



Comment planifier son transfert 30 ans – 25 ans – 15 ans - 10 ans – 5 ans – à l'avance?

Pierre Desrosiers, agronome
Coordonnateur Réseau Agriconseils Montérégie-Ouest



Objectif de la présentation

*Vous fournir une liste des tâches à effectuer
et des impacts positifs de cette
planification plusieurs décennies à l'avance
afin d'assurer la continuité de l'entreprise*



Plan de la présentation

- À quoi cela sert-il de planifier?
- Mission, vision, et objectifs
- Comment utiliser le tableau?
- Exemples pratiques
- Conclusion

À quoi cela sert-il de planifier?

- Permet de gagner du temps et de l'argent
- Réduit les risques
- Améliore la communication avec la famille
- Sécurise les employés et les financiers
- Permet de s'assurer que l'entreprise s'adaptera aux changements auxquels elle doit faire face
- Favorise des occasions de partenariat, d'alliance et d'investissement dans l'entreprise

Mission, vision et objectifs

Mission

C'est un énoncé qui doit être court, clair et facile à comprendre

- Représente la définition de sa raison d'être
- Indique les raisons pour lesquelles vous êtes en affaires
- Décrit le mandat que s'est donnée l'entreprise
- Décrit le créneau (production) dans lequel elle œuvre
- Décrit la raison pour laquelle elle a été fondée
- Demeure identique dans le temps



Mission, vision et objectifs

Vision

C'est un énoncé qui doit être court, précis et facile à comprendre

- Sert à décrire une orientation globale et générale
- Indique le point où l'entreprise veut être dans le temps
- Peut être amenée à changer pour s'adapter aux circonstances conjoncturelles et internes à l'entreprise



Mission, vision et objectifs

Objectifs

C'est un énoncé qui doit être court et plus précis

- C'est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé
- Visent l'atteinte de résultats à court terme (1 à 3 ans)
- Précisent la marche à suivre, le rôle de chacun et les échéances établies
- Doit être SMART :
 - Spécifique, mesurable, accessible, réaliste, tangible



Comment utiliser le tableau?

- Secteurs : se réfère aux différents domaines de l'entreprise (humain, technico-économique, gestion, fiscal et financier)
- Tâches : décrit les principales actions à effectuer dans le temps
- Période optimale : période considérée comme optimale pour effectuer les tâches
 - Continu : se réfère à des tâches qui sont récurrentes dans la période 30-5 ans
 - 30 ans – 25 ans : se réfère à des tâches qui devront se réaliser 30 ans à 25 ans avant le transfert
 - 15 ans : se réfère à des tâches qui devront se réaliser 15 ans avant le transfert
 - 10 ans : se réfère à des tâches qui devront se réaliser 10 ans avant le transfert
 - 5 ans : se réfère à des tâches qui devront se réaliser 5 ans avant le transfert



Secteurs	Tâches	Période optimale avant le transfert				
		Continu	30 ans – 25 ans	15 ans	10 ans	5 ans
H	Planification des objectifs personnels et professionnels	X				
Fin	Établir le budget prévisionnel	X				
G	Établir le plan d'affaires de l'entreprise		X	X		X
Fin	Établir le plan d'investissements hors ferme		X	X		X
G	Évaluation des besoins d'assurances personnelles (vie et invalidité)		X	X		X
H et G	Transférer les savoirs			X	X	X
H et G	Transférer les pouvoirs				X	X
H et G	Implication des jeunes adolescents dans l'entreprise				X	X
H et G	Établir les besoins de formation de la relève				X	X
Fis et Fin	Transférer les avoirs					X
H et Fin	Discuter de la notion d'équité					X

Secteurs : Humain (H), Technico-économique (TE), Gestion (G), Fiscal (Fis), Financier (Fin)

