

# Info-Transfert

Bulletin sur l'établissement et le transfert de ferme

Tu ne me chercherais pas si tu m'avais trouvé !

Pascal

## Sommaire :

Une entreprise efficace, peu capitalisée, rentable et viable au moment du transfert, et bien gérée ensuite par la relève : la clé du succès !!! Quelques résultats d'une recherche menée par Traget Laval sur les facteurs influençant la viabilité de l'entreprise après le transfert.

## Dans ce numéro :

Les déterminants de la pérennité de l'entreprise transférée. 1-4

## Quand on cherche, on trouve ?

La réponse est bien évidemment : OUI ! Dans ce numéro, nous vous présentons quelques résultats d'un projet de recherche qui s'achève et qui a examiné,

entre autres, les facteurs technico-économiques et financiers qui affectent le plus la viabilité de l'entreprise transférée. La conclusion : « mieux est gérée l'entreprise avant le transfert, mieux elle est gérée après le transfert, plus sa situation financière est bonne » ! Ca « prend pas la tête à Papineau » pour arriver à une telle conclusion !

Bien évidemment, l'étude va un peu plus dans le détail et utilise divers outils statistiques pour confirmer ou infirmer les hypothèses.

Une conclusion indirecte est que la gestion est primordiale et quotidienne, que

les décisions ont des impacts long terme et sont souvent difficilement réversibles. Et, en fait, le transfert n'est qu'un événement dans la vie de l'entreprise qui fait

partie du processus et qui ne change pas les règles de gestion. Ceci n'a pas pour but de minimiser l'importance ou la complexité du transfert, mais seulement de confirmer qu'il faut le gérer (et le planifier) à long terme.

Enfin, une constatation : 45 % des entreprises sont en mauvaise

situation 5 ans après le transfert. Cela devrait amener à penser que, si le conseil au moment du transfert est indispensable, un service de suivi après transfert est tout autant primordial.

Bonne lecture



## Les déterminants de la pérennité de l'entreprise transférée

Quels critères, technico-économiques ou financiers, influencent la viabilité de l'entreprise après le transfert ? Qu'est ce qui est le plus important : la situation au moment du transfert, le montage financier du transfert, ou la période post-transfert ?

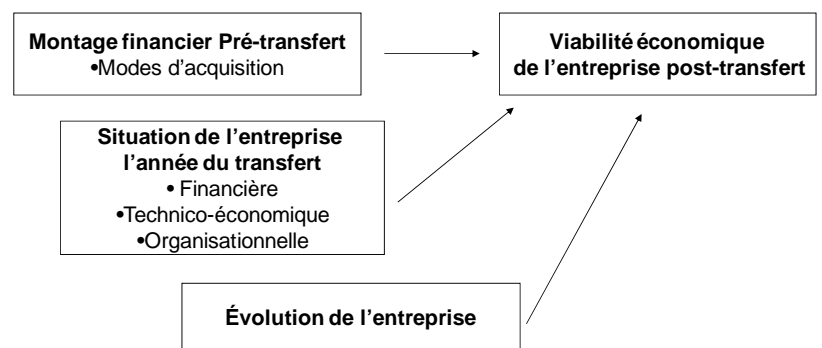
Dans le cadre du projet de recherche « **Le montage financier d'un transfert de ferme et son lien avec la pérennité de l'entreprise** », financé par

le CORPAQ, nous avons mesuré les relations qui existent entre la situation initiale de l'entreprise au moment du transfert, le montage financier pour le transfert des avoirs, l'évolution de l'entreprise dans les 5 années suivant le transfert et la viabilité de l'entreprise 5 ans après le trans-

fert (figure 1).

Les résultats de cette étude reposent sur l'analyse d'un échantillon de 158 fermes. La constitution de cet échantillon a été réalisée en collaboration étroite avec la Direction de la recherche et de la planification de La Financière agricole du Québec. Ces entreprises ont été transférées en 1999 ou 2000 et nous regardons leur situation 5 ans plus tard, soit

Figure 1 : Cadre conceptuel des déterminants influençant la viabilité économique post-transfert d'une entreprise agricole



Avec le support financier de

Agriculture, Pêcheries  
et Alimentation

Québec



farmcentre.com

## Les déterminants de la pérennité de l'entreprise transférée (suite)

en 2004 ou 2005.

