

13^e Colloque de l'entrepreneur gestionnaire

26 novembre 1999

Auberge universel,
Drummondville

Une initiative du
Comité gestion de l'entreprise agricole, Groupe GÉAGRI

Ferme à vendre : Lorsqu'on choisit les enfants...

Serge PRÉFONTAINE, agronome
Conseiller au développement et à la qualité des services

Fédération des syndicats de gestion agricole
du Québec

Conférence préparée avec la collaboration de :

Raymond RACICOT, agr., conseiller en gestion
SGA de Coaticook

Brigitte PARÉ, conseillère en transfert de ferme
CMÉA, Chaudière-Appalaches

Pierre FRÉCHETTE, comptable, directeur du SCF de l'UPA de Nicolet

Patrice CARLE, agr., conseiller en gestion, SGA Lévis-Bellechasse

Denis CLOUTIER, agr., conseiller en financement
Société de financement agricole

Denis LAROUCHE, agr., conseiller en gestion, SGA Lac-St-Jean-Est

Marie-Édith DUFRESNE, agr., Société de financement agricole

Note : Cette conférence a été présentée lors de l'événement
et a été publiée dans le cahier des conférences.

INTRODUCTION

Parler et écrire sur le transfert de ferme, quel sujet passionnant! Complexe aussi. Il est très difficile de parler du transfert sans y inclure une foule d'éléments, tellement tout est interdépendant.

Parmi mes plus beaux souvenirs de vie professionnelle, les accompagnements de familles dans le processus du transfert de ferme sont bien présents. Certaines craintes, certains pleurs, mais aussi beaucoup de sourire et de gratitude me reviennent en mémoire.

Le transfert de ferme est vraiment un événement important. Par sa durée, par sa délicatesse et par les conséquences qu'il aura sur le devenir de l'entreprise et parfois aussi sur les liens familiaux. Nous faisons face à un accroissement de la complexité du transfert de ferme avec comme toile de fond des éléments importants tels que :

- Réduction du nombre de ferme, mais une augmentation de leur taille et de leur valeur;
- Augmentation de l'endettement;
- Augmentation de la valeur du don à la relève agricole;
- Augmentation de la cogestion (plusieurs propriétaires - gestionnaires);
- Difficultés d'avoir des relations harmonieuses en cogestion;
- Augmentation de la réglementation (quota, environnement, droit de produire, etc.);
- Complexité des mesures fiscales favorables aux transferts (transfert en bas de la juste valeur marchande, exonération du gain en capital, impôt sur les dons, etc.);
- Augmentation de la complexité des formes juridiques;
- Réduction importante de la vente en bloc à 100 % des parents aux enfants;
- Arrivée de « la relève à 20 % »;
- Augmentation de l'incertitude concernant le maintien à long terme des programmes de soutien du revenu;
- Augmentation de la formation de la relève agricole.

Cette conférence insiste sur l'importance de la préparation au transfert de ferme. On entend souvent dire qu'il faut se préparer d'avance. Nous insistons sur pourquoi se préparer d'avance? Qu'y a-t-il à préparer et comment se préparer? Un questionnaire intitulé « **60 questions pour bien préparer la transmission d'une entreprise familiale** » est aussi proposé comme outil pratique de suivi à la préparation du transfert.

1. LE TRANSFERT DES ENTREPRISES FAMILIALES : UNE QUESTION QUI DÉBORDE DU SECTEUR AGRICOLE

Les entreprises agricoles, à plusieurs égards, se distinguent des entreprises d'autres secteurs économiques.

Cependant, revue de littérature et discussions permettent de constater qu'il y a beaucoup de caractéristiques communes entre la gestion et la transmission des entreprises familiales, qu'elles soient agricoles ou non. Les préoccupations fondamentales sont les mêmes.

Il est intéressant de regarder comment se comporte l'ensemble des entreprises familiales concernant le transfert. Un sondage exhaustif, publié en 1999, a été réalisé à l'échelle canadienne: Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition? – Le premier sondage sur l'aptitude des entreprises familiales à assurer leur avenir¹.

Ce titre accrocheur laisse entrevoir que tout n'est pas rose en ce qui concerne le transfert d'entreprise familiale. Les résultats de ce sondage auprès de 750 dirigeants d'entreprises familiales canadiennes, de tous les secteurs confondus, apportent plusieurs éléments intéressants sur la préparation des entreprises familiales à assurer leur avenir. Ces entreprises ont en moyenne 2,6 actionnaires.

Si 10% des répondants estiment qu'ils ne prendront jamais leur retraite, 78% le feront d'ici les 15 prochaines années. De ce nombre, 27% prévoient le faire d'ici 5 ans, 29% d'ici 5 à 10 ans et un autre 22% d'ici 10 à 15 ans.

Tableau 1
Rôles principaux de l'entreprise identifiés par les dirigeants

Rôle principal de l'entreprise	Pourcentage
Revenu courant	78 %
Revenu de retraite	46 %
Richesse familiale	46 %
Placement	40 %
Fierté familiale dans la collectivité	22 %
Emplois pour la famille	18 %
Emplois pour la collectivité	15 %
Héritage pour les générations suivantes	14 %

Source : Deloitte & Touche

On a demandé aux entreprises d'identifier un maximum de trois rôles principaux pour leur entreprise. Le tableau 1 donne les résultats. Il ressort que la famille n'est pas la principale

¹ Sondage réalisé par le Centre d'études et de recherche fiscales de Deloitte & Touche de l'Université de Waterloo.

1. LE TRANSFERT DES ENTREPRISES FAMILIALES : UNE QUESTION QUI DÉBORDE DU SECTEUR AGRICOLE

Les entreprises agricoles, à plusieurs égards, se distinguent des entreprises d'autres secteurs économiques.

Cependant, revue de littérature et discussions permettent de constater qu'il y a beaucoup de caractéristiques communes entre la gestion et la transmission des entreprises familiales, qu'elles soient agricoles ou non. Les préoccupations fondamentales sont les mêmes.

Il est intéressant de regarder comment se comporte l'ensemble des entreprises familiales concernant le transfert. Un sondage exhaustif, publié en 1999, a été réalisé à l'échelle canadienne : Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition ? – Le premier sondage sur l'aptitude des entreprises familiales à assurer leur avenir¹.

Ce titre accrocheur laisse entrevoir que tout n'est pas rose en ce qui concerne le transfert d'entreprise familiale. Les résultats de ce sondage auprès de 750 dirigeants d'entreprises familiales canadiennes, de tous les secteurs confondus, apportent plusieurs éléments intéressants sur la préparation des entreprises familiales à assurer leur avenir. Ces entreprises ont en moyenne 2,6 actionnaires.

Si 10% des répondants estiment qu'ils ne prendront jamais leur retraite, 78% le feront d'ici les 15 prochaines années. De ce nombre, 27% prévoient le faire d'ici 5 ans, 29% d'ici 5 à 10 ans et un autre 22% d'ici 10 à 15 ans.

Tableau 1
Rôles principaux de l'entreprise identifiés par les dirigeants

Rôle principal de l'entreprise	Pourcentage
Revenu courant	78 %
Revenu de retraite	46 %
Richesse familiale	46 %
Placement	40 %
Fierté familiale dans la collectivité	22 %
Emplois pour la famille	18 %
Emplois pour la collectivité	15 %
Héritage pour les générations suivantes	14 %

Source : Deloitte & Touche

On a demandé aux entreprises d'identifier un maximum de trois rôles principaux pour leur entreprise. Le tableau 1 donne les résultats. Il ressort que la famille n'est pas la principale

¹ Sondage réalisé par le Centre d'études et de recherche fiscales de Deloitte & Touche de l'Université de Waterloo.

préoccupation de l'entreprise. On désire avant tout avoir une entreprise pour assurer ses revenus courants (vivre le moment présent) et préparer sa retraite (préoccupation financière de son avenir).

Peu de signaux de continuité familiale

Une faible minorité des propriétaires actuels considère que l'emploi pour la famille et l'héritage pour les générations suivantes sont des éléments importants de l'entreprise. Il y a peu de signaux annonçant la préoccupation de la continuité de l'entreprise dans la famille.

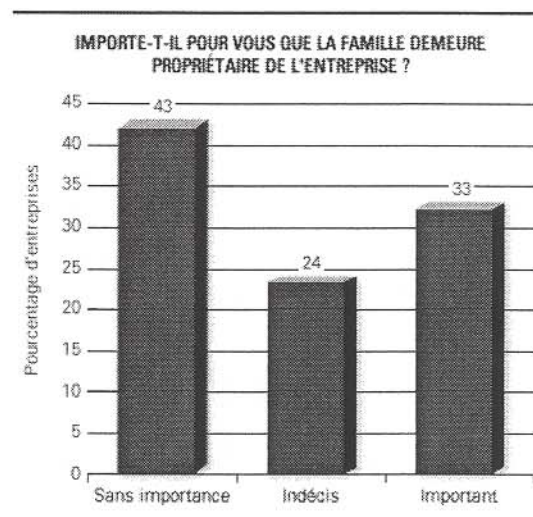
La vision de l'entreprise est avant tout capitaliste. 30 % des répondants désirent maximiser la valeur économique de l'entreprise et puis vendre.

Les enfants ne sont pas le choix de tous.

C'est loin d'être une valeur universelle de vouloir transmettre le patrimoine que constitue l'entreprise aux enfants.

Seulement 33 % des dirigeants actuels jugent important de conserver l'entreprise au sein de la famille. 43 % jugent que cela n'est pas important et 24 % sont indécis devant l'importance de transférer l'entreprise aux enfants.

Seulement 41 % parlent fréquemment d'affaires avec leurs enfants.



SOURCE : DELOITTE & TOUCHE

Une relève peu préparée et peu identifiée

70 % des répondants à ce sondage n'ont pas encore choisi leur successeur, et 66 % de ceux qui ont l'intention de prendre leur retraite n'ont pas établi de processus pour le choix de leur successeur.

Parmi ceux qui n'ont pas choisi de successeur, 43 % envisagent carrément de vendre leur entreprise à l'extérieur de la famille. Les autres raisons évoquées pour ne pas avoir choisi son successeur sont : les enfants sont trop jeunes (36 %) et personne n'a suffisamment d'expérience pour diriger l'entreprise (27 %).

Les qualités recherchées chez les successeurs sont liées à leur compétence d'entrepreneur-gestionnaire et non pas à la famille

Les dirigeants d'entreprise familiale recherchent des successeurs qui ont comme principales caractéristiques :

- Un engagement envers l'entreprise,
- Une expérience ou des capacités en prise de décisions,
- Le respect des employés,
- L'expérience au sein de l'entreprise.

Ces aspects vont dans le sens d'une volonté de voir l'entreprise continuer à se développer. Ils n'ont rien à voir avec le lien familial. Les critères du lien du sang, du sexe et du rang à la naissance dans la famille sont les trois critères auxquels on accorde le moins d'importance parmi une série de 21 critères.

Il n'est pas étonnant que, faisant référence aux résultats de cette étude, le journal *Les Affaires* écrivait à sa une le mois dernier: **L'entreprise familiale en péril.**

La retraite des dirigeants

68% des répondants au sondage ont établi leurs besoins de liquidités lors de leur retraite.

Tableau 2
Quelles seront les principales sources de revenus à la retraite ?

REER et régimes de retraite	36 %
Produit de la vente de l'entreprise	35 %
Dividendes continus de l'entreprise	35 %
Investissements faits à l'extérieur de l'entreprise	24 %
Salaire en provenance de l'entreprise	23 %

Source : Deloitte & Touche

Trois constats concernant la retraite :

- Pour un certain nombre, on a réduit la dépendance de la retraite envers l'entreprise (REER, investissements autres à l'extérieur de l'entreprise).
- La santé financière de l'entreprise demeure toutefois importante pour assurer les besoins financiers de la plupart des propriétaires actuels à la retraite (produit de la vente de l'entreprise, dividendes, salaire).
- Les façons de continuer à obtenir de l'argent de l'entreprise, une fois à la retraite, sont diverses.

