



Colloque gestion et établissement *Succombez à la tentation... de gérer!*

2 et 3 novembre 2009



La convention entre associés... un outil à privilégier avant de signer!



Denis LAROUCHE, agronome
GCA Lac-Saint-Jean-Est

Président du Réseau d'expertise
en gestion agricole (REGA)
Alma

Conférence préparée avec la collaboration de :

M^e Christian FOREST, notaire

Anne ST-ONGE, agronome

Cette conférence vous est offerte grâce à l'appui financier du



Conseil canadien de la
gestion d'entreprise agricole



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.



Pour commander le cahier des conférences, consultez [le catalogue des publications du CRAAQ](#)



La convention entre associés... un outil à privilégier avant de signer!

Comment piquer votre curiosité pour que vous soyez intéressé à lire mon texte jusqu'au bout? J'aimerais vous dire qu'il se lit comme un roman ou comme une nouvelle de votre journal préféré, mais je ne serais pas honnête envers vous. Je crois que ce texte doit être lu et servir de référence avant de signer un acte d'association. Il ne vous permettra pas de vous garantir le succès de votre entreprise, mais plutôt de vous garantir une résolution plus humaine et plus proche de vos valeurs entrepreneuriales.

J'aimerais remercier Me Christian Forest, notaire avec qui j'ai toujours un très grand plaisir à travailler et collaborer, et Mme Anne St-Onge, agronome, conjointe et collègue pour ses précieux commentaires et suggestions.

C'est en 1990 que je m'implique pour la première fois dans cette aventure remplie d'échanges, de négociations, d'analyses et surtout de compromis. Un de mes producteurs membres me remet une copie d'un projet de convention qu'ils veulent signer la semaine suivante devant leur notaire. Ils sont quatre actionnaires et surtout deux couples, dont un frère et une sœur. L'actionnaire principal me demande de lire le document et d'assister à la rencontre afin d'apporter mes idées. Super! Comme je suis au début de ma carrière agronomique, je ne sais pas vraiment dans quel bateau je viens d'embarquer.

Me voilà devant un document 8 ½ x 14 écrit petit et après cinq minutes de lecture, j'avais le goût d'appeler mon producteur pour lui dire que je quittais le groupe conseil pour cause d'incompétence. J'entendais ce que je lisais, mais malgré une, deux ou trois lectures du même article, je n'en comprenais rien. J'ai décidé de mettre le document de côté et je me suis dit que ce travail n'était pas dans mon champ d'action. Et de fait, la rédaction d'une convention devrait toujours se faire devant un notaire ou un avocat. Même si ce n'est pas un acte réservé, il n'en demeure pas moins que ce document, lorsqu'il est utilisé, doit être écrit dans un jargon légal.

Alors, pourquoi ai-je décidé malgré tout de m'impliquer dans ce type de dossier? Parce que j'ai réussi à lire le document au complet ou presque. Mais la vraie raison, c'est lors de notre rencontre entre eux et le notaire. Le notaire mentionne en début de rencontre que d'ici 15 minutes, ils devraient être en mesure de signer la convention. À ce moment-là, une petite voix me souffle dans la tête que je suis mieux de quitter la réunion parce qu'avec le nombre de questions que j'ai inscrit sur le document, on ne s'en sortira pas avec un petit 15 minutes. Je deviens presque rouge lorsque j'ose dire au notaire : « excusez-moi! Je crois que je vais vous quitter, parce là je me suis dit que si mes membres étaient prêts à signer ce document en 15 minutes, eh bien probablement que je ne suis pas à ma place ».



L'actionnaire principal me demande pourquoi je veux quitter. Je lui réponds que si je reste, ça va coûter plus cher, car avec le nombre de questions que j'ai, je crois que les 15 minutes ne seront pas suffisantes. Il me dit clairement et sans place à la négociation : « si je t'ai demandé de lire ce document très confidentiel, c'est parce que je savais que tu arriverais avec des questions et si c'est pour coûter plus cher, eh bien, ça risque de coûter pas mal moins cher qu'une vente de ferme ».

Voilà pourquoi, encore aujourd'hui, je m'implique dans ce type de dossier. Parce dans le fond, s'associer, c'est en général très stimulant. C'est souvent l'aboutissement d'un rêve, tellement que certains n'osent pas envisager l'échec. Ce n'est pas que j'aime cela, mais comme je suis un conseiller, mon téléphone sonne aussi lorsque les actionnaires vivent une crise. Ces crises peuvent être humaines, économiques, environnementales, financières, etc. Mais les crises humaines sont de loin celles qui sollicitent le plus la nécessité et l'importante d'une convention entre associés. Pourquoi? Parce qu'elle a été écrite dans un climat favorable aux compromis en visant la pérennité dans l'entreprise.

