

# Info-Transfert

Bulletin sur l'établissement et le transfert de ferme

L'avenir, c'est du passé en préparation

Pierre Dac

## Sommaire :

L'élaboration d'un code de conduite familial peut contribuer à diminuer les tensions et les conflits à l'intérieur de l'entreprise, faciliter le maintien et le bon fonctionnement de la ferme familiale.

Une étude effectuée par Traget Laval conclue que près de 20% des fermes laitières québécoises sont surcapitalisées. La situation est d'autant plus préoccupante lorsque nous comparons ces résultats avec ceux de l'Ontario du Wisconsin.

## Dans ce numéro :

- |   |   |
|---|---|
| Le code de conduite: un outil pour faciliter le quotidien!                          | 1 |
| Le code de conduite: un outil pour faciliter le quotidien!                          | 2 |
| Les entreprises laitières québécoises sont-elles en situation de surcapitalisation? | 3 |
| Les entreprises laitières québécoises sont-elles en situation de surcapitalisation? | 4 |

Avec le support financier de

Agriculture, Pêcheries  
et Alimentation

Québec



## La quadrature du cercle ?

Trois réalités : L'agriculture est un secteur d'activité très capitalisé (6 à 7 dollars d'actifs pour un dollar de produit), Les agriculteurs québécois réinvestissent dans leur entreprise plus que les autres producteurs (France, Angleterre, Ontario), La relève dispose d'une faible mise de fonds pour s'établir. Des éléments qui complexifient le transfert d'entreprise et l'établissement mais aussi le retrait des cédants. De plus, dans une étude

présentée au dernier colloque de l'entrepreneur gestionnaire, on apprend qu'une proportion importante des fermes est surcapitalisée : Rien pour aider la relève et les cédants ! Cette surcapitalisation est vraie pour la production laitière (dans ce numéro) mais aussi dans les autres



Pour bien vivre en famille et au travail (ce qui est souvent la même chose sur la ferme familiale !), un code de conduite : des règles définies par la famille, pour la famille.

Le 15 mars prochain : le premier colloque sur l'établissement et le retrait en agriculture, organisé par le comité ERA du CRAAQ : Ensemble, établissons l'agriculture de demain ! Tout un programme pour tous les intervenants.

Bonne lecture

## Le code de conduite : un outil pour faciliter le quotidien !

L'augmentation de la taille des entreprises peut complexifier la gestion des ressources humaines, tout comme les relations entre les propriétaires de la ferme, leurs employés et leurs enfants. Cette situation est fréquente suite à une période de coexploitation ou à l'intégration d'un jeune sur l'entreprise familiale. Pour diminuer les chances d'avoir à gérer des conflits qui mettraient en péril la ferme familiale, l'élaboration d'un **code de conduite** propre à l'exploitation peut contribuer à faciliter le quotidien de la gestion de la ferme.

Voici quelques exemples de points qui peuvent être clarifiés dans le code de

conduite :

- **Valeurs des propriétaires actuels (personnelles et d'entreprise)**

Quelles valeurs ont été transmises par les générations précédentes? Quelles sont les valeurs que les propriétaires actuels ont l'intention de transmettre et lesquelles considèrent-ils comme n'étant plus appropriées? Ces valeurs peuvent être des « points de repère » pour l'ensemble de la famille lorsqu'il y a des décisions à prendre pour le futur de l'entreprise, mais aussi lors de la gestion quotidienne de celle-ci. Elles peuvent par exemple concerner : l'éthique du travail, le rôle des sexes, les fournisseurs de services privilégiés, le temps consacré à la famille et qui devrait vivre sur la ferme.

- **Embauche des membres de la famille, des conjoints et de la belle famille**

Qui peut travailler sur la ferme et quels sont les critères et les conditions d'embauche? Quelles sont les attentes envers ceux qui

Suite page 2

Le **code de conduite** est un ensemble de règles ou politiques écrites sur lesquelles se basent les membres de la famille pour guider autant leurs relations personnelles, d'affaires que familiales. Ces règles peuvent être d'une grande utilité lors de désaccords ou simplement pour planifier le futur de l'entreprise. Chaque code de conduite varie selon les besoins de la famille.