En plus de la planification à long terme qui fait défaut, une minorité d'entreprises possède des plans d'urgence en cas de décès ou en cas d'invalidité des dirigeants actuels. La gestion de l'entreprise est très (trop?) dépendante d'un seul individu. Le communiqué de presse qui annonçait la publication de l'étude s'intitulait : *Une crise majeure menace les entreprises familiales canadiennes*.

Dans la conclusion du rapport, l'équipe de recherche mentionne : « ... *les entreprises familiales canadiennes ne sont pas aussi bien préparées qu'elles le devraient. Leur talon d'Achille semble être la planification. Les plans d'affaires, les plans stratégiques à long terme, les plans de relève, les plans de retraite et les plans d'urgence couvrant l'invalidité ou le décès sont tous relativement rares.* »²

Dans le cadre de cette conférence d'aujourd'hui, qui s'adresse aux gestionnaires d'entreprise agricole, il y a deux éléments de cette étude que nous désirons souligner :

1. La transmission de l'entreprise dans la famille est un choix. Un choix qui est loin de faire l'unanimité.

Est-ce le cas de nos entreprises agricoles familiales ? Les valeurs morales des dirigeants d'entreprise agricole diffèrent-elles ? À vous de répondre, individuellement. C'est une question bien personnelle.

2. La planification du transfert est le talon d'Achille des entreprises familiales.

Nous croyons que cet énoncé s'applique parfaitement aux entreprises agricoles québécoises. L'entreprise agricole familiale est-elle en péril comme dans les autres secteurs ? Péril est un bien grand mot et cela pourrait donner de bien grands maux de tenter d'y répondre.

Une chose est certaine cependant : le nombre d'entreprises agricoles diminue. Plusieurs entreprises ne sont donc pas transférées aux enfants. Cela sera-t-il réellement par choix que certains abandonneront ? Si vous choisissez de transmettre le flambeau aux enfants, vous devez vous préparer, et le plus tôt sera le mieux.

Tableau 3
Nombre total d'entreprises agricoles au Québec

<u>ANNÉES</u>	1976	1986	1993	1995	1997
Nombre d'entreprises agricoles	51 587	41 448	38 370	35 403	31 635

Source : MAPAQ

² Deloitte et Touche, Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition?, 1999, page 16.

2. DES MILLIERS DE TRANSFERTS EN VUE AU COURS DES PROCHAINES ANNÉES SUR LES ENTREPRISES AGRICOLES QUÉBÉCOISES.

En 1997, 3 000 entreprises agricoles québécoises envisageaient vendre leur entreprise dans les 5 prochaines années dont 83% entre l'an 2000 et 2002. 58 % des entreprises avaient identifié leur relève.

Le portrait des entreprises qui transfèrent

Il y a une relation évidente entre le chiffre d'affaires de l'entreprise et l'identification de la relève. Plus le chiffre d'affaires est important, plus fort est le pourcentage de relève identifiée.

Tableau 4
Proportion de la relève identifiée selon les catégories de chiffre d'affaires de l'entreprise
Fiches d'enregistrement 1997

<u>Chiffres d'affaires de l'entreprise</u>	%
Moins de 20 000 \$	45 %
20 000 à 49 999 \$	50 %
50 000 à 99 999 \$	52 %
100 000 à 249 999 \$	67 %
250 000 \$ et plus	73 %
Total	58 %

Source : MAPAQ, Direction de la recherche économique et scientifique, 1999

Plus l'entreprise est petite et plus on avance en âge, moins on pense que l'avenir de la ferme sera dans la famille

Une enquête a été réalisée en 1997, auprès de 255 fermes des régions centrales. Les résultats indiquent que plus les propriétaires sont âgés, plus ils pensent au démantèlement de leur entreprise ou à la vente à des étrangers, dans un horizon de 5 ans.

Tableau 5

Relation entre l'âge du dirigeant et l'intention de vendre à un étranger ou de démanteler

Âge du propriétaire	% qui considèrent le démantèlement dans les prochains 5 ans
- de 35 ans	0 %
De 35 à 49 ans	10 %
50 ans et plus	39 %
Total	18 %

Tableau 6

Relation entre le chiffres d'affaires de l'entreprise et l'intention de vendre à un étranger ou de démanteler l'entreprise

Chiffre d'affaires de l'entreprise	% qui considèrent le démantèlement dans les prochains 5 ans
- de 50 000 \$	26 %
50 000 à 149 999 \$	17 %
150 000 à 299 999 \$	15 %
300 000 \$ et plus	0 %
Total	18 %

Source : Préfontaine, Serge, Lafontaine, Hélène, Racicot, Raymond, Les travaux aux champs : Qui fait quoi ?, 1999

Cette même enquête démontre aussi que le chiffre d'affaires influence la décision de ne pas transférer l'entreprise aux enfants. Plus le chiffre d'affaires de l'entreprise est bas, plus l'on considère que l'entreprise sera démantelée dans les 5 ans à venir.

Les entreprises de plus grandes tailles offrent plus d'attraits et/ou de possibilités d'établissement pour les jeunes.

3. LE CHOIX DE TRANSFÉRER AUX ENFANTS

Ferme à vendre : Choisir les enfants

Choisir les enfants évoque deux aspects. Le premier est le choix des enfants comme acquéreur du patrimoine familiale plutôt que le choix de la vente à un étranger ou le démantèlement. Le deuxième aspect évoque le choix du ou des enfants qui prendront la relève.

Préférer les enfants à la vente à l'extérieur de la famille

Les parents ont le choix de vendre aux enfants ou non. Nous l'avons vu dans l'enquête sur les entreprises familiales, choisir les enfants, pour assumer la continuité de l'entreprise, n'est pas un automatisme.

Choisir de transférer l'entreprise ou pas aux enfants est une question de valeur morale et peut-être de responsabilité sociale dans le cas où l'entreprise compterait plusieurs employés ou un produit particulier. Le choix d'aider un enfant à continuer le patrimoine familial, plutôt qu'un autre qui désire investir dans un autre secteur d'activités, est aussi une question de valeur morale.

Choisir de transférer aux enfants, c'est choisir un prix de vente moindre que la vente à un étranger ou la vente par le démantèlement de l'entreprise. Il faut en être conscient et l'accepter.

Le choix des enfants implique l'obligation d'avoir une entreprise transférable. Il faut poser des actions très tôt dans la carrière pour s'assurer d'une entreprise transférable. Bien avant que nos enfants aient l'âge de réellement savoir ce qu'ils veulent pour leur avenir professionnel. Les gestes posés tôt en carrière, lorsque les enfants sont jeunes, influenceront très certainement le choix de certains d'entre eux de continuer à travailler sur l'entreprise.

On ne doit pas développer une entreprise avec comme objectif ultime le transfert aux enfants. On risque une grave déception si aucun d'eux ne montre de l'intérêt ou le potentiel requis. Paradoxalement, on ne doit pas attendre leur certitude avant de préparer leur arrivée. Il risque d'être trop tard. Une entreprise transférable se bâtit de longue haleine. Cela se fait assez simplement, en y appliquant de saines pratiques de gestion, en débutant la préparation financière de la retraite tôt et en donnant une image positive du métier que l'on exerce.

Comment intéresser les enfants ?

Si les parents veulent bien leur vendre, les enfants ont à leur tour le choix de s'engager ou non. Plusieurs enfants ne s'intéresseront pas à l'agriculture parce que leur intérêt est ailleurs, dans des domaines d'activités très différents de l'agriculture.

Pour choisir de vendre à un enfant, il en faut au minimum un qui soit intéressé. Comment intéresser les enfants lorsque l'on sait que leur nombre diminue constamment ?

Les familles agricoles, comme les autres, dénombrent de moins en moins d'enfants. La relève établie entre 1991 et 1996 provenaient de famille qui avaient, en moyenne, 4.4 enfants. Les familles qui ont identifié, en 1995, une relève pour s'établir dans les prochaines années, ne comptaient plus qu'une moyenne de 3.9 enfants³. Il y a moins de candidats potentiels et on sait que cette tendance s'accroît.

Il faut intéresser les enfants et ne pas seulement s'en remettre au hasard. On a vu que les petites entreprises ont plus de difficultés à transmettre le patrimoine. La rentabilité des grandes entreprises est assurément un facteur important d'intéressement à l'agriculture. L'exemple des parents, les valeurs enseignées par les discussions et surtout par l'exemple, influencent aussi très certainement les enfants.

³ Moyenne des familles des filles et des garçons pour les deux échantillons des études réalisées par St-Cyr, Louise et all, opus citées.

Un conseiller en financement agricole rapportait l'anecdote suivante. Un agriculteur venu au bureau pour une demande de financement était accompagné par son jeune fils. À un moment donné, l'agriculteur mentionna au conseiller. *« Tu es bien toi, assis dans ton bureau, à faire du 8 à 4 avec un gros salaire. Nous, on travaille des heures de fou, dans la misère noire pour des salaires de crève-faim. »*

Quel intérêt peut avoir un jeune à prendre la relève et à travailler pour un salaire de crève-faim alors qu'il pourrait être assis dans un bureau avec un gros salaire?!!

Valoriser l'image de la profession

Donner une image positive du métier d'agriculteur gestionnaire à vos enfants leur permettra de s'intéresser à la profession. Il y a aussi le travail avec les éléments de la nature et l'aspect entrepreneurship qui sont à valoriser.

Les gens de la relève, qui ont récemment choisi l'agriculture, mentionnent qu'il y a des moyens de valoriser le métier auprès des plus de jeunes. Les gars, et encore plus les filles, suggèrent de *« changer l'image du gars avec culottes à bretelles, de faire valoir que l'on est son propre patron et que l'on travaille chez soi dans l'entreprise... »* Ils suggèrent aussi de donner une bonne formation et de valoriser le fait qu'il y a de l'emploi dans ce secteur.

Le choix du, de la ou des successeurs

Les entreprises passent des entrevues avant d'embaucher un employé. Il y a une sélection effectuée et on choisit le meilleur candidat pour le poste disponible. Lorsque ce poste revêt une importance capitale pour l'organisation, le processus est encore plus sérieux. Si c'est le chef de l'organisation qui doit être remplacé, cela doit se faire avec la plus grande attention. On embauchera même des conseillers extérieurs pour s'aider dans ce processus.

Doit-on agir différemment parce qu'il s'agit d'une entreprise familiale ? S'il y a plus d'un intéressé, comment choisir s'il n'y a de la place que pour un ? S'il y a de la place pour plusieurs, doit-on présumer qu'ils vont s'entendre uniquement parce qu'ils sont de la même famille ? Peut-on choisir un enfant comme propriétaire et un autre comme salarié ? Doit-on s'en remettre aux enfants pour décider du futur patron ? Risque-t-on d'entrer dans des chicanes familiales sans fin ?

Il faut évaluer la relève, évaluer ses capacités à prendre la direction de l'entreprise. **Ce n'est pas facile, bien sûr, mais c'est important.** Le succès d'une entreprise dépend énormément de ses dirigeants. Les entreprises où l'on change le gérant de ferme le prouvent. Avec les mêmes ressources, certains réussissent à obtenir des résultats financiers très intéressants tandis que pour d'autres, c'est plutôt désolant.

Yvon G. Perreault, dans son livre, L'entreprise familiale, La relève : ça se prépare⁴ mentionne comme qualités de la relève idéale qu'elle a la confiance des autres héritiers, accepte le rôle du conseil de famille, respecte le droit de contrôle des parents, accepte de planifier sa gestion et l'évaluation de sa performance, élabore un plan stratégique, a des connaissances techniques du secteur et saura planifier à son tour sa succession à la tête de l'entreprise.

Est-ce une pratique courante en agriculture de choisir son ou ses successeurs ? Le tableau suivant nous indique comment s'est opéré le choix des successeurs sur des entreprises agricoles familiales où la relève s'est établie entre 1991 et 1996.

Tableau 7
Comment s'est effectué le choix du successeur ?

Pas de véritable choix (ex : celui qui restait, le seul intéressé, naturellement, sans discussion)	56 %
Choix personnel affirmé	19 %
Par la décision ou proposition du père, de la mère ou des deux	12 %
Suite à un événement malheureux (mort de l'héritier ou d'un parent) ou la personne qui devait prendre la relève a changé d'idée	5 %**
Par le conseil de famille	3 %
Autres	4 %
Total	100 %

Compilation Serge Préfontaine⁵

** : concerne surtout les filles, 9.5% d'entre elles.

Le choix du ou des successeurs par les parents, ça existe, mais cela ne représente qu'un faible 12% des cas. Pourtant, à regarder les résultats du tableau suivant, on voit bien que le choix du successeur par les parents pourrait avoir une incidence positive sur la santé financière des fermes. En effet, alors que 26% des fermes de cette étude disent éprouver des difficultés financières, seulement 17% de celles où la relève a été le choix des parents éprouvent la même chose. C'est le groupe qui a le meilleur résultat à ce chapitre. Lorsqu'il n'y a pas de planification de la relève, on obtient 46% des entreprises qui éprouvent des difficultés financières.

⁴ Les éditions transcontinentales

⁵ À partir de : St-Cyr, Louise, Richer, Francine, Dupuis, Jean-Pierre, HEC, La relève agricole familiale au Québec : portrait et facteurs de succès de la relève établie, 1998, données agrégées du tableau 33 de la page 43.

Tableau 8
Pourcentage des entreprises qui ont éprouvé
des difficultés financières à l'établissement
selon les catégories
le comment s'est effectué le choix du successeur

Catégories de comment s'est effectué le choix du successeur	% qui ont éprouvé des difficultés financières
Par les parents	17 %
Pas eu de véritable choix	25 %
Choix personnel affirmé	29 %
Intérêt du conjoint qui a dominé	43 %
Suite à un événement malheureux ou au changement d'idée du successeur désigné	46 %
Total	26 %

Source : St-Cyr et al., La relève agricole familiale au Québec : portrait et facteurs de succès de la relève établie, extrait du tableau 72.

Qui sont ces jeunes, nos gestionnaires de demain?⁶

Le rang dans la famille a peu d'importance sur le choix de la relève. Toutefois, les enfants du milieu de famille sont moins présents chez la relève.

Chez la relève établie, c'est avant tout par amour de la ferme, de la nature et de l'agriculture qu'ils ont choisi l'établissement sur la ferme familiale. La continuité du mode de vie et la conservation du patrimoine familiale sont aussi des motifs évoqués. Enfin, les avantages financiers reliés à l'établissement sur une ferme établie est une autre raison mentionnée.

Il y a une différence notable entre les hommes et les femmes. Pour 23 % des femmes établies, c'est l'intérêt du conjoint qui a dominé contre 0 % chez les hommes.

Ceux et celles qui projettent de s'établir dans les prochaines années le feront aussi pour l'amour de la ferme, de la nature et de l'agriculture en premier lieu. 92 % d'entre eux anticipent que l'agriculture leur permettra de bien vivre ou de très bien vivre. Paradoxalement, parmi ceux qui ont une opinion sur les difficultés pressenties, 53 % croient qu'ils auront des difficultés financières au moment d'assumer la relève.

Plus de garçons anticipent des difficultés d'ordre familial que les filles.

⁶ Les données de cette partie proviennent de : St-Cyr, Louise, Richer, Francine, Dupuis, Jean-Pierre, La relève potentielle en agriculture : portrait des jeunes, HEC, Cahier de recherche no 99-02, 1999, 37 pages et des mêmes auteurs : La relève agricole familiale au Québec : portrait et facteurs de succès de la relève établie, 1998, 164 pages.

Les filles sont laissées pour compte

Les garçons sont beaucoup plus nombreux à être identifiés comme relève par les parents. Les filles apparaissent comme un choix moins naturel que les garçons. C'est malheureusement encore souvent un choix par défaut pour les parents.

Les filles sont souvent dans l'attente de la décision du père ou d'un frère. Et même lorsque les parents les ont identifiées comme relève potentielle, certaines filles ne sont pas au courant!

Les filles attendent, le plus souvent en silence, que le ou les frères se décident. Elles ne veulent rien bousculer par respect pour le père ou elles abandonnent devant l'hostilité ou l'indifférence de la famille envers leur projet. Pas étonnant que la très grande majorité des femmes qui s'établissent en agriculture le font encore sur la ferme de leurs beaux-parents. Seulement 13% le font sur la ferme de leurs parents contre plus de 90 % chez les garçons.

Une consolation, le nombre et le pourcentage de relève féminine identifiée par les parents sont en hausse. De 9 % en 1995, la relève féminine identifiée est passée à 12 % en 1997. Ce qui représente 445 filles en 1997 comparativement à 153 en 1995⁷.

Les parents doivent être attentifs

Geneviève (nom fictif) a toujours aimé le travail sur l'entreprise agricole. Cependant, pour elle, le choix de la relève ne se posait pas. Son frère, trois ans plus jeune aimait ça, c'était donc sa place à lui.

Plus jeune, lorsque son père partait en camion, il y avait de la place pour l'employé et le petit frère. Ce fût la même chose pour la machinerie plus tard, le petit frère passait avant. Elle a décodé que sa place était ailleurs. C'est un copain, lui aussi fils d'agriculteur, qui lui a fait comprendre qu'elle avait droit, elle aussi, à la relève familiale. Ce n'est qu'à ce moment là qu'elle en fit part à ses parents. La réaction a été positive. « *Ton frère est intéressé, mais il y a aussi de la place pour toi. La ferme est assez grande pour deux* ». Elle réorienta alors ses études en gestion et exploitation de l'entreprise agricole. Alors que la voie du fils semble toute tracée, cette fille a dû faire part de ses intentions de façon beaucoup plus explicite.

Le moment du choix de l'agriculture par les enfants d'agriculteur

Très jeunes, les enfants sont en contact avec les travaux de la ferme. « *Vers six ans, 53 % des garçons et 51 % des filles effectuaient des travaux de façon régulière sur la ferme... Pour deux fois plus de garçons que de filles, cette activité incluait l'usage de la machinerie.* »⁸

« *...le travail avec la machinerie est traditionnellement relié au travail d'homme, à la force physique nécessaire sur la ferme et qui a toujours été valorisée, souvent au dépens d'autres*

⁷ Dionne, Suzanne, et al., Profil de la relève agricole au Québec, Édition 1997, Direction du développement de la main d'oeuvre du bioalimentaire du MAPAQ, 1998, page 12

⁸ St-Cyr, L. et al., La relève agricole familiale au Québec : portrait et facteurs de succès de la relève établie, page 115

qualités, comme la minutie et les habiletés de gestion. ...il est compréhensible que les filles qui sont en marge de ces activités considèrent qu'elles sont, et cela depuis leur tendre enfance, inaptes à assumer le rôle de dirigeant qui est de toute vraisemblance celui du père, de l'homme qui conduit et répare les machines.⁹ »

Le processus de succession « s'amorcerait dans une première étape, dite de l'incubation, qui plonge ses racines dans la petite enfance et qui se termine au moment de l'entrée du successeur, à temps plein, dans l'entreprise familiale. »¹⁰

Dans la plus tendre enfance, les enfants s'imprègnent des valeurs et du mode de vie du milieu agricole.

Le choix de transférer l'entreprise aux enfants n'est pas un choix passif. Il faut préparer cette succession. Voici les étapes de préparation à la succession de l'entreprise. Il y a du travail à faire bien avant que la relève soit identifiée ou se soit manifestée.

Étapes conduisant à la succession de l'entreprise

- 1) Le choix de la continuité de l'entreprise dans la famille
- 2) La préparation de l'entreprise
 - Planification stratégique
 - Ressources suffisantes pour permettre la période de cogestion
 - Ressources suffisantes pour permettre une retraite confortable des parents et une continuité à long terme pour la relève
- 3) La préparation des parents
 - À la cogestion avec les enfants
 - À la retraite
 - Aspect financier
 - Aspect humain.
- 4) La préparation de la relève
 - À l'agriculture
 - À la cogestion avec les parents
 - À la prise de décision seul ou en cogestion avec des gens de la même génération (frère, soeur, conjoint, etc.)
 - Préparation de la retraite
 - Aspect financier
 - Au choix de la continuité de l'entreprise dans la famille
(C'est la boucle qui recommence)

⁹ St-Cyr, L., et al., La relève potentielle en agriculture : portrait des jeunes, page 22.

¹⁰ St-Cyr, L. et al., La relève agricole familiale au Québec : portrait et facteurs de succès de la relève établie, page 81.

Ces étapes se déroulent simultanément pour certains aspects.

Elles seront réalisées à travers 5 plans

- Le plan de communication
- Le plan de développement de l'entreprise
- Le plan de préparation à la retraite
- Le plan d'intégration au savoir et au pouvoir (ou le transfert des connaissances et du pouvoir de décision)
- Le plan de transfert de l'avoir (ou de la propriété)

4. LE PLAN DE COMMUNICATION

On ne peut aborder la planification du transfert sans parler de communication et des raisons pour lesquelles les familles remettent toujours au lendemain la préparation de l'avenir. Se décider à discuter est le premier obstacle à franchir.

La communication n'est pas une étape en soi. La communication est un élément essentiel, qui doit être présent à travers l'ensemble du processus de transfert. C'est l'huile qui fait tourner les engrenages du transfert de ferme. Les conflits parents-enfants serait un facteur lourd de l'échec de l'établissement en agriculture.¹¹

Bien communiquer, c'est aussi utiliser des techniques de communication telles que l'écoute, le feed-back, le renforcement, l'empathie. C'est être capable de parler de ses émotions, de ses rêves. Ce n'est pas facile pour bien du monde. Une formation à ce sujet aide grandement.

Chacun doit définir ses objectifs, ses rêves et ensuite la famille se réunit et vérifie les points communs et les divergences. C'est une étape cruciale.

Le transfert de ferme fait intervenir plusieurs personnes. Deux générations, souvent quatre personnes ou plus, liées par la famille, le mariage et les affaires. On y traite d'avenir : l'avenir des parents, l'avenir des enfants et l'avenir de la ferme.

On recherche une vision commune, mais avec des besoins et des avenir différents.

Il faut absolument se parler, s'écouter, savoir ce que l'on veut et ce que les autres veulent. C'est essentiel. Vous trouvez cela gênant, c'est normal. Vous êtes comme la plupart des gens. Trouvez-vous des prétextes pour parler. Faites-vous aider au besoin (par exemple par le CRÉA qui est spécialisé dans l'aspect humain du transfert de ferme).

Il faut aussi être capable de communiquer au quotidien avec ses associés sur l'entreprise.

¹¹ Parent. Diane et al., Insuccès à l'établissement sur la ferme familiale. Rapport de recherche à venir, CORPAQ, décembre 1999

Les employés seront aussi touchés par le changement de direction. Ils peuvent percevoir ce qui se passe, mais ils auront une idée plus précise si on leur parle. L'arrivée d'un successeur commande-t-elle des changements pour eux ? Ils doivent en être informés plutôt que de se fier à des impressions qui peuvent s'avérer fausses.

Les conseillers de l'entreprise doivent être tenus au courant de ce qui se passe. Ils interviendront plus efficacement. Il est souhaitable de les réunir ensemble, au moins une fois l'an pour tracer le bilan de l'année qui vient de passer et de partager vos objectifs pour l'année à venir.

Assurez-vous toutefois de demeurer maître de la situation et de l'information qui circule au sujet de votre entreprise.

Les autres membres de la famille qui voient se dérouler le processus de transfert sous leurs yeux doivent aussi être informés de l'avancement du projet. Le conseil de famille est un moyen de communication à privilégier.

Le conseil de famille

Un conseil de famille est une réunion de communication que la famille tient en dehors de ses affaires quotidiennes. Un conseil de famille rassemble tous les membres de la famille, qu'ils soient identifiés ou non comme la relève de l'entreprise.

L'ensemble des enfants, ceux qui prendront la relève et ceux qui se dirigent dans une autre carrière sont tous concernés dans le projet de continuité de l'entreprise.

Au fur et à mesure de la tenue des réunions, les membres de la famille en apprennent davantage sur l'entreprise. Ils échangent sur leurs points de vue et sur leurs craintes. Ces échanges favorisent une meilleure compréhension de l'entreprise et des conditions de réussite de sa continuité. C'est de cette façon que se développent et/ou se transmettent, de manière plus élargie, les valeurs et traditions familiales.

Le conseil de famille aide celle-ci à planifier l'avenir de l'entreprise dans un contexte ordonné et constructif. Ces réunions contribuent à éviter de douloureux et parfois coûteux conflits.

L'équité versus l'égalité

Un élément qui chicote beaucoup les parents, est la question de l'équité envers les autres enfants. La transmission de l'entreprise à certains de leurs enfants se fera vraisemblablement en bas de sa valeur marchande. Les parents ont rarement la possibilité de faire un don financier aussi important aux autres enfants.

En donnant une partie de leur entreprise à des enfants et pas à d'autres, les parents privilégient-ils ces enfants comparativement aux autres ? Oui, assurément. Le privilège est grand, à moins d'offrir l'occasion aux autres de partir financièrement sur d'aussi bonnes bases ou avec un capital équivalent. Ce qui arrive rarement dans les entreprises agricoles.

C'est un privilège mais est-ce inéquitable ?

Au départ, il ne faut pas confondre égalité et équité. Une entreprise familiale est souvent l'œuvre d'une vie. Il y a souvent la volonté très légitime de la continuité de l'entreprise pour les parents. Pour cela, ça prend de la relève. L'entreprise n'est pas nécessairement assez grande pour tous et il n'est pas toujours souhaitable, de toute façon, que plusieurs s'établissent.

Divers moyens peuvent être considérés pour diminuer l'écart. Par exemple, les autres enfants héritent des autres biens, s'il y en a. Les jeunes qui prennent la relève peuvent souscrire à une assurance (souvent à prix fort) sur la vie des parents au bénéfice des autres frères et sœurs.

Ces mesures peuvent atténuer l'écart mais rarement équivaloir au don reçu. Le problème ne se règle donc pas de cette façon, bien qu'il soit bon d'amoindrir les écarts si tel est le souhait des parents, et plus il y a d'enfants, plus ça se complique.

Lorsque l'on décide de transférer plutôt que de vendre à l'extérieur de la famille, c'est que l'on préfère la continuité de l'entreprise familiale à l'égalité absolue de l'héritage financier entre les enfants.

Est-ce équitable de favoriser certains enfants, de leur donner l'opportunité de démarrer en affaires ? L'équité est une perception. Chaque individu aura la sienne.

On peut essayer de mesurer l'apport sur la ferme de ceux qui y prendront la relève, de l'aide accordée aux autres enfants pour poursuivre des études, etc. Ce faisant, on essaie de rétablir une forme d'égalité et non pas nécessairement d'équité *«J'ai donné plus à un sous cette forme et plus à l'autre sous une autre forme»*. Au bout du compte, cela risque, de toute façon, de coûter beaucoup plus cher d'établir le jeune agriculteur que le jeune ingénieur par exemple.

L'équité peut être là, dans l'aide que l'on apporte à tous pour réussir dans le domaine de leur choix, mais si deux enfants veulent démarrer un commerce qui demande beaucoup moins d'argent que la ferme mais que l'on n'a pas cet argent, qu'arrive-t-il ? Nous revenons à la case de départ, c'est à dire au choix de privilégier la continuité de la ferme, au détriment de l'égalité absolue entre les enfants. Il faut bien comprendre que rare sont les parents qui peuvent faire don de plusieurs centaines de milliers de dollars à chaque enfant.

Plus vite la famille sera consciente de la nécessité des parents de subventionner le transfert, plus cela risque d'être un fait accepté.

Le débat peut aussi se poursuivre sur le don. Doit-on donner à la relève ou lui prêter ? De plus en plus le don est «amorti» dans le temps. Comme le montant devient de plus en plus considérable, principalement dans les productions contingentées, on a tendance à amortir sur longtemps, plus de 10 ans.

Pourquoi ? Certains enfants sont déjà partis avec le magot peu de temps après le transfert. Celui qui attend dix ans pour partir avec agit-il de façon plus légitime ? La plus value qui a été acquise après l'établissement l'a été à ses risques. Mais le don de départ ? Pourrait-on penser à la

nécessité de passer sa carrière en agriculture avant que l'aide parentale soit effectivement considérée comme un don ?

Voilà un beau sujet à discuter... en conseil de famille ! Mais attention de décourager la relève.

5. LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

Comment positionner l'entreprise pour le transfert? Autrement dit, comment avoir une entreprise transférable?

Une entreprise transférable permet à la fois aux parents et aux enfants de bien vivre une fois le transfert complété. Pour les parents, cela veut dire vivre une retraite convenable du point de vue financier et du point de vue humain. Pour les enfants, une entreprise transférable est une entreprise rentable qui peut, avec son nouvel endettement, dégager suffisamment de liquidités pour assurer son développement.

Intégrer le transfert de ferme dans le cadre plus large de la planification stratégique.

Souvent, lorsque la relève est identifiée, les parents se décident à investir, à prendre une certaine expansion. Ils se positionnent pour le transfert. La relève, qui donne déjà un bon coup de main à l'entreprise devra partir pour les études. Elle manquera même un été ou deux de gros travaux pour réaliser des stages à l'extérieur. On accepte cela, même si à court terme, c'est pénalisant. On accepte de montrer quelques tâches (comptabilité, gestion) à la relève même si elle est moins productive là que dans des tâches routinières.

Que fait-on en réalisant ces actions? On prépare l'avenir. Même si on ne l'appelle pas toujours ainsi, on fait de la **planification stratégique**. C'est à dire que nos actions, les moyens que l'on prend sont enclenchés pour répondre à des objectifs fondamentaux que l'on s'est donnés. Les décisions doivent être cohérentes et nous rapprocher du but (ex : faire vivre deux familles pendant 10 ans). La planification stratégique peut être très structurée et elle a avantage à l'être. Ainsi, on risque moins d'oublier d'éléments. Ce qui fait en sorte que les actions entreprises sont plus réfléchies.

Une entreprise qui possède un plan stratégique écrit, et qui est remis à jour régulièrement, ne peut passer à côté de la préparation du transfert de ferme. Ce genre d'événement de la vie de l'entreprise fait partie de l'essence même de l'élaboration d'un plan stratégique de développement. Un plan stratégique aide à avoir une cible commune, dans ce cas-ci c'est la réussite du transfert.

Le tableau suivant présente les principales étapes de l'élaboration d'un plan stratégique. Suivre une formation et/ou se faire appuyer par son conseiller en gestion sont des éléments très salutaires dans l'élaboration d'un premier plan stratégique.

Tableau 9
Principales étapes de l'élaboration d'un plan stratégique

Étapes	Explications
Analyse de la situation de l'entreprise (Diagnostic organisationnel)	Quelle entreprise avons-nous entre les mains pour réaliser nos objectifs ? Quelles sont ses forces et ses faiblesses ? Son environnement est-il favorable à la continuité et au développement des affaires ?
Énoncé des objectifs personnels de chaque membre de l'entreprise	Quels sont les aspirations profondes des membres de la famille ? Qu'y a-t-il de fondamental pour les individus ?
Mission de l'entreprise	Quels rôles attendons-nous faire jouer à l'entreprise dans la société ? Quel produit ? Quel marché ? Quel rôle par rapport aux besoins de la famille ?
Vision de l'entreprise	Physiquement, à quoi ressemblera l'entreprise qui permettra à ses membres de se réaliser (objectifs) et de répondre à son rôle social (mission) ?
Planification des moyens (Stratégie d'action)	Identification de projets susceptibles d'aider à atteindre les objectifs fixés Identification des aides extérieures nécessaires Étude de faisabilité avec le conseiller en gestion Budgétisation Mise en place des moyens (actions concrètes). Exemples : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Adhésion au CRÉA et au SGA ➤ Location à long terme de la terre du voisin ➤ Rénovation du kiosque de vente ➤ Etc.
Évaluation du plan	Faire le point sur le degré d'atteinte des objectifs. Revue du processus.

Le plan doit être écrit et approuvé par les membres de l'entreprise. Il sera ainsi plus structuré et l'on pourra se référer tous à la même chose. Le plan est dynamique. On doit le mettre à jour. Les objectifs peuvent évoluer de même que l'environnement de l'entreprise.

Un plan stratégique permet de vérifier la cohérence de la pensée et de l'action. Les objectifs de chacun sont-ils réalistes ? L'analyse de la faisabilité nous le démontrera. La cogestion sera-t-elle difficile ? Si les visions de chacun ne sont pas conciliables, les conflits vont poindre, de même que si certains tiennent mordicus à certains moyens comme s'ils étaient des objectifs. Par exemple, l'augmentation de la moyenne de lait par vache est jugée prioritaire par un alors que les autres considèrent l'augmentation du bénéfice net comme étant l'objectif fondamental et cet objectif peut passer par autre chose que l'augmentation de la moyenne de lait.

Une planification stratégique, ça marche. Cela permet aux gens de voir les choses différemment. Par exemple, un tracteur peut être vu comme une nécessité absolue ou comme une petite gâterie.

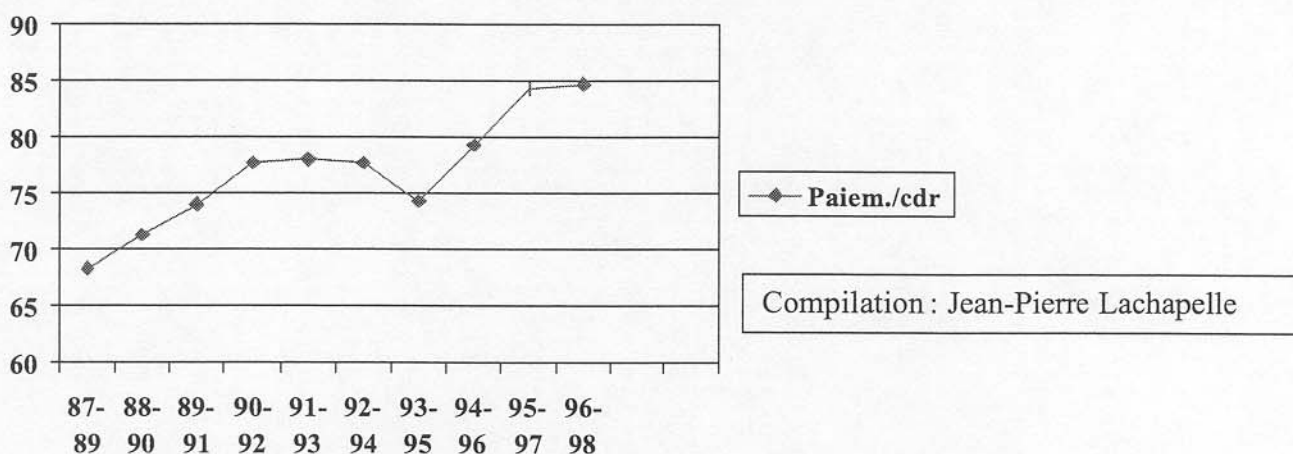
Après une planification stratégique, il peut être vu comme un obstacle au transfert de l'entreprise, qui est un objectif beaucoup plus fondamental que la petite gâterie.

L'endettement

La dette associée à l'achat de l'entreprise par la relève n'amène aucun élément générateur de revenu (sauf peut-être, et souhaitons-le, la relève elle-même !) C'est une dette qui fait mal, qui peut ralentir ou freiner le développement de l'entreprise, qui la fragilise à coup sûr.