### La viabilité économique de l'entreprise

Comment mesurer la viabilité économique de l'entreprise ? Nous l'avons définie comme étant la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations financières : avec ses revenus, l'entreprise doit couvrir toutes ses charges monétaires et rembourser le capital sur les emprunts. Nous avons là la définition du solde résiduel : capacité de remboursement - Annuité. Une limite à ce critère est la durée de remboursement des emprunts : plus la durée est longue, plus le solde résiduel est élevé. Pour éliminer ce biais, le solde résiduel a été standardisé par la durée moyenne des emprunts

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

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

de notre échantillon (13.64 ans). De plus, comme l'étude porte sur la pérennité des entreprises, il est important de prévoir que l'entreprise puisse, à terme, renouveler ses investissements d'un montant annuel au moins équivalent aux amortissements. Le solde résiduel a donc été diminué des amortissements. Enfin, pour rendre ce critère comparable quelque soit la taille de l'entreprise, ce solde est rapporté sur les produits. On obtient donc (tableau 1) la **marge de sécurité standardisée sur les produits (MSSP)**.

### Les variables explicatives

Touchant les trois volets à l'étude : le montage financier, la situation de l'entreprise au moment du transfert et son évolution sur les 5 ans suivant le transfert, 18 variables ont été calculées (fig 2). Pour éliminer l'effet région et production qui ont un impact sur la valeur des actifs et le niveau de capitalisation, plusieurs ratios ont été calculé par \$ de produits plutôt que par \$ d'actifs : par exemple la marge économique est la somme du bénéfice et des intérêts par \$ de produits. Pour des raisons similaires, la taille de l'entreprise est mesurée par son niveau de produits plutôt que par la valeur des actifs.

### Les résultats

Ayant procédé à une régression linéaire multiple, nous constatons que notre modèle a un excellent pouvoir explicatif ( $R^2$  ajusté = .637). Ceci signifie que 63.7 % de

**Tableau 2 : Impact des variables sur la MSSP**

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

la variation de la MSSP sont expliqués par nos variables. Sept variables sont significatives (au seuil 0.05) : la marge économique, la marge de sécurité sur les produits, le pourcentage de charges, l'actif LT / \$ de produits, l'évolution de la taille, l'évolution du pourcentage de charges et l'évolution de l'actif LT / \$ de produits (Tableau 2).

*Des 18 variables étudiées, 7 ont impact significatif sur la viabilité de l'entreprise. Tous les résultats statistiques sont cohérents avec les règles de gestion !*



Fanny Lepage, auteure de l'étude est étudiante à la maîtrise en économie rurale, Traquet Laval

Le tableau 2 se lit de la manière suivante : par exemple, si le pourcentage de charge au moment du transfert est de 1 % plus élevé, la MSSP 5 ans plus tard diminue (signe -) de 2.7 %. Quelques constations à la vue de ce tableau :

- **Tous les critères et le sens (+ ou -) de leur impact sur la MSSP ont une cohérence économique** : par exemple, plus le pourcentage de charges est élevé, plus on peut s'attendre à une marge de sécurité faible (même 5 ans plus tard !). L'inefficacité économique a des conséquences importantes sur l'entreprise et même un nouveau gestionnaire n'en gommara pas les effets rapidement (le transfert des savoirs a aussi eu lieu !).
- **Le montage financier (et ses variables) n'est pas significatif.** Cela signifie que, dans notre échantillon, le don, l'endettement pour le rachat des parts n'ont pas d'impact significatif sur la santé financière de l'entreprise 5 ans après le transfert. Nous reviendrons dans un article subséquent avec une analyse plus détaillée du montage financier.

