

Info-Transfert

Bulletin sur l'établissement et le transfert de ferme

« La compétence sans autorité est aussi impuissante que l'autorité sans compétence. »

Gustave Le Bon

Sommaire :

Le plan de relève nouvelle version ! Une uniformisation des services et contenus, un financement par entreprise.

La relève féminine : avantages et inconvénients ! De plus, cette recherche offre 10 conseils à celles qui pensent reprendre l'entreprise familiale.

TRAME est un réseau d'informations pour (et par) les conseillers agricoles. Travaux et Innovations est le média de diffusion de cette information.

Dans ce numéro :

Le mot de la rédaction	1
Le plan de relève : du nouveau !	1
Le plan de relève : du nouveau ! (suite)	2
Quand les filles reprennent l'entreprise familiale.	3
Nous avons consulté pour vous : Le réseau TRAME et leurs publications	4

Avec le support financier de

Agriculture, Pêcheries
et Alimentation

Québec



Le mot de la rédaction

Le cadre stratégique agricole, développé d'un océan à l'autre, harmonise, standardise, « universalise » les méthodes et moyens mis en œuvre en agriculture. Le plan de relève est un de ces outils mis à la disposition des entreprises agricoles. Cependant le mode de subventionnement proposé par entreprise tient bien moins compte des structures provinciales de services dont le Québec s'était doté. Cela demande à ces dernières un effort d'adaptation et de réorganisation que toutes ne seront peut-être pas capables de réaliser. Un plus pour l'agriculture ?

En agriculture, comme dans plusieurs autres secteurs de l'économie, la relève féminine prend sa place mais pas toujours facilement. Une recherche américaine présente les avantages et inconvénients auxquels se confronte cette relève féminine.



Elle propose de plus dix conseils aux femmes désireuses de prendre la relève.

De bonnes nouvelles pour Traget Laval : depuis peu, Traget Laval peut compter sur la collaboration de deux nouvelles recrues ! Il s'agit de Marie-Claude Morin et d'Isabelle Éthier. Deux professionnelles d'expérience, très connues dans le milieu agricole qui nous offrent leur expertise dans la réalisation de nos projets de recherche sur les banques de ferme et le mentorat en agriculture.

De plus, comme nous le disions dans le dernier numéro, la politique Jeunesse a mis la relève à l'ordre du jour du programme de subvention du CORPAQ. Trois projets de recherche sont subventionnés au Québec. TRAGET Laval a obtenu une de ces trois subventions et collabore, avec le GREPA, à une seconde. Dans un prochain numéro, nous vous présenterons les objectifs de ces études. Bonne lecture

Le plan de relève : du nouveau !

Pas vraiment nouveau ! Depuis plus de 20 ans, les conseillers de groupe conseil, depuis plus de 10 ans les conseillers de CREA, depuis toujours, les agronomes, les comptables, les fiscalistes, les notaires, ... (seuls ou en équipe) accompagnent les familles agricoles sur plusieurs années lors du transfert de l'entreprise à la relève, le démarrage d'une nouvelle entreprise. Les concepts et objectifs de ces plans de relève restent les mêmes : un plan de relève pour une entreprise agricole est un plan de continuité de l'entreprise. Ce n'est pas une activité mais bien plus un processus dans lequel les personnes prennent les arrangements nécessaires pour

assurer la continuité de l'entreprise d'une génération à l'autre.

Ce plan décrit les répercussions de la cession d'une ferme à la génération suivante, sur les plans juridique, fiscal, successoral et financier (y compris sur le plan du revenu), et il est assorti d'un plan d'action ou de mise en œuvre et d'un échéancier. L'élaboration d'un tel plan nécessite généralement la participation de fiscalistes, de comptables et de conseillers juridiques; il faut en outre prévoir un plan assurant un transfert ordonné des actifs et de la gestion de l'exploitation.

Le conseiller fera participer l'ensemble de la famille à l'examen des enjeux et objectifs,

(suite page 2)

Le plan de relève : du nouveau ! (suite)

définira des options, coordonnera le travail des experts et aidera à l'élaboration de divers plans.

Le transfert d'une entreprise agricole comporte trois éléments qui font normalement partie du plan de relève d'une entreprise agricole. Ces trois éléments sont :

- le transfert des avoirs;
- le transfert des savoirs;
- le transfert des pouvoirs.

Ce qui est nouveau : l'administration et le financement du plan de relève. Le Cadre Stratégique Agricole (CSA), dans le volet Services spécialisés de planification d'entreprise (SSPE), définit le contenu d'un plan de relève et le financement proposé.

Au niveau du contenu : Un plan de relève étant une stratégie visant à assurer la prise en charge de l'exploitation agricole par la génération suivante de gestionnaires, il inclut donc une description des buts et attentes de la personne et de l'entreprise, un plan de retraite, un plan de formation et de perfectionnement de la relève, un plan de communication, un plan d'entreprise agricole, un plan d'exploitation, un plan de contrôle et de transfert de la gestion, un plan de cession de la propriété et un échéancier de mise en œuvre. Compte-tenu de la diversité des éléments abordés, le choix de l'équipe conseil par le producteur est primordial : il faut adjoindre à l'expert-conseil, qui a, entre autres, un rôle de coordination, tous les spécialistes nécessaires.