Planification des objectifs personnels et professionnels

Se réfère à des tâches récurrentes dans la période 30 - 5 ans

- Déterminer

- Quels sont mes rêves?
- Objectifs personnels : quels sont les buts que je poursuis concernant ma famille, ma carrière, ma santé et mes loisirs?
- Objectifs professionnels : quels sont les buts que je poursuis concernant mon entreprise, mes associés, ma formation, mes associations professionnelles?
- Chacun fixe ses objectifs et les échange avec les autres membres de la famille

Il faut réviser les objectifs régulièrement afin de s'assurer qu'ils respectent l'évolution de l'entreprise et des besoins personnels

Établir le plan d'action annuel

Se réfère à des tâches récurrentes dans la période 30 - 5 ans

- Le plan d'action permet de réaliser les objectifs du plan d'affaire de l'entreprise
- Les gestionnaires devraient se charger de la mise à exécution du plan d'action
- Déterminez des types de mesures évaluatives utiles et réalistes qui vous serviront d'indicateurs de performance



Établir un budget prévisionnel

Se réfère à des tâches récurrentes dans la période 30 - 5 ans

- C'est un outil de gestion indispensable
- Permet de comparer ce qui a été prévu avec ce qui se passe (comptabilité) et de prévoir l'avenir
- Regroupe l'ensemble des dépenses et des recettes pour une période donnée
- Permet de suivre et de contrôler les coûts d'un projet et des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs



Participation aux colloques, journées d'informations, etc.

Se réfère à des tâches récurrentes dans la période 30 - 5 ans

- Il est important d'établir un plan de formation continue durant toutes les années de gestion de la ferme
- Plus particulièrement, un plan de perfectionnement de la relève afin de dresser la liste des connaissances et des compétences à acquérir
- Il est intéressant de s'abonner par courriel à des listes d'envoi des dates et des sujets présentés



Consulter les sites agricoles

Se réfère à des tâches récurrentes dans la période 30 - 5 ans

- Sert à connaître les derniers développements en matière de gestion agricole pour tous les domaines de l'entreprise
- Les moteurs de recherche disponibles vous permettent de repérer différentes informations sur le WEB
- Par exemple : www.agrireseau.qc.ca/



Réviser les polices d'assurances générales

Se réfère à des tâches récurrentes dans la période 30 - 5 ans

- Le but est de subir le minimum de pertes en cas de sinistre ou d'accident
- Rencontrer un expert en assurances générales
- Faire un inventaire complet de vos actifs ainsi que de la valeur et en particulier les machineries et équipements
- Connaître l'ensemble des règles et des conditions à respecter et en particulier la règle proportionnelle de 80 %
- Évaluer le niveau de risque que la ferme peut supporter, c.-à-d. la franchise *vs* la prime



Analyse technico-économique

Se réfère à des tâches récurrentes dans la période 30 - 5 ans

- C'est un outil essentiel pour l'entreprise et en particulier pour la relève dès le début de la période 30 – 5 ans
- Permet de comparer les résultats technico-économiques de la ferme et de les situer par rapport à des références
- Permet de mettre en évidence les forces et les faiblesses
- Pourra servir de références pour faire un diagnostic



Établir le plan d'affaires de l'entreprise

Cette tâche doit débuter 30 ans avant le transfert avec
révision à 15 ans et 5 ans

C'est une activité cruciale pour l'entreprise

- Permet de formuler la vision et la mission par écrit
- Permet de préciser les objectifs et les lignes directrices dès le début de la vie de l'entreprise
- Élaborer les stratégies et les échéanciers
- Prévoir les problèmes et les pièges pour mieux les éviter
- Doit être révisé pour s'adapter aux nouveaux projets et à l'évolution de l'environnement économique



Évaluation des besoins en ressources humaines

Cette tâche doit débuter 30 ans avant le transfert avec
révision à 15 ans et 5 ans

- Cette étape de planification est souvent négligée et, dans les périodes occupées, le besoin des ressources humaines se fait alors grandement ressentir
- C'est un exercice simple qui épargne des frustrations et qui rapporte de la productivité dans des périodes achalandées
- L'évaluation des besoins en ressources humaines s'applique à la fois au nombre de personnes et aux compétences spécifiques
- À l'approche du transfert, cette évaluation est primordiale et fonction de la main-d'œuvre actuelle non rémunérée à sa valeur de remplacement (père et mère vs employés)
- Doit être également fonction des investissements qui augmentent les besoins de main-d'œuvre (fonds de terre, plan de séchage)

Établir le plan d'investissement hors ferme

Cette tâche doit débuter 30 ans avant le transfert avec révision à 15 ans et 5 ans

- Primordiale pour la pérennité de l'entreprise
- En relation avec la planification financière personnelle de la retraite à long terme avec un expert
- À prévoir absolument dès l'élaboration des budgets prévisionnels du début d'existence de l'entreprise
- Il faut réviser le niveau de risque des placements à l'approche de la retraite
- Bien connaître votre coût de vie actuel pour le concilier avec les sources de revenu à la retraite



Réaliser le diagnostic de l'entreprise

Cette tâche doit débuter 30 ans avant le transfert avec révision à 15 ans et 5 ans

- Permet de tracer le portrait de l'ensemble des ressources de l'entreprise
- Permet d'identifier les enjeux et défis
- Permet de cibler les orientations à privilégier
- Apporte des recommandations sur les interventions à apporter pour faciliter le transfert



Prévoir les documents personnels (testament, mandat, procuration)

**Cette tâche doit débuter 30 ans avant le transfert avec
révision à 15 ans et 5 ans**

- Le testament contient vos volontés qui prendront seulement effet après votre décès, alors que le mandat et la procuration s'exercent uniquement de votre vivant
- Ces documents font partie intégrante de votre plan de transfert du patrimoine familial
- Ce sont des documents qui devraient être partagés avec tous les membres de la famille



Évaluation des besoins d'assurances personnelles (vie et invalidité)

**Cette tâche doit débuter 30 ans avant le transfert avec
révision à 15 ans et 5 ans**

- L'*assurance vie* peut être achetée sur la vie des cédants et/ou de la relève
- Peut servir à accroître les biens non agricoles à distribuer aux enfants hors de la ferme
- L'*assurance invalidité* vous permet de faire face à vos obligations financières même si vous devez cesser de travailler à la suite d'un accident ou d'une maladie
- À réviser périodiquement au fur et à mesure que l'avoir propre et la valeur des biens évoluent



Verifier les contrats de location de terre et de bâtiments

**Cette tâche doit débuter 30 ans avant le transfert avec
révision à 15 ans et 5 ans**

- Les ententes de location exigent de la part des parties de la confiance et du respect
- Il est important de s'assurer lors de la rédaction des contrats de tenir compte de tous les éléments susceptibles d'entraîner des conflits
- Ne pas oublier de faire examiner les contrats par un avocat ou un notaire



Évaluer les projets d'investissement

**Cette tâche doit débuter 30 ans avant le transfert avec
révision à 15 ans et 5 ans**

- S'assurer de bien connaître les besoins d'investissement en fonction des objectifs établis en début d'année dans le plan d'action, et ce, régulièrement
- À l'arrivée du transfert, ne pas oublier d'évaluer leur impact sur la capacité future de la ferme
- Établir la stratégie d'investissement *vs* main-d'œuvre *vs* mécanisation



Planification fiscale du transfert

Cette tâche doit débuter 15 ans avant le transfert

- Ne pas hésiter à faire appel à votre comptable ou fiscaliste
- Pour connaître les règles et les conséquences fiscales en fonction de l'âge des cédants
- Pour connaître les obligations fiscales et ses conséquences financières



Réviser la structure juridique

Cette tâche doit débuter 15 ans avant le transfert

- Consultez un avocat, un notaire ou un fiscaliste pour vous assurer que la forme juridique que vous avez retenue est celle qui convient le mieux à votre entreprise
- Les considérations fiscales influencent souvent le choix de la structure juridique