• **Situation initiale ou évolu-**

#### Montage financier

- Emprunt pour achat de la ferme par dollar de produits
- Don total

#### Situation Initiale de l'entreprise

- 1- Indicateurs financiers
  - Fonds de roulement
  - Marge économique
  - Endettement par dollar de produits
- 2- Indicateurs technico-économiques
  - Marge de sécurité sur les produits
  - Pourcentage de charges
  - Actif long terme par dollar de produits
- 3- Indicateurs organisationnels
  - Taille
  - Secteur de production
  - Région administrative

#### Évolution de l'entreprise

- Fonds de roulement
- Marge économique
- Endettement par dollar de produits
- Pourcentage de charges
- Actif long terme par dollar de produits
- Taille
- Autofinancement

**Figure 2 : Composantes et variables expliquant**

**Viabilité économique de l'entreprise post-transfert**  
• Marge de sécurité standardisée sur les produits

## Les déterminants de la pérennité de l'entreprise transférée (suite)

**tion de l'entreprise ?** Il est logique de penser que plus une entreprise est capitalisée (actif/\$ de produits) plus l'endettement est élevé et que donc les amortissements et les intérêts vont réduire la MSSP. On se rend compte, par contre, que l'évolution des actifs / \$ de produits, sous le contrôle du repreneur a plus d'impact sur la MSSP. De la situation initiale de l'entreprise ou de l'évolution de cette entreprise, quel élément est le plus significatif ? Quatre critères dépeignant la situation initiale et trois la situation finale ont été retenus dans le modèle !

### La situation initiale

Les quatre critères de la situation initiale qui ont un impact significatif sur la viabilité à terme respectent la logique de fonctionnement de l'entreprise (figure 3). Une entreprise qui a de plus grandes chances de succès à terme est une entreprise :

- **Efficace** au niveau technico-économique. Elle produit avec peu d'intrants, son pourcentage de charges (critère 1) est faible donc sa marge brute est élevée.
- **Peu capitalisée** ou, autrement dit, la productivité du capital est élevée. Il faut peu d'actif pour produire 1 \$ (critère 5). Cette caractéristique a deux conséquences sur le résultat final de l'entreprise : d'une part sur les amortissements, d'autre part indirectement sur les intérêts (il existe un lien logique entre le niveau de capitalisation et le taux d'endettement !).
- **Rentable**. Une entreprise efficace, peu capitalisée, attribuant une rémunération normale au travail dégage un bénéfice net élevé (marge économique, critère 4).
- **Viable** ou moins à risque. Les capacités de remboursement de cette entreprise rentable, avec une durée des emprunts cohérente avec les investissements, dégage une marge de sécurité (critère 3) lui permettant de faire face au renouvellement des immobilisations (amortissements) et aux aléas du contexte (risque).

En fait, rien de bien nouveau ! Si ce n'est que la logique de gestion fonctionne et que les décisions prises un jour ont des conséquences à terme sur la viabilité de l'entreprise.

Plusieurs indicateurs de la situation initiale n'ont pas d'impact significatif sur la viabilité après le transfert :

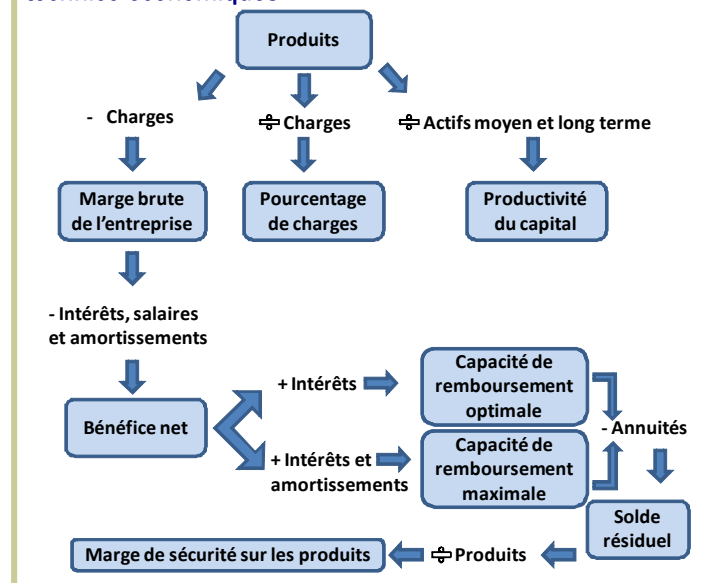
- La situation à court terme (fonds de roulement). Il paraît logique qu'un indicateur

de court terme ait peu d'influence sur la situation moyen terme d'autant plus que la valeur moyenne de fond de roulement de notre échantillon est élevée (voisine de 2).