Au niveau du financement : Toute entreprise agricole déclarant plus de 10 000 \$ de chiffres d'affaires peut bénéficier du programme qui offre 50 % de subvention sur les coûts d'élaboration du dossier jusqu'à un maximum de 8 000 \$ pour un demandeur (24 000 \$ pour 3 demandeurs). Dans de tels dossiers, la grande majorité des frais admissibles repose sur les honoraires professionnels : ceux de l'expert-conseil en charge du dossier et ceux des autres professionnels qui interviennent en appui selon leur spécialisation.

Une proposition de dossier doit être déposée et approuvée avant d'entamer la réalisation. Le dernier versement de la subvention se faisant lui aussi après acceptation du dossier final par le bureau régional du MAPAQ.

L'acceptation du dossier repose, non pas sur le contenu (les moyens mis en œuvre étant propres à chaque situation) mais sur le fait que tous les éléments de contenu ont été traités (ou que leur omission en est justifiée). De plus, un programme complémentaire du MAPAQ, offre 25 % de subvention supplémentaire dans le cas où l'expert-conseil choisi est employé d'un CREA.

Le contenu du plan de relève :

Lorsqu'un plan de relève est proposé, les composantes suivantes doivent être examinées et incluses dans la proposition :

- aperçu de l'entreprise
- description de l'entreprise, des objectifs et des attentes personnels
- plan de retraite
- plan de formation et de perfectionnement à l'intention du successeur
- plan d'entreprise agricole, plan d'exploitation
- plan de transfert et de contrôle de la gestion
- plan de transfert de propriété
- calendrier de mise en œuvre
- plan de communication
- plan d'urgence

Source : SSPE, Agriculture et agro-alimentaire Canada, MAPAQ.

Il pourra être souhaitable, avant la réalisation du plan de transfert, de profiter du programme Evaluation de l'exploitation agricole (Ag-Can, CSA) afin de réaliser une analyse technico-économique et financière approfondie de l'entreprise.

Le programme SSPE d'Agriculture Canada, administré par le MAPAQ, présente plusieurs avantages : une standardisation du contenu, une uniformisation des services offerts à tous les agriculteurs et un « contrôle de qualité ». Il reste cependant que c'est une nouvelle façon de faire qui est encore loin d'être adoptée par les centaines d'entreprises en processus de transfert. De plus, l'approche de financement par entreprise, elle aussi nouvelle par rapport à l'approche de soutien des structures de services (CREA en particulier), impose une réorganisation des ces mêmes structures et pourrait les mettre à risque.

Le plan de relève : rien de nouveau sauf que ...

Une harmonisation des services et contenus, un financement des entreprises plutôt que celui des structures de service.



Sources :

Le plan de relève, Johanne Lapointe, conférence Agri-Vision, 15 décembre 2005

http://www.agr.gc.ca/ren/cfbas/spec_f.cfm

<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/535CA14E-3660-4E2D-920F-62B4CC2F94A4/0/SSPEfrDirectives.pdf>

Quand les filles reprennent l'entreprise familiale.

La succession au féminin : quoi de neuf ?

Les recherches sur la relève féminine sont bien peu nombreuses. Dernièrement, deux chercheuses américaines ont suivi le parcours de 10 jeunes filles qui ont succédé à leur père à la tête de l'entreprise familiale (de différents secteurs économiques); les auteures se sont penchées sur les défis qui leur sont particuliers tout en identifiant des pistes de recherche intéressantes dont l'agriculture d'ici aurait de quoi s'inspirer.

Deux aspects de ce travail ont retenu notre attention : les avantages et désavantages de travailler dans une entreprise familiale tels que perçus par la relève féminine et les recommandations que ces filles-chefs d'entreprise proposent à celles qui seraient tentées par l'aventure.

«Mon entourage s'attend trop à ce que je sois comme ma mère !»

Parmi les avantages de prendre la succession de l'entreprise familiale les filles ont mentionné, entre autres, le fait que la bonne réputation des prédécesseurs leur a ouvert bien des portes (celles des institutions financières par exemple), la flexibilité concernant l'horaire de travail et le fait d'avoir l'agréable sensation de travailler dans une ambiance positive ressentie lorsque les partenaires familiaux vont dans le même sens et ce, plus que dans tout autre milieu de travail; quant aux désavantages les chercheuses ont relevé le manque de temps pour s'occuper de leur vie personnelle, le fait d'avoir à subir la comparaison avec le style de gestion du prédécesseur ou, plus encore, de sentir démesurément la comparaison avec le style de gestion de leur mère lorsque celle-ci est ou était très impliquée dans l'entreprise. La majorité d'entre elles (8 sur 10) ont noté avoir de la difficulté à concilier le travail et la famille alors qu'un tiers disent avoir des problèmes avec au moins un frère pour ce qui est de gérer l'entreprise.