Transférer les savoirs

1^{re} étape du processus de transfert du patrimoine

Cette tâche doit débuter 15 ans avant le transfert

- Le savoir est l'un des actifs les plus stratégiques de l'entreprise
- Débute dès le jeune âge de la relève en lui permettant de se familiariser avec la réalité du métier par de petits travaux à la ferme
- Peut être acquise à la ferme, à l'école et sur le marché du travail
- Demande une grande capacité d'adaptation de la part de la relève
- Les cédants ont un rôle très important à jouer dans la transmission des savoirs



Transférer les pouvoirs

2^{re} étape du processus de transfert du patrimoine

Cette tâche doit débuter 10 ans avant le transfert

Les cédants ont un rôle crucial au cours de cette étape

- Pour que la relève puisse construire sa perception du métier
- Pour qu'elle solidifie les expériences et les connaissances acquises
- Pour le choix de leur relève parmi les candidats intéressés
- Pour permettre une période de cogestion influente
- Pour établir le plan de retrait des cédants



Implémentation des jeunes adolescents dans l'entreprise

Cette tâche doit débuter 10 ans avant le transfert

- Commencer à discuter avec eux de leurs intérêts
- Permet d'apprécier les aspects de la ferme qui satisfont ou non leurs parents -> niveau de passion
- Permet d'acquérir des connaissances et des compétences en matière de production et de gestion
- Permet de mettre en place un processus d'implication par étape et par niveau de responsabilités
- Discuter de la formation et de l'acquisition de l'expérience à l'extérieur de la ferme familiale



Établir les besoins de formation de la relève

Cette tâche doit débuter 10 ans avant le transfert

- Établir les besoins de formation avec la relève
- Convenir d'un plan de formation systématique
 - Formation académique
 - Acquisition d'expérience à l'extérieur de la ferme
 - Mentor
- Convenir d'un plan de formation continue et de perfectionnement



Transférer les avoirs

Dernière étape du processus de transfert du patrimoine

Cette tâche doit débuter 5 ans avant le transfert

- Établir les grandes lignes du processus de transfert des avoirs
- Consultation auprès d'experts (comptables et fiscalistes) pour faire l'inventaire des possibilités offertes
- Comprendre l'implication du choix retenu par le cédant et la relève sur le plan de la rentabilité de l'entreprise et sur le plan des relations familiales
- La signature des actes légaux officialise le début de la carrière de la relève et de la retraite des cédants



Établir les responsabilités des nouveaux gestionnaires

Cette tâche doit débuter 5 ans avant le transfert

- C'est le moyen correspondant au transfert des pouvoirs
- Les responsabilités devront être claires, précises et assujetties à des normes de rendement et d'évaluation objective
- Demande aux cédants de laisser progressivement le contrôle
- Les cédants doivent s'assurer que la relève est à l'aise avec les nouvelles responsabilités qui lui sont transférées



Prévoir la convention d'actionnaires

Cette tâche doit débuter 5 ans avant le transfert

- L'objectif de ce document est la pérennité de la ferme
- Dès que l'on s'associe, on doit absolument signer une entente entre les associés dans un climat de bonne entente
- Il est important que les associés se réfèrent à la vision et aux objectifs communs poursuivis par ceux-ci
- C'est la référence légale en cas de transfert d'actions ou de règlement de conflit
- Idéalement, doit être signé avant les actes d'association



Planifier l'acquisition de compétences à

l'extérieur de l'entreprise familiale

Cette tâche doit débuter 5 ans avant le transfert

- Permet de connaître d'autres méthodes de gestion d'une entreprise agricole
- Permet d'acquérir de nouvelles notions et les ramener à la ferme pour les partager avec les autres gestionnaires
- On peut utiliser également un mentor qui n'est pas l'un des parents lorsque possible



