une planification et à une réalisation efficaces, le transfert de ferme s'avère un événement heureux de la vie.

C'est dans cette perspective que nous proposons une démarche qui vous aidera dans l'ensemble de ce processus. Cette démarche concerne évidemment les premiers intéressés, soit les producteurs et productrices agricoles et celles et ceux qui forment leur relève, mais aussi les différentes personnes-ressources du milieu agricole aptes à les soutenir. Cette démarche abordera toutes les étapes à parcourir en vue d'assurer votre réussite, en mettant en évidence les éléments d'importance à prendre à considération. En outre, elle soulignera et favorisera la complémentarité des personnes engagées dans ce processus.

Une telle démarche nécessite la consultation d'un bon nombre de spécialistes. Il est donc primordial d'établir un réseau de conseillers en qui vous avez confiance et qui travailleront dans un esprit de multidisciplinarité. **De plus, conformément à son offre de service, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) met à votre disposition des conseillères et des conseillers qui vous aideront à entreprendre et à orienter votre projet, tout en tenant compte des ressources qui sont à votre portée dans le milieu.**

Ce guide s'adresse également à ceux qui envisagent un **transfert de ferme non apparenté**, c'est-à-dire sans qu'il existe des liens familiaux. Comme pour la planification d'un voyage, il vous aidera à déterminer l'endroit où vous désirez vous établir, en fonction de votre point de départ et suivant la manière d'atteindre votre destination, c'est-à-dire de réaliser un transfert de ferme réussi.

Bonne démarche!

TABLE DES MATIÈRES

Réflexion	5
Préparation de l'entreprise.....	7
Préparation des parents	8
Préparation de la relève.....	9
Période de transition et de cogestion	10
Réalisation.....	11
Suivi après le transfert	12
Les incontournables	13
Coordonnées des personnes-ressources.....	14

RÉFLEXION

LE POURQUOI

Le transfert n'est pas un événement fortuit dans l'existence d'une entreprise agricole. La continuité de l'entreprise est, avant tout, un choix fait par les intéressés. Comme la majorité des fermes québécoises sont des entreprises familiales, tous les membres de la famille se trouvent concernés par ce choix.

Évidemment, chaque membre de la ferme et de la famille doit réfléchir à ce qu'il désire dans la vie. De même, il doit déterminer la place qu'il veut occuper dans la ferme, à court, à moyen et à long termes. Il importe que chacun soit en mesure de s'exprimer et de connaître les souhaits des autres membres intéressés, et ce, de façon à engager toutes les actions nécessaires à une bonne planification du transfert de la ferme.

LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

1. Choisir la continuité ou non

Est-ce que nous voulons céder notre entreprise, même si cela signifie qu'elle pourrait être vendue en deçà de sa valeur marchande?

2. Discuter sur la pérennité de la ferme

Nous, les propriétaires, nous souhaitons que la ferme continue ses activités. Est-ce qu'un ou des enfants sont intéressés à prendre la relève? Est-ce que nous avons entrepris des démarches pour céder à un acquéreur?

3. Déterminer la relève

Y a-t-il une seule personne prête à prendre la relève ou y en a-t-il plusieurs? S'il y en a plus d'une, est-ce que l'entreprise est assez grosse pour satisfaire deux aspirants, voire davantage? Doit-on choisir un seul candidat parmi les enfants intéressés? Sinon avez-vous pensé à une relève non apparentée?

4. Connaître les objectifs personnels et professionnels de chacun

Qu'est-ce que chaque membre de la famille veut dans la vie? Comment aimerions-nous que les activités se poursuivent à la ferme en considérant les attentes et les besoins de chacun?

5. Établir un scénario pour la réalisation du transfert

Dans combien de temps aimerions-nous que le transfert se fasse? En combien de temps? D'abord en partie, puis en entier?

6. Amorcer une réflexion sur l'équité entre les enfants

Comment se montrer équitable envers les enfants, notamment à l'égard de ceux qui ne reprendront pas la ferme par rapport à ceux qui prendront la relève?