## Le code de conduite : un outil pour faciliter le quotidien ! (suite)

pourraient travailler l'été ou à temps partiel? Qui supervisera qui? C'est ici que doit se préciser ce qui qualifie ou non un membre de la famille pour entrer dans l'entreprise familiale (en termes d'aptitudes, de formation, d'expérience). Comme c'est une préoccupation dans beaucoup de familles, il est important de bien définir ensemble qui sera admis comme employé permanent et dans quelles circonstances. L'embauche d'un employé doit-il se faire avec l'acceptation de la majorité ou par l'obtention d'un consensus absolu?

- **Rémunération des membres de la famille (bénéfices, avantages non monétaires, primes)**

Quelle est la philosophie de l'entreprise familiale sur la rémunération des membres de la famille? Qu'est-ce qui est considéré comme faisant partie de la rémunération (ex : logement, utilisation des propriétés et véhicules récréatifs, frais de formation, promesse future de propriété). Tous devraient-ils être rémunérés également? Est-ce que les salaires doivent être basés sur ceux que les membres de la famille pourraient gagner ailleurs? Est-ce qu'ils tiennent compte des rôles et responsabilités de chacun? Sont-ils plutôt bas parce que d'autres bénéfices sont inclus?

- **Traitement des employés ne faisant pas partie de la famille**

Souvent les membres de la famille bénéficient d'un traitement un peu particulier par rapport à celui réservé aux employés non-membres de la famille (salaire, accès à certains postes). Il peut être normal d'observer ces différences, mais il faut faire attention pour qu'elles ne deviennent pas des causes de conflits avec le reste des employés. Par exemple, déplacer un employé de longue date pour trouver un emploi à un jeune de la famille peut créer un ressentiment chez celui-ci et avoir des résultats négatifs sur sa loyauté à long terme. De la même façon, les employés de longue date, fiables et respectés par les fondateurs de l'entreprise peuvent craindre que la relève ne les apprécie pas à leur valeur. Quelles seront les règles de communication et de prise de décision qui aideront à garder un climat de travail positif autant pour la famille que pour les employés?

- **Congés et congés sabbatiques pour les membres de la famille**

Des membres de la famille pourraient demander un congé pour permettre une formation continue, pour des raisons de santé ou

pour des raisons personnelles. Quelles sont les modalités établies pour avoir droit à ce type de privilège? (combien d'années de service dans l'entreprise, approbation de tous les propriétaires, sans solde, avec solde réduite ou plein salaire?)

- **Prêts pour les membres de la famille (termes et modalités)**

Il peut arriver que des membres de la famille sollicitent des prêts, soit pour un usage personnel, ou pour leur permettre d'acquérir des biens ou services de l'entreprise elle-même. Quelle est l'opinion actuelle concernant les prêts aux membres de la famille? Quels sont les termes et modalités de ceux-ci (échéanciers, conséquences d'un défaut de paiement, etc...)

D'autres enjeux peuvent également être traités dans le code de conduite, tel que :

- Réunions d'entreprise familiales (où, qui, pourquoi et quand?)
- Stratégies de départ (justes et équitables)
- Actionnaires minoritaires (attentes)
- Distribution des profits (politique)
- Contrats de mariage (protection de la structure de propriété)
- Processus de résolution de conflits (étapes à déterminer)
- Relations publiques (qui parlera au nom de l'entreprise familiale)
- Conflits d'intérêts des membres de la famille (directives)
- Causes charitables soutenues par la ferme (montants)