1- POURQUOI UNE CONVENTION D'ASSOCIÉS?

Pour prévoir par écrit, d'une voix unanime, le fonctionnement légal de la compagnie comme, entre autres, les mécanismes de transferts d'actions et les règlements des conflits potentiels. Elle complète les normes déjà existantes selon la loi d'une compagnie. Mais sa raison d'être principale, selon moi, est d'**humaniser** une structure légale. Comme les associations agricoles sont majoritairement familiales, je suis d'avis qu'il faut adapter les standards connus à notre réalité agricole pour s'assurer de la pérennité des entreprises agricoles.

Une convention entre associés est généralement unanime, c'est-à-dire que tous les actionnaires ou sociétaires doivent signer cette convention pour qu'elle soit valide, peu importe le nombre d'actions possédées. Ainsi, ceux ayant le moins d'actions ne sont pas moins considérés. La convention est le document légal de référence en situation de transfert d'actions ou de conflit. Cependant, les actionnaires peuvent décider de prendre une autre option de règlement s'ils sont unanimes. La convention est la référence légale advenant un conflit, car celle-ci a été écrite dans un climat de bonne entente. Voilà toute sa force!

Une convention entre associés peut être valide autant pour le statut juridique de compagnie que pour les sociétés de personnes. En fait, dès que vous faites une association, je vous recommande de signer une entente, car elle vous permet de prévoir plutôt que de subir.



2- LES PRINCIPAUX PROBLÈMES RENCONTRÉS

Lors d'échanges pour certaines clauses, **les actionnaires n'ont pas le même intérêt**. Souvent lorsque ça se produit, un est plus vendeur qu'acheteur. Ainsi, il sera moins conciliant pour les clauses portant sur le transfert d'actions.

Le **report des rendez-vous** provoque un désintéressement des participants où la répétition et la remise en question des compromis passés rendent plus vulnérable la réussite de projet de convention. Soyez réaliste et je vous recommande de planifier un minimum de quatre rencontres de trois heures dans une période d'un mois comme échéancier raisonnable pour réaliser ce projet.

Il y a aussi la **possibilité de provoquer ou d'initier un conflit** latent. Les associés préfèrent ne pas parler pour éviter de créer des conflits. Actuellement, tout va bien, il ne faut pas devancer les problèmes. Lors des échanges, les associés sont placés dans des situations d'inconfort, telles que le décès, le départ volontaire, la fraude, le divorce, etc. Si l'entrevue ne respecte pas la vitesse des participants, il peut y avoir des réactions qui, de toute façon, auraient probablement été vécues dans le futur. Donc aussi bien les vivre maintenant que plus tard, car il y a encore place à l'entente.

Essayer de **faire une convention dans une période de crise** est aussi un problème fréquent. Malheureusement, comme la majorité des conventions d'associés s'écrivent après quelques années de coexploitation, il ne faut surtout tenter de le faire en période de tension, car je vous garantis un échec. La convention a pour but de mettre par écrit les différentes actions qui seront prises afin de garantir la pérennité de l'entreprise.

Finalement, lors des discussions sur la CAV (convention d'achat et de vente), il y a **un risque que les parties n'aient pas le même poids** dans le règlement de certaines clauses et, évidemment, dans la négociation finale. Exemple : un fils avec ses parents, ou une bru avec ses beaux- parents, ou un neveu avec ses oncles, etc.

La gestion du risque par **les assurances vie comporte un coût financier** pour l'entreprise. Dans un contexte de faible marge de manœuvre, le coût peut être important à assumer et devenir une source de tension entre les actionnaires, surtout dans le cas d'un associé non assurable.

3- LES FACTEURS FACILITANTS

Faire les consultations pour **signer la convention avant de signer les actes d'association** entre vous. Ça semble facile! J'aimerais vous révéler que même si je suis un conseiller très insistant pour viser cet objectif, souvent la réalité est tout autre et la convention est signée plus souvent qu'autrement après les actes d'association. Toutefois, il y a une grande consolation. Les échanges sont en cours et advenant un conflit potentiel, je suis confiant que les associés retarderaient la signature de l'acte. Du moins je l'espère!