« Il vaut mieux avoir fait le choix de transférer son entreprise et ne pas le faire que d'attendre de savoir si on a une relève et ne pas pouvoir le faire! »

M. Serge Préfontaine, agroéconomiste, coordonnateur du département d'agriculture et enseignant en gestion agricole au Cégep de Victoriaville

DES PERSONNES-RESSOURCES ACCESSIBLES

Votre conseiller du MAPAQ (voir page 16, point 10)

Votre conseiller du Centre régional d'établissement en agriculture (CREA) (voir page 14, point 2)

PRÉPARATION DE L'ENTREPRISE

LE POURQUOI

Il importe de prendre le temps de bien planifier toutes les étapes du transfert de ferme. Il est possible également d'améliorer la « transférabilité » de la ferme en définissant l'entreprise d'aujourd'hui par rapport à ses besoins de demain. La question qu'il faut se poser à cette étape-ci est : comment profiter du temps qui nous est alloué avant le transfert final pour bonifier l'ensemble du processus?

LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

1. Établir de concert une vision claire de l'entreprise souhaitée

Projetez-vous dans l'avenir. Avec l'aide de la relève, imaginez votre entreprise dans 5, 10 ou même 20 ans.

2. Analyser la faisabilité du transfert

La ferme telle qu'elle est aujourd'hui pourrait-elle soutenir l'achat des participations ou des actions des cédants, le rythme de vie de la relève et les investissements nécessaires pour assurer la continuité de l'entreprise?

3. Analyser l'entreprise : il faut savoir où l'on est rendu avant de savoir où l'on s'en va

- Les ressources physiques : bâtiments, terre, troupeau, etc.
- Les ressources humaines : compétences, aptitudes, capacité de gestion, etc.
- L'efficacité de la production : rendement de l'entreprise
- La situation financière : capacité de paiement, fonds de roulement, endettement, etc.
- Les forces et les faiblesses
- La structure juridique
- La situation fiscale

DES PERSONNES-RESSOURCES ACCESSIBLES

Votre conseiller en gestion (voir page 15, point 6)

Votre conseiller en financement (voir pages 14 et 15, points 5, 8 et 9)

Votre conseiller du MAPAQ (voir page 16, point 10)

Votre comptable ou votre fiscaliste

Votre conseiller juridique

PRÉPARATION DES CÉDANTS

LE POURQUOI

Pour bon nombre de propriétaires, la vente de l'exploitation agricole représente la source principale de revenus pour la retraite. Suivant l'âge de la retraite, les projets envisagés et l'espérance de vie, on sous-estime souvent l'ampleur des sommes qu'il est nécessaire d'avoir à sa disposition pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixés.

Le transfert de l'entreprise doit donc se faire en tenant compte non seulement de la capacité financière des acheteurs, mais aussi des besoins financiers des vendeurs. Une façon de bien planifier cette étape consiste à bien préparer son plan de retraite.

LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

1. Partager ses projets de retraite

Maison, chalet, voyages, coût de vie souhaité, etc.

2. Déterminer les activités qu'on désire réaliser

Travail à l'extérieur ou à la ferme, pratique du bénévolat, activités de loisir, etc.

3. Déterminer le lieu d'habitation après le transfert

Achat ou construction d'une maison, aménagement d'une maison bigénérationnelle, etc.

4. Estimer le coût de la vie sur le plan personnel en vue de déterminer les montants nécessaires pour accomplir les projets de retraite

5. Évaluer différents scénarios de la retraite.

6. Établir des stratégies d'accumulation et d'utilisation du capital

7. Déterminer le prix de vente de l'entreprise

« La retraite, c'est comme un voyage : mieux on la prépare, plus elle sera agréable! »

DES PERSONNES-RESSOURCES ACCESSIBLES

Votre planificateur financier rattaché à une institution financière (voir page 15, point 8)
ou votre conseiller particulier

Votre conseiller en gestion (voir page 15, point 6)

Votre conseiller en financement (voir pages 14 et 15, points 5, 8 et 9)

PRÉPARATION DE LA RELÈVE

LE POURQUOI

Le choix de la relève est une étape clé du processus de transfert de ferme. Il importe que cette relève soit formée et compétente et qu'elle possède toutes les aptitudes nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise agricole. Dans certains cas, il peut y avoir plus d'une personne pour prendre la relève; il faut donc s'assurer de la concordance entre les personnes.

LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

1. Suivre une formation en agriculture

2. Poursuivre l'apprentissage

Engagement dans des organismes agricoles tels que des groupes de la relève, participation à des journées d'information ou à de la formation continue, travail à l'extérieur de la ferme, rencontre de spécialistes et de personnes-ressources, etc.

3. Connaître les forces de la relève et ses champs d'intérêt

Est-ce que le membre de la relève agricole possède les qualités entrepreneuriales utiles?

4. Connaître les limites de la relève

5. Déterminer les moyens concrets pour améliorer les compétences de la relève et établir un calendrier de réalisation pour l'acquisition des connaissances

6. Connaître les besoins financiers du membre de la relève et s'interroger sur la qualité de vie recherchée

7. Vérifier la concordance des personnes lorsqu'il y a plus d'un membre de la relève

8. Réfléchir sur le lieu d'habitation

« La relève, c'est l'avenir : la préparer est un gage de réussite, car les gestionnaires de demain devront relever de grands défis. »

DES PERSONNES-RESSOURCES ACCESSIBLES

Votre conseiller du MAPAQ (voir page 16, point 10)

Votre conseiller du CREA (voir page 14, point 2)

Le groupe de relève de votre région (voir page 15, point 7)

PÉRIODE DE TRANSITION ET DE COGESTION

LE POURQUOI

L'étape de la transition et de la cogestion est la période durant laquelle la relève est intégrée à la ferme, en formant un partenariat avec les cédants, jusqu'au moment où elle prendra seule la direction et la propriété de la ferme. C'est une étape cruciale pour la mise en œuvre des actions retenues pour favoriser la réalisation du transfert. Son succès repose sur la discipline des personnes qui y participent, en fait, sur leur capacité à s'en tenir à ce qui a été convenu.

Bien sûr, s'il survient des incidents imprévus ou une mésaventure, il sera nécessaire d'apporter des ajustements avec l'accord de tous les intéressés. Cette étape doit être stimulante et harmonieuse. Elle exige une ouverture aux nouvelles idées et aux diverses opinions, marquée par le respect des personnes, la discussion constructive et la recherche de consensus. C'est un moment clé de la poursuite et de l'atteinte des objectifs de l'entreprise et des individus.

LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

1. Déterminer si la relève doit être intégrée comme salariée ou comme associée

2. Cogérer

- Prise de décision en commun
- Transfert des responsabilités
- Réunion d'équipe
- Échange
- Participation de toutes les personnes intéressées à la gestion de l'entreprise, aux rencontres avec les spécialistes ou les conseillers, etc.

3. Mettre en place les moyens retenus pour améliorer la transférabilité

- Augmentation de la rentabilité
- Amélioration de l'efficacité
- Maîtrise de l'endettement
- Choix judicieux des investissements

« Apprendre par l'expérience des autres et par la sienne...
Et voilà que l'on se retrouve capitaine. »

DES PERSONNES-RESSOURCES ACCESSIBLES

Votre conseiller du CREA (voir page 14, point 2)

Votre conseiller en gestion (voir page 15, point 6)

Votre conseiller en financement (Voir pages 14 et 15, points 5, 8 et 9)

RÉALISATION

LE POURQUOI

L'étape ultime de la réalisation doit permettre aux membres de la relève d'obtenir une entreprise rentable qui, selon son nouvel endettement, peut dégager suffisamment de liquidités pour assurer son développement. Elle doit également permettre aux parents de bénéficier d'une retraite convenable autant en matière financière que sur le plan humain. Ces conditions doivent être satisfaites, sinon des ajustements devront être apportés par les personnes engagées dans l'opération du transfert.

LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

1. Mener à bien la planification des aspects financiers

- Mise en place d'une structure de financement équilibrée permettant le développement désiré.
- Planification financière pour les parents, pour leur assurer une retraite agréable et paisible.
- Règlement équitable du transfert de l'entreprise pour les autres membres de la famille, s'il y a lieu.

2. Effectuer la planification fiscale

3. Réaliser la planification juridique

- Choix du statut d'entreprise.
- Convention d'actionnaires.
- Établissement des testaments et des mandats d'inaptitude pour les parents et la relève.