- La taille de l'entreprise qui est, rappelons-le, mesurée par le chiffre d'affaires. Cette étude semble confirmer que ce n'est pas la «dimension» qui compte, l'efficacité et la rentabilité sont plus importantes.
- Le secteur de production : nous ne pou-

*Une entreprise efficace, peu capitalisée, rentable et viable au moment du transfert, et bien gérée ensuite par la relève : la clé du succès !*

Figure 3 : Schéma des interrelations entre les indicateurs technico-économiques



vons sans doute pas tirer de conclusion sur ce point car les trois quarts des entreprises de l'échantillon sont en production laitière.

- La région : le fait que cette variable ne soit pas significative indique que les régions plus éloignées des grands centres ne devraient peut-être pas être délaissées.

Donc, les chances de succès à terme d'un transfert d'entreprise augmentent avec le niveau de santé technico-économique et financier au moment du transfert.

### L'évolution de l'entreprise après le transfert.

Trois des critères mesurant l'évolution de l'entreprise dans les 5 ans suivant le transfert sont significatifs :

- **L'évolution de la capitalisation** (Évolution de l'actif LT / \$ de produits, critère 2). Plus les investissements augmentent, et en particulier les investissements peu ou pas pro- Suite page 4



# 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](mailto: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/)

## Les déterminants de la pérennité de l'entreprise transférée (suite)

ductifs, plus la viabilité (MSSP) diminue. C'est logique ! Un message pour la relève : même si la période de co-exploitation avec les parents peut avoir freiné voire limité la réalisation de vos projets, le transfert des avoirs (et du pouvoir) ne doit pas, nécessairement, être le signal du « tout, tout de suite » !

- **L'évolution de la taille** (critère 6) ou du chiffre d'affaires. L'augmentation du chiffre d'affaires a un impact positif. Cependant, avec le critère précédent touchant les investissements, on remet l'emphase sur la « modération » dans les investissements et surtout leur productivité.
- **L'évolution du pourcentage de charges** (critère 7). Là, encore, c'est cohérent : une augmentation du pourcentage de charge mine la viabilité de l'entreprise. Ce qui est, peut-être, plus surprenant c'est que ce critère soit le dernier dans la liste. Statistiquement, cela s'explique par une plus faible variabilité de l'évolution de l'efficacité. Cela voudrait-il dire que la relève met plus d'effort sur la capitalisation que sur l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise ? Cela signifierait-il que certains « mauvais plis » acquis pendant la co-exploitation perdurent ?

Le point positif est que l'évolution de l'entreprise, à priori, sous le contrôle de la relève, a un impact sur la viabilité économique à terme de l'entreprise et que tout n'est pas prédéterminé par la situation de l'entreprise au moment du transfert. Cependant, plus la situation initiale est précaire, plus il sera difficile de « remettre l'entreprise sur les rails ». Ce qui malheureusement corrobore le

taux d'échec dans les 5 ans suivant le transfert ( 25 %).

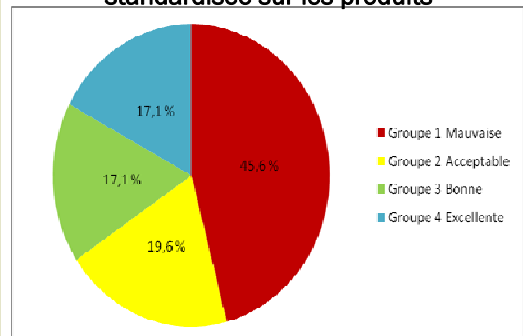
### Conclusion

Cette étude a permis de mettre en évidence, sur un échantillon de fermes transférées, quels sont les critères technico-économiques et financiers les plus déterminants de la viabilité de l'entreprise après transfert. Dans un prochