Colloque gestion et établissement

Succombez à la tentation… de gérer!

2 et 3 novembre 2009

Le transfert de ferme : une affaire de gestion?

Jean-Philippe PERRIER, agroéconomiste
Professeur-chercheur

TRAGET Laval, Département d'économie agroalimentaire
et des sciences de la consommation
Université Laval, Québec

Conférence préparée avec la collaboration de :

Fanny LEPAGE, TRAGET Laval
Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation
Université Laval

CRAAQ
Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec
Comité établissement et retrait de l'agriculture
Comité gestion de l'entreprise agricole

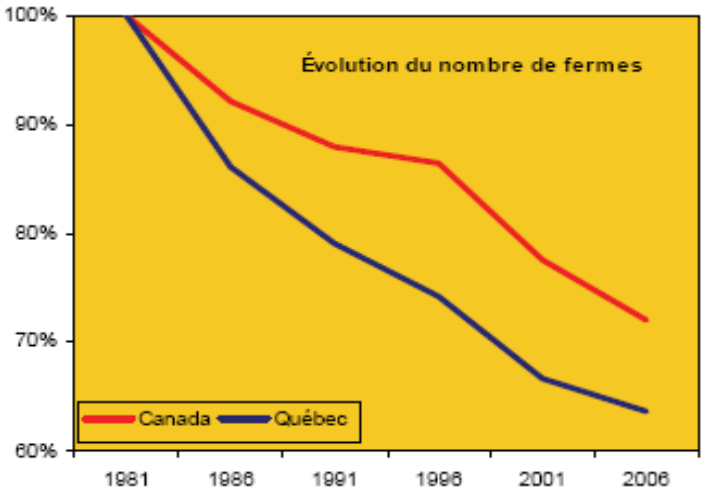
Note : Cette conférence a été présentée lors de l'évènement et a été publiée dans le cahier des conférences.

Vous retrouverez ce document sur le site Agrireseau.qc.ca
agri RÉSEAU

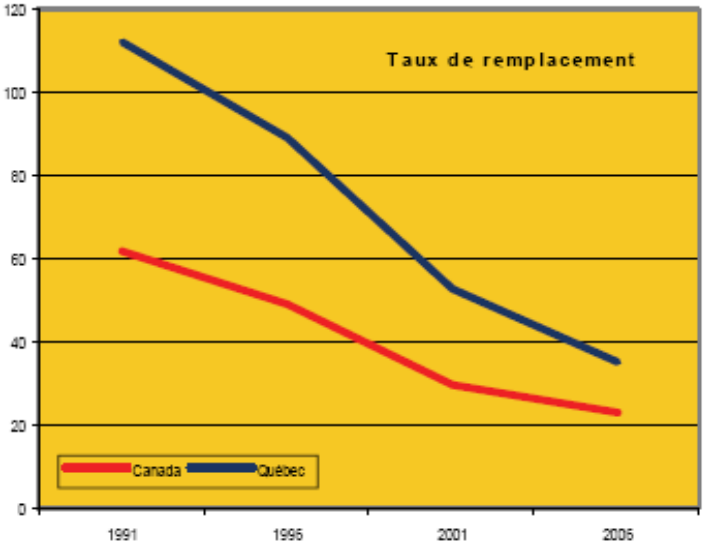
Pour commander le cahier des conférences, consultez le catalogue des publications du CRAAQ

Le transfert de ferme : une affaire de gestion?

Le transfert de ferme et le renouvellement des générations en général sont une préoccupation de plus en plus importante dans nos sociétés. L'agriculture, en particulier, connaît depuis plusieurs décennies une baisse du nombre d'entreprises (Graphique 1). Comme le volume global de production ne diminue pas, au contraire, nous assistons à une concentration de la production : des entreprises de plus en plus imposantes. Cependant, le nombre d'agriculteurs diminue dans les mêmes proportions que le nombre d'entreprises, si bien que le nombre d'agriculteurs par ferme (1,5 en moyenne) reste constant même si les entreprises prennent de l'expansion. Quand on parle de « grosses » fermes, il faut se souvenir que leur proportion est relativement faible et que plus de 50 % des entreprises agricoles québécoises ont un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 $. La problématique ne concerne pas le volume total de la production agricole, mais plutôt la décroissance du nombre de fermes pour assurer cette production agricole et, par conséquent, du nombre d'agriculteurs et leur renouvellement (dans une population vieillissante).



Graphique 1 : Évolution du nombre de fermes.
Statistique Canada



Graphique 2 : Taux de remplacement
Statistique Canada

Une mesure du renouvellement de la population agricole est le taux de remplacement (nombre d'agriculteurs de moins de 35 ans sur le nombre d'agriculteurs de 55 ans et plus), donc le ratio entre ceux qui viennent d'entrer en agriculture et ceux qui se rapprochent de la retraite. Comme le montre le graphique 2, même si le taux de remplacement québécois est supérieur au taux canadien, la décroissance est importante. En 2006, ce taux est de

37 %, 1 relève pour 3 agriculteurs qui vont prendre leur retraite prochainement. Cela signifie que « si la tendance se maintient », dans 30-35 ans, le Québec comptera 10 000 fermes et 15 000 agriculteurs! Est-il possible (et souhaitable) de freiner cette décroissance?

Deux modes d'établissement pour la relève : le démarrage de nouvelles entreprises (27 %, recensement de la relève agricole établie, MAPAQ) et le transfert d'entreprises existantes (73 %). Le mode d'établissement « transfert » regroupe les transferts familiaux et ceux non familiaux. Même si le recensement ne précise pas le pourcentage de ces deux dernières catégories, il est évident que le transfert familial est le mode d'établissement encore le plus fréquent en agriculture.

I- PROBLÉMATIQUES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES ENTOURANT LE TRANSFERT FAMILIAL

Même si on est conscient que le transfert englobe des problématiques organisationnelles et relationnelles qui sont tout aussi importantes, dans le cadre de ce texte, nous nous limiterons essentiellement aux aspects économiques et financiers.

Succession et transfert

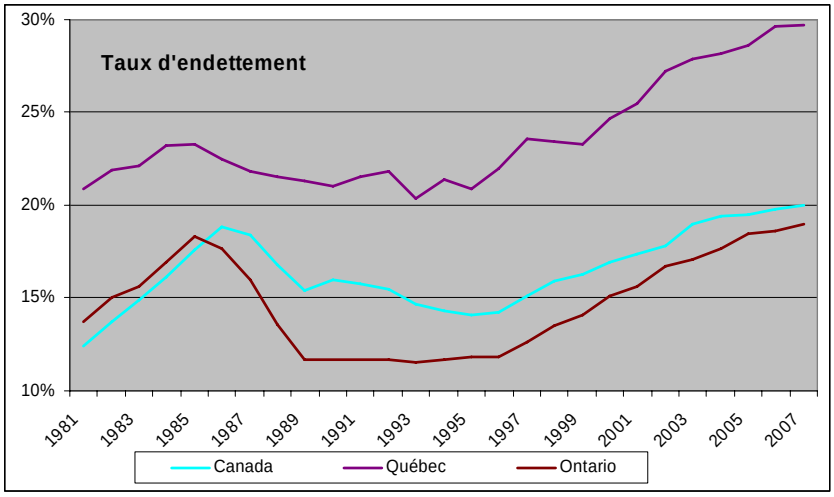
En premier lieu, il faut constater une évolution dans le mode de transmission de l'entreprise. Historiquement, l'entreprise passait de génération en génération par voie de succession : le « fils » héritait au décès du père. Aujourd'hui, au Québec plus que dans d'autres provinces, l'entreprise est transférée, « vendue » (plus souvent qu'autrement à une fraction de sa valeur), à la relève (qui se féminise, 24 % de relève féminine). Loin de remettre en question le droit à la retraite, cette évolution conduit à un refinancement des mêmes actifs agricoles (donc sans augmentation de la production) à chaque génération. Ceci explique, à n'en pas douter, une partie de l'endettement des entreprises.

Évolution du taux d'endettement

Sur le graphique 3, on constate que les taux d'endettement canadien et ontarien ont connu une augmentation importante dans la première moitié des années 80, puis une baisse rapide pour remonter aujourd'hui aux environs de 20 %. Pour le Québec, la hausse des années 80 et la baisse subséquente sont moins prononcées. Cependant, à partir de 1997, on observe une hausse importante du taux d'endettement pour conduire aujourd'hui à un taux de 30 %. On constate que, bon an, mal an, le taux d'endettement québécois est de 10-12 % supérieur à celui de ses voisins.

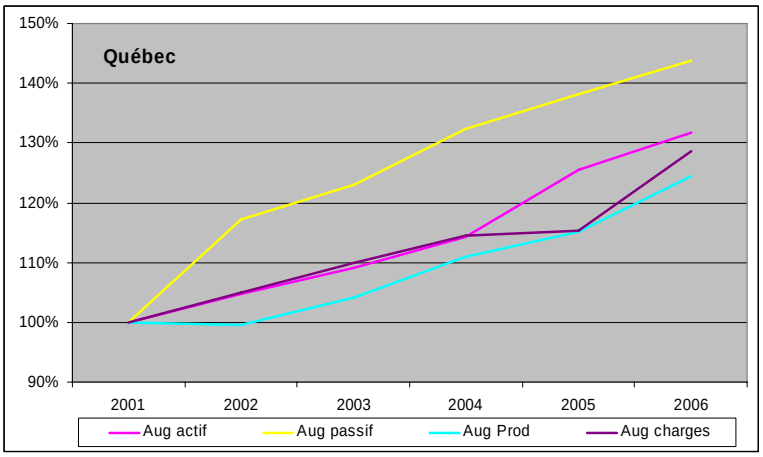
Le taux d'endettement, en lui-même, n'est pas nécessairement problématique, si la productivité du capital lui est au moins proportionnelle. Malheureusement ce n'est pas le cas. Le graphique 4, pour le Québec, montre que l'augmentation de l'endettement (143 %) est plus rapide que celle des actifs (131 %), et l'augmentation des charges (129 %) plus forte que celle des produits (124 %). Malgré les systèmes de mise en marché et les programmes de soutien, c'est une tendance qui ne pourra pas perdurer. L'Ontario qui ne bénéficie pas des mêmes programmes de soutien (ASRA en particulier) voit des revenus stables (101 %) et des charges qui augmentent moins vite qu'au Québec (109 % vs 129 %).

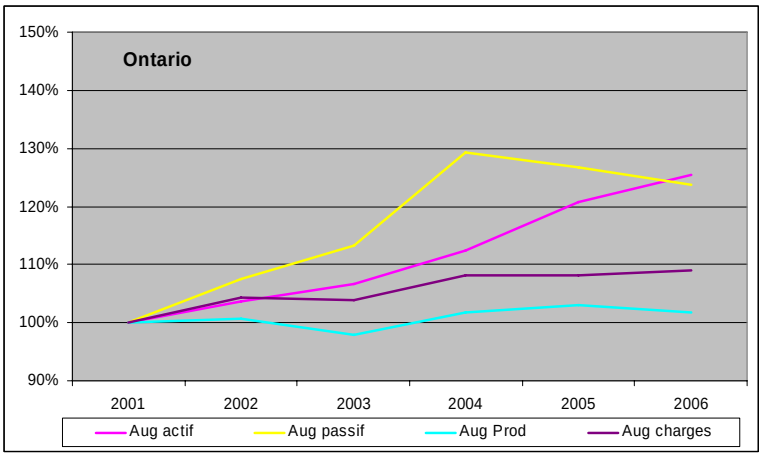
Cependant, les charges ont proportionnellement plus augmenté en Ontario qu'au Québec, ce qui a certainement contribué à freiner l'endettement ontarien. Si l'endettement a suivi la tendance québécoise jusqu'en 2001, on observe depuis un net ralentissement et même une baisse. Les fermes ontariennes sont moins endettées (20 % vs 30 %) et elles réduisent leur endettement!



Graphique 3. Évolution du taux d'endettement, 1981-2007, Canada, Ontario, Québec
Statistique Canada, 002-0020

Remarque : il ne faut pas associer niveau de capitalisation et d'endettement avec développement du secteur, avant-gardisme, « fine pointe », positionnement concurrentiel. Rappelons simplement, par exemple, que le Québec utilise trois fois plus de capital tracteur à l'hectare que le reste du Canada!

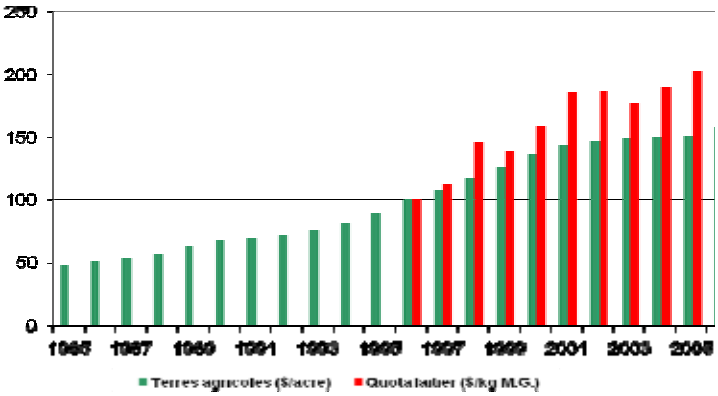




Graphique 4. Augmentation Actif, passif, produits et charges pour le Québec et l'Ontario, 2001-2006, Statistique Canada, 002-0064

Augmentation de la valeur des actifs agricoles

Un frein à l'établissement en général et au transfert en particulier est certainement la valeur des actifs agricoles et, par conséquent, la productivité des capitaux. Comme le montre le graphique 5, par exemple, le prix des terres a été multiplié par trois en 20 ans, et le prix des quotas laitiers par deux en 10 ans. Les prix des produits agricoles n'ont pas suivi la même courbe d'augmentation.



Graphique 5. Évolution de la valeur des terres et des quotas laitiers, 1985-2005
Statistique Canada, FPLQ, et nos calculs

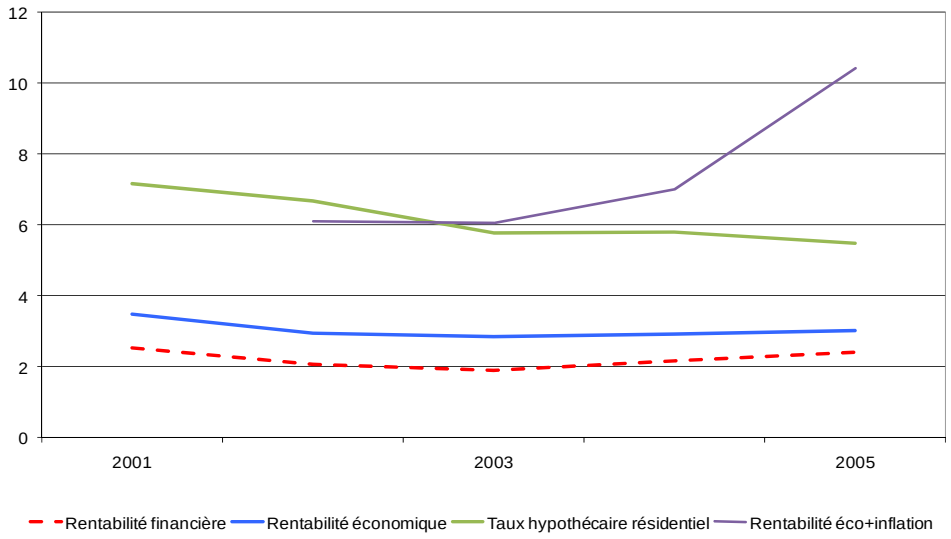
En effet, en production laitière, il faut aujourd'hui environ 6 $ d'actifs pour générer 1 $ de produits agricoles (dans les années 90, on parlait de 3 $ d'actifs pour 1 $ de produits). Et comme les emprunts sont liés à la valeur des actifs et que leur remboursement se fait avec la marge sur les produits, on imagine la difficulté grandissante pour acquérir ces actifs.

Rentabilité des actifs

C'est devenu une banalité que de dire que la rentabilité moyenne des entreprises agricoles est faible : prix des intrants qui augmente plus vite que le prix des produits agricoles, variabilité des prix sur le marché, augmentation des coûts de production, déficit des fonds d'assurances agricoles…

Sur le graphique 6, on constate que la rentabilité économique ((Bénéfice + intérêts MLT)/ actif) moyenne[1] pour les dernières années est d'environ 3 %, ce qui n'est pas très élevé compte tenu que les taux d'intérêt se situaient à 6-7 %. On est dans un processus d'effet levier négatif : « comment perdre de l'argent avec l'argent des autres! » qui se traduit par une rentabilité financière (bénéfice/ capitaux propres) inférieure à la rentabilité économique. On pourrait donc conclure qu'investir en agriculture n'est pas un bon placement : on emprunte à 6 % pour placer à 3 %! Quelques remarques cependant vont relativiser ce jugement :

Une première constatation : bien que la rentabilité économique moyenne soit faible, elle est relativement stable au fil du temps même si les valeurs d'actifs augmentent. Il y a donc des gains de productivité, et ils sont, au moins en partie, conservés par l'entreprise.



Graphique 6. Évolution des rentabilités économique et financière
Statistique Canada, SCHL, et nos calculs

[1] La rentabilité économique moyenne des fermes est d'environ 3 %. Mais comme toute moyenne, cela ne représente pas la réalité d'une entreprise en particulier. Cette rentabilité peut varier de plus de 20 % pour une entreprise jusqu'à des valeurs très négatives pour une autre.

On n'investit pas en agriculture comme à la bourse : investir en agriculture, c'est devenir chef d'entreprise, se créer sa propre carrière professionnelle, choisir un style de vie…

La rentabilité économique ne mesure qu'une partie de la rentabilité globale des actifs. En effet, puisque les actifs sont évalués en valeur marchande, l'augmentation de leurs valeurs y est incluse et non dans le bénéfice. Sur le graphique 6, la courbe « rentabilité + inflation » reflète la rémunération globale des actifs. On constate que la rentabilité globale est très souvent supérieure au taux d'emprunt. On est donc en effet levier positif : « comment faire de l'argent, avec l'argent des autres ».

Investir en agriculture est donc un bon choix, grâce à l'inflation sur les actifs agricoles. Là aussi, apportons quelques nuances :

La rentabilité globale est bonne tant que l'inflation est élevée. Plusieurs « bulles spéculatives » ont éclaté au cours des dernières années!

Veut-on une agriculture composée de producteurs-entrepreneurs agricoles ou de spéculateurs agricoles ?

« Les producteurs vivent pauvres et se retirent potentiellement riches ». Le quotidien de la ferme se vit avec une rentabilité directe de 3 % pour rembourser des emprunts à 6 %. Donc, l'endettement pèse très lourd sur les disponibilités quotidiennes. Mais les producteurs se retirent potentiellement riches s'ils réalisent le gain en capital sur les actifs (ce qui, généralement, correspond à un démantèlement de l'entreprise).

Ces différents éléments économiques et financiers peuvent compliquer sérieusement le transfert familial de l'entreprise.

Objectifs d'un transfert familial

Même si la décision de transférer l'entreprise à sa famille relève de valeurs et d'objectifs qui peuvent être différents et personnels, au niveau économique et financier, il existe deux objectifs « incontournables » et antagonistes :

- La pérennité (ou la viabilité) de l'entreprise transférée;
- Des revenus de retraite « suffisants et/ou confortables » pour les parents.

Tant qu'à parler finance, on pourrait en rajouter un troisième qui prend de plus en plus de place : l'équité envers la fratrie.

On se rend compte que ces objectifs, tels que posés, sont subjectifs : qu'est-ce qu'une entreprise viable (seulement être capable de faire les paiements?)? À quel niveau de revenus correspond une retraite confortable? Qu'est-ce qui est équitable? Ils sont antagonistes : la viabilité de l'entreprise est inversement proportionnelle au prix de vente (et endettement correspondant) et le « confort » à la retraite est proportionnel au prix de vente.

La question financière se résume donc à déterminer le prix de vente de l'entreprise indépendamment de sa valeur marchande, selon son taux d'endettement, selon les revenus et placements hors entreprise des parents.

Transfert de l'entreprise moyenne

Pour illustrer les différents éléments de problématiques mentionnés précédemment, prenons l'entreprise laitière québécoise moyenne : 40 kg de quota, 2 000 000 $ d'actifs, 30 % d'endettement (durée restante des emprunts : 13 ans), efficacité technico-économique moyenne (55 % de charges).

BILAN		
Total Actif	**2 000 000**	**$**
Passif		
Emprunts	600 000	$
Cap Propres	1 400 000	$
Total Passif	**2 000 000**	**$**

Etat de résultat		
Produits	350 000	$
Charges avant ISA	192 500	$
Intérêts (taux : %)	21 622	$
Salaires	59 500	$
Amortissement	28 000	$
Bénéfice net	**48 378**	**$**
Ratios		
Autonomie financière	70%	
$actif/$produit	5,71	
Rentabilité économique	**3,50%**	
Rentabilité financière	3,46%	

CDR		
CDR Maximum	98 000	$
Annuité	67 776	$
Solde résiduel	30 224	$
Marge de sécurité	**8,64%**	

Le bilan fait donc apparaître des capitaux propres de 1 400 000 $. L'état de résultat, utilisant des valeurs moyennes pour les salaires (17 %) et l'amortissement (8 %) et les intérêts moyens sur un emprunt de 600 000 $ (sur 13 ans à 6 % d'intérêt), présente un bénéfice de 48 378 $.

La rentabilité économique (bénéfice + intérêts/actif total) est dans la moyenne (3,5 %), la rentabilité financière (3,46 %) légèrement inférieure (car tient compte des intérêts moyens et non des intérêts de l'année, 36 000 $).

Au niveau trésorerie, la CDR est de 98 000 $, l'annuité sur l'emprunt de 600 000 $ sur 13 ans est de 67 776 $, d'où un solde résiduel de 30 224 $ et une marge de sécurité supérieure à 8 %. Une entreprise moyenne mais qui, somme toute, « se porte bien ».

Si on pense transférer cette entreprise, quel endettement maximum supplémentaire peut-elle supporter? Un emprunt dont les paiements seront au maximum de 30 224 $ (le solde résiduel serait alors nul).

Nouvel emprunt pour solde résiduel = 0		
Capital	346 666	$
Anuuité	30 224	$
Déboursé	604 479	$
Don	1 053 334	$
Don/Cap Propres	75%	
Don/Actif	53%	

Un emprunt sur 20 ans à un taux d'intérêt 6 % et d'un montant de 346 666 $ exige un remboursement annuel de 30 224 $. C'est le montant maximum auquel l'entreprise peut acheter les capitaux propres de 1 400 000 $. Cela représente un « don » de 1 053 334 $ (53 % des actifs, 75 % des capitaux propres).

Autrement dit, cette entreprise, de 2 000 000 $ de valeur marchande, n'a une valeur économique que de 946 666 $ (346 666 $ + 600 000 $ d'emprunt).

À ce prix, le premier objectif de pérennité de l'entreprise est atteint (solde résiduel = 0 pendant les 13 prochaines années, la place au risque est nulle!), le second objectif de niveau de revenus à la retraite n'est pas garanti!, et le troisième d'équité?

Cet exemple illustre bien les difficultés financières du transfert et l'impact de l'inflation sur les actifs (valeur économique vs valeur marchande).

Remarque : si une moyenne permet d'illustrer une tendance, elle n'est pas représentative de chaque cas. Il y a essentiellement deux facteurs qui peuvent changer le portrait :

- Le taux d'endettement et la durée restante des emprunts au moment du transfert. La valeur économique ne change pas quel que soit le taux d'endettement, donc moins l'entreprise est endettée, plus elle peut valoriser les capitaux propres. Et inversement!

À noter : la période de coexploitation, très fréquente dans les transferts familiaux, nécessite une augmentation de revenus pour assumer, au moins temporairement, deux salaires. Généralement, ceci se fait par investissement et donc endettement!

- L'efficacité technico-économique. Cinq pour cent (5 %) sur le pourcentage de charges représentent, dans notre exemple, 17 500 $ de solde résiduel (ou 200 000 $ de valeur économique). Quand on sait que le pourcentage de charges peut varier de moins de 45 % à plus de 65 % selon les entreprises, on parle d'une variation de 800 000 $ de la valeur économique!

Note : Dans la réalité, on peut observer certaines pratiques qui peuvent laisser penser que le transfert se réalise à des valeurs supérieures à la valeur économique :

- Le billet aux parents : les parents acceptent de financer une partie (ou la totalité) du prix de vente sur 20, 25, voire 30 ans et souvent à des taux d'intérêt très préférentiels (voire nuls). Par exemple, un billet de 750 000 $ remboursable sur 25 ans exige des annuités de 30 000 $/an. Un simple calcul d'actualisation (à 6 % par exemple) permet de constater que les 750 000 $ déboursés sur 25 ans représentent 470 000 $ en $ d'aujourd'hui (un « cadeau » supplémentaire de près de 40 %). Il ne s'agit pas d'être contre cette formule très utilisée, seulement d'être conscient de la réalité financière!

- De plus, le billet n'offre pas la même sécurité hypothécaire (souvent il ne sera pas de 1er rang). Dans ce sens, la formule prêteur-vendeur de La Financière agricole du Québec, qui offre une garantie gouvernementale, pourrait ou devrait être utilisée plus largement.

- Le travail des parents après le transfert : il est de pratique courante qu'après avoir cédé leurs titres, les parents continuent à travailler sur la ferme, souvent gracieusement, pour des raisons personnelles (conserver un statut social, être utile et productif, ne pas rien faire…) ou altruistes (aider la relève, donner une chance de plus à l'entreprise…).

C'est une aide supplémentaire, certainement très appréciable, pour l'entreprise, mais c'est, indirectement, une réduction du prix de vente.

Loin de vouloir remettre en question ces pratiques qui contribuent à la spécificité de l'agriculture et de la famille agricole, il faut être conscient que le transfert familial est très exigeant financièrement et relève de valeurs autres que financières. L'augmentation de valeur des actifs agricoles donne un sentiment de richesse purement virtuel dans les cas de transfert et l'écart grandissant entre la valeur économique et la valeur marchande malmène grandement les valeurs qui poussent au transfert, en faveur du démantèlement.

II- AU-DELÀ DES MOYENNES, LA RÉALITÉ DES TRANSFERTS FAMILIAUX

Dans le cadre d'un projet de recherche financé par le MAPAQ (SINAG) et pour lequel nous avons bénéficié de la collaboration de La Financière agricole du Québec (Direction de la recherche et de la planification) pour la collecte des données, nous nous sommes interrogés, entre autres, sur les déterminants technico-économiques et financiers de la viabilité de l'entreprise agricole québécoise transférée. En d'autres termes, quels sont les critères qui font que l'entreprise transférée va bien ou mal?

La pérennité de l'entreprise entraîne une notion de temps. Nous avons donc regardé les entreprises avant le transfert, au moment du transfert et cinq ans après le transfert. Pour les 158 fermes de l'échantillon, nous avions les états financiers (bilan et état de résultats) avant le transfert (1998 ou 1999), l'année du transfert (1999 ou 2000) et cinq ans plus tard (2004 ou 2005).

Nous avons défini la viabilité de l'entreprise comme étant sa capacité de faire face à ses obligations à court-moyen et long terme, c'est-à-dire :

- Payer toutes les charges monétaires (court terme, charges avant amortissement et intérêts MLT, après salaires et coût de vie);
- Rembourser les emprunts (moyen et long terme, capital et intérêts);
- Renouveler ses actifs (moyen et long terme, amortissement).

(1) Les produits moins les charges correspondent à la capacité de remboursement (CDR), (2) la CDR moins les annuités au solde résiduel. Jusqu'ici nous avons la définition usuelle de la CDR et du solde résiduel. Le point (3) est cependant important à introduire : il correspond à un autofinancement pour le renouvellement des actifs amortissables. Une entreprise qui, sur le long terme, n'a pas la capacité d'autofinancer son renouvellement n'est pas viable. Elle devra avoir recours à l'emprunt pour remplacer des actifs existants :

donc pas d'augmentation des produits ni de la CDR, mais augmentation des annuités, et en final un solde résiduel négatif (non viable). Notre définition de la viabilité amène donc à considérer la CDR optimale (produits – charges avant intérêts après amortissement, salaires et coût de vie) plutôt que la CDR maximale. Un solde résiduel (la CDR optimale moins l'annuité) positif rend compte de la viabilité de l'entreprise.

Note : Pour rendre ce critère comparable d'une entreprise à l'autre, il faut standardiser les annuités. En effet rembourser un emprunt sur 5 ans ou 20 ans n'a pas les mêmes exigences en capital annuel (et un impact majeur sur le solde résiduel). La durée moyenne des emprunts de notre échantillon est de 13,64 années, l'annuité a donc été ajustée en ajoutant aux intérêts le montant de la dette (passif LT + exigible à CT sur les emprunts à MLT) divisé par 13,64.

Enfin, un solde résiduel de 10 000 $, par exemple, étant excellent pour une entreprise de 100 000 $ de chiffre d'affaires et plutôt ordinaire pour une entreprise de 500 000 $ de chiffre d'affaires, le solde résiduel est divisé par les produits bruts pour donner la marge de sécurité standardisée sur les produits (MSSP) (Tableau 1).

Tableau 1 : Calcul de la marge de sécurité standardisée sur les produits

Ratios	Calcul
Capacité de remboursement optimale (CDR Opti)	Produits - Charges avants intérêts - Prélèvements
Solde résiduel standardisé	CRD Opti - intérêts- (Passif LT+exigible)/13,64
Marge de sécurité standardisée sur les produits (MSSP)	(Solde résiduel standardisé / Produits) * 100

La viabilité des entreprises transférées

La marge de sécurité standardisée sur les produits moyenne pour les 158 fermes de l'échantillon, cinq ans après le transfert, est de – 8,47 % avec cependant une grande variabilité : des entreprises vont très bien et d'autres très mal! Pour représenter cette variabilité nous avons construit une typologie :

- Mauvaise viabilité : MSSP < - 8 %. Ce sont des entreprises qui ont de la difficulté à faire leurs paiements.

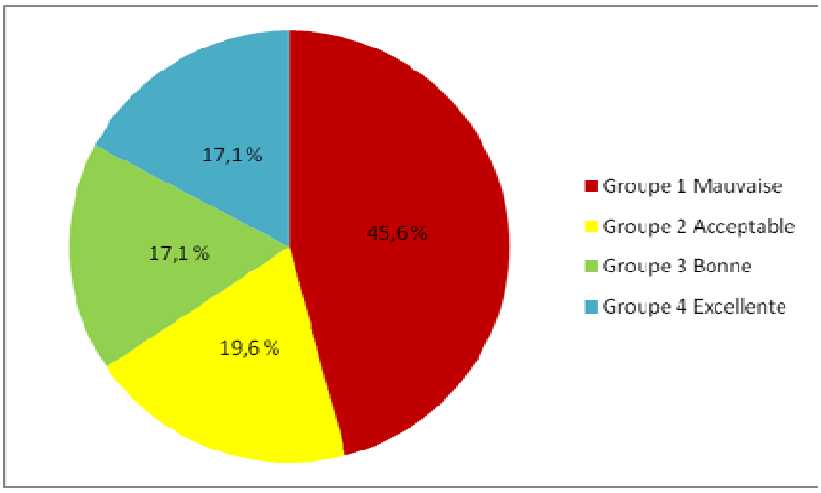
- Viabilité acceptable : MSSP entre - 8 % et 0 %. Ces entreprises font leurs paiements, mais n'ont pas tout l'autofinancement nécessaire au renouvellement de leurs actifs.

Viabilité	MSSP
Mauvaise	< - 8 %
Acceptable	-8 % à 0 %
Bonne	0 à 8 %
Excellente	> 8 %

- Viabilité bonne : MSSP entre 0 % et 8 %. Ces entreprises autofinancent le renouvellement de leurs immobilisations et peuvent supporter une fluctuation des produits.

- Viabilité excellente : MSSP > 8 %. La situation idéale!

Sur le graphique 7, on constate que 45,6 % des entreprises sont en grave difficulté financière (la réalité peut paraître moins terrible si la durée restante des emprunts est supérieure à 13,64 ans!). Le reste des entreprises se divise à peu près également dans les trois autres catégories.



Graphique 7. Typologie de la viabilité des entreprises

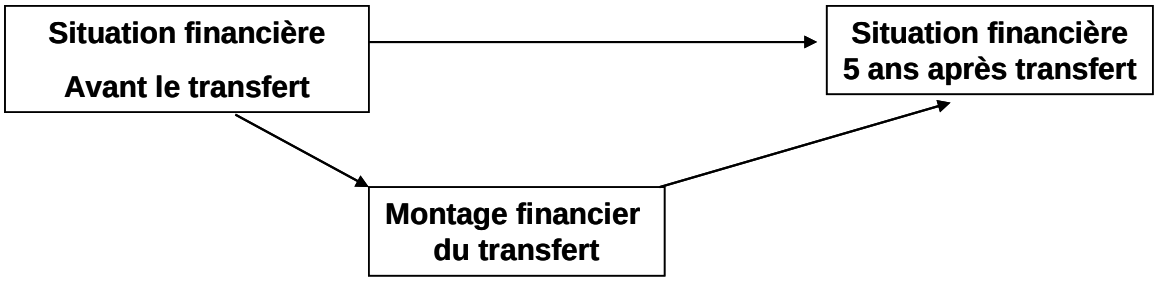
Selon le degré d'optimisme de chacun, deux conclusions se dégagent :

- Plus du tiers des entreprises transférées sont en bonne ou très bonne situation;
- Près de la moitié des entreprises sont en situation problématique.

Les questions de recherche

Comme nous venons de le constater, il existe une grande variabilité dans la viabilité des entreprises transférées : quels sont les critères qui peuvent expliquer cet état de fait? Est-ce la situation de l'entreprise au moment du transfert? Est-ce le montage financier (prix, endettement…) pour le rachat des parts? Est-ce la période post-transfert?

Nous cherchons donc à expliquer la situation financière de l'entreprise cinq ans après le transfert par trois éléments qui sont : la situation financière avant le transfert, le montage financier du transfert et l'évolution de l'entreprise durant ces cinq années (Graphique 8). Chacun de ces éléments est représenté par une série de critères et ratios : les déterminants.



Graphique 8 : Schéma d'analyse

Les déterminants technico-économiques et financiers

Dans **la situation initiale** de l'entreprise, nous retrouvons trois séries d'indicateurs :

- **Les indicateurs financiers** :
  - le fond de roulement (actif CT/Passif CT);
  - la marge économique (bénéfice + intérêts MLT/Produits);
  - l'endettement par dollar de produits (Passif/Produits).

Note : il a été calculé une marge économique plutôt que la rentabilité économique (bénéfice + intérêts MLT/Actif), car la base de données fournissait des actifs en valeur comptable (coût d'acquisition amorti) plutôt que les valeurs marchandes. Plusieurs autres ratios, usuellement ramenés à l'actif en valeur marchande, seront calculés sur les produits pour cette raison.

- **Les indicateurs technico-économiques** :
  - la marge de sécurité sur les produits : il s'agit ici du calcul traditionnel (CDR max – annuité/produits);
  - le pourcentage de charges ou efficacité technico–économique;

Note : Habituellement, le pourcentage de charges est le total des charges avant intérêt, amortissement et rémunération du travail (salaires et coût de vie) divisé par les produits. Les salaires n'étant pas distingués dans la base de données, les charges retenues dans notre calcul sont les charges avant intérêts et amortissement, mais après rémunération du travail (salaire et coût de vie).

- Les actifs LT par dollar de produits. Les actifs étant en valeur comptable, ce ratio, plutôt que de mesurer la productivité du capital, va mesurer la pression des investissements récents.

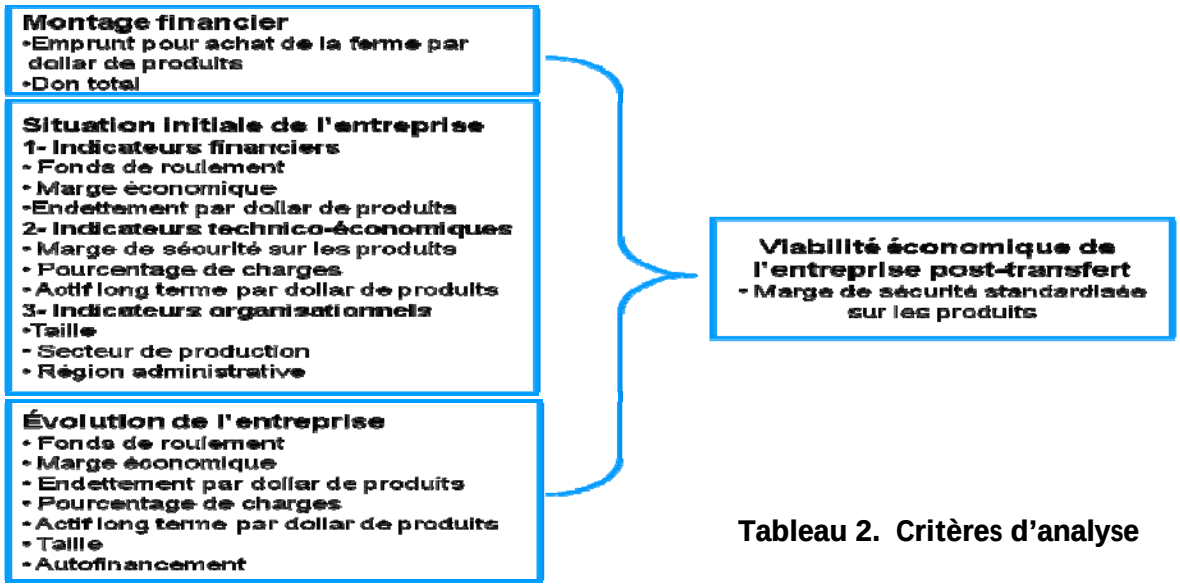


Tableau 2. Critères d'analyse

- **Les indicateurs organisationnels** :
  - la taille de l'entreprise (total des produits ou chiffre d'affaires);
  - le secteur de production (contingenté, stabilisé et autres);
  - la région (3 secteurs selon l'intensité de la production agricole).

Le montage financier pour le rachat des parts au transfert va comprendre généralement une partie de financement (emprunt, billet aux parents) et une part de don. Généralement, les subventions (prime à l'établissement en particulier) et mises de fonds personnelles sont apportées au transfert du premier 20 % de parts, au début de la période de coexploitation. La valeur de rachat des parts a été estimée en regardant l'augmentation des emprunts (réduite des investissements réalisés dans l'année) et celle des billets. La seconde variable « don total » permet de repérer toutes les entreprises pour lesquelles le transfert des parts a été réalisé mais qui n'ont vu aucune augmentation des passifs (emprunts et billets).
Note : Ne connaissant pas les valeurs marchandes, il a été impossible de déterminer un pourcentage de don ou de financement du rachat des parts, ce qui aurait été certainement très pertinent.

L'évolution de l'entreprise est mesurée par comparaison entre l'année du transfert et cinq ans plus tard. La majorité des indicateurs a déjà été définie dans la section portant sur la situation initiale de l'entreprise. Ont été rajoutés le critère d'évolution de la taille (chiffre d'affaires) et un critère d'autofinancement (investissement – emprunt/investissement).

L'étape suivante sera de mesurer si ces 18 déterminants expliquent ou non la viabilité (MSSP) de l'entreprise et quels sont les critères les plus importants parmi ces 18 critères. Cependant, avant de procéder à cette analyse, regardons les valeurs moyennes de l'échantillon pour chacun de ces ratios.

Quelques résultats descriptifs

Les entreprises de l'échantillon sont en grande majorité des entreprises dans les productions contingentées (lait en particulier). Seulement 5 % des entreprises sont dans des productions autres (non contingentées et non stabilisées).

Production	
Contingentée	76.6 %
Stabilisée	18.4 %
Autre	5.0 %

Par rapport au recensement de la relève établie (MAPAQ), les entreprises des régions centrales sont légèrement sous-représentées au profit des régions éloignées.

Région	Échantillon	Recensement
Centrale	34.2 %	43 %
Intermédiaire	43.0 %	40 %
Éloignée	22.8 %	16 %

La situation initiale moyenne des entreprises fait ressortir (Tableau 3) :

- Un chiffre d'affaires (taille) moyen de 250 000 $;
- Un pourcentage de charges (charges incluant la rémunération du travail) de 72 %;
- Une marge économique (12 ¢/$ de produits) positive;
- Une marge de sécurité (calcul traditionnel) de 7 %;

En moyenne, ca va bien!

	Variable	Moyenne
Montage financier	Emprunt pour achat / $ produit	.98 $
	Don total	20.9 %
Situation Initiale	Fonds de roulement	1.87
	Marge économique	.12 %
	Marge de sécurité	7.12 %
	Pourcentage de charges	71.9 %
	Actif LT / $ produit	3.4 $
	Taille (CA)	251 900 $
Évolution	Fonds de roulement	-43.3 %
	Marge économique	14.47 %
	Dettes / $ produits	-16.96 %
	Pourcentage de charges	3.97 %
	Actif LT / $ produit	-22.54 %
	Taille	58 %
	Autofinancement	11 %

Tableau 3. Moyennes de l'échantillon

Au niveau du montage financier, on constate que les parts sont cédées pour un montant équivalant au chiffre d'affaires de l'entreprise.

Autre constat, qui peut paraître surprenant, dans 21 % des cas, le transfert des parts a été réalisé sans aucune augmentation de l'endettement. Nous étudierons plus tard et plus en détail ces entreprises.

Au niveau de l'évolution de ces entreprises dans les cinq années suivant le transfert, on constate :

- Un accroissement important du chiffre d'affaires (58 %);
- Qui permet une diminution relative des dettes et une meilleure productivité du capital;

- Une augmentation du pourcentage de charges moins que proportionnelle aux produits, ce qui permet une amélioration de la marge;
- Un autofinancement des nouveaux investissements relativement faible (11 %).

Un échantillon, somme toute, très réaliste!

Les déterminants de la viabilité de l'entreprise transférée

Pour répondre aux questions précédentes (Est-ce que ces déterminants expliquent la viabilité de l'entreprise transférée? Quels sont ceux les plus significatifs?), nous avons effectué une régression dans laquelle la variable dépendante est la MSSP cinq ans après le transfert et les variables indépendantes, les 18 critères présentés précédemment.

Les résultats de ce modèle mathématique sont de deux ordres :

Premièrement, le pouvoir explicatif du modèle est élevé (r^2 = .68). Plus des deux tiers de la dispersion de la viabilité sont expliqués par les variables indépendantes.

Ensuite, le modèle fait ressortir significativement 7 variables (Tableau 4). Les 7 variables sont classées en fonction de leur impact sur la MSSP. La lecture du tableau se fait de la manière suivante : par exemple, si le pourcentage de charges au transfert est 1 % plus élevé, la MSSP cinq ans plus tard est 2,7 % plus faible.

No	Variable	Impact	
1	Pourcentage de charges	-	2,7091
2	Évolution de l'actif LT/$ de produits	-	0,9641
3	Marge de sécurité sur les produits	+	0,3977
4	Marge économique	+	0,3307
5	Actif LT/ $ de produits	-	0,1682
6	Évolution de la taille	+	0,0893
7	Évolution du % de charges	-	0,0835

Tableau 4 : Impact des variables sur la MSSP

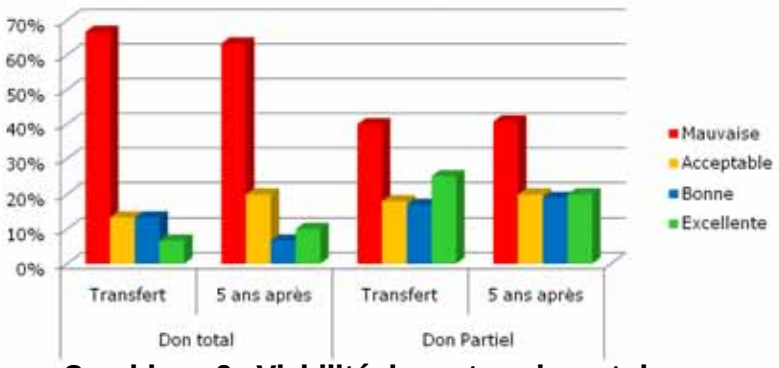
Un autre élément très satisfaisant est la cohérence des résultats avec les principes de gestion. Il est logique de penser que :

- plus le pourcentage de charges est élevé, moins le résultat sera bon;
- plus on capitalise dans des investissements peu productifs, moins le résultat sera bon;
- plus la marge de sécurité est élevée, plus le résultat cinq ans plus tard sera bon;
- plus la rentabilité est grande, plus elle a de chance de le demeurer;
- plus l'entreprise est capitalisée, moins le résultat sera bon;
- plus on augmente le chiffre d'affaires (surtout si cela se fait sans capitalisation nouvelle), plus le résultat sera bon;
- et ,enfin, plus le pourcentage de charges augmente, moins le résultat sera bon.

De plus, il est intéressant de remarquer que, parmi ces 7 variables, 4 appartiennent à la situation initiale de l'entreprise et 3 à son évolution. Les variables du montage financier ne sont pas significatives! Il ne faudrait cependant pas conclure que le prix de vente des parts n'a aucune importance sur la situation à terme de l'entreprise.

Le montage financier : pas important?

Le graphique 9, qui compare les 21 % des entreprises qui ont eu un don total (pas de nouveaux emprunts) au reste de l'échantillon qui a reçu un don partiel, permet de constater qu'il y a très certainement un lien fort entre la situation initiale de l'entreprise et le montage financier. Plus 60 % des entreprises « données » sont en mauvaise situation financière (CDR Max < annuité) et seraient incapables de rembourser tout emprunt supplémentaire (qui n'améliorerait pas la CDR). Donc, la situation au transfert conditionne le « don ».



Graphique 9 : Viabilité des entreprises et don

Si on pousse l'analyse, toujours en comparant ces deux groupes d'entreprises, on peut remarquer que :

Au moment du transfert : les entreprises « données » sont de plus petite taille (chiffre d'affaires plus faible, 33 %), moins efficaces (pourcentage de charges plus élevé), moins rentables (marge économique deux fois plus faible). On constate surtout une marge de sécurité négative qui ne laisse pas place à de nouveaux emprunts non productifs, mais aussi un niveau d'actifs/produits plus de deux fois plus élevé, donc des investissements importants et récents (pendant la coexploitation). Il est clair que des entreprises peu efficaces, très capitalisées et qui ont déjà un solde résiduel négatif ne peuvent supporter plus d'endettement pour le rachat des parts.

Situation au transfert	Don total	Don partiel
Fond de roulement	2,86 $	1,61 $
Marge économique	6,70%	13,59%
Marge de sécurité	-3,33%	9,88%
% de charges	74,65%	71,14%
$ actif/ $ produits	6,14 $	2,68 $
Taille	183 000 $	270 000 $

À la suite du transfert : les entreprises « données » ont vu une augmentation de leur chiffre d'affaires très importante (plus du double). Cette croissance s'est faite sans beaucoup d'investissements supplémentaires ($ actif/$ produits diminue de moitié) ni de nouvelles dettes. Les investissements réalisés avant le transfert sont utilisés! Même s'il y a une

Évolution	Don total	Don partiel
Fond de roulement	-50%	-40%
Marge économique	6%	15%
% de charges	7%	3%
$ actif/ $ produits	-47%	-7%
Dettes/$produits	-47%	4%
Taille	119%	46%

légère amélioration de la marge économique, l'efficacité technico-économique se détériore. Pour les autres entreprises, la taille augmente mais beaucoup moins. Les investissements augmentent sensiblement dans la même proportion que le chiffre d'affaires et les dettes un peu plus que proportionnellement (il a cependant fallu financer le rachat des parts). L'efficacité technico-économique se détériore légèrement, mais grâce à la croissance, la marge économique (déjà plus élevée au transfert) s'améliore 2,5 fois plus vite.

Cinq ans après le transfert : il n'y a plus de différence dans la taille, un chiffre d'affaires de 400 000 $. L'écart dans les niveaux de dettes et de capitalisations s'est réduit. Les entreprises « données » restent moins efficaces et ont une marge économique moitié moindre.

Situation 5 ans après	Don total	Don partiel
Fond de roulement	1,41 $	0,96 $
Marge économique	7,10%	15,70%
% de charges	80%	73%
Dettes/produits	2,10 $	1,62 $
$ actif/ $ produits	3,20 $	2,50 $
Taille	403 000 $	396 000 $

Il semble évident que :

- L'objectif de pérennité de l'entreprise soit une priorité première dans le transfert (au détriment potentiellement de l'objectif de retraite « confortable »);
- Que le prix de vente est fortement conditionné par la situation financière de l'entreprise au moment du transfert, ce qui explique que le montage financier ne soit pas significatif.

D'autres variables non significatives

Hormis le montage financier, d'autres variables mises à l'étude ne sont pas significatives :

- Le fond de roulement (ratio entre l'actif CT et le passif CT) n'a pas d'impact significatif sur la viabilité à terme de l'entreprise. Il est quasiment rassurant qu'un ratio de court terme n'ait pas d'effet à long terme!;

- Le type de production : plus de 75 % des entreprises de l'échantillon sont dans des productions contingentées (lait en particulier). Il est donc logique que la production ne soit pas un déterminant significatif dans le cas de notre échantillon;

- La région : il y a des entreprises transférées qui vont bien (et d'autres qui vont mal), quelle que soit la région!;

- La taille : souvent mentionnée comme un facteur de succès des entreprises, la taille dans notre échantillon n'est pas significative. Dans le tableau ci-après, nous pouvons observer l'échantillon dans son ensemble ainsi que le « groupe de tête » (MSSP > 8 %) et le groupe « à fort potentiel d'amélioration » (MSSP < - 8%) que nous appellerons, par simplification, le « groupe de queue ». On constate que les chiffres d'affaires sont

très similaires, avant et après transfert. Donc, la taille n'est pas la garante du résultat (MSSP passe de - 21 % à + 16 %).

		Moyenne	Tête	Queue
Nb de	fermes	158	28	66
Produit brut	Av. transfert	251984	242574	250130
	5 ans après	397998	391251	376616
MSSP	5 ans après		16,30%	-20,93%

Les variables significatives

Reprenons les variables identifiées comme significatives. Une interprétation simple du tableau 4 pourrait être la suivante : pour que la viabilité de l'entreprise, cinq ans après le transfert, soit bonne, il faut :

No	Variable	Impact
1	Pourcentage de charges	- 2,7091
2	Évolution de l'actif LT/$ de produits	- 0,9641
3	Marge de sécurité sur les produits	+ 0,3977
4	Marge économique	+ 0,3307
5	Actif LT/ $ de produits	- 0,1682
6	Évolution de la taille	+ 0,0893
7	Évolution du % de charges	- 0,0835

Tableau 4 : Impact des variables sur la MSSP

- **Au moment du transfert** :
  - Une bonne efficacité technico-économique, donc un faible pourcentage de charges (variable 1);
  - Des investissements (actifs) productifs (variable 5);
  - Ces deux points permettent d'avoir une entreprise rentable (variable 4). Avec un financement adéquat (montant et durée), l'entreprise sera viable (variable 3).

- **Après le transfert** :
  - Contrôler les investissements et leur productivité (variable 2);
  - Améliorer la productivité (variable 6);
  - Améliorer l'efficacité (variable 7).

Si ce raisonnement donne une représentation idéaliste de l'entreprise à transférer, on se rend évidemment compte que l'on vient tout simplement d'énumérer les concepts de base de la gestion : investissements productifs, financement adéquat, efficacité technico-économique. La problématique de la viabilité de l'entreprise transférée n'est pas liée au transfert mais à la gestion de cette entreprise. Le transfert n'est qu'un évènement, certes important, dans la vie de l'entreprise et des entrepreneurs. La gestion est la clé du succès de l'entreprise (quels que soient les évènements qui surviennent).

La gestion : ca marche! et ça paie!

Dans une approche gestion, tout à fait traditionnelle, comparons nos deux groupes d'entreprises « tête et queue » tels que définis précédemment (MSSP > 8 % = Tête, MSSP < - 8 % = Queue). Les produits bruts sont voisins. Le pourcentage de charges passe de 64 % à 86 % (22 % de différence). Pour le groupe de queue, 22 % de charges en plus sur 375 000 $ de chiffre d'affaires représente 82 500 $ de bénéfice en moins!

Qui plus est, les entreprises de tête réussissent à améliorer leur efficacité (- 1,72 %), celles du groupe de queue sont encore plus inefficaces (13,44 %).

	Moyenne	Tête	Queue	Différence
Nb de fermes	158	28	66	
Produit brut	397998	391251	376616	
% charges	76,21%	63,98%	85,92%	82500
Var % charges	3,70%	-1,72%	13,44%	
Var Amortissement	13,46%	-9,44%	18,54%	5000
Var Intérêt	80%	86%	87%	13000
Bénéfice				100500

	Moyenne	Tête	Queue
Investissement	500000	450000	520000
Nouveaux emprunts	450000	315000	505000
Autofinancement	10%	30%	3%
Investissement/$PB	3,40	3,00	4,10

Au niveau des investissements, le groupe de queue, en cinq ans, a investi 70 000 $ de plus que le groupe de tête. Ces investissements, plus élevés, sont 25 % moins productifs que dans le groupe de tête (de 3 à 4 $ d'investissements par dollar de produits). Les entreprises du groupe de queue ont emprunté 97 % du montant des investissements (3 % d'autofinancement seulement) comparativement à 30 % d'autofinancement pour le groupe de tête.

Remarque : La littérature financière (ou le banquier) mentionne que pour les nouveaux investissements, l'entreprise devrait en autofinancer au moins 20 %. On constate ici que c'est du domaine du possible pour des entreprises efficaces qui réalisent des investissements productifs.

Les conséquences de ces investissements se répercutent :

- Sur les amortissements : les amortissements du groupe de tête ont diminué en cinq ans de presque 10 %, alors que ceux du groupe de queue ont augmenté de 18 %. La différence de montant d'amortissement entre les deux groupes est de 5000 $ annuellement;

- Sur les intérêts : même si les intérêts ont augmenté dans la même proportion dans les deux groupes, le groupe de tête était moins endetté et a emprunté moins, si bien que la différence d'intérêt entre les deux groupes est de 13 000 $.

Au total, efficacité technico-économique, choix des investissements et du financement représentent 100 500 $ de différence annuelle entre les deux groupes d'entreprises. Nous parlons bien, ici, de gestion d'entreprise et de décisions de gestion.

100 000 $/an de plus ou de moins! Sur 10 ans (et souvent plus) de coexploitation, ça représente 1 000 000 $ (sans compter les intérêts).

100 000 $/an de plus ou de moins! Ça représente un emprunt (pour racheter des parts par exemple) de plus de 1 000 000 $ (20 ans, 6 %).

Est-on en train de dire qu'une entreprise bien gérée vaut 1 000 000 $ de plus? Chose certaine, ce million peut faire toute la différence dans un transfert!

Ces chiffres confirment ce que nous disions précédemment : ce n'est pas une problématique de transfert, c'est une affaire de gestion!

La gestion : ça peut s'améliorer!

Il est vrai que les investissements en agriculture sont souvent irréversibles. Il est difficile de déménager une étable pour la revendre ou la transformer en poulailler. Et ce sont des investissements avec lesquels il faudra vivre longtemps (au moins aussi longtemps que la durée des emprunts qui les financent).
Note : c'est vrai pour le bâtiment; cependant plusieurs éléments d'actifs, la machinerie en particulier, peuvent être décapitalisés s'ils ne sont pas pertinents ou cohérents pour l'entreprise. Il vaut souvent mieux assumer la perte immédiatement.

Cependant une part importante du montant de 100 000 $, calculé précédemment, est reliée à l'efficacité technico-économique qui relève de décisions quotidiennes (choix des fertilisants, quantités de moulée, qualité des fourrages…) assez facilement réversibles. Il est donc théoriquement possible d'améliorer les résultats de l'entreprise par une meilleure gestion.

Qu'en est-il pour les entreprises de notre échantillon?

Après transfert	Avant transfert étaient dans le groupe				
sont dans le groupe	Tête	2	3	Queue	Total
Tête	12	4	6	6	28
2	8	7	6	8	29
3	6	5	5	19	35
Queue	11	11	9	35	66
Total	37	27	26	68	158

Les entreprises sont classées en quatre groupes, selon la typologie sur la MSSP. Au moment du transfert, 68 entreprises étaient dans le groupe de queue (mauvaise viabilité, MSSP < - 8 %). Cinq ans plus tard, la moitié (35) de ces entreprises sont encore dans le même groupe; cependant 33 ont amélioré leur situation. Il faut remarquer les 6 entreprises (9 %) qui, en cinq ans, passent du groupe de queue à celui de tête. **La situation peut s'améliorer, grandement et rapidement, grâce à la gestion.**

Malheureusement, le contraire est aussi vrai. Des 37 entreprises qui étaient en excellente situation avant le transfert, seulement 12 (32 %) sont restées dans le groupe de tête, 68 % ont détérioré leur situation; 11 (30 %) sont passées du groupe de tête à celui de queue. La situation peut se détériorer, grandement et rapidement, à cause d'une mauvaise gestion !

Et, au regard des pourcentages de chaque situation, il semble plus facile de dégrader la situation que de l'améliorer!

Le transfert d'entreprise est donc avant tout une affaire de gestion, d'entreprise bien gérée. Bonne nouvelle : les résultats d'une entreprise peuvent s'améliorer rapidement par une meilleure gestion!

III– Quelques remarques non économiques ou financières pour la bonne gestion... d'un transfert familial

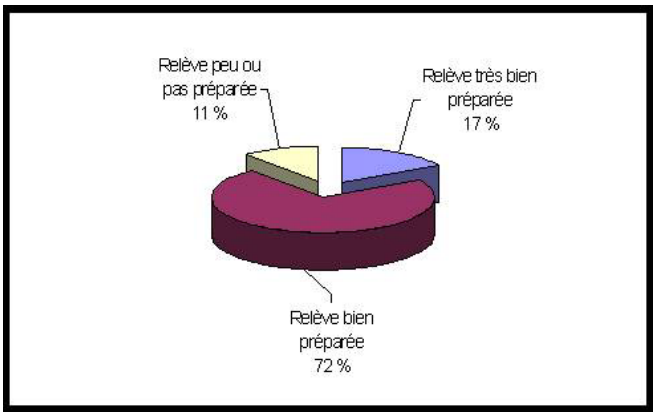
Les aspects économiques et financiers ne sont pas les seuls atouts d'une bonne gestion, la gestion des aspects organisationnels et humains est de première importance.

Dans cette section, nous allons apporter quelques éléments de réponse (ou au moins de réflexion) sur des questions fréquemment posées, par exemple : l'importance de la préparation au transfert, la durée de planification du transfert…?

Typologie		MSSP	Classement
1	Mauvaise	< -8%	44 %
2	Acceptable	De -8 % à 8 %	39 %
3	Bonne	> 8 %	17 %

En repartant de la MSSP, définie précédemment, et compte tenu du nombre de répondants au questionnaire touchant les aspects humains et organisationnels, nous avons réduit notre typologie à trois classes en regroupant les deux classes intermédiaires : 17 % des entreprises ont une bonne ou très bonne viabilité (MSSP > 8 %).

La préparation à l'établissement



Pour mesurer le degré de préparation de la relève au transfert, il a été tenu compte bien évidemment de la formation académique mais aussi de plusieurs autres facteurs, tels que la formation continue, la formation spécifique au transfert, la participation aux activités associatives et professionnelles, la consultation de professionnels… Il apparaît que la relève est généralement bien préparée

(72 %) ou très bien préparée (17 %); 11 % de la relève est peu ou pas préparée. Même si ce pourcentage semble faible, il est encore trop élevé, surtout qu'il y a un lien étroit entre la préparation à la relève et la viabilité de l'entreprise. En effet, nous avons vu que 17 % des entreprises ont une bonne viabilité et que sur 17 % des entreprises, la relève est très bien préparée au transfert : **ce sont les mêmes entreprises!** Il est vrai que ce résultat s'applique à notre échantillon et que ne nous pouvons pas statistiquement le généraliser. Mais nous pouvons au moins conclure qu'il existe un lien très fort entre préparation à l'établissement et viabilité de l'entreprise. À n'en pas douter, tous les incitatifs et efforts qui iront dans le sens d'une meilleure formation et d'une meilleure préparation à l'établissement auront, à terme, des effets bénéfiques sur la santé des entreprises agricoles.

Durée de la planification

Reprendre une entreprise sur laquelle on va vivre 30-35 ans est un « pensez-y bien » qui demande une bonne planification. Ça prend combien de temps pour planifier la reprise de l'entreprise? Quelques mois, quelques années ? Bien sûr, la réponse est « ça dépend ». Ça dépend, entre autres, du degré de préparation de la relève et du cédant au transfert. Cependant, il semble que cette étape de planification dans le processus de transfert doit ou devrait être longue. Si l'on se base sur l'expérience qu'ont vécue nos répondants, il semble, là aussi, qu'il existe un lien fort entre la durée de la planification et la viabilité à terme de l'entreprise : la viabilité de l'entreprise augmente avec la durée de la planification.

Remarque : la planification, par essence, est un acte de gestion

Typologie		Durée de la planification à l'établissement	Accompagnement du cédant
1	Mauvaise	3 ans	37.5 %
2	Acceptable	6.5 ans	71 %
3	Bonne	10 ans	66 %

Accompagnement du cédant

Le transfert des pouvoirs et des savoirs se réalise, *a priori*, pendant la période de coexploitation. Le transfert de l'entreprise se concrétise souvent par la transmission des actifs. Quel est le rôle du cédant après? Il semble que la participation du cédant après le transfert ne soit pas négligeable. Pour les entreprises qui ont des résultats acceptables ou bons, le cédant est « deux fois » plus présent (2 cas sur 3) que pour celles qui ont de mauvais résultats (1 cas sur 3). Cette présence va du travail quotidien à l'implication dans la prise de décision. La conséquence de la présence du cédant sur la viabilité de l'entreprise va de la réduction de la masse salariale à une meilleure gestion de l'entreprise (choix des investissements, partage de connaissances et d'expériences ...). On peut comprendre l'impatience de la relève (après 9 ans de coexploitation en moyenne) de prendre les commandes, de faire ses preuves : « tasse-toi, le père! ».

On peut également comprendre le désir du cédant de continuer à être actif, de contribuer à l'accomplissement du rêve qu'il a porté pendant toute sa carrière et qu'il perpétue à travers sa relève. Compte tenu des résultats observés, investir dans les relations interpersonnelles et intergénérationnelles, dans la définition du rôle de chacun et dans les moyens de communication serait un placement bénéfique, autant pour les individus que l'entreprise.

CONCLUSION

Il peut paraître bizarre que dans une conférence portant sur le transfert familial des entreprises agricoles, on parle essentiellement de gestion. On trouve là cependant toute la cohérence et la pertinence du Colloque gestion et établissement. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le transfert est un évènement dans la vie de l'entreprise, la gestion est un processus qui doit s'appliquer pendant toute la vie de l'entreprise.

La problématique de l'établissement en agriculture prend de l'importance en raison de la diminution du nombre de fermes et d'agriculteurs, et se complexifie à cause de l'augmentation de valeurs des actifs non totalement répercutée sur la production, du refinancement, même partiel, de ces actifs à chaque génération… La question fondamentale est de socialement et politiquement faire un choix sur le type d'agriculture souhaité. La CAAAQ a fait un pas timide en ce sens, la politique agricole à venir devrait préciser l'orientation.

Les concepts de gestion sont simples : efficacité de la production et investissements productifs, ce qui permet de financer sur une durée raisonnable. Leur application peut être parfois plus difficile, mais repose sur l'agriculteur-gestionnaire. Certaines entreprises (17 % dans notre échantillon) sont très bien gérées et dégagent des résultats très élevés. Pourquoi 46 % d'entre elles sont en situation problématique? Sachant que les résultats peuvent rapidement s'améliorer, disons à ces agriculteurs : « Succombez à la tentation … de gérer! »

RÉFÉRENCES

Parent D., M.-C. Gariépy et J.-P. Perrier. 2008. *La pérennité de l'entreprise agricole et son lien avec le contexte organisationnel au moment du transfert des avoirs*. TRAGET Laval.

Perrier J-P., F. Lepage et D. Parent. 2008. *Les déterminants technico-économiques et financiers de la viabilité économique des entreprises agricoles familiales après leur transfert*. TRAGET Laval.