4. Être au fait des programmes accessibles pour obtenir de l'aide financière ou pour profiter d'une forme de financement

5. Connaître les programmes d'aide destinés à la relève (programme de prêt de quota)

- Les Producteurs de lait du Québec.
- Les Éleveurs de volailles du Québec.
- Fédération des producteurs d'œufs du Québec.

« Que vaut le meilleur plan s'il ne conduit à aucune réalisation? »

DES PERSONNES-RESSOURCES ACCESSIBLES

Votre conseiller en financement (voir pages 14 et 15, points 5, 8 et 9)

Votre comptable ou votre fiscaliste

Votre conseiller juridique : notaire ou avocat

Votre fédération de l'UPA (voir page 14, point 4)

SUIVI APRÈS LE TRANSFERT

LE POURQUOI

Bâtir une entreprise exige beaucoup de travail et de nombreux efforts. Au lendemain du transfert, tout doit être mis en œuvre pour préserver et pour développer le patrimoine acquis. Aussi, il est important d'effectuer un suivi rigoureux de la situation financière de la ferme. Il faut également veiller à faire régner l'harmonie dans l'équipe de travail : c'est un défi sérieux qui requiert une attention de tous les instants.

LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

1. **Réserver du temps pour analyser**
2. **Consulter régulièrement les différents conseillers**
3. **S'entourer d'une bonne équipe de travail multidisciplinaire**
4. **Prévoir des rencontres d'équipe régulières**
5. **Demeurer positif et ouvert**

« De nombreuses études démontrent que les cinq premières années suivant le transfert de l'entreprise sont cruciales. C'est au cours de cette période que s'établissent les bases du succès futur de l'entreprise. »

DES PERSONNES-RESSOURCES ACCESSIBLES

Votre conseiller en gestion (voir page 15, point 6)

Votre conseiller du CREA (voir page 14, point 2)

Votre conseiller en financement (voir pages 14 et 15, points 5, 8 et 9)

Votre conseiller du MAPAQ (voir page 16, point 10)

LES INCONTOURNABLES

LE POURQUOI

Le processus de transfert de ferme est une opération complexe où les relations d'affaires qui s'établissent comportent des considérations familiales. Différents éléments sont essentiels à la réussite de la transmission d'une entreprise agricole.

LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

1. Entretenir un climat familial harmonieux

Bonne communication, partage des réflexions, ouverture aux discussions, respect, etc.

2. Valoriser l'agriculture

3. S'appuyer sur une équipe de conseillers qui travaillent de manière complémentaire

4. Faire le point régulièrement sur l'état d'avancement du transfert et apporter les correctifs nécessaires

5. Rester ouvert au changement

« Choisir de transférer la ferme aux enfants, cela peut ne pas avoir de prix à vos yeux. Mais cela a un coût. Réussir un transfert d'entreprise en le préparant et en consultant, cela peut avoir un coût. Mais cela n'a pas de prix! »

M. Serge Préfontaine, agroéconomiste, coordonnateur du département d'agriculture et enseignant en gestion agricole au Cégep de Victoriaville

COORDONNÉES DES PERSONNES-RESSOURCES

1. CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT (CLD), SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (SDE) ET MUNICIPALITÉS RÉGIONALES DE COMTÉ (MRC)

MRC d'Arthabaska	819 752-2444
CDEVR (CLD) Victoriaville et sa région	819 758-3172
MRC de Bécancour	819 298-2070
Entreprendre MRC Bécancour	819 298-3300
MRC de Drummond	819 477-2230
SDE Drummondville	819 477-5511
MRC de L'Érable et Développement économique MRC de L'Érable	819 362-2333
MRC de Nicolet-Yamaska	819 519-2997

2. CENTRE RÉGIONAL D'ÉTABLISSEMENT EN AGRICULTURE CHAUDIÈRE-APPALACHES

Site Internet : www.lescrea.com/fr/chaudiere-appalaches 418 221-1890

3. COLLECTIF EN FORMATION AGRICOLE DU CENTRE-DU-QUÉBEC

Site Internet : www.uplus.upa.qc.ca/les-collectifs/centre-du-quebec 819 758-6401

4. FÉDÉRATIONS DE L'UNION DES PRODUCTEURS AGRICOLES (UPA)

Fédération de l'UPA du Centre-du-Québec 819 519-5838

Site Internet : www.centre-du-quebec.upa.qc.ca

SCF CPA Centre-du-Québec inc. 819 378-5402
(Service de comptabilité et de fiscalité – Comptables professionnels agréés)