De plus, les entreprises, laitières notamment, sont de plus en plus endettées. Les remboursements sur les emprunts, capital et intérêts, se rapprochent de plus en plus de la capacité de remboursement maximum de la ferme.

**Moyenne mobile du ratio « paiements (capital + intérêts)/CDR maximale
Agritel lait, 418 mêmes fermes, 1987-98**



Cette situation est préoccupante. Il faut éviter d'investir dans des actifs improductifs (qui amènent de nouvelles charges au lieu de nouveaux revenus). Les bâtiments et les « *tant qu'à y être* » qui viennent avec sont-ils bien nécessaires ? La machinerie, règle générale, entre dans cette catégorie. Bien sûr, c'est utile de la machinerie. Mais le nouveau tracteur ne pourrait-il pas être un peu moins luxueux ? L'entreprise doit cependant être maintenue en bonne condition. Les actifs doivent être entretenus.

Même les actifs productifs de revenus ne se rentabilisent souvent qu'à très long terme. Il faut donc les prévoir d'avance si l'on veut qu'ils aient un impact sur la capacité d'endettement et de remboursement de la ferme.

L'endettement a un effet levier indéniable sur le développement des entreprises, mais il est aussi facteur de risque actuellement très négligé par la plupart des gens.

6. LE PLAN D'INTÉGRATION AU SAVOIR ET AU POUVOIR

Il y a trois éléments à transférer sur une entreprise :

- Le savoir (les connaissances techniques et le savoir-être)
- Le pouvoir (la prise de décision)
- L'avoir (la propriété)

Avant de transférer l'avoir, il faut s'occuper du transfert du savoir et du pouvoir. La relève mentionne que les parents, particulièrement le père, ont enseigné des apprentissages reliés principalement à l'amour et la fierté du métier, la débrouillardise, l'observation et la polyvalence. Les enseignements reliés à la gestion et à l'administration sont beaucoup moins nombreux et viennent principalement de la mère.¹²

Plus les jeunes auront des responsabilités sur la ferme, meilleure sera leur intégration. Très jeune, la relève s'intéresse davantage aux animaux et à la machinerie. Il ne faut pas oublier les responsabilités de gestion (ex : choix de taureau) et les tâches administratives (ex : tenue comptable). Tout le côté chiffré de l'entreprise est souvent plus rébarbatif pour la relève, surtout du côté des garçons.

Si l'on compare l'intérêt des jeunes pour les différentes facettes de l'entreprise à des muscles, on en retrouverait un très développé et l'autre atrophié. Le muscle de l'intérêt pour la machinerie et les animaux serait le plus souvent très développé, contrairement au muscle de l'intérêt pour les tâches de gestion financière et administrative. C'est à se demander si ces muscles existent chez certains!

Des muscles, ça se développe. Il faut entraîner la relève à « voir » et à comprendre l'ensemble de l'entreprise. Les jeunes sont souvent de bons ouvriers et ils sont très débrouillards. Sont-ils pour autant de bons gestionnaires ? Les tâches administratives sont-elles repoussantes au point qu'elles seront toujours repoussées ?

Les erreurs coûtent cher. Il faut savoir où l'on s'en va. La comptabilité, les états financiers sont des tableaux de bord à maîtriser. Là comme ailleurs, faites la transition en douceur. Montrez l'importance que vous accorder à voir la relève s'intéresser à ce domaine. Valorisez ces aspects du métier d'agriculteur. Si vous-mêmes vous repoussez toujours ces tâches, comment votre relève décodera le message ?

Au collégial, lors des stages de gestion, les élèves ont de la misère à réaliser de vrais stages de gestion à certains endroits. La main-d'œuvre est bien plus payante, à court terme, dans les champs. On ne laisse même pas faire la comptabilité parfois, même si le maître de stage est l'un des parents du stagiaire.

¹² St-Cyr et all, opus cité.

Faites confiance à votre relève, valorisez-là, donnez-lui du temps.

Une étude¹³ tend à démontrer que la non participation des jeunes aux décisions stratégiques est un facteur d'échec de l'établissement en agriculture. La responsabilité de l'échec serait en bonne partie attribuable à la génération sortante.

La formation est un facteur de production et de rentabilité

Il y a quinze ans, 58 % des jeunes qui n'avaient pas complété leur secondaire justifiaient leur décision par la nécessité de supporter la ferme familiale par leur travail¹⁴. Heureusement, les mentalités changent. La subvention à l'établissement, conditionnelle à la réussite d'un certain niveau de formation y est pour beaucoup. De plus, les parents sont de plus en plus conscients de l'importance de la formation dans le succès futur de la relève, et ils ont raison.

« Les résultats montrent que dans tous les cas, plus le niveau de formation est élevé, plus les pratiques agricoles sont bonnes et les performances élevées. Une relation similaire s'observe entre ceux qui ont une formation agricole et ceux qui ont une formation dans un autre domaine, les premiers obtiennent de meilleurs résultats. »¹⁵

Une enquête de Muzzi et Morriset¹⁶, effectuée en 1987 auprès de gens établis sur les fermes 5 ans auparavant, rapportait que seulement 3,7 % de ceux qui avaient une formation agricole s'étaient retirés de l'agriculture. Ce pourcentage est de 28,8 % pour ceux qui n'avaient pas de formation académique agricole. Cette même enquête démontrait que le deuxième facteur de réussite, après la formation, était l'appartenance à un syndicat de gestion.

Le niveau de formation de la relève agricole a traditionnellement occupé un retard en le comparant aux entreprises agricoles d'ailleurs dans le monde. La situation s'améliore cependant, comme le démontre le tableau suivant.

¹³ Parent, Diane et al., Insuccès à l'établissement sur la ferme familiale. Rapport de recherche à venir, CORPAQ, décembre 1999.

¹⁴ Muzzi, opus cité

¹⁵ Tondreau, Jacques, Morisset, Michel, Relève en agriculture et formation agricole : une équation à plusieurs variables, GREPA, 1998, 137 pages.

¹⁶ Muzzi, Patrick et Morriset, Michel, Les facteurs de réussite ou d'échec de l'établissement en agriculture au Québec, GREPA, 1987, 72 pages.

Tableau 10
Niveau de formation chez la relève identifiée

Année	<u>Choix de l'agriculture comme champ d'étude</u>	Admissible aux aides de la SFA pour la relève de 39 ans et -	Interruption des études avant la fin du secondaire
1993	23 %	35 %	19 %
1995	29 %	41 %	17 %
1997	37 %	51 %	11 %

Source : MAPAQ, Profil de la relève agricole au Québec, Édition 1997, 1998, 124 pages

Hausse exceptionnelle en 4 ans.

Le secteur de la formation doit cependant s'ajuster. Beaucoup de jeunes de la relève choisissent encore le niveau secondaire pour se former parce qu'on les y attire, alors que l'on y forme des ouvriers agricoles. La formation collégiale est plus appropriée parce qu'elle intègre la gestion d'entreprise. Au collégial aussi il y a de l'ajustement à faire. Par exemple, il n'existe pas de cours sur la cogestion d'entreprise dans la formation collégiale. La cogestion est pourtant le principal défi de la durée de l'entreprise qui comprend plus d'une famille.

L'établissement à 20 %, une aide pour certain et un piège pour d'autres

Une majorité de jeunes s'établissent sur l'entreprise familiale avec 20 % des parts de l'entreprise. L'acquisition de 20 % des parts de l'entreprise donne accès à certaines aides financières (subvention à l'établissement, rabais d'intérêt, quota de la relève, assurance agricole, etc.). Certaines de ces aides sont conditionnelles à l'atteinte d'un degré de formation minimal.

Ce sont ces aides qui ont favorisé la venue de la relève avec 20 % des parts.

Trois aspects intéressants, du moins en théorie, de l'établissement de la relève avec 20 % des parts :

- Favorise une intégration plus grande de la relève aux responsabilités de l'entreprise
- Période d'investissement pour positionner l'entreprise pour l'avenir et le transfert en particulier
- Moins d'endettement massif pour l'entreprise.

Dans les faits, un bon nombre d'entreprises intègre judicieusement la relève à 20 % à la planification stratégique de l'entreprise. Toutefois, dans certains cas, la relève à 20 % n'est qu'un prête-nom pour l'entreprise. Il s'agit d'une main d'œuvre bon marché qui, de surcroît, apporte des subventions. Pour les dirigeants en place, voilà une affaire en or. Moins de travail, un travailleur crédible et de l'argent pour développer son projet. *« C'est plaisant d'avoir quelqu'un qui finit le train ou prépare la machinerie, on peut rencontrer les conseillers en paix. »*

Dans ces cas, la relève est parfois complice en se laissant faire ou en se contentant de ce qu'on lui offre ou encore ça fait son affaire de ne pas s'occuper des décisions qui se prennent. De ne pas s'occuper de son avenir en fait.

Cette situation fait dire à une conseillère en gestion : « *Mon intervention dans l'établissement de la relève à 20 % est assez limitée. Pour certains parents, l'arrivée de la relève à 20 %, c'est tout simplement une écriture comptable.* » Wow!

Les intervenants sont parfois complices. Insistent-ils suffisamment pour que la relève, soit présente lorsqu'il est question de projet d'avenir, de budgétisation ou d'analyse des résultats?

« Lorsque je fais des fermetures à la ferme, je fais entrer les données sur le logiciel d'analyse de groupe directement par la relève. Ça me permet de mesurer son intérêt pour l'aspect financier de l'entreprise. »

Patrice Carle, ex-conseiller en gestion, SGA de Lévis-Bellechasse

« Le critère final d'évaluation de la compétence d'un administrateur est sa façon de choisir un successeur et sa capacité de se retirer et de laisser son successeur diriger l'entreprise. »
Peter Drucker, expert en gestion, cité dans CCGEA, Gestion de la ferme familiale transmise de génération en génération.

7. LE PLAN DE PRÉPARATION DE LA RETRAITE

On doit préparer la retraite sous deux aspects principaux : la préparation psychologique et la préparation financière.

Côté psychologique

Pour les parents, le transfert veut dire un éventuel départ de la ferme, un retrait, une fin. Comme la plupart des éléments de la vie, qu'ils soient familiaux ou professionnels, sont associés à un lieu physique bien précis, le transfert peut être ressenti comme un échec. C'est la fin d'un peu tout en même temps. C'est une rupture avec le passé. En ce sens, le transfert de ferme c'est plus difficile pour les parents que les enfants. Loin d'être un échec, la transmission de la ferme à ses enfants est une réussite. La relève veut dire la continuité.

Les objectifs de vie et les objectifs professionnels sont souvent intimement liés. Plus ils seront liés, plus le détachement sera difficile. Plus on associe la réussite de sa vie à la réussite de sa vie professionnelle, plus sera difficile la séparation. C'est la fameuse différence entre réussir dans la vie et réussir sa vie. La ferme est un moyen, un moyen privilégié certes, mais non un but fondamental.

C'est important pour les parents d'avoir des activités à l'extérieur de l'entreprise, pour éviter des brisures trop radicales du mode de vie.

Quitter l'entreprise peut aussi vouloir dire quitter la maison familiale. Si le nouveau lieu de résidence est connu et même habité avant le transfert, on réduit là aussi l'incertitude tout en brusquant moins les divers changements qui s'opèrent.

Madame Couturier, (nom fictif), avait toujours des réserves concernant le transfert de ferme. Elle se demandait bien où elle habiterait une fois la ferme vendue. Cela la chicotait. D'autant plus que son rêve d'obtenir une maison neuve s'envolait en fumée devant la capacité d'endettement de l'entreprise et le peu d'avoir hors ferme accumulé.

Pour leur permettre de mieux visualiser leur retraite, je leur conseillai d'aller visiter des maisons. On était alors à deux ans du transfert.