Avoir **une vision et des objectifs clairs entre les associés**. Je ne m'attarderai pas sur l'approche globale et la planification stratégique, mais comment mettre sur papier des règlements communs s'ils n'ont pas les mêmes objectifs. Et je vous garantis que les échanges se détourneront vers ces échanges plutôt que sur la convention. D'ailleurs, j'ai un projet d'association qui a échoué suite à des échanges pour la convention. Un des associés a constaté que les deux associés plaçaient la réussite de l'entreprise avant la qualité de vie de leurs familles. Alors pourquoi une convention et pourquoi un projet de s'associer si celle-ci est vouée à l'échec...

Avoir des discussions dans un **climat ouvert aux compromis** et faites-vous accompagner de ressources compétentes (notaire, agronome, médiateur, comptable, etc.). Le plus important n'est pas la profession, mais la confiance et la compétence de cette personne. Certains échanges provoquent des émotions et elles doivent être accueillies et respectées par les associés. Un professionnel compétent pourra vous guider adéquatement.

Placer la pérennité de l'entreprise comme cible à atteindre lors des échanges sur les transferts d'actions ou lors de règlement de conflits. Si les associés n'ont pas cet objectif en tête, la liquidation est plus souvent qu'autrement la finalité des échanges.

Être prêt à investir du temps oui, mais aussi de l'argent, car les consultations, la rédaction et la signature d'une convention requièrent un coût d'environ 2 000 \$ à 3 000 \$.

4- LES GRANDES SECTIONS D'UNE CONVENTION

i. Administration de la compagnie

L'administration de la compagnie est souvent la première section de la convention. Elle inclut le droit de vote, la procédure de nomination des officiers, les retraits et les apports des associés, certaines clauses sur les habitations et, enfin, l'administration plus courante (comptabilité, localisation du bureau de la ferme, etc.).

ii. Droits afférents aux actions

Voici le cœur de la convention! Cette section vous permettra d'établir une procédure pour le transfert des actions selon les diverses situations :

- Transfert d'intérêts (ex. : départ volontaire);
- Retraits des affaires (ex. : invalidité);
- Décès;
- Divorce;
- Transfert à la relève.



De plus, vous déterminez la méthode pour établir la valeur des actions et créances (valeur marchande, fiscale, avant ou après impôts, avant ou après dividendes, etc.) qui sera utilisée pour les différentes options de rachat. Vous pouvez choisir de payer les actions selon des échéances différentes, selon qu'il s'agit d'un décès, d'un transfert d'intérêts ou d'un retrait des affaires, etc. Cependant, pour avoir consulté différentes personnes, je me permets de vous suggérer une seule méthodologie pour l'établissement de la valeur.

Vous statuerez sur la gestion des assurances vie et leurs rôles. Toutefois, il est souhaitable de convenir qu'en cas de décès, la valeur des assurances vie ne viendra pas augmenter la valeur des actions.

Les actionnaires peuvent décider d'autoriser le rachat des actions d'un actionnaire vendeur par la compagnie. Ceci permet donc de rééquilibrer les actions des actionnaires restants sans sortie de fonds des actionnaires. Tous les actionnaires doivent par contre être d'accord et la situation financière de l'entreprise doit le permettre. Attention cependant aux associés qui pourraient avoir les moyens financiers permettant d'augmenter leurs actions et donc leurs pouvoirs. Les horreurs de prises de contrôle trouvent leur source dans un choix de rachat d'actions inapproprié entre les associés.

Les acheteurs sont en général toujours responsables du paiement des impôts, suite à une contestation de la valeur ou du mode de paiement des actions. Celle-ci laisse la liberté à ceux qui rachètent, mais libère l'esprit de celui qui quitte.

Une clause de désaccord complet, communément appelée clause « shotgun », est régulièrement incluse dans une convention. Cette clause stipule que ce qui ne peut être résolu par les clauses prévues par la convention, ni par arbitrage, ni par aucun autre moyen, offre aux actionnaires une porte de sortie de dernière limite aux échanges. C'est une clause de dernier recours, car celui qui s'en prévaut le premier offre de vendre ses actions et créances à un prix déterminé pour chaque catégorie. Si ses associés n'acceptent pas son offre, ils doivent obligatoirement vendre leurs actions et créances au prix déterminé par l'offrant pour chaque catégorie d'actions ou créances.

iii. Dispositions particulières et générales

Les dispositions particulières et générales terminent la convention. On y retrouve les articles suivants :

- Clause de non-concurrence;
- Arbitrage;
- Transfert à une compagnie de gestion;
- Incessibilité;
- Priorité de convention;
- Publicité;
- Modification;
- Portée de la convention;



- Terminaison;
- Interprétation;
- Non-renonciation aux droits;
- Avis;
- Convention unanime;
- Intervention.

5- MA DEMARCHE PROPOSÉE EN QUATRE ÉTAPES

Ma perception du rôle du conseiller n'est pas d'écrire la convention, mais bien d'accompagner les propriétaires dans une démarche structurée qui leur permettra de statuer sur les principales clauses.

i. Les prérequis

- Bien définir les valeurs nettes d'impôts de chaque associé
- Faire une synthèse des assurances vie
- S'assurer que tous les actionnaires seront impliqués dans la démarche
- Choisir un endroit favorisant l'échange et à l'abri des interférences
- Prévoir un minimum de quatre rencontres

ii. L'administration courante

- Droit de vote (discussion sur la prise de décision)
- Retraits (prélèvements) aux actionnaires
- Prévoir les apports et retraits
- Les habitations et administrations
- Localisation du bureau

iii. Le cœur de la CAV

- Transfert d'intérêts (départ volontaire)
- Retrait des affaires (ex. : invalidité)
- Décès
- Divorce ou séparation
- Transfert aux enfants (facultatif)

Pour chacun des articles précédents, j'ose proposer aux associés une possibilité de mettre un pourcentage différent de la juste valeur marchande qui sera payé, un autre étalé sur un certain nombre d'années jusqu'à une partie léguée s'il y a poursuite des activités au-delà d'un nombre d'années par l'acheteur ou les descendants de ceux-ci, ou prévoir le paiement complet par un produit d'assurance vie, si possible.



Il faut identifier un délai raisonnable pour la réalisation d'un article ou d'une clause (ex. : décès) afin de maintenir une certaine pression sur les actionnaires et, surtout, obtenir un règlement complet. Un délai de 120 jours me semble approprié. Dans le cas d'invalidité, il faut statuer sur la durée avant sa mise en œuvre (ex. : 24 mois).

Enfin, il faut proposer un principe de règlement selon l'article. Une partie du paiement comptant, une partie étalée sur un certain nombre d'années avec ou sans intérêts et avec ou sans garanties, une partie en don après « x » années, une partie avec le produit d'une assurance -vie, etc.

En terminant, je recommande de faire des simulations financières des articles pour valider leur faisabilité dans les cas où l'objectif des associés est la pérennité de l'entreprise. Cette section est charnière à la convention et elle doit être réalisée avec beaucoup de détachement, car la vente de certains actifs peut être envisagée. Ces simulations ne valident pas le confort des associés, mais la faisabilité réaliste de la mise en œuvre d'un article. Si cette section est bâclée, la signature de la convention est compromise.

iv. La mise en œuvre

La dernière partie, et non la moindre, est de mettre sur papier la synthèse des échanges et des décisions, mais aussi de certains échanges qui ont mené à un consensus. Ces notes deviennent importantes lors de la remise en question d'une orientation prise précédemment. Ces notes seront utilisées par le notaire ou l'avocat qui aura la responsabilité d'écrire légalement vos décisions dans un projet de convention.

Il est très important de valider les principes de rachat avec le comptable ou un fiscaliste et de valider les implications fiscales de ceux-ci.

La révision du portefeuille des assurances vie et salaires s'avère essentielle à la conclusion de cette démarche. Il est très important d'établir les besoins minimums (en cas de décès) ou stratégiques (baisse de la dette).

Enfin, je vous recommande de réviser vos testaments et vos mandats d'inaptitude.

6- CONCLUSION

Je sais! Malgré un effort de vulgarisation, ce travail semble encore très complexe, exigeant et surtout impliquant pour les associés ou, je l'espère, les futurs associés. Mais il ne faut pas oublier que c'est un travail nécessaire afin d'éviter les situations de crise pour lesquelles on me demande, à l'occasion, d'agir à titre de médiateur.

Entre vous et moi, le meilleur conseil que je peux vous donner est de ne pas attendre, car il en va de l'harmonie familiale, du respect de vos orientations personnelles et professionnelles. La convention est un outil important pour vous permettre de valider les



réactions et les prises de décisions de vos associés avant plutôt que pendant une crise, là où le potentiel de médiation est à son plus bas.

Si je vous ai dérangé et bousculé, j'aurai atteint mon objectif principal avec cette conférence, soit de réaliser sans délai votre convention d'associés, si ce n'est déjà fait, et de réaliser qu'une convention est un exercice de durabilité et, donc, de pérennité pour vous et pour les prochaines générations.

Bonne convention!