5. FINANCEMENT AGRICOLE CANADA (FAC)

Site Internet : www.fcc-fac.ca 1 888 332-3301

Drummondville 819 478-2561
Victoriaville 819 357-1840

6. GROUPES-CONSEILS AGRICOLES (CGA)

GCA du Centre-du-Québec 819 336-5799

GCA Gestion Plus 2004 819 758-7350

Site Internet : www.gcaq.ca

7. GROUPES DE RELÈVE AGRICOLE

Syndicat de la relève agricole du Centre-du-Québec 819 519-5838

Site Internet : www.fraq.qc.ca/en-region/centre-du-quebec

8. INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Banque Nationale du Canada

Site Internet : www.bnc.ca

BMO Banque de Montréal

Site Internet : www.bmo.com

Centres financiers aux entreprises Desjardins

Site Internet : www.desjardins.com

Groupe Banque TD

Site Internet : www.td.com/francais

RBC Banque Royale

Site Internet : www.banqueroyale.com

Toute autre institution financière offrant des services dans le domaine agricole.

9. LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC

La Financière agricole du Québec 1 800 749-3646

Nicolet 819 293-6991

Victoriaville 819 758-8239

Site Internet : www.fadq.qc.ca

10. MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION (MAPAQ)

Drummondville 819 475-8403
Nicolet 819 293-8255
Victoriaville 819 758-1591
Site Internet : www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Regions/centreduquebec

11. RÉSEAU AGRICONSEILS DU CENTRE-DU-QUÉBEC

Réseau Agriconseils du Centre-du-Québec 819 519-2552
Site Internet : www.agriconseils.qc.ca/reseaux-regionaux/centre-du-quebec

12. SOCIÉTÉS D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS (SADC) ET CENTRE D'AIDE AUX ENTREPRISES (CAE)

CAE Drummondville 819 474-6477

SADC Arthabaska-Érable

Victoriaville 819 758-1501
Plessisville 819 362-2333, poste 1258

SADC de Nicolet-Bécancour 819 233-3315

Site Internet : www.sadc-cae.ca

13. AUTRES ORGANISATIONS

Agri-Réseau

Site Internet : www.agrireseau.qc.ca

Banque de développement du Canada (BDC)

Site Internet : www.bdc.ca/fr/pages/accueil.aspx

Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ)

Site Internet : www.craaq.qc.ca

Centre de transfert d'entreprise du Québec

Site Internet : <https://ctequebec.com>

Chambre des notaires

Site Internet : www.cng.org

Commission de protection du territoire agricole du Québec

Site Internet : www.cptaq.gouv.qc.ca

Emploi-Québec

Site Internet : www.emploiquebec.gouv.qc.ca

Gestion agricole du Canada

Site Internet : <https://fmc-gac.com/fr>

Femmessor (financement et accompagnement pour les femmes)

Site Internet : <https://femmessor.com>

Fonds d'investissement pour la relève agricole

Site Internet : www.lefira.ca

Formation professionnelle et technique au Québec (centre de formation)

Site Internet : www.inforoutefpt.org

Institut québécois de planification financière

Site Internet : www.iqpf.org

Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

Site Internet : www.environnement.gouv.qc.ca

Ordre des comptables agréés du Québec

Site Internet : www.cpaquebec.ca

Régie des rentes du Québec

Site Internet : www.rrg.gouv.qc.ca

Traget Laval

Site Internet : www.traget.ulaval.ca

14. ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT

Cégep de Victoriaville

Site Internet : www.cegepvicto.ca

École d'agriculture de Nicolet

Site Internet : www.csriveraine.qc.ca

Centre d'expertise et de transfert en agriculture biologique et de proximité

Site Internet : www.cetab.org

Institut de technologie agroalimentaire

Site Internet : www.ita.qc.ca