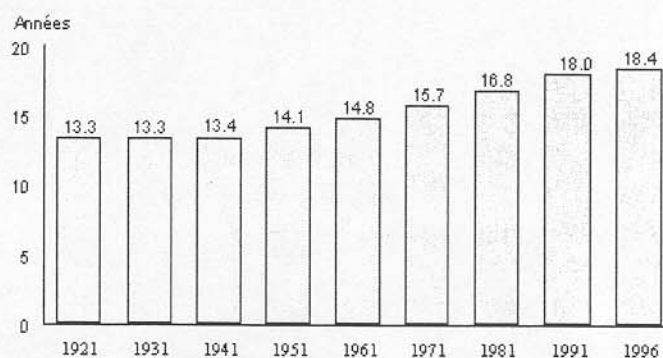
Ils revinrent de leur visite non pas avec de vagues idées mais avec une maison achetée à un prix intéressant ! Et dont les divisions correspondaient à la maison de rêve de Madame ! La maison fut louée en attendant le déménagement. À partir de l'achat de cette maison, Madame a changé sa façon d'aborder le transfert. L'enthousiasme et la hâte d'aménager dans la nouvelle résidence avaient remplacé les appréhensions de la retraite.

Côté financier

Après avoir travaillé toute une vie, il est tout à fait normal de vouloir profiter de la quiétude de la retraite. Bien que l'argent ne fasse pas le bonheur, il y a des besoins fondamentaux et quelques petits plaisirs de la vie qui nécessitent bien un peu d'argent.

Il faut se préparer pour une longue retraite. Les hommes qui ont 60 ans aujourd'hui peuvent s'attendre à vivre jusqu'à 83 ans en moyenne et les femmes, 86 ans. Doit-on se dire que l'État s'occupera de toute façon des besoins essentiels rendu à un certain âge ? Aujourd'hui, il y a un retraité par 9 travailleurs au Canada. On en prévoit un pour 5 en 2020, soit dans 20 ans. Ceux qui ont entre 40 et 65 ans seront à la retraite dans ce temps-là.

Espérance de vie à 65 ans, 1921-1996



Source : Statistique Canada

Comme la grande majorité des entreprises agricoles ne peut être transférée à la valeur marchande avec un endettement correspondant, les parents ne doivent donc pas considérer leur entreprise comme leur fonds de pension. S'ils veulent transférer, seulement un pourcentage de la valeur de l'entreprise contribuera au fonds de pension. Si ce montant ne permet pas une retraite convenable, que faisons-nous ?

Il faut trouver des moyens de réduire la dépendance des besoins financiers de la retraite envers le prix de vente de la ferme.

Moins votre retraite dépendra de la vente de votre entreprise, plus vous pourrez penser le transfert sereinement. On enlève aussi une pression sur la transaction financière du transfert, sur l'endettement de la relève.

Le prix de vente maximal est dicté par le bon sens...et les créanciers. Les deux se basent sur la capacité de remboursement maximum de la ferme. Il n'y a cependant pas d'obligation de fixer le prix au maximum de la capacité d'emprunt. Plus grande sera la marge de manœuvre de la relève, meilleures seront les chances de réussir, toutes choses égales par ailleurs.

Pour réduire la dépendance de la retraite financière des parents envers le prix de vente de la ferme, il s'agit d'accumuler des avoirs à l'extérieur de celle-ci (Régie des rentes, REER, autres types de placement hors ferme). On évite aussi le risque de mettre tous ses oeufs dans le même panier.

L'investissement REER tôt dans la carrière

Les REER, régimes enregistrés d'épargne retraite, apportent des économies d'impôt et ils font profiter de la magie des intérêts composés (l'intérêt sur l'intérêt). Comme condition de succès, il faut commencer tôt à cotiser, aussitôt que vous avez un taux marginal d'imposition qui commence à s'élever. Avant cela, épargnez tout de même, mais à l'extérieur des REER. Il peut aussi être inopportun de cotiser à un REER vers la fin de sa retraite si l'on a très peu de revenus de retraite. On risque de perdre les mesures de suppléments de revenu offertes par les gouvernements. Dans ce cas, des revenus provenant de la vente d'éléments d'actifs peuvent être plus appropriés. C'est quelque chose à regarder avec le comptable et le conseiller en gestion.

Tableau 11
Solde accumulé à la suite d'un investissement mensuel de 100\$
à un taux de rendement de 8%

Investissement mensuel	Solde accumulé après 5 ans	Solde accumulé après 15 ans	Solde accumulé après 30 ans
100 \$	7 341\$	33 978\$	141 761\$
200 \$	14 683\$	67 956\$	283 523\$
300 \$	22 025\$	101 934\$	425 285\$
400 \$	29 366\$	135 912\$	567 046\$

Plus vous êtes jeune, meilleures sont vos chances d'accumuler un capital important pour la retraite et plus loin sera votre besoin de sortir vos placements de retraite. Les investissements REER dans des fonds communs de placement procurent des rendements de beaucoup supérieurs aux titres à revenus fixes tels que dépôts à terme, épargnes à terme, obligations d'épargne.

À un taux de 8 %, des placements successifs de 100 \$/mois pendant 30 ans valent 141 761 \$. Des placements successifs de 400 \$, pendant 15 ans valent 135 912 \$. Plus vite on épargne, moins d'argent il faut placer pour le même résultat.

Plus vous voudrez prendre votre retraite jeune, plus forte sera la pression sur le prix de vente de la ferme pour assurer vos besoins financiers à la retraite.

Patrice Carle, ex-conseiller au SGA Lévis-Bellechasse, mentionne que les agriculteurs peuvent changer leur comportement en matière de préparation à la retraite. Lors d'un précédent colloque de Géagri, auquel un groupe important de membres du SGA assistait, on faisait référence à l'intérêt d'épargner pour la retraite et d'épargner tôt.

Dans les faits, la grande majorité a intégré des placements pour la retraite comme stratégie à partir de ce moment-là. Patrice Carle mentionne : « *Pour ces agriculteurs, réserver un montant annuel pour la retraite c'est devenu plus important que d'investir dans la machinerie* »

8. LE PLAN DE TRANSFERT DE L'AVOIR

Il y a plusieurs façons de transférer l'avoir

Un des éléments le plus important dans le transfert de l'avoir est de faire affaire avec des ressources compétentes (comptable, fiscaliste et notaire), spécialisées dans les affaires agricoles. Les lois fiscales sont facilitantes pour transférer l'entreprise d'une génération à l'autre. Encore faut-il bien connaître la réglementation spécifique au secteur agricole.

Il y a trois grandes façons de réaliser le transfert de l'avoir d'une entreprise familiale.

- Le transfert à 100% de la propriété d'un seul coup
- Le transfert d'une partie des parts ou actifs
- L'aide au démarrage d'une entreprise parallèle suivi du transfert plus ou moins graduel de l'ensemble de l'entreprise.

Le transfert à 100 % de la propriété d'un seul coup

Cette formule est en perte de vitesse. Elle veut dire un endettement massif de l'entreprise du jour au lendemain. Elle veut aussi dire confier l'entreprise au complet à un nouveau propriétaire. Dans le cas des transferts familiaux, c'est une formule à éviter à moins de ne pouvoir s'entendre pour cogérer l'entreprise.

Le transfert graduel

Le transfert graduel consiste à transférer une partie des parts ou actions à la relève. Le grand avantage financier est d'éviter un endettement massif.

Il y a deux possibilités principales:

- Transfert progressif à l'intérieur d'une société.
- Transfert progressif à l'intérieur d'une compagnie.

Le choix entre la société et la compagnie est avant tout de nature fiscale. Les considérations juridiques prendront plus d'importance dans le cas où plusieurs personnes d'horizons différents sont partenaires dans l'entreprise. Dans ce cas, la compagnie offre un statut juridique plus clair.

De plus en plus, on retrouve des entreprises où les actifs sont détenus dans plus d'une structure juridique (une société et une compagnie par exemple). Cette double structure permet d'obtenir les avantages des deux structures juridiques et peut faciliter une éventuelle séparation.

Le transfert s'effectue souvent en trois étapes. Dans la première étape, le jeune acquiert 20 % des parts pour être admissible à différentes aides financières. Quelques années plus tard, on rachète des parts aux parents qui en profitent pour sortir l'argent de l'entreprise pour investir dans des biens personnels (maison). Finalement, la troisième étape consiste à l'achat de la totalité des parts.

Il y a aussi des familles qui ne font pas appel au financement pour l'achat de parts. Les parents peuvent être payés par remboursements annuels sous différentes formes.

Passer de 20 % à 100 % d'un coup, c'est aussi un transfert en bloc de la propriété

Bon nombre d'entreprises ne réalisent pas un réel transfert progressif. On passe de 20% à 100 % d'un coup ou de 40 % à 100 % d'un coup lorsqu'il y a deux associés, mais avec le même effet sur l'endettement.

On devrait, à tout le moins, avoir une étape intermédiaire où les parents retirent de la ferme de l'argent pour l'achat d'une maison. Doit-on envisager d'allonger la période de cogestion ?

Plus le transfert de la propriété avec contrepartie financière (nouvelle dette) sera étiré dans le temps, moins on fragilise l'entreprise. L'endettement massif diminue la capacité concurrentielle des entreprises. C'est pour cela que des intervenants proposent un concept de ferme évolutive, à deux générations perpétuellement.

La ferme évolutive

Cette ferme est continuellement exploitée par deux générations. Lorsqu'une génération se retire, l'autre embarque. La taille est suffisante pour deux familles. On évite l'endettement massif. On fait une distinction très nette entre le transfert du savoir, du pouvoir et de l'avoir.

On associe ce type d'entreprise avec, comme modèle idéal aucun endettement soudain dû au transfert. La génération qui se retire reçoit un montant d'argent qui est plus associé à une rente viagère qu'autre chose. Cette situation est idéale pour la continuité de l'entreprise. Cependant, lorsque qu'on propose de réduire l'endettement des fermes au transfert de cette manière, on demande aux parents de subventionner encore plus le transfert de ferme. Bien sûr, ce n'est rien pour régler le problème de l'équité.

Le concept est cependant très intéressant et mérite d'être développé.

L'aide au démarrage d'une entreprise parallèle suivi du transfert plus ou moins graduel de l'ensemble de l'entreprise

Cette méthode est peu répandue. Voici des exemples de son application :

- Une entreprise principale qui parraine l'entreprise nouvelle de l'enfant.
- Le système d'intégration (élevage à forfait), utilisé notamment dans le porc et dans le veau de lait peut être utilisé par les parents envers les enfants.

Ce modèle offre plusieurs avantages, notamment :

- La relève peut gérer une entreprise à 100 %
- L'enfant peut tenter certaines expériences (autonomie)
- Les parents peuvent continuer à gérer à 100 % leur propre entreprise
- Les parents peuvent jeter un regard sur les façons de faire de l'enfant.

Le développement de la nouvelle entreprise ne doit pas se faire au détriment de l'entreprise existante. Il y aussi un inconvénient potentiel : Cette méthode peut ralentir l'intégration de la relève à la ferme principale si l'activité développée est très indépendante.

Avoir des conventions et des contrats clairs et écrits

Les familles agricoles n'aiment pas mettre leurs ententes par écrit, parce que ça pourrait être interprété comme un manque de confiance. Mais ça rend surtout explicite ce qui est implicite. Les sous-entendus doivent sortir au grand jour.

Mettre par écrit ne suffit pas. Il est important de lire et de comprendre ce que l'on signe, même si c'est long. À preuve ces deux exemples :

Pierre était actionnaire d'une entreprise laitière et céréalière avec ses deux frères. Suite à une profonde mésentente avec l'un de ses frères, il décida de quitter l'entreprise pour exploiter de son côté la partie forestière.

La convention, signée il y a 15 ans, prévoyait l'achat des parts de ceux qui se retirent à la valeur au livre. En 15 ans, la valeur marchande des parts était de plus que du double.

Quinze ans plus tard, il pouvait mesurer l'impact du contrat qu'il avait accepté en le signant. Ce contrat venait le hanter. Il désirait continuer la production, l'œuvre familiale. Les négociations se sont avérées très ardues.

Dans un contrat de société, un père cardiaque avait une clause qui l'obligeait de vendre sa participation à son fils après 3 mois consécutifs d'invalidité. Le père avait déjà vécu cette période d'invalidité et avait repris le collier. Cette clause n'avait pas sa place là, de cette façon. Il ne s'agissait nullement d'une demande du père mais cette clause faisait probablement partie d'un contrat type.

Se prémunir en cas de vente subite par les enfants

De façon courante, on inclut une clause dans les contrats de transfert qui prévoit un ajustement du prix de vente si la relève se départit des actifs de la ferme dans un certain délai après le transfert. Cette clause est généralement dégressive et le plus souvent sur une période de 10 à 15 ans. Par exemple, si le don estimé est de 500 000 \$, la relève peut être « pénalisée » de 400 000 \$ si elle vend la ferme ou ses éléments dans un délai de 10 ans. La pénalité diminuera de 40 000 \$/année pour chacune des années où l'entreprise est conservée. Certains suggèrent d'allonger la durée de ces clauses étant donné l'importance des montants en jeu dans bien des entreprises.

Attention, ces clauses ne doivent pas restreindre les changements de production ni démotiver la relève.

Les conjoints/conjointes

L'arrivée de conjoint/conjointe dans une famille fait souvent changer la relation entre les enfants de la famille et cela, que l'on soit en agriculture ou pas. Les relations d'affaires dans l'entreprise familiale seront influencées par les conjoints. Bien que le lien d'associés en affaires doit être dissocié de la famille, en pratique cela n'est pas évident. Plusieurs familles s'entendent sur le sort réservé à l'intégration des conjoints dans la famille. Des ententes viennent faciliter l'intégration des conjoints, d'autres viennent exclure cette possibilité. Selon une étude, un nombre à peu près semblable facilite ou exclut l'établissement du conjoint.

Il y a un paradoxe. Les auteurs mentionnent souvent que vous devez impliquer à fond les familles. Beaucoup d'entreprises, où la cogestion va bien, ont mentionné qu'il n'est pas du tout question que l'on mêle les conjoints à l'entreprise.

Prévoir les événements subits

Les parents et les enfants doivent prévoir les événements subits, hors de leur contrôle, tels que le décès ou l'invalidité des personnes. Que fera-t-on si cela arrive ? Les testaments sont-ils rédigés en conséquence de la volonté des parents ?

Le portefeuille d'assurance est-il adéquat pour protéger la relève ? La relève possède-t-elle une assurance salaire ? Une assurance invalidité ? Les assurances générales de la ferme ont-elles été vérifiées pour couvrir adéquatement les biens de l'entreprise ? Il serait dommage qu'après tant de préparation, une mauvaise couverture du risque vienne anéantir les projets d'une vie.

Des conseillers spécialisés

La fiscalité agricole étant très particulière, il est important de faire affaire avec des conseillers spécialisés dans le domaine. Si vous aimez bien votre comptable, mais que celui-ci n'a qu'une faible clientèle agricole, vous auriez avantage à consulter ailleurs concernant votre transfert de ferme. Ce sont des amitiés qui, parfois, peuvent coûter cher.

CONCLUSION

La réussite du transfert de ferme nécessite une bonne préparation de l'entreprise et des individus impliqués. Les mots clé du transfert sont :

- La communication
- Le temps
- Le partage
- L'efficacité
- L'attitude
- L'information.

Après la mise sur pied de l'entreprise, la planification et l'organisation du transfert est une des activités les plus importantes qu'entreprendra une famille agricole. Un plan bien élaboré permet d'éviter de nombreux problèmes prévisibles et d'épargner de l'argent et des pleurs au moment de la succession.

La préparation du transfert ne doit pas devenir une chose importante qui aurait dû être faite hier parce que demain en dépend.

Et quand peut-on considérer qu'un transfert est réussi ? C'est lorsque l'on va rencontrer un jeune heureux sur son entreprise quelques années après le transfert et qu'il en a le contrôle financier. C'est aussi lorsque l'on rencontre les parents qui vivent bien et qui parlent de leur souvenir du transfert le sourire aux lèvres.

**Choisir de transférer la ferme aux enfants, cela peut ne pas avoir de prix à vos yeux.
Mais cela a un coût.**

**Réussir son transfert en le préparant, en consultant, cela peut avoir un coût.
Mais cela n'a pas de prix.**

BIBLIOGRAPHIE

Brodeur, Jacques, Le transfert de ferme : Une symbolique de la rupture dans la continuité, Agri-vision 1998, 3 pages.

Caron, Yvon, Le transfert et l'endettement : deux façons de faire, Agri-Vison, 1998, 6 pages.

Cloutier, Denis, Caractéristiques d'entreprises ou d'individus, communication personnelles, octobre 1999, 3 pages

Cloutier, Laurier, L'entreprise familiale devient soudain très in, La Presse, 12 octobre 1994, page D1.

Coderre, Jocelyn, Un transfert en souplesse...une retraite agréable, Agri-Vision 1998, 4 pages

Conseil canadien de gestion de l'entreprise agricole, Gestion de la ferme familiale transmise de génération en génération Livre 3 Une gestion méthodique de votre entreprise familiale, 1997, 59 pages.

Conseil canadien de gestion de l'entreprise agricole, Gestion de la ferme familiale transmise de génération en génération Livre 4 Planification de la succession, 64 pages.

Deloitte et Touche, Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition?, 1999, 17 pages.

Dionne, Suzanne, Girardville, Nadine, Martin, Roger, Profil de la relève agricole au Québec, Édition 1997, Direction du développement de la main d'oeuvre du bioalimentaire du MAPAQ, 1998, 124 pages.

Froment, Dominique, Des années douloureuses en vue dans les entreprises familiales, Les Affaires, semaine du 23 au 29 octobre 1999, page 3.

Froment, Dominique, Relève familiale : hélas! La recette magique n'existe pas, Les Affaires, semaine du 23 au 29 octobre 1999, page 4.

Fréchette, Pierre, Transfert de ferme, caractéristiques, communication personnelle, octobre 1999, 1 page.

Lacombe, Réjean, Les femmes sont peu présentes dans les productions majeures, Le Soleil, 6 mai 1994, page B 14.

Lafontaine, Hélène, Préfontaine, Serge, Élaboration d'un dossier d'établissement, Notes de cours, Cégep de Victoriaville, 1999, non publiés.

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario, D'une génération à l'autre : Trousse de ressources pour la planification des transferts d'entreprises agricoles familiales, 1995.

Muzzi, Patrick et Morriset, Michel, Les facteurs de réussite ou d'échec de l'établissement en agriculture au Québec, GREPA, 1987, 72 pages.

Paré, Brigitte, Caractéristiques des transferts qui vont bien et qui vont moins bien, communication personnelle, octobre 1999, 2 pages.

Parent, Diane et al., Insuccès à l'établissement sur la ferme familiale, Rapport de recherche à venir, CORPAQ, décembre 1999.

Perreault, Yvon G., L'entreprise familiale, La relève ça se prépare, Les éditions transcontinentales, 1993, 289 pages.

Préfontaine, Serge, Modèles facilitants – transfert familial, Joindre les rangs des rangs 1er Forum sur l'établissement en agriculture, 1998, 3 pages.

Préfontaine, Serge, Lafontaine, Hélène, Racicot, Raymond, Les travaux aux champs : Qui fait quoi?, 1999, 46 pages.

Racicot, Raymond, Transfert de ferme quand ça va bien et quand ça va moins bien, communication personnelle, octobre 1999, 3 pages.

St-Cyr, Louise, Richer, Francine, Dupuis, Jean-Pierre, HEC, La relève agricole familiale au Québec : portrait et facteurs de succès de la relève établie, 1998, 164 pages.

St-Cyr, Louise, Richer, Francine, Dupuis, Jean-Pierre, HEC, La relève potentielle en agriculture : portrait des jeunes, HEC, Cahier de recherche no 99-02, 1999, 37 pages.

Tondreau, Jacques, Morisset, Michel, Relève en agriculture et formation agricole : une équation à plusieurs variables, GREPA, 1998, 137 pages.

ANNEXE 1

60 questions pour bien préparer la transmission d'une entreprise familiale

Une fois complété, ce questionnaire vous permet :

- D'identifier les éléments du transfert pour lesquels vous êtes bien préparés.
- De mettre à jour votre plan d'action pour cheminer vers la réussite de votre transfert.



C'est simple ! Cochez oui ! Cochez non !

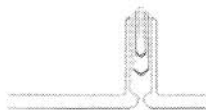
Le but : Faire le point sur la perception de chacun sur :

- le choix de la continuité de l'entreprise dans la famille
- le plan de communication
- le plan de développement
- le plan d'intégration à la gestion de l'entreprise
- le plan de préparation à la retraite
- le plan de transfert de l'avoir.

DÉMARCHE PROPOSÉE :

Chaque membre de la famille impliqué dans le transfert répond individuellement. On échange ensuite avec la famille ainsi qu'avec les conseillers impliqués dans le transfert de l'entreprise. Finalement, on se donne un plan d'action pour cheminer vers la réussite du transfert.

Conseil : Vous y gagnerez à refaire l'exercice annuellement.



Préparé par
Serge Préfontaine, agr
Conseiller au développement et à la qualité des services
Fédération des syndicats de gestion agricole du Québec

Collaboration
Raymond Racicot, agr, conseiller en gestion, SGA de Coaticook
Brigitte Paré, conseillère en transfert de ferme, CMÉA Chaudière-Appalaches
Antonine Rodrigue, conseillère en transfert de ferme, CRÉA Bas-Saint-Laurent

1. Le choix de la continuité de la ferme dans la famille		Oui	Non
1.	Les parents désirent conserver l'entreprise dans la famille.		
2.	Les parents sont conscients que le transfert à l'intérieur de la famille implique un prix de vente inférieur à la valeur marchande de l'entreprise et ils l'acceptent.		
3.	Tous les candidats potentiels à la succession à la tête de l'entreprise ont été considérés et évalués en toute objectivité.		
4.	Les carrières alternatives, l'intérêt et les compétences de chaque candidat ont été étudiés.		
5.	Les parents ont déterminé qui doit prendre un jour la succession à la tête de l'entreprise.		
6.	La relève est consciente que les parents ne sont pas obligés de lui vendre.		
7.	Le sujet de l'équité envers les autres enfants a été discuté sans détour.		
8.	Les attentes concernant la formation de la relève et l'acquisition d'expérience à l'extérieur de l'entreprise ont été clairement identifiées et chacun les a bien acceptées.		
9.	L'obligation du travail de la relève sur la ferme, avant son établissement, a été discutée.		
10.	La famille et l'entreprise ont un plan de rechange pour le cas où la relève identifiée quitterait l'entreprise ou devrait être remplacée (ex : autre enfant, relève non-familiale).		

2. Le plan de communication		Oui	Non
11.	Les objectifs personnels sont communiqués aux autres membres de la famille.		
12.	Les parents et la relève partagent une même vision d'entreprise.		
13.	Chacun sait reconnaître les bons coups des autres et les pistes d'amélioration sont communiquées en évitant l'emploi du « <i>tu</i> ». (Exemple : « <i>Tu soignes trop fort.</i> » vs « <i>Il y aurait des économies à faire du côté de l'alimentation.</i> »)		
14.	Les parents et les enfants sont capables d'exprimer leurs besoins (le niveau d'autonomie, le degré pouvoir et les responsabilités souhaités) ainsi que de discuter du transfert en l'absence d'intervenant extérieur.		
15.	Chaque membre de la famille est capable de discuter directement, sans intermédiaire, avec un autre membre de la famille de ses préoccupations (Exemple : le père et le fils discutent directement sans l'intermédiaire de la mère.)		
16.	La participation ou non dans l'entreprise des conjoints de la relève a été discutée et acceptée par la famille.		
17.	Les parents et la relève ont suivi une session de formation sur la cogestion de l'entreprise et mettent en pratique les enseignements reçus.		
18.	Des réunions de mise au point sur l'organisation et la direction de l'entreprise sont tenues au moins deux fois par année.		
19.	L'information circule bien		
	a) Les membres de la famille, qui ne sont pas impliqués dans le transfert, sont au courant des démarches de transfert et peuvent exprimer leur opinion.		
	b) Les conseillers de l'entreprise sont tenus au courant de son développement anticipé.		
	c) L'information reçue sur l'entreprise (courrier, visiteur, rencontre d'information, etc.) est facilement accessible pour tous.		
20.	La famille a défini une méthode pour régler d'éventuels conflits : au sein de l'entreprise et au sein de la famille.		

3. Le plan de développement de l'entreprise		Oui	Non
21. L'entreprise possède un plan stratégique écrit et qui est revu annuellement.			
22. L'entreprise utilise des conseillers extérieurs et ces conseillers travaillent en comité avec la famille au besoin.			
23. Le choix des investissements pour les 5 prochaines années est bien connu.			
24. Les actifs en place sont entretenus et ne demanderont pas d'investissement important dans les 5 années suivant le transfert.			
25. Le niveau d'efficacité de l'entreprise est supérieur à la moyenne.			
26. La capacité de remboursement sera suffisante pour rencontrer les annuités de l'endettement après le transfert (Budget prévisionnel avec les hypothèses de la situation après transfert)			
27. Le plan stratégique intègre les objectifs personnels clairement identifiés des parents et de la relève.			
28. En complément des objectifs de la famille, le plan à long terme inclut également des objectifs économiques et financiers clairement identifiés. (ex :ratio financier, bénéfice espéré).			
29. Une évaluation des performances, techniques et financières, de l'entreprise est réalisée annuellement et des mesures d'amélioration sont identifiées et mises en place.			
30. Les employés qui ne font pas partie de la famille, mais qui sont des éléments-clé dans l'entreprise, sont intégrés au processus d'élaboration du plan stratégique de l'entreprise.			
4. Le plan d'intégration au savoir et au pouvoir		Oui	Non
31. Une période de cogestion, avant le transfert complet, a été définie et acceptée.			
32. Un plan a été mis au point pour déléguer progressivement, pendant la période de cogestion, les responsabilités de la gestion à la relève.			
33. Les modalités de supervision de la relève ont été acceptées.			
34. Les employés n'appartenant pas à la famille sont également mis à contribution dans la phase de transition.			
35. Les moyens d'évaluer la performance de la relève ont été mis en place.			
36. Les règles et les conditions de rémunération de la relève ont été préalablement définies.			
37. Une évaluation du rythme et de la manière dont la transition s'opère est en place.			
38. La formation et l'information			
a) Le niveau (sec. collégial, universitaire) de la formation de la relève ainsi que la spécialisation sont adéquats .			
b) La relève participe aux activités du milieu et lit les revues agricoles.			
39. La relève connaît bien les différents aspects de la gestion et de l'administration de l'entreprise, particulièrement la tenue comptable et la gestion financière.			
40. Les parents et la relève se réunissent régulièrement pour prendre les décisions concernant l'entreprise.			

5. Le plan de préparation à la retraite		Oui	Non
41. Les parents ont discuté de comment ils entendent leur vie future après avoir quitté l'entreprise.			
42. Les parents ont des projets pour une retraite intéressante et active.			
43. Les parents ont actuellement des activités à l'extérieur de l'entreprise.			
44. Le lieu de résidence après le transfert a été choisi.			
45. Les parents ont déterminé quand et comment ils voulaient quitter définitivement l'entreprise.			
46. Le capital nécessaire pour assurer la retraite a été estimé.			
47. Les parents ont amassé un montant suffisamment important de capital en dehors de la ferme (REER ou autres) pour préparer la retraite.			
48. Le prix de vente minimum provenant de la ferme pour compléter le capital de la retraite a été estimé.			
49. La continuité de la participation aux activités de l'entreprise a été discutée en couple et avec la relève tout en évitant d'engager sa participation à long terme.			
50. Les parents sont capables d'associer leur statut social à d'autres éléments que leur statut d'agriculteur/agricultrice.			
6. Le plan de transfert de l'avoir		Oui	Non
51. La valeur marchande de l'entreprise est estimée par une ressource compétente.			
52. Le prix de vente est déterminé (ou la manière dont il sera calculé).			
53. La planification fiscale, incluant le ou les choix de structure juridique, du transfert est réalisée avec une équipe de comptable et fiscaliste spécialisés.			
54. Les parents ont décidé s'ils financent l'entreprise après leur retrait ou s'ils y gardent des valeurs sous forme d'actions ou de participation.			
55. L'équipe de transfert a étudié quelle était la meilleure méthode de transfert de la propriété en tenant compte des objectifs professionnels et personnels propres à chacun			
56. Les testaments des parents tiennent compte de leur volonté à transférer l'entreprise à la relève identifiée.			
57. Une clause de « solde du prix de vente » en cas de vente par la relève dans une période allant jusqu'à 10 ans à 20 ans suivant le transfert a été discutée et sera incluse dans le contrat de vente.			
58. L'entreprise s'est informée sur les différentes formes d'aide financière disponible.			
59. Toutes les ententes sont rédigées par écrit et seront consignées dans des documents légaux.			
60. On gère le risque des événements imprévus			
a) Des plans d'urgence ont été préparés en cas d'événements (ex : décès ou invalidité) qui impliqueraient l'incapacité des parents à gérer l'entreprise au quotidien.			
b) Les assurances vie, salaire, invalidité et générale de la ferme tiennent compte des besoins de la relève.			

ANNEXE 2

BOTTIN CRÉA DU QUÉBEC 1999-2000

CRÉA Estrie		<i>"novembre 1990"</i>
Coordonnatrice	Présidente	
Madame Huguette Veillette 4260, boul. Bourque RockForest (Québec) J1N 2A5 ☎ (819) 823-2217 Télécopieur : (819) 820-3942	Madame Nicole Carbonneau (agricultrice) 619 rue Kennedy Coaticook (Québec) J1A 2X2 ☎ (819) 849-2243 Télécopieur : (819) 849-2973	
CRÉA Richelieu - St-Hyacinthe		<i>"novembre 1994"</i>
Coordonnatrice	Présidente	
Madame Maria Labrecque-Duchesneau 700, boul. Casavant Est St-Hyacinthe (Québec) J2S 7T2 ☎ (450) 774-1115 Télécopieur : (450) 774-0670	Madame Réna Brodeur 2159, Haute Rivière Nord Saint-Pie (Québec) J0H 1W0 ☎ (450) 772-2592 Télécopieur : (450) 772-2592	
CMÉA Chaudière - Appalaches		<i>"décembre 1995"</i>
Coordonnatrice	Président	
Madame Brigitte Paré 2164, rue Johnson Thetford Mines (Québec) G6G 5R6 ☎ (418) 338-0706 ☎ (418) 338-2108 (MAPAQ) Télécopieur : (418) 338-4972	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Marie-Josée Fortin (Conseillère) ☎ (418) 226-3200 téléc.: (418) 226-3024 </div> Monsieur Jean-Yves Busque (agriculteur) 235, rang St-Charles St-Simon-Les-Mines Beauce (Québec) G0M 1K0 ☎ (418) 774-6957 Télécopieur : (418) 774-6957	
Carrefour agricole Bas-Saint-Laurent (région Gaspésie)		<i>"février 1996"</i>
Coordonnatrice	Présidente	
Madame Antonine Rodrigue 284, rue Potvin Rimouski (Québec) G5L 7P5 ☎ (418) 723-2424 Télécopieur : (418) 723-6045 e-mail : roda@globetrotter.net	Madame Marie-Claire Dionne (agricultrice) 95, rue Principale Est St-Simon (Québec) G0L 4C0 ☎ (418) 738-2260 Télécopieur : (418) 738-2260	

CRÉA Abitibi - Témiscamingue	
Responsable	
<p>Monsieur Yves Déry (MAPAQ) 1, rue Notre-Dame Nord, c.p. 940 Ville-Marie (Québec) J0Z 3W0 ☎ (819) 629-6214 (poste 223) Télécopieur : (819) 629-6256 e-mail : dery@temiscamingue.net</p>	
CRÉA Laval – Laurentides – Lanaudières	
"mars 1996"	
Coordonnatrice	Président (par intérim)
<p>Madame Nicole Roy 499, Calira-Lavallée, suite 200 Joliette (Québec) J6E 7E2 ☎ (450) 752-6848 Télécopieur : (450) 752-6823 e-mail : nicole.roy@agr.gouv.qc.ca</p>	<p>Monsieur Pierre Breault (UPA) 3076, Chemin Kildare Rawdon, (Québec) J0K 1S0 ☎ (450) 834-4820 Télécopieur : (450) 834-4820</p>
Monsieur Christian Cantin (conseiller en relations humaines)	
CRÉA Laurentides	
"août 1999"	
Coordonnatrice	Président
<p>Guylaine Perreault 55 rue Grignon St- Eustache (Québec) J7P 4X1 ☎ (450) 472-0440 Télécopieur : (450) 472-8386</p>	<p>Louise Pilon 8825, Pafrenière Saint-Benoît (Québec) J7N 2R8 ☎ (450) 258-2906 Télécopieur : (450) 258-4209</p>
CRÉA Mauricie	
"février 1997"	
Coordonnatrice	Président
<p>Madame Johanne Lapointe 230, rue Vachon Cap-de-la-Madeleine (Québec) G8T 8Y2 ☎ (819) 378-7301 Télécopieur : (819) 691-9723</p>	<p>Monsieur Yvan Lafontaine (S.F.A) 2505, rue Sidbec Sud Trois-Rivières Ouest (Québec) G8Z 4M6 ☎ (819) 371-6632 Télécopieur : (819) 371-6970 e-mail : yvan.lafontaine@agr.gouv.qc.ca</p>

CRÉA Saguenay - Lac-St-Jean et Côte-Nord		"novembre 1997"
Coordonnatrice	Président	
Madame Ginette Pearson 640, rue Côté Ouest Alma (Québec) G8B 7S8 ☎ (418) 480-3300, poste 222 Télécopieur : (418) 480-3306 e-mail : crea@digicom.qc.ca	Monsieur Justin Côté (MAPAQ) 801, chemin du Pont Taché Nord Alma (Québec) G8B 5B2 ☎ (418) 662-6486 Télécopieur : (418) 668-8694 e-mail : justin.cote.@agr.gouv.qc.ca	
CMÉA Montérégie Ouest		"mai 1998"
Coordonnatrice	Présidente	
Madame Lucie Gauvreau 118, rue Lemieux St-Rémi (Québec) J0L 2L0 ☎ (450) 454-2210, poste 234 Télécopieur : (450) 454-7959 e-mail :diane.longtin@agr.gouv.qc.ca	Madame Gisèle Marleau (agricultrice) 2555, route 340 St-Télesphore (Québec) J0P 1Y0 ☎ (450) 265-3173 Télécopieur : (450) 265-3173	
CRÉA Outaouais		"septembre 1999"
Coordonnatrice	Président (provisoirement)	
Madame Suzanne Laplante 1402, rue Principale Val-des-Monts (Québec) J8N 2K5 ☎ (819) 457-4947 Télécopieur : (819) 457-9560 e-mail : bertrand.laplante@sympatico.ca	Monsieur Marc Beaulieu 448, Rang 5 Est Lochaber (Québec) J0X 3B0 ☎ (819) 985-1556 Télécopieur : (819) 985-1660	

N.B.: Mise à jour une fois l'an.

Pour des changements à la liste, communiquer avec Mme Ginette Pearson responsable du Bottin des CRÉA du Québec au 418-480-3300, poste 222.