Ainsi le code de conduite peut être un outil très intéressant à utiliser et à mettre en place sur la plupart des entreprises, surtout si la ferme est exploitée par plusieurs familles à la fois ou par plusieurs générations d'une même famille, comme c'est souvent le cas aujourd'hui. Il peut répondre à beaucoup de problématiques de gestion des ressources humaines sur l'entreprise et faciliter les relations familiales. Pour certaines familles, c'est le plus beau cadeau qu'ils ont fait à leurs enfants :

« Ce sont les règles du jeu -notre constitution, en somme- avec l'information de fond pour vous aider à comprendre ce qui justifie les règles que nous avons établies. Il n'en tient qu'à vous de revoir ce que nous avons fait et, le temps venu, de réviser les règles pour combler les besoins de la famille et de l'entreprise pour votre génération »

*Family Business Leadership Series*

Dans le contexte où plusieurs générations peuvent cohabiter sur la ferme, ou lors d'une coexploitation de deux familles sur l'entreprise, le code de conduite peut s'avérer un repère et un outil pour régler des situations délicates et conflictuelles.



Le contenu du code de conduite varie en fonction des besoins identifiés par la famille et du contexte d'exploitation de la ferme. Surtout, il peut et doit évoluer dans le temps.

### Références:

Agriculture et Agroalimentaire Canada, Conseil Canadien de la gestion d'entreprise agricole. (2006). *Gestion de la ferme familial transmise de génération en génération*, 110 pages.

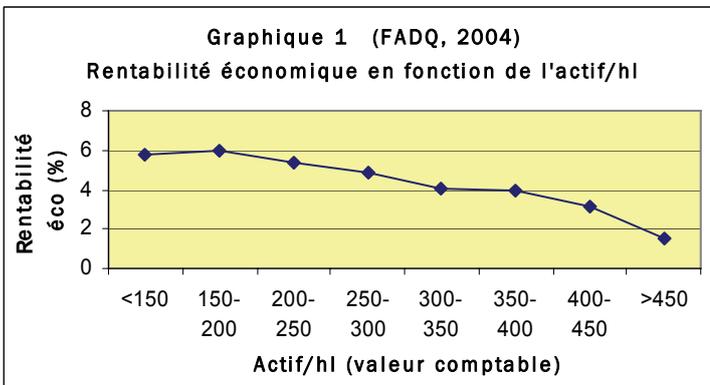
## Les entreprises laitières québécoises sont-elles en situation de surcapitalisation?

Il y a **surcapitalisation** lorsque le niveau de capitalisation dépasse un certain seuil. On peut toutefois définir ce seuil de différentes façons. Dans le cadre de cette étude nous avons retenu trois approches, soit :

- l'impact du niveau de capitalisation (actif/vache et/ou actif/hl) sur la rentabilité économique
- l'impact du niveau de capitalisation (actif/vache et/ou actif/hl) sur le niveau d'endettement
- en comparant le niveau d'actif dans les fermes québécoises par rapport à ces mêmes données en Ontario et au Wisconsin.

### Capitalisation et rentabilité économique

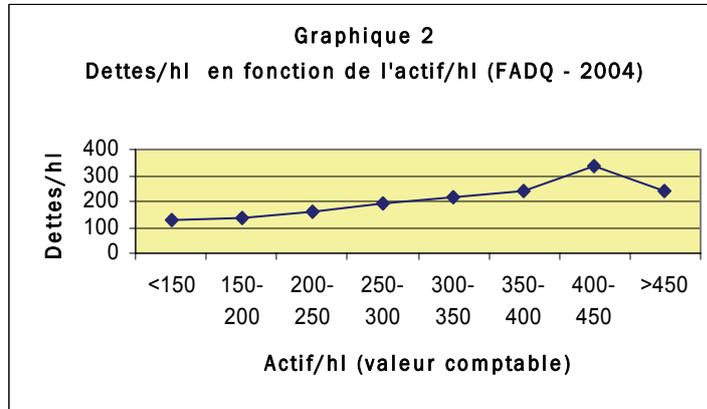
Lorsque la capitalisation passe de 150-200\$/hl à 450\$ et plus\$/hl (valeur comptable), la rentabilité économique passe de 6 à 1,5% (Graphique 1). L'effet positif du niveau de capitalisation n'existe que de moins de 150 à 200\$/hl (8% des fermes). Il faut donc éviter de dépasser 300\$/hl pour obtenir une rentabilité économique de 5 à 6%. **Au-delà de ce seuil on peut parler de surcapitalisation. Or 21% des fermes dépassent ce seuil de 300\$/hl.**



### Capitalisation et endettement

D'autre part, si nous faisons le même exercice pour l'endettement (Graphique 2), nous observons que la dette/hl augmente de façon majeure selon la valeur des actifs. Les dettes/hl sont de 125\$ pour des actifs (valeur comptable)/hl de 150\$ et moins, alors qu'elles passent à 242 \$/hl pour des actifs de plus de 450\$/hl (avec un pic de 338\$/hl pour des actifs/hl de 400 à 450\$/hl). Si nous fixons un plafond de dettes de 200\$/hl (actifs de moins de 300\$/hl) comme limite raisonnable à ne pas dépasser, il y a 21% des fermes qui sont en surcapitalisation. Les chiffres à propos de la rentabilité économiques rejoignent donc les chiffres à propos de l'en-

dettement. On peut dire qu'il y a plus de 20% des fermes québécoises en surcapitalisation par rapport à l'impact des investissements sur les résultats économiques.



A partir d'un certain seuil de capitalisation, la rentabilité économique diminue.

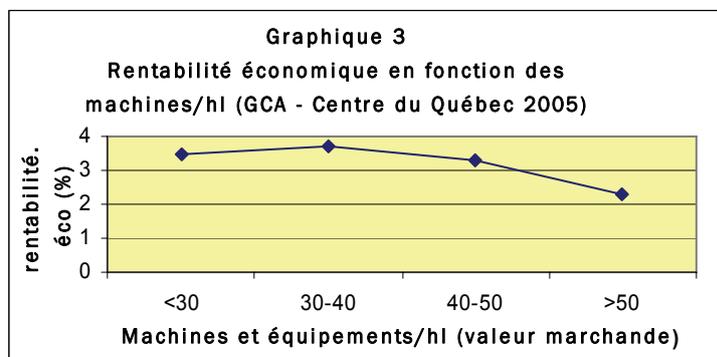
### Investissements en machines et rentabilité économique

Une analyse des données des Groupes Conseils Agricoles (AGRITEL) du Centre du Québec donne des résultats semblables. Avec cette banque de données, il est possible d'analyser différents éléments d'actif en fonction de leur impact économique. Ainsi nous avons analysé le poste de machines et équipements (Graphique 3). Nous observons qu'en passant de 30\$ à 30-40\$/hl de machines (22% des fermes) la rentabilité économique passe de 3,5% à 3,7%. Au-delà de 50\$/hl, ce qui est le cas 29% des fermes, cette rentabilité tombe à 2,3%. **En prenant seulement les machines et équipements il y a presque 30% des fermes en surcapitalisation.**



Près de 30% des fermes sont surcapitalisées en machinerie et équipements.

Suite page 4



### Recensement de la relève agricole:

[www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Productions/Services/politiquejeunessevolet1/recensementreleve/](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Productions/Services/politiquejeunessevolet1/recensementreleve/)

# TRAGET LAVAL

## Comité éditorial

Raymond Levallois  
Diane Parent  
Jean Philippe Perrier  
Laurence Morin Rivet

## 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](mailto:traget@traget.ulaval.ca)

RETROUVEZ-NOUS SUR LE WEB  
[WWW.TRAGET.ULaval.CA/](http://WWW.TRAGET.ULaval.CA/)

## Colloque sur l'établissement et le retrait en agriculture

Judi 15 mars 2007- Hôtel Universel Best Western, Drummondville

Un nouvel événement qui s'adresse aux intervenants du milieu.

*Ensemble, établissons l'agriculture de demain!*



Partenaire

Agriculture, Pêcheries  
et Alimentation  
Québec



Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec  
Comité établissement et  
retrait de l'agriculture

### Les sujets :

- Démarrage et transfert d'entreprises agricoles : un peu de recul
- Le portrait des joueurs
- Modes et modèles de transfert ou comment sortir du « traditionnel » transfert parents-enfants
- La multidisciplinarité ou comment travailler en équipe multidisciplinaire
- « C'est pas juste » : analyse et l'équité dans l'entreprise familiale
- Les actions du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)

À ne pas manquer!

Inscrivez-vous avant le 2 mars 2007

Pour information : (418) 523-5411 ou 1 888 535-2537

[www.craaq.qc.ca](http://www.craaq.qc.ca)

## Les entreprises laitières québécoises sont-elles en situation de surcapitalisation? (...)

### La situation du Québec par rapport à l'Ontario et le Wisconsin

Maintenant faisons le point par rapport à l'Ontario et le Wisconsin (Tableau 1).

Tableau 1 : Le Québec, l'Ontario et le Wisconsin (2004)

Critère	Québec	Ontario	Wisconsin	Québec/ Wisconsin
Bâtiments/vache (1)	4 884	3 814	3 814	+ 28%
Machines et équipements/vache	5 190	3 795	2 370	+ 119%
Dettes en % de l'actif	27,4	23,6	18,2	+ 9,2% de l'actif

(1) avec l'hypothèse d'une vache/ha

Source : Statistiques Canada, Enquêtes financières sur les fermes, 2005, Agricultural Resources Management Survey (ARMS) USDA, 2005

Nous constatons que les investissements en bâtiments sont plus élevés au Québec par rapport à l'Ontario et le Wisconsin de presque 30%. Pour les machines et équipements par vache, le Québec est 37% plus élevé que l'Ontario et 119% (plus que le double!) plus élevé que le Wisconsin. Et cet état de surinvestissement du Québec semble contribuer à un endettement plus élevé (presque 4% de plus que l'Ontario et 9% de plus que le Wisconsin. Il y a là matière à réflexion. Les fermes laitières québécoises sont plus fragiles que celles de nos voisins.

En prenant les chiffres des fermes des GCA du centre du Québec (Tableau 2) nous observons que par rapport au montant de l'actif sans quota/hl il y a 6% des fermes des GCA

qui ont plus d'investissements/vache par rapport à l'Ontario (où le prix des terres est beaucoup plus cher, environ 3000\$/ha de plus donc les actifs autres que la terre sont beaucoup plus élevés au Québec).

Pour les machines et équipements/vache, il y a 37% des fermes des GCA qui sont plus capitalisées que la moyenne de l'Ontario, et 85% de ces fermes qui ont plus de machines/vaches que la moyenne du Wisconsin.

Tableau 2: Le Québec, l'Ontario et le Wisconsin (2004)

Critère	Ontario	% fermes GCA > Ontario	Wisconsin	% de fermes GCA > Wisconsin
Actif sans quota/vache	22 988	6	17 853	38
Machines/vaches	3 795	37	2 370	85

Source : Statistiques Canada, Enquêtes financières sur les fermes, 2005 Agricultural Resources Management Survey (ARMS) USDA, 2005

Il semble assez clair que la surcapitalisation a des effets négatifs sur les résultats économiques et que le secteur laitier du Québec présente une réelle tendance à la surcapitalisation et à un endettement plus élevé que ses voisins. Une telle situation est inquiétante pour l'avenir, et plus particulièrement pour le transfert des fermes. Il est urgent de réagir.



La capitalisation (bâtiments, équipements et machinerie) et l'endettement sont plus importants sur les fermes laitières du Québec que sur celles de ses voisins.

### Références:

Levallois, R., Colombani-Lachapelle, G. et JP, Perrier. 2006. *Surcapitalisation en agriculture au Québec : vrai ou faux?*, Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, 23 novembre 2006, CRAAQ