Dix conseils à celles qui seraient tentées de prendre la succession familiale.

À l'intention de celles qui voudraient les imiter, les femmes interrogées lors de cette recherche ont formulé les recommandations suivantes :

1. Prenez de la formation et définissez bien vos buts professionnels avant de prendre l'entreprise familiale ;

2. Trouvez-vous un mentor pour vous appuyer surtout en matière de gestion;



3. Prenez de l'expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale afin de comprendre les différents environnements et cultures d'entreprise;

4. Apprenez à bien maîtriser les aspects financiers de l'entreprise;

5. N'ayez pas peur de travailler avec des gens qui ont des forces différentes ou complémentaires aux vôtres;

6. Ne prenez pas officiellement la relève de l'entreprise tant que vous ne ressentirez pas de **la passion pour «elle»** et le travail de gestion que cela représente ;

7. N'ayez pas peur de montrer aux autres (partenaires, employés) que vous voulez **travailler fort pour le succès de l'entreprise;**

8. Ne vous en laissez pas imposer mais respectez votre propre nature féminine ... soyez déterminée pas nécessairement agressive ;

9. Ayez confiance en vos intuitions ;

10. Ayez vos propres standards et non ceux de vos parents (successeurs).

La succession d'entreprises familiales aux États-Unis :

...seulement 30% survivent à la première génération

....moins de 3% survivent à la 3e génération

...9.5% des entreprises ont été transférées à des filles

En agriculture au Québec

....13% de la relève agricole est féminine

...en 2000 seulement 5% de la relève féminine n'avait pas de diplôme contre 15% chez les garçons.

Référence

Carolina Vera et Michelle Dean, 2005, « *An examination of the challenges daughters face in family business succession* », Family Business Review, vol.XVIII, no.4, décembre, p.321-345

TRAGET LAVAL

Comité éditorial

Raymond Levallois
Diane Parent
Jean Philippe Perrier

TRAGET Laval

Faculté des sciences de l'agriculture
et de l'alimentation
Pavillon Paul-Comtois, Université Laval,
Sainte-Foy, Québec G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-2131, poste 2395
Télécopie : (418) 656-7821
Messagerie : traget@traget.ulaval.ca

Info-Transfert est un bulletin d'information sur le transfert de ferme et l'établissement en agriculture. Il est publié par le groupe de recherche TRAGET Laval de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval (Québec). La mission de TRAGET Laval est de contribuer au développement des connaissances et à leur diffusion ainsi qu'à la formation d'étudiants dans les domaines de la gestion agricole, du transfert de ferme et de l'établissement en agriculture.

Toute reproduction des articles avec mention est encouragée.

Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement afin d'alléger le texte.

RETROUVEZ-NOUS SUR LE WEB
[HTTP://WWW.TRAGET.ULAVAL.CA/](http://www.traget.ulaval.ca/)

Vous désirez vous abonner à *Info-Transfert*? Inscrivez-vous sur le site de Traget Laval et votre adresse électronique sera ajoutée à notre liste d'abonnés.

Nous avons consulté pour vous... : Le réseau TRAME et leurs publications

TRAME (*Tête de réseau pour l'appui méthodologique aux entreprises*) est un centre de ressources qui développe des outils, organise des formations et des forums d'échange dans toute la France agricole et rurale. Il publie, entre autres, le mensuel *Travaux et Innovations*. La particularité de cet organisme est qu'il constitue une merveilleuse boîte à outil pour les conseillers agricoles sachant qu'avant tout, ce réseau favorise à un type d'agriculture plutôt multifonctionnelle. Quelques exemples de formations sur mesure offertes par le réseau : « *Accompagner les agriculteurs qui veulent se réorienter en milieu de carrière* », « *Faciliter la transmission des exploitations agricoles diversifiées* », « *Création de réseau de cercles d'échanges* », « *Accompagner les agriculteurs pour mieux communiquer localement* » (avec leurs voisins entre autres !)

Travaux et Innovations : un mensuel pour et par des conseillers

Cet ouvrage est une mine d'informations

intéressantes pour les conseillers agricoles afin de les appuyer dans leurs pratiques de conseils non pas dans les dimensions agronomiques mais plutôt sociales et locales. Quatre rubriques le compose : FORMER (pour l'accompagnement pédagogique des agriculteurs), GÉRER (L'entreprise dans toutes ses dimensions), DYNAMISER (des conseils pour dynamiser le territoire) et FORUM (un espace d'échanges sur des enjeux agricoles de l'heure). Par exemple le numéro de janvier 2006 à pour thème « *La créativité dans tous ses états* », à l'intérieur duquel on retrouve des conseils pour développer la créativité au sein d'un groupe d'agriculteurs. Notons aussi la publication de numéros hors série dont celui qui a attiré notre attention « *Conseiller la transmission en agriculture* », il s'agit des résultats d'une enquête réalisée auprès de 22 conseillers qui ont accompagné des agriculteurs lors du transfert familial de leur entreprise.

Pour information : **TRAME** (www.trame.org)