Connaître les programmes pour la relève

Cette tâche doit débuter 5 ans avant le transfert

- Permet de déterminer les critères à respecter pour bénéficier des différents programmes disponibles pour la relève
- Ne pas oublier que plusieurs programmes exigent une formation en agriculture
- Consulter les sites internet pour connaître les programmes et les mesures contribuant à faciliter l'établissement de la relève



Discuter de la notion d'équité

Cette tâche doit débuter 5 ans avant le transfert

- Parce que c'est un enjeu majeur lors du transfert
- Pour permettre la pérennité de la ferme
- Permet, avant les discussions, d'évaluer le climat familial : quel est le niveau de communication?
- Permet d'entamer des discussions avec les autres membres de la famille hors de la ferme
- Permet d'établir une manière de partager tous les biens des cédants dans le temps
- Permet d'établir des stratégies pour favoriser l'équité



Conclusion

La pérennité de l'entreprise doit être la principale préoccupation des cédants et de la relève!

Alors...

*Pourquoi ne pas commencer, dès l'établissement,
la planification de la transmission de notre
entreprise?*



	Secteurs	Tâches	Période optimale avant le transfert				
			Continu	30 ans - 25 ans	15 ans	10 ans	5 ans
1	H	Planification des objectifs personnels et professionnels	X				
2	G	Établir le plan d'action annuel	X				
3	Fin	Établir un budget prévisionnel	X				
4	G	Participation aux colloques, journées d'information, etc.	X				
5	G	Consulter les sites agricoles (MAPAQ, FRAQ, CRÉA, FGCAQ, SCF, CCGEA, etc.)	X				
6	G	Réviser les assurances générales	X				
7	TE	Analyse technico-économique	X				
8	G	Établir le plan d'affaires de l'entreprise		X	X		X
9	G	Évaluation des besoins en ressources humaines		X	X		X
10	Fin	Établir le plan d'investissements hors ferme		X	X		X
11	Fin & TE	Réaliser le diagnostic de l'entreprise		X	X		X
12	G	Prévoir les documents personnels (testament, mandat, procuration)		X	X		X
13	G	Évaluation des besoins d'assurances personnelles (vie et invalidité)		X	X		X
14	G	Vérifier les contrats de location de terre et de bâtiments		X	X		X
15	G & Fin	Évaluer les projets d'investissements		X	X		X
16	Fis	Planification fiscale du transfert			X		X
17	G	Réviser la structure juridique			X		X
18	H & G	Transférer les savoirs			X	X	X
19	H & G	Transférer les pouvoirs				X	X
20	H & G	Implication des jeunes adolescents dans l'entreprise				X	X
21	H & G	Établir les besoins de formation de la relève				X	X
22	Fis & Fin	Transférer les avoirs					X
23	H	Établir les responsabilités des nouveaux gestionnaires					X
24	Fis & G	Prévoir la convention d'actionnaires					X
25	H & G	Planifier l'acquisition de compétences à l'extérieur de l'entreprise familiale					X
26	G	Connaître les programmes de la relève					X
27	H & Fin	Discuter de la notion d'équité					X

Secteurs : Humain (H), Technico-économique (TE), Gestion (G), Fiscal (Fis), Financier (Fin)

Description

- **Secteurs** : Se réfère aux différents domaines de l'entreprise (humain, technico-économique, gestion, fiscal et financier).
- **Tâches** : Décrit les principales actions à effectuer dans le temps.
- **Période optimale** : Période considérée optimale pour effectuer les tâches :
 - Continu : Se réfère à des tâches qui sont récurrentes dans la période 30 ans - 5 ans et qui sont propres à chaque entreprise;
 - 30 ans – 25 ans : Se réfère à des tâches qui devront se réaliser 30 ans à 25 ans avant le transfert;
 - 15 ans : Se réfère à des tâches qui devront se réaliser 15 ans avant le transfert;
 - 10 ans : Se réfère à des tâches qui devront se réaliser 10 ans avant le transfert;
 - 5 ans : Se réfère à des tâches qui devront se réaliser 5 ans avant le transfert.