



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

Comité établissement et
retrait de l'agriculture

Colloque sur l'établissement et le retrait en agriculture
Ensemble, établissons l'agriculture de demain!

Le jeudi 15 mars 2007, Drummondville

Modes et modèles de transfert ou comment sortir du « traditionnel » transfert parents-enfants

Jean-Philippe DESCHÊNES-GILBERT
Secrétaire

Fédération de la relève agricole du Québec
Longueuil

Conférence préparée avec la collaboration de :
Emmanuel DESTRIJKER, producteur
Ferme Hellebecq inc.

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



Modes et modèles de transfert ou comment sortir du « traditionnel » transfert parents-enfants

INTRODUCTION

Que le transfert de ferme pouvait être chose simple et facile à l'époque où le Québec rural se caractérisait par la colonisation. L'aîné de la famille reprenait alors la ferme par un beau dimanche après-midi. Après la messe, on passait chez le notaire pour officialiser le tout. En échange de la terre, l'aîné prenait l'engagement solennel d'héberger les parents et de combler leurs besoins. Pour les autres enfants, il suffisait de « marier » un aîné de famille ou encore de partir à la conquête du Québec par la colonisation. Voilà ce qui explique sans doute pourquoi le Québec comptait plus de 100 000 fermes. C'était donc tellement plus simple et facile...

Cette vision du passé peut nous apparaître idéale lorsqu'on regarde les nombreux défis actuels liés à l'établissement en agriculture, que ce soit par transfert de ferme ou par démarrage d'une nouvelle entreprise. À ces défis que sont le financement, le développement organisationnel et tant d'autres, il importe d'ajouter les enjeux du secteur tels que la mondialisation des marchés, les crises périodiques et l'attrait des autres secteurs économiques.

Dans ce contexte, le secteur agricole se pose de nombreuses questions. Comment peut-on assurer le renouvellement des générations et le maintien du nombre de fermes, à tout le moins d'une masse critique de producteurs agricoles? Plus concrètement, le producteur agricole se demande comment transférer une entreprise qui vaut plus de 1 M\$ mais qui génère peu de revenus. De la même façon, la relève se demande comment vivre de l'agriculture en achetant une ferme qui vaut plus de 1 M\$.

Sans prétendre répondre à toutes ces questions, la présente conférence vise à présenter différents modes d'établissement en agriculture. Pour chaque mode, nous aborderons les conditions de succès, les avantages et les limites de façon à faciliter le choix d'un mode plutôt qu'un autre. L'objectif est simple : présenter quelques pistes de solutions pour ceux et celles qui souhaitent sortir du traditionnel transfert parents-enfants...

QUELQUES MYTHES QUI COURENT...

Quiconque œuvre dans le secteur agricole aura entendu, lors d'une discussion ou d'un échange, des affirmations qui, au premier abord, peuvent paraître véridiques. On finit par y croire tellement elles sont répandues. Toutefois, un avertissement s'impose car quelques-unes de ces affirmations, surtout celles se rapportant à l'établissement des jeunes en agriculture, s'avèrent un mythe.

Il manque de relève agricole au Québec!

Tout intervenant œuvrant de près ou de loin dans le secteur agricole aura eu la chance d'entendre cette phrase à de multiples occasions. Tout concorde pour appuyer cette affirmation. En effet, le Québec perd au minimum dix fermes par semaine, le nombre d'inscriptions en formation agricole diminue de façon considérable et, de surcroît, l'agriculture est victime d'une mauvaise presse depuis quelques années. Et comme si tout cela ne suffisait pas, les difficultés liées à l'établissement en agriculture — nous parlons ici de l'accès aux biens de production et de l'accès au financement — semblent prendre une ampleur incontrôlable. Alors, pouvons-nous affirmer, sans gêne et sans peur d'errer, qu'il manque de relève agricole au Québec?

NON!

Il faut grossir pour transférer

Au fil des années, le Québec a connu un important accroissement de la valeur des actifs agricoles. Toutes les catégories d'actifs, sans exception, connaissent une hausse marquée de leur valeur. À titre d'exemple, citons le quota laitier qui a progressé de 108 % en dix ans (1996-2006) ou encore le foncier qui a crû dans une proportion similaire. Ainsi, nombre de producteurs agricoles en sont venus à croire que grossir représentait la planche de salut, la voie à suivre pour demeurer dans le secteur. Au même moment, de nombreuses conférences démontrent clairement la limite de cette logique expansionniste. Le Québec connaît plutôt une surcapitalisation et les producteurs agricoles en paient généralement le prix au moment du transfert de leur ferme ou lorsque survient des crises comme celle de 2004. Une question se pose : faut-il grossir pour transférer?

NON!

On va se faire manger par l'impôt

Il existe, au Canada et au Québec, un régime fiscal qui impose généralement le gain en capital et le revenu. Lors du transfert d'une ferme — et particulièrement ces années-ci avec la hausse de la valeur du quota — le producteur réalisera un gain en capital substantiel. Le gouvernement reconnaît un droit particulier au secteur agricole qui dispose d'une exemption de gain en capital sur la première tranche de 500 000 \$. En cas de gain supérieur, le producteur se voit imposer au moment du transfert de ses actifs à la génération qui suit. Toutefois, il est clairement démontré qu'il est possible de diminuer de façon non négligeable l'impôt à payer en cas de transfert par une simple planification fiscale appropriée. On parle alors d'étalement des gains, du jeu des compagnies et d'autres techniques. Ainsi, une étude (Jean-Philippe Perrier, Isabelle Allard et Diane Parent, 2004) démontre qu'une entreprise qui démantèle se voit imposer à la hauteur de 3 % seulement, ce qui représente 30 000 \$ d'impôts sur chaque gain de 1 M\$. Reste donc notre question : Est-ce que le fruit financier du transfert d'une entreprise agricole ira à l'impôt?

NON!

Ces affirmations, entendues à maintes reprises au cours des dernières années, illustrent bien que le secteur agricole est touché de plein fouet par son lot de mythes et de légendes urbaines ou, devrions-nous dire, rurales. La première question à se poser, de toute évidence, réside dans la définition même d'un mythe. On apprend alors qu'un mythe est « une image simplifiée, souvent illusoire, que des groupes d'individus élaborent ou acceptent au sujet d'un fait et qui joue un rôle déterminant dans leur comportement » (Le nouveau Petit Robert). En contrepartie, qu'est qu'une réalité? Nous y répondons de façon toute simple, à savoir qu'une réalité est « une chose réelle, un fait réel » (Le nouveau Petit Robert).

Une fois ces prémisses de base bien établies, pourquoi devons-nous oser parler des mythes et légendes rurales qui courent dans le secteur agricole? D'une part, les quelques expériences vécues dans le secteur nous portent à croire que ces mythes sont malheureusement bien présents, pour ne pas dire bien implantés en agriculture, particulièrement lors du transfert de la ferme ou de l'établissement d'un jeune. D'autre part et telle que le suggère la définition, les mythes collectifs viennent influencer le comportement individuel.

Une réflexion et un esprit critique s'imposent donc. Il faut aussi se remémorer que derrière chaque mythe il existe une parcelle de vérité. En effet, tout n'est pas noir et les mythes sont parfois le reflet de nos préoccupations. Tous ces mythes soulèvent donc de nombreuses questions. Chaque intervenant et chaque producteur héritent donc, à notre avis, de l'importante responsabilité de se questionner, de remettre en question les mythes qui circulent au sujet du secteur et particulièrement ceux qui se rapportent au transfert de ferme et à l'établissement. Pour chaque mythe, il faut oser se poser la question suivante : Qu'est-ce qui est vrai, qu'est-ce qui est faux?

LES ENJEUX ET LES CONSTATS

À ces mythes, viennent également s'ajouter des constats et des enjeux qui influencent la planification du transfert de ferme et qui auront une incidence majeure au cours des prochaines années. Pour le présent document, nous avons ciblé cinq enjeux qui constituent, à notre avis, les assises d'une véritable réflexion sur les modes d'établissement des jeunes en agriculture.

Diminution du nombre de fermes

Elle est bien révolue l'époque où chaque famille québécoise comptait, en son sein, son lot d'agriculteurs, ou encore de fermiers comme on les appelait à l'époque. Au cours des cinquante dernières années et à l'occasion de chaque recensement, nous remarquons une diminution du nombre d'exploitations agricoles. Au cours des cinq dernières années seulement, le Québec aura perdu 3 082 fermes. Ce chiffre représente la perte de 11 fermes par semaine. Certains secteurs, telle la production laitière, sont davantage touchés avec la perte de 1 787 fermes. D'autres, plus chanceux pourrait-on affirmer, connaissent une légère augmentation, particulièrement dans les productions dites en émergence.

Évolution rapide de l'actif et de l'endettement

En 2005, la ferme moyenne québécoise valait 1 090 907 \$. Nous constatons quelques variations selon les secteurs. Ainsi, la ferme laitière moyenne vaut plus de 1,7 M\$. Tous secteurs confondus, l'augmentation de la valeur des actifs représente une hausse de 60 % de 1997 à 2002. Pour la même période et sans surprise, l'endettement connaissait une hausse préoccupante pour se chiffrer à 321 497 \$ en 2006. Ces différentes hausses nous laissent une rentabilité à la baisse qui se chiffre à un revenu net par ferme de 22 151 \$ en 2005.

Population agricole vieillissante

Il est vrai que, dans un contexte nord-américain, le Québec présente la population agricole la plus jeune avec une moyenne de 47 ans. Cette moyenne se situe à 50 ans au Canada et 54,3 ans aux États-Unis. Toutefois, à l'instar de l'ensemble de la société, la population agricole vieillit et rapidement de surcroît. En effet, nous remarquons que la cohorte des producteurs âgés de 55 ans et plus compte deux fois plus d'individus que celle des 35 ans et moins au Québec (CRAAQ, 2004).

Revenus médiocres et forte capitalisation

À la hausse de la valeur des actifs, il importe d'ajouter la forte capitalisation du secteur, caractéristique propre à l'agriculture. Quelques calculs sommaires nous démontrent qu'il faut généralement 5 \$ d'actifs en agriculture pour générer 1 \$ de revenus bruts. Prise seule, cette donnée apporte toutefois peu de renseignements sur la qualité et la stabilité des revenus. Or, le secteur agricole se caractérise également par des revenus fluctuants, voire médiocres dans certains cas. Ainsi, l'agriculture québécoise a récemment vécu ou même survécu à quelques crises alors que le revenu net par ferme variait, passant de 26 363 \$ en 2001 à 15 152 \$ (estimation) en 2006.

Fossé entre valeur marchande et valeur économique

Bien qu'aucune donnée documentée n'existe à ce sujet, il est permis de croire que les fermes céréalières et laitières se transfèrent généralement à un coût moindre que leur valeur marchande. Cette affirmation est habituellement vraie pour l'ensemble des secteurs de production, ce qui nous permet d'affirmer que la valeur marchande, acquise lors du démantèlement de l'entreprise, surpasse — parfois du double, voire du triple — la valeur économique déterminée lors du transfert. En d'autres termes, il est plus payant financièrement de démanteler son entreprise que de transférer, en faisant abstraction des considérations humaines, évidemment. Ou encore, il faut impérativement accepter un prix moindre si l'on souhaite transférer plutôt que de démanteler. Bref, vouloir et avoir une relève a un prix!

Dans notre analyse de la situation au regard de l'établissement et du transfert, il demeure essentiel de porter une attention particulière sur les enjeux et les constats que sont la diminution du nombre de fermes, l'évolution rapide des actifs et de l'endettement, la population agricole vieillissante, les revenus médiocres jumelés à une forte capitalisation et le fossé entre la valeur marchande et la valeur économique. Il reste toutefois un enjeu qui mérite d'être traité dans une classe à part...

Développement organisationnel

Une première question s'impose : Qu'est-ce que le développement organisationnel dont tout le monde parle mais que personne n'ose expliquer? D'emblée, nous connaissons les facteurs qui, dans la majorité des cas, conduisent à un échec lors du transfert de la ferme. Nous pourrions certes intituler le tableau suivant : *Quoi faire pour ne pas réussir son transfert de ferme?*

Résumé des facteurs caractérisant les situations d'insuccès		
Niveaux	Facteurs d'insuccès	
Individuel	Relève	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formation/préparation insuffisante ✓ Genre (fille) ✓ Faible initiative, faible motivation
	Cédant	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Appréhension face à l'avenir et à la retraite ✓ Difficulté à déléguer des responsabilités et des décisions stratégiques ✓ Vision aliénante du métier ✓ Méfiance envers la relève ✓ Communication contradictoire
Familial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communication difficile dans l'équipe ✓ Vision divergente de l'avenir de la ferme 	
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entreprise peu modernisée ✓ Pratiques de gestion absentes ou inappropriées 	
Externe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence de réseaux de conseils 	

Diane Parent, Bruno Jean et Myriam Simard, 2000.

Que doit-on retenir de cette première analyse? Certains parlent ici de la théorie de l'iceberg. Ainsi, les équipes de transfert investissent beaucoup d'énergie sur la pointe de l'iceberg que représente l'aspect financier et légal. Par définition, un iceberg possède généralement, sous le niveau de la mer, une partie invisible mais bien plus imposante que sa pointe. Dans le cas d'un transfert de ferme, cette partie invisible, trop souvent oubliée à l'instar du capitaine du Titanic, se rapporte au développement organisationnel, c'est-à-dire aux relations humaines et à la planification. Ainsi, on remarque une forte tendance à mettre un accent prononcé sur les aspects financiers au détriment des relations humaines (Jacques Tondreau, Diane Parent

et Jean-Philippe Perrier, 2002). À cet égard, soulignons que les intervenants les plus souvent consultés en situation de transfert sont les comptables, les conseillers en financement, les syndicats de gestion et les conseillers du ministère de l'Agriculture (Jacques Tondreau, Diane Parent et Jean-Philippe Perrier, 2002).

Cette donnée révèle bien la situation illustrée par la théorie de l'iceberg. Il importe d'ajouter, à cet enjeu lié au développement organisationnel, le niveau élevé de désaccord quant aux responsabilités sur la ferme en situation de transfert. Une étude à ce sujet (Jacques Tondreau, Diane Parent et Jean-Philippe Perrier, 2002), démontre que plus le niveau de responsabilités est important, plus le désaccord est important.

Mais pourquoi donc insister, alors que le sujet du présent document porte sur les modes d'établissement, sur cette notion de développement organisationnel et sur les enjeux globaux du secteur?

Puisqu'il s'agit là du véritable enjeu, bien avant les modes d'établissement, la relève et le cédant devront intégrer dans leur processus d'établissement et de transfert les stratégies relatives au développement organisationnel (relations humaines, partage des responsabilités, objectifs personnels...). Toutefois, les modes d'établissement peuvent atténuer ou encore faciliter le développement organisationnel. À cet égard, les modes d'établissement présentés dans ce document visent à faciliter le processus d'établissement par une diversification des avenues menant à la profession d'agriculteur. En d'autres termes, il est possible, voire souhaitable, de sortir du traditionnel en préconisant un nouveau mode d'établissement, mais il faut avant tout y intégrer le développement organisationnel dans le processus.

Comment et pourquoi faire autrement

Aux enjeux et constats démontrés précédemment, il importe d'apporter des solutions concrètes et applicables afin d'accompagner la relève dans son processus d'établissement et le cédant dans son processus de retrait. Au fil des années, apparaissent, tant à l'échelle régionale que provinciale, des initiatives intéressantes et inspirantes. Les centres régionaux d'établissement en agriculture se veulent un exemple éloquent, d'autant plus que ces derniers se spécialisent dans le développement organisationnel. Nous pourrions également citer quelques initiatives locales dont l'Incubateur d'entreprises agroalimentaires de Mirabel qui vise à assister les nouvelles entreprises dans leur période de démarrage en offrant une multitude de services. Soulignons également le projet de parrainage de l'Association de la relève agricole du Bas-Saint-Laurent. Par ce projet, six jeunes se sont vus attribuer un parrain pour les accompagner dans leur processus d'établissement. Considérant l'aspect local de ces initiatives, ils rencontrent généralement peu de résultats quantitatifs mais de nombreux résultats qualitatifs.

Les enjeux et les constats nous amènent également à dégager une prémisse : nous avons atteint les limites du modèle actuel de transfert selon la traditionnelle voie parent-enfant. Est-ce dire qu'il devient impossible d'effectuer un transfert parent-enfant? Certainement pas. Mais cette méthode dite traditionnelle impose une planification sans faille où tous les aspects seront traités équitablement et selon leur véritable importance.

Bien qu'il soit donc possible, et souhaitable dans certains cas, de perpétuer la ferme par transfert graduel ou en bloc, il existe de nouvelles tendances en matière d'établissement qui permettent d'amenuiser les enjeux cités précédemment. En d'autres termes, le modèle actuel ayant atteint ses limites, il importe d'explorer de nouveaux modèles d'établissement des jeunes en agriculture.

Ce besoin nous provient également de la clientèle. En effet, nous remarquons que tant la relève agricole que les cédants exigent de nouvelles façons de faire. Ces derniers constatent que la méthode traditionnelle ne les habille plus et cherchent un nouveau mode de façon à se réaliser en agriculture ou dans leur plan de retraite. On veut transférer ou encore s'établir mais on cherche le comment. On manque d'information, parfois d'imagination, pour transmettre notre important patrimoine ou encore acquérir les biens de production.

Distinction qui s'impose

Une distinction s'impose entre mode ou modèles d'établissement et stratégies d'établissement. Par mode d'établissement, nous entendons les grandes tendances, les lignes directrices d'un modèle dont le résultat englobe le processus d'établissement. À ce titre, nous ciblons cinq modes d'établissement possibles et adaptés aux caractéristiques de l'agriculture québécoise. Certains de ces modèles demeurent marginaux. Pourtant, d'autres pays appliquent ces modèles avec succès depuis nombre d'années. À titre d'exemple, citons la France qui encadre la location des actifs par des baux de neuf ans, assurant ainsi à la relève une pérennité sur l'entreprise louée.

Par stratégie d'établissement, nous entendons un ensemble d'opérations effectuées à l'intérieur du processus d'établissement. Alors que nous définissons cinq modes d'établissement, le nombre de stratégies peut varier à l'infini. Dans ce contexte, la stratégie réfère à tous les éléments relatifs à la planification alors que le mode fait référence à l'objectif. En d'autres termes et pour faire une comparaison, le mode d'établissement correspond à l'objectif, soit se rendre en voiture de Québec à Montréal. La stratégie fait plutôt référence à l'essence que nous choisirons, au chemin emprunté, aux arrêts... À cet effet, le tableau qui suit présente quelques-unes des stratégies fréquemment rencontrées.

Synthèse des stratégies d'établissement				
Stratégies				
Financières	Fiscales	Juridiques	Organisationnelles	Travail
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Don ✓ Legs ✓ Emprunt ✓ Subvention ✓ Épargne personnelle ✓ Capital de risque ✓ Financement par le vendeur ✓ Billets 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Roulement des actifs ✓ Déduction pour gains en capital ✓ Règles d'attribution ✓ Fractionnement du revenu 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Forme juridique ✓ Gel successoral ✓ Compagnie de gestion ✓ Fiducie ✓ Contrats légaux 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formation ✓ Utilisation de services-conseils ✓ Planification ✓ Coexploitation ✓ Cogestion ✓ Mentorat ✓ Équité ✓ Assurances 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Temps plein ✓ Temps partagé ✓ Travail à forfait ✓ Utilisation de CUMO/CUMA

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2004.

Le présent document traite de cinq modes d'établissement : location-achat, démarrage, acquisition graduelle, entreprise-parallèle et intégration. Pour chaque modèle, nous ferons une brève description en plus de faire ressortir les conditions de succès, les caractéristiques distinctives (avantages, limites et défis) et les étapes-clés de la planification.

ACQUISITION GRADUELLE D'UNE ENTREPRISE AGRICOLE EXISTANTE¹

Description du mode d'établissement

Pour celui ou celle qui veut prendre la relève, l'acquisition graduelle d'une exploitation agricole consiste à reprendre progressivement l'entreprise d'un « cédant » (le producteur agricole). Il s'agit ici d'acquérir les actifs d'une entreprise de façon progressive et d'assumer graduellement de plus en plus de responsabilités quant à la gestion et à l'exploitation de cette entreprise. Un établissement par acquisition graduelle peut être le résultat de la combinaison de diverses stratégies, dont la location-achat ou l'intégration. L'objectif de départ reste néanmoins la poursuite des activités d'une entreprise qui est déjà en activité.

Conditions de succès

Communiquer, planifier, réseauter et être accompagné sont les principales conditions du succès d'un transfert de ferme graduel. Ces conditions exigent donc de bien définir ses

¹ Tiré dans sa quasi-intégralité des fiches sur les modes d'établissement développés conjointement par la FRAQ et le MAPAQ et disponibles sur le site Web du Ministère.

objectifs personnels (qu'est-ce que je veux?) et les objectifs qu'on poursuit avec les activités de son entreprise (où je vais?). Bien connaître ses objectifs permet d'établir une feuille de route qui détermine les moyens à mettre en œuvre ainsi que les responsabilités et les tâches de chacun.

Caractéristiques distinctives

Avantages

- ✓ L'entreprise existe et possède une vitesse de croisière.
- ✓ Une acquisition graduelle permet une période de transition avant d'avoir toutes les responsabilités et d'exercer tous les pouvoirs.
- ✓ Plusieurs stratégies de financement sont possibles, notamment le don et le financement par le vendeur.
- ✓ Les risques sont répartis et partagés sur plusieurs années.

Limites

- ✓ L'entreprise doit être efficace et peu endettée pour en favoriser la pérennité une fois le transfert terminé.
- ✓ Une période de coexploitation est à considérer, voire nécessaire.
- ✓ Dépend tant de la volonté du cédant de transmettre son entreprise que de la planification du développement de l'entreprise avant même le transfert.

Défis

- ✓ Les besoins et les projets du cédant doivent être clarifiés dès le départ.
- ✓ Le cédant et celui ou celle qui prend la relève doivent nouer une relation profitable (bonne communication).
- ✓ Il est important qu'il y ait une cohérence sur le plan de la vision de l'entreprise entre le cédant et celui ou celle qui prend la relève.
- ✓ Il est nécessaire de fixer précisément les étapes et les échéances du processus de transfert.
- ✓ Une stratégie est à définir pour minimiser l'incidence fiscale liée au transfert.
- ✓ Montrer un bon potentiel de transférabilité, soit avoir un endettement limité et présenter une viabilité économique intéressante à moyen comme à long terme.
- ✓ Une entreprise viable pour la génération qui arrive.
- ✓ Une retraite décente pour la génération qui quitte.
- ✓ Une harmonie à l'intérieur de l'équipe de transfert.

Étapes-clés

Période pré-établissement

- ✓ Clarifier le projet et le confronter à ses objectifs personnels.
- ✓ Trouver une ferme à reprendre et signaler son intérêt au producteur propriétaire.

- ✓ Échanger sur la vision de l'entreprise; comparer ses objectifs personnels avec ceux du cédant.
- ✓ Évaluer le potentiel de transférabilité de l'entreprise.
- ✓ Considérer les objectifs du cédant sur le plan de l'équité familiale.
- ✓ Constituer un conseil de famille.
- ✓ Mettre au point un plan de transfert.
- ✓ Déterminer une date d'intégration de la relève et dresser un calendrier d'acquisition graduelle.
- ✓ Préparer l'entreprise pour la période de coexploitation en s'entendant avec le cédant sur les stratégies d'établissement et d'investissement.
- ✓ Anticiper les incidences fiscales pour le cédant et pour celui ou celle qui prend la relève.
- ✓ Évaluer les besoins du cédant à la retraite de même que la valeur de l'entreprise et le prix d'achat de la ferme.
- ✓ Établir un partage des tâches et des responsabilités entre la relève et le cédant.

Période acquisition

- ✓ Renforcer la vision commune des objectifs de l'entreprise chez la relève, le cédant et les autres partenaires de l'entreprise.
- ✓ Mettre en œuvre le montage financier.
- ✓ Intégrer graduellement la relève dans la prise de décision relative à la gestion de l'entreprise et commencer le transfert de parts.

Période post-établissement

- ✓ Mener à terme le transfert de l'entreprise à la relève.
- ✓ Maintenir la vision et poursuivre les objectifs de développement de l'entreprise.

DÉMARRAGE D'UNE NOUVELLE ENTREPRISE

Description du mode

La relève qui démarre une entreprise agricole créera une nouvelle entité juridique en achetant des biens agricoles (bâtiments, terres, etc.) existants et/ou en planifiant la construction de nouveaux biens immeubles de cette nature.

Conditions de succès

La principale condition de succès du démarrage d'une nouvelle entreprise est, sans aucun doute, la planification. Il est essentiel de réfléchir à ses objectifs, de bien les définir et de dresser un bon plan d'action pour arriver à atteindre les résultats désirés. Il faut surtout maîtriser son projet pour réussir à trouver le financement ou les subventions nécessaires à la mise en application du montage financier. Donc, se fixer des objectifs, avoir un bon plan d'épargne et établir un plan d'affaires constituent des étapes incontournables du démarrage

d'une nouvelle entreprise. Pour y arriver, des spécialistes et des personnes-ressources compétentes sont disponibles pour prêter main-forte. Il peut également être intéressant de créer des liens avec un producteur expérimenté. Nouer des relations avec les différentes personnes-ressources du secteur et les agriculteurs des environs est donc très important pour la réalisation du projet de même que pour l'acquisition d'une expérience dans la production choisie, entre autres, par la réalisation de stage. En somme, il faut savoir maximiser l'expérience et les conseils des autres.

Caractéristiques distinctives

Avantages

- ✓ Plusieurs stratégies de financement sont possibles (emprunt, subvention, épargne personnelle, capital de risque, financement par le vendeur, etc.).
- ✓ Maîtrise de l'ensemble des décisions relatives à l'entreprise.

Limites

- ✓ Ne donne pas au nouvel agriculteur la possibilité de bénéficier d'une transmission du savoir et de l'expérience.
- ✓ La création d'une nouvelle entreprise agricole nécessite la recherche d'immobilisations satisfaisantes.
- ✓ Une période d'exploitation à temps partiel, afin d'aller chercher un revenu d'appoint à l'extérieur de l'entreprise, peut être nécessaire.
- ✓ L'aspect financier doit être considéré et être l'objet d'une planification tôt dans la mise en œuvre du projet (épargne personnelle).
- ✓ Le nouvel exploitant assume entièrement les risques.
- ✓ Une importante mise de fonds est nécessaire.
- ✓ Le niveau de capitalisation est élevé.
- ✓ Le revenu net familial est peu élevé à court et à moyen terme.

Défis

- ✓ Savoir respecter les échéances préalablement déterminées.
- ✓ Maintenir les activités de la ferme viables à court, à moyen et à long terme.
- ✓ Savoir gérer son temps de façon optimale.
- ✓ Un investissement dans des actifs productifs est à privilégier.
- ✓ Il est nécessaire de constituer un réseau de mise en marché pour les productions où elle n'est pas organisée.
- ✓ La recherche et la contribution d'un mentor peuvent être appropriées.

Étapes-clés

Période pré-établissement

- ✓ Déterminer le type de production.
- ✓ Obtenir des données technico-économiques sur la production choisie.

- ✓ Élaborer différents scénarios de démarrage et préparer des budgets prévisionnels.
- ✓ Accumuler tôt du capital.
- ✓ Acquérir de l'expérience dans la production choisie.
- ✓ Trouver des actifs à acquérir et un lieu où installer son entreprise.
- ✓ Prédéterminer des moyens de financement.
- ✓ Élaborer un plan d'affaires.
- ✓ Faire un plan de marketing pour les produits à mettre en marché (s'il y a lieu).
- ✓ Rechercher les aides financières disponibles et faire les demandes appropriées.
- ✓ Se constituer un réseau de relations (UPA, MAPAQ, La Financière agricole du Québec, producteurs agricoles, etc.).
- ✓ Évaluer l'incidence du projet sur sa vie personnelle et familiale (horaire, finances réduites, double emploi, etc.).

Période démarrage

- ✓ Concrétiser les éléments du plan d'affaires (acquisition d'un lot, achat d'un troupeau, etc.).
- ✓ Réaliser le montage financier.
- ✓ Satisfaire à chaque élément de l'échéancier de démarrage.

Période post-établissement

- ✓ Identifier les forces et les faiblesses de la nouvelle entreprise agricole de manière à rectifier le tir et à tenir le cap.
- ✓ Maîtriser les activités quotidiennes.

ÉTABLISSEMENT PAR INTÉGRATION CONTRACTUELLE

Description du mode d'établissement

La relève qui s'établit par intégration cède certaines décisions de production à des intérêts économiques externes à l'entreprise en contrepartie d'un accompagnement ou d'un financement. Il existe divers types d'intégration, les deux principaux étant celui où l'intégrateur et le producteur sont liés par un contrat de production qui spécifie la quantité et la qualité des produits (intégration contractuelle) et celui où l'intégrateur acquiert en totalité l'entreprise de production (auto-intégration). Dans ce dernier cas, le producteur devient davantage un gérant de production qu'un entrepreneur et ne suit donc pas un parcours d'établissement, à moins d'avoir une entente avec l'intégrateur quant à l'acquisition éventuelle de parts dans l'entreprise. Ainsi, seule l'intégration contractuelle sera ici considérée.

Conditions de succès

Un bon contrat qui répond aux attentes de chacun et assure une rémunération adéquate des actifs et de la main-d'œuvre est certes un gage de succès. Avant tout, il faut prendre le temps de réfléchir à ses objectifs entrepreneuriaux avant de s'engager en intégration. Tout comme les propriétaires franchisés dans les autres secteurs commerciaux, la relève qui décide de s'établir par intégration doit se sentir à l'aise avec le fait que certaines décisions soient assumées par une tierce partie, limitant ainsi sa propre implication dans les décisions de gestion. Cette façon de faire offre néanmoins l'avantage de partager les risques entre les deux parties.

Caractéristiques distinctives

Avantages

- ✓ Plusieurs stratégies de financement possibles (emprunt, subventions, épargne personnelle, capital de risque, etc.).
- ✓ Le niveau d'endettement et de capital nécessaire au début des activités est moindre.
- ✓ La gestion et les risques sont partagés entre la relève et l'intégrateur.
- ✓ Offre une certaine stabilité des revenus pour le nouvel exploitant.
- ✓ L'intégrateur offre généralement un accompagnement technique.

Limites

- ✓ L'achat de certains actifs agricoles est nécessaire.
- ✓ L'intégrateur assume généralement certaines décisions de production, telles que l'achat des animaux et des intrants de production.
- ✓ Présents dans certaines productions seulement : porcs, volailles, œufs d'incubation, bovins, légumes de transformation, pommes de terres et sirop d'érable.

Défis

- ✓ La relation à établir entre la relève et l'intégrateur est très importante (bonne communication).
- ✓ Prévoir un contrat d'intégration clair répondant aux attentes des deux parties.
- ✓ Il est nécessaire de connaître son coût de production afin de s'assurer que le contrat génère une rémunération adéquate.
- ✓ Les termes du contrat doivent être clairement définis, tout particulièrement concernant la possibilité d'y mettre fin.
- ✓ Le contrat doit présenter clairement les responsabilités des deux parties, la durée du contrat, la possibilité de renégocier advenant de nouveaux frais, l'indexation annuelle, les bonifications de performance, etc. Le producteur sous intégration ne doit pas subir les clauses, mais bien les connaître.
- ✓ Entretenir une relation harmonieuse avec l'intégrateur.
- ✓ Rédiger un contrat de production qui satisfait autant la relève que l'intégrateur.
- ✓ Bien connaître les tenants et aboutissants de l'intégration.

Étapes-clés

Période pré-établissement

- ✓ Déterminer le type de production.
- ✓ Trouver les biens agricoles potentiels à acheter.
- ✓ Accumuler tôt du capital.
- ✓ Élaborer un plan d'affaires.
- ✓ Créer des liens avec un intégrateur et discuter avec lui du projet.
- ✓ Rechercher les aides financières disponibles et faire les demandes appropriées.
- ✓ Évaluer le prix d'achat des biens agricoles.
- ✓ Déterminer une date de prise de possession des biens agricoles.

Période intégration

- ✓ Évaluer son coût de production.
- ✓ Rédiger le contrat d'intégration.
- ✓ Entretenir de bonnes relations avec l'intégrateur.
- ✓ Réaliser le montage financier.

Période post-établissement

- ✓ Maintenir la vision et poursuivre ses objectifs de développement de l'entreprise.
- ✓ Favoriser l'atteinte des ses objectifs entrepreneuriaux en révisant au besoin le plan d'affaires.

LOCATION-ACHAT D'UNE ENTREPRISE AGRICOLE

Description du mode d'établissement

La relève qui s'établit en agriculture par location-achat prévoit n'acquérir qu'en partie les actifs de son entreprise agricole et compte plutôt tirer parti de la location. Il existe plusieurs formes possibles de location-achat; toutefois, les terres et les bâtiments représentent les actifs qui sont les plus couramment loués.

Conditions de succès

Une entente de location exige, de la part du locateur et du locataire, une certaine dose de confiance et de respect (compatibilité, honnêteté, clarté, équité, etc.). Il importe en effet que les deux parties s'entendent sur tous les aspects de la location (responsabilité en cas de bris, accès aux bâtiments, etc.) et non uniquement sur le montant du loyer. Il existe plusieurs types de contrats de location; il s'agit de choisir celui qui répond le mieux à ses besoins. De plus, la prudence est de mise au moment de la rédaction du bail de manière à ce que soient pris en considération tous les éléments susceptibles d'entraîner des conflits (améliorations locatives, clauses de résiliation, réparations, etc.) et que soit éliminée toute

forme d'ambiguïté, d'où l'importance, voire l'obligation, de consulter un notaire ou un avocat.

Caractéristiques distinctives

Avantages

- ✓ Plusieurs stratégies de financement sont possibles (emprunt, subvention, épargne personnelle, capital de risque, etc.).
- ✓ L'endettement et le capital de départ sont moindres.

Limites

- ✓ La recherche des biens de location s'avère nécessaire.
- ✓ Comme il y a peu ou pas de garanties concrètes à offrir aux institutions financières, cette façon de faire requiert souvent un endosseur lorsqu'il est question d'emprunter.
- ✓ Il est nécessaire de constituer un réseau de mise en marché pour les productions où elle n'est pas organisée.

Défis

- ✓ La relève et le locateur doivent nouer une relation avantageuse (bonne communication).
- ✓ La recherche d'un mentor peut être appropriée.
- ✓ La rédaction d'un contrat de location clair, répondant aux attentes et aux besoins des deux parties, est à prévoir.
- ✓ Tenir compte, avant de signer un contrat pour la location d'une terre, des différentes lois (Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles, Loi sur la protection de l'environnement, lois fiscales...) afin d'éviter les mauvaises surprises.
- ✓ Entretenir une relation harmonieuse avec le propriétaire des biens loués.
- ✓ Rédiger un contrat de location qui inclut les moindres détails.
- ✓ Constituer une mise de fonds en vue de l'achat possible des actifs loués.

Éléments-clés

Période pré-établissement

- ✓ Déterminer le type de production.
- ✓ Trouver les biens agricoles potentiels à louer et à acheter.
- ✓ S'informer de la vision et des projets du locateur.
- ✓ Accumuler tôt du capital.
- ✓ Acquérir de l'expérience dans la production choisie.
- ✓ Élaborer un plan d'affaires.
- ✓ Faire un plan de marketing pour les produits à mettre en marché (s'il y a lieu).
- ✓ Constituer un réseau de relations (UPA, MAPAQ, La Financière agricole du Québec, producteurs agricoles, etc.).
- ✓ Envisager les incidences fiscales pour le locateur.
- ✓ Évaluer les prix d'achat et de location des biens agricoles.
- ✓ Déterminer une date de prise de possession des biens agricoles achetés ou loués.

Période location-achat

- ✓ Rédiger un contrat de location et, dans le cas d'une terre, l'enregistrer au registre foncier.
- ✓ Prévoir les contrats légaux nécessaires.
- ✓ Réaliser le montage financier.
- ✓ S'adjoindre un mentor.
- ✓ Entretenir de bonnes relations avec le locateur.

Période post-établissement

- ✓ Maintenir la vision et poursuivre ses objectifs quant aux activités de l'entreprise.
- ✓ Favoriser l'atteinte de ses objectifs relatifs au développement de l'entreprise.
- ✓ Réviser, au besoin et selon les résultats, le plan d'affaires.

CRÉATION D'UNE ENTREPRISE AGRICOLE PARALLÈLE

Description du mode d'établissement

Ce mode d'établissement prévoit la création, au profit d'un ou de plusieurs membres de la relève, d'une seconde entreprise agricole (entreprise parallèle) qui se développera en étroite collaboration, dans le cadre d'une relation d'affaires, avec une entreprise agricole existante (entreprise mère). L'entreprise mère apportera un important soutien à l'entreprise parallèle qui pourra prendre la forme d'un financement, d'un prêt de machinerie ou encore d'une mise en commun des ressources humaines. Toutefois, les deux entreprises seront des entités juridiques distinctes et, parfois, elles exerceront leurs activités dans des secteurs de production tout à fait différents. Un établissement effectué par la création d'une entreprise parallèle s'apparente au concept de l'« essaimage », selon lequel une entreprise aide l'un de ses employés, sur les plans financier, technique et juridique, à créer sa propre entreprise.

Conditions de succès

Communiquer, se respecter, planifier, se protéger légalement et réseauter sont les principales conditions de succès en ce qui concerne la création d'une entreprise parallèle. Ce mode d'établissement permet à la fois le démarrage d'une nouvelle entreprise, l'ajout possible d'une nouvelle production, le réseautage de deux entreprises distinctes et le partage des risques. Le succès d'un tel mode d'établissement repose surtout sur la bonne relation d'affaires que doivent nouer l'entreprise mère et l'entreprise parallèle. Cette relation, qui sera officialisée au moyen d'une convention, offrira à l'entreprise qui démarre un soutien important qui prendra plusieurs formes.

Caractéristiques distinctives

Avantages

- ✓ Plusieurs stratégies de financement sont possibles, dont le financement par le propriétaire de l'entreprise mère.
- ✓ Ce type d'établissement diminue la part de risque, qui est même répartie entre les deux entreprises.
- ✓ Il est possible de partager des actifs (machinerie, entrepôts, etc.) et donc de diminuer les coûts d'acquisition.
- ✓ La formule est malléable puisqu'une relation de complémentarité, de services ou de mentorat peut s'établir entre les deux entreprises.

Limites

- ✓ Ce type d'établissement nécessite la recherche d'une entreprise mère.
- ✓ Il s'agit le plus souvent d'une étape de transition avant d'atteindre la parfaite autonomie.
- ✓ L'entreprise mère doit être efficace et peu endettée pour favoriser la viabilité de l'association avec l'entreprise parallèle.

Défis

- ✓ Une relation doit s'instaurer entre le propriétaire de l'entreprise mère et la relève (communication).
- ✓ Une structure juridique appropriée à l'entreprise parallèle est à prévoir.
- ✓ Une convention engageant les deux parties permet de préciser les devoirs et les responsabilités de l'une au regard de l'autre.
- ✓ Le succès de cette formule repose fortement sur la qualité de l'accompagnement offert par l'entreprise mère.
- ✓ L'entrepreneur qui « essaime » ne doit cependant pas craindre de partager son savoir-faire ni d'anticiper une compétition néfaste de la part de la nouvelle entreprise de l'« essaimé ».
- ✓ Fonder une entreprise viable pour la relève.
- ✓ Établir une bonne relation d'affaires entre les deux entreprises.
- ✓ Se donner la possibilité de devenir entièrement autonome.

Étapes-clés

Période pré-établissement

- ✓ Acquérir de l'expérience dans la production choisie.
- ✓ Accumuler tôt du capital.
- ✓ Trouver une entreprise mère et discuter de son projet d'association.
- ✓ Élaborer différents scénarios de démarrage et préparer des budgets prévisionnels.
- ✓ Prédéterminer des moyens de financement.
- ✓ Trouver des actifs à acquérir et un lieu où installer son entreprise.

- ✓ Discuter de la vision et des objectifs personnels du membre de la relève et du propriétaire de l'entreprise mère à l'égard de l'association en vue.
- ✓ Préparer un plan d'affaires et un budget de démarrage.
- ✓ Préciser les différentes modalités de l'association.
- ✓ Rechercher les aides financières accessibles et faire les demandes pour les obtenir.
- ✓ Déterminer une date d'achat et d'association.

Période entreprise parallèle

- ✓ Concrétiser les éléments du plan d'affaires (acquisition d'immobilisations, achat d'un troupeau, etc.).
- ✓ Mettre en application le montage financier.
- ✓ Signer les contrats légaux nécessaires, dont une convention liant les deux entreprises.
- ✓ Satisfaire à chaque élément de l'échéancier de démarrage.

Période post-établissement

- ✓ Maintenir la vision et poursuivre les objectifs relativement au développement de l'entreprise parallèle.
- ✓ Établir les forces et les faiblesses de la nouvelle entreprise agricole de manière à rectifier le tir et à tenir le cap.
- ✓ Réviser le plan d'affaires au besoin.

Un exemple concret – Ferme Hellebecq et Emmanuel Destrijker

Avant tout, nous jugeons pertinent de présenter brièvement les principaux acteurs impliqués dans le processus d'établissement d'Emmanuel :

Année	Action	Principaux actifs	Endroit	Propriétaires
1981	Création de Avibeauc inc.	Quota de 38 000 pondeuses et bâtiments	Saint-Ludger	Parents
2000	Création de Ferme Hellebecq senc.	Bâtiment pour 50 000 poulettes d'élevage	Plessisville	Parents 70 %, Emmanuel 30 %
2005	Modification à Ferme Hellebecq inc.	Ajout d'un pondoir de 22 500 pondeuses par location	Victoriaville, Plessisville	Emmanuel 60 %, Parents 40 %

Processus de transfert

1981-2005	Positionnement de la ferme familiale	Après l'achat de la ferme, les parents limitent les investissements de façon à dégager toute dette.
1981-1999	Participation volontaire aux travaux	Emmanuel participe volontairement aux différents travaux à la ferme.
1982-2005	Assurer une sécurité financière à la retraite	Au fil des années, les parents investissent une partie des revenus dans l'achat de REER.
1994-1997	Validation du choix de carrière	Après quelques emplois, Emmanuel confirme son désir de reprendre l'entreprise familiale.
1998	Formation de la relève	Emmanuel complète une attestation d'études collégiales en gestion.
2000	Démarrage d'une nouvelle entreprise	Démarrage d'une nouvelle ferme (Hellebecq), issue d'un partenariat entre les parents et la relève.
2002-2006	Rencontres avec divers conseillers financiers	Élaboration de divers scénarios pour le démarrage de la nouvelle entreprise et le transfert du quota.
2005	Déterminer les besoins financiers à la retraite	Les parents déterminent leurs besoins financiers à la retraite.
2005	Transfert partiel des actifs familiaux	Ferme Hellebecq acquiert partiellement le quota de la ferme familiale et loue un bâtiment d'élevage à cet effet.

Quelques constats s'imposaient dès les premières discussions relatives au transfert de la ferme familiale. D'une part, les parents se disaient non préparés au transfert de la ferme, en raison des sommes d'argent impliquées et des relations familiales. D'autre part, les deux relèves identifiées ont rapidement constaté leur difficulté à partager une vision commune du développement de l'entreprise. Ces constats sont venus influencer le modèle de transfert préconisé.

Dans un premier temps, Emmanuel a démarré sa propre entreprise (Ferme Hellebecq) avec le support financier et moral des parents. Au moment de sa création, la Ferme Hellebecq appartenait à 70 % aux parents. Il a également été convenu d'opter pour un secteur de production relié à la production d'œufs de consommation, mais sans obligation de posséder un quota de production. Ainsi, l'élevage de poulettes permettait à la fois l'acquisition des compétences et un investissement moindre. Après quelques années en production, la Ferme Hellebecq acquérait, en 2005 et sous forme locative, environ 17 000 pondeuses de la ferme familiale. De plus, les fermes Hellebecq et Avibeau ont pris des ententes avec divers partenaires pour exploiter du quota de production, ce qui fait qu'aujourd'hui les deux entreprises exploitent un peu plus de 50 000 pondeuses. La même année, on procédait au transfert des titres de propriété de façon à ce qu'Emmanuel possède maintenant 60 % de la

Ferme Hellebecq, le 40 % restant se répartissant entre les parents. C'est donc un moyen inusité et peu pratiqué au Québec, soit la création d'une entreprise parallèle, qui aura permis le transfert des actifs de la ferme familiale et assurer sa continuité.

Au même moment, s'opérait un transfert implicite et parfois tacite du pouvoir de décision. Ainsi, dès la création de la Ferme Hellebecq, Emmanuel détenait le pouvoir décisionnel. Il était clairement entendu que l'ensemble des décisions lui revenait. Toutefois, les parents étaient identifiés dans un rôle conseil. Cette option permettait de limiter les « chances » de friction au sein de l'entreprise. Un rôle de mentor a par la suite été dévolu aux parents. Ce rôle fut joué par leur présence mensuelle à la ferme et lors de certaines tâches. De plus, la fermeture de chacun des exercices financiers permettait une discussion formelle entre les partenaires sur les orientations de l'entreprise. Des bonus à la performance étaient également prévus selon l'atteinte de certains résultats techniques. Depuis le transfert des actifs de la ferme familiale, sous forme locative, on reprend le même schéma de prise de décision. Ainsi, Emmanuel gère les décisions quotidiennes alors que les parents jouent un rôle conseil et un rôle de mentor.

Planification reliée à l'entreprise parallèle

Cette étape, planifiée de longue haleine et qui consistait en la création de la Ferme Hellebecq, aura permis l'acquisition des compétences par la relève. Ainsi, Emmanuel aura eu l'occasion de parfaire et parfois de développer son savoir, tant sur les aspects techniques que sur la gestion. Ces compétences ainsi acquises assurent aujourd'hui le maintien des actifs de production de la famille, particulièrement dans un contexte de compétitivité accrue et d'endettement du secteur agricole. En d'autres termes, cette étape aura permis de passer de l'école à la terre...

Ce développement des compétences aura également rassuré les parents et permis le transfert de quota de la ferme familiale vers la Ferme Hellebecq. Sans ces années de formation au sein de l'entreprise parallèle, est-ce que les parents auraient si volontairement transféré le quota à Emmanuel? La question se pose. Comme nous le mentionnons précédemment, cette étape se caractérise par une passation des pouvoirs et du savoir sous forme de mentorat et de coaching.

Planification des investissements

Cet aspect de la planification se résume à la diminution des investissements et de la dette tant sur la ferme familiale que sur la Ferme Hellebecq. Les parents ont donc investi à l'extérieur de l'entreprise et dans un fonds de retraite approprié de façon à ne pas dépendre de la vente des actifs au moment du retrait et à diminuer la dette de l'entreprise. Quant à la Ferme Hellebecq, les investissements ont été axés sur les actifs productifs, préférant la location à l'achat du poulailler de ponte. Il est à noter que la Ferme Hellebecq ne possède aucune machinerie ni fonds de terre tout en possédant les ententes d'épandage nécessaires.

Cette étape aura donc permis d'assurer la survie de l'entreprise de maintes façons. D'une part, la qualité de vie de l'ensemble de l'équipe de transfert fut assurée en disposant des fonds nécessaires à la réalisation des projets de vie de chacun. Les parents peuvent bénéficier d'une retraite convenable et la Ferme Hellebecq, par ses investissements limités, peut embaucher une main-d'œuvre à temps complet. De surcroît, la planification financière aura diminué la pression quant à l'aspect financier du transfert. D'autre part, cette étape aura permis l'atteinte de l'équité envers tous les membres de la famille, tant financièrement que moralement.

Nous pourrions ajouter que la survie de l'entreprise fut assurée par une communication facilitée, l'argent n'étant plus au cœur des discussions. L'accent fut mis sur les véritables embûches, soit les aspects fiscaux et relationnels.

Relations humaines et qualité de vie

D'emblée, force est d'admettre que la qualité de vie se veut un concept théorique, plutôt large et dont l'interprétation et l'appréciation est très personnelle. Toutefois, le premier élément qui garantissait, aux membres de l'équipe de transfert, une qualité de vie se rapporte à la sécurité financière.

Par la création de la compagnie de gestion et de l'entreprise parallèle, l'équipe de transfert a été en mesure de passer d'une logique familiale à une logique d'affaires. Une scission claire s'est opérée entre la famille et l'entreprise avec la conséquence que les rencontres familiales demeurent familiales et les discussions sur l'entreprise y sont très limitées. La préservation des relations familiales, malgré des relations parfois difficiles entre les deux relève initialement identifiées, représente une notion importante de la qualité de vie pour l'ensemble de l'équipe de transfert.

Avantages du modèle retenu

Force est de constater que le processus d'établissement préconisé dans le présent cas se caractérise par un modèle hybride. L'objectif était simple : vivre de l'agriculture, assurer le transfert des actifs familiaux et s'assurer une qualité de vie. Pour y parvenir, Emmanuel a avant tout favorisé le modèle d'entreprise parallèle. Par la suite, au moment du transfert d'une partie des actifs de la ferme familiale, il optait pour un modèle particulier axé sur la location des actifs non productifs, toujours dans la poursuite de l'objectif. Après plus de sept d'années « d'application » de ce modèle, il y perçoit de nombreux avantages :

- ✓ Établissement de deux relèves pour une même ferme familiale et préservation des relations familiales.
- ✓ Développement des compétences et de l'estime de soi.
- ✓ Confirmation du choix de carrière avec des responsabilités moindres.
- ✓ Mentorat et coaching de l'entreprise mère.

- ✓ Limite les investissements.
- ✓ Respect des objectifs personnels quant à la grosseur de l'entreprise désirée.
- ✓ Rassurer les parents sur les capacités de gestion et la prise de responsabilité.
- ✓ Évacue partiellement l'argent des discussions sur le transfert des actifs.
- ✓ Séparer logique de l'entreprise des relations familiales.

Limites du modèle retenu

La perfection n'est pas de ce monde, dit l'adage. En outre, les modèles préconisés dans le présent transfert de ferme nécessitaient du temps et une excellente relation avec les cédants. Emmanuel constate donc les limites suivantes :

- ✓ Forte dépendance financière envers l'entreprise mère et les parents.
- ✓ Obligation d'une excellente planification fiscale.
- ✓ Diminution de la taille de l'entreprise familiale par la division du quota.
- ✓ Premières années difficiles avec des pertes financières assumées par l'entreprise familiale.

Recommandations sur le modèle retenu

Après quelques années, les propriétaires de la Ferme Hellebecq constatent toutefois que l'atteinte de leurs objectifs personnels et professionnels ont été rendus possible en raison des choix d'entreprise qui ont été fait. Emmanuel se permettrait donc d'apporter quelques recommandations :

- ✓ Prévoir une distance physique entre les deux entreprises de façon à limiter l'ingérence voulue ou non voulue.
- ✓ Tout prévoir par écrit (partage des responsabilités, contrat, clause de retrait, partage des déficits...).
- ✓ Initier la démarche par la relève – ne pas attendre après les cédants.
- ✓ Acquérir une expérience en dehors de la ferme familiale avant de se lancer en agriculture.
- ✓ Bien déterminer ses objectifs de vie et de carrière.
- ✓ S'impliquer dans le milieu et se donner une formation continue.
- ✓ Séparer l'entreprise de la famille : deux concepts distincts.

Rôle des intervenants

À la lumière des différents modèles d'établissement présentés, il reste une question à se poser : quel rôle peut et doit jouer un intervenant? Où doit se situer son intervention? C'est connu, il existe, dans le secteur agricole, de nombreux intervenants en raison, entre autres, des divers aspects liés au transfert de ferme. On pense ici à l'aspect juridique couvert par les notaires, à l'aspect financier dont s'occupent les institutions financières ou encore au développement organisationnel, spécialité des centres régionaux d'établissement en agriculture.

Un peu comme un marché public, chaque intervenant offre un produit spécifique avec, parfois, plusieurs intervenants qui offrent un produit semblable. Dans un véritable marché, le consommateur passe alors d'un étal à l'autre de façon à compléter son panier d'épicerie et combler un besoin primaire, celui de se nourrir. L'analogie du marché public permet de soulever un premier constat, celui de la multidisciplinarité et du travail d'équipe qu'un tel concept impose. Comme dans un marché public où les marchands décident de s'unir sous un même toit pour diversifier leur offre aux consommateurs, les intervenants doivent mettre en commun leurs services et leurs forces pour offrir un accompagnement à la relève et aux cédants.

Il faut retenir, des modèles précédemment présentés, leur niveau de complexité qui appelle à une bonne planification. Dans ce contexte, la nécessité de « tout prévoir » et de couvrir tous les aspects appelle également à une approche multidisciplinaire. Voilà donc le premier rôle des intervenants dans une planification d'établissement selon un des modèles présentés.

Un second constat s'impose : il existe une fine démarcation entre un mode d'établissement et une stratégie d'établissement. L'expérience démontre une tendance naturelle, chez les cédants et la relève, à se concentrer davantage sur les stratégies ayant une incidence financière tout en laissant de côté, parfois, le mode d'établissement préconisé. Dans ce contexte, l'intervenant doit assumer la concordance entre la stratégie d'établissement et le mode. Tel qu'il a été démontré, le nombre de stratégies à l'établissement peut varier à l'infini et comporte de multiples aspects. Quant aux modes d'établissement, il en existe, somme toute, très peu. Et c'est le mode d'établissement qui déterminera, à tout le moins partiellement, la stratégie et non l'inverse. Ainsi, le rôle de l'intervenant sera d'associer les stratégies au mode d'établissement retenu.

Un troisième constat nous apparaît : on oublie trop souvent les objectifs personnels et professionnels au profit d'une logique expansionniste. Nul besoin de le démontrer, le secteur agricole tend à prendre de l'expansion. Ainsi, on remarque une augmentation marquée des actifs et de la taille moyenne des entreprises alors que le nombre de fermes diminue de façon alarmante. Bref, tout le monde, ou presque, prend de l'expansion, parfois par obligation, mais souvent par choix.

Mais avant d'emprunter cette voie quasi universelle, n'aurait-il pas lieu de se poser quelques questions toutes simples sur ses objectifs personnels et professionnels poursuivis? Est-ce qu'on souhaite augmenter ou diminuer sa charge de travail? Est-ce qu'on souhaite augmenter les tâches reliés à la gestion en embauchant du personnel? Est-ce qu'on souhaite se concentrer sur un seul domaine ou diversifier son portefeuille?

Dans ce contexte, le rôle de l'intervenant s'avère primordial. C'est à lui qu'incombe la tâche de cerner le véritable besoin du cédant et de la relève. Si une jeune relève désire vivre de l'agriculture tout en ayant une capacité financière limitée, pourquoi ne pas lui conseiller la location d'actifs? Si une fille souhaite reprendre la ferme familiale mais que le cédant désire

démanteler, pourquoi ne pas suggérer une entreprise parallèle qui se conclura par le démantèlement de l'entreprise mère? Pour arriver à de telles propositions, il faut amener le cédant et la relève à bien cerner leurs objectifs et leurs besoins.

Un quatrième constat se dégage : alors que la relève fait face à des enjeux et à des difficultés, elle recherche des solutions. C'est à ce moment que l'intervenant peut et doit agir en proposant des pistes des réponses. Les différentes crises vécues dans le secteur agricole démontrent, à notre avis, que l'heure des constats est passée et qu'il importe de se placer en mode solution. Tel que mentionné précédemment, la formule traditionnelle du transfert parent-enfant atteint ses limites. D'une part, la relève familiale se fait plus rare avec la diminution du nombre de fermes et, d'autre part, ce modèle ne répond plus à toutes les attentes liées à la qualité de vie.

Dans ce contexte, l'intervenant doit apporter des solutions aux enjeux liés au transfert de ferme et à l'établissement. Le développement et la promotion de nouveaux modes d'établissement représentent une part importante de cette solution tant recherchée.

CONCLUSION

En guise de conclusion, il importe de mentionner que, malheureusement, la solution miracle n'existe pas. En effet, nul intervenant ne peut prétendre détenir le mode d'établissement qui rendra possible le transfert de toutes les fermes existantes et l'établissement de toute la relève agricole. Devant ce constat, il faut toutefois noter que certains modes d'établissement peuvent faciliter le processus.

La présente conférence ciblait cinq modes d'établissement adaptés aux besoins de la clientèle — tant la relève que les cédants — et que nous retrouvons au Québec. Certains modes sortent des sentiers battus alors que d'autres sont plus courants. Qu'importe, chaque mode d'établissement, de par sa complexité et ses multiples aspects, comporte une obligation de planification et la mise en œuvre d'un véritable processus.

Ces modes d'établissement ne doivent donc pas nous faire oublier que le véritable enjeu de l'établissement et du retrait de l'agriculture demeure le développement organisationnel. Ainsi, le choix d'un mode d'établissement et des stratégies qui s'en suivent doit permettre de répondre aux aspirations et aux besoins de la clientèle.

Pour ce faire, les intervenants jouent un rôle essentiel. Après avoir ciblé, avec le client, son besoin, l'intervenant se met en mode solution et peut alors proposer de nouvelles façons de faire comme la location des actifs non productifs ou le démarrage d'une entreprise parallèle.

Dans cet esprit, le développement de nouveaux modes d'établissement représentent une avenue intéressante. Depuis longtemps déjà, la profession et la relève nous réclament de nouvelles voies pour s'établir et pour transférer afin de faciliter le renouvellement des générations en agriculture. Il est maintenant temps d'y répondre.

BIBLIOGRAPHIE

Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec. 2004. *Portrait de l'établissement et du retrait de l'agriculture au Québec*. Comité établissement et retrait de l'agriculture. 126 p.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec. 2004. *Diagnostic sur l'établissement des jeunes en agriculture au Québec*. 84 p.

Parent, Diane, Bruno Jean et Myriam Simard. 2000. *Transmission et maintien de la ferme familiale : analyse des facteurs et stratégies d'établissement de la relève agricole familiale via les situations d'insuccès*. Agri-Gestion Laval, Université Laval. 108 p.

Perrier, Jean-Philippe, Isabelle Allard et Diane Parent. 2004. *Transfert de ferme et démantèlement au Québec : Études de cas*. Trajet Laval, Université Laval. 162 p.

Tondreau, Jacques, Diane Parent et Jean-Philippe Perrier. 2002. *Transmettre la ferme familiale d'une génération à l'autre : Situation au Québec et regard sur le monde*. Agri-Gestion Laval, Université Laval. 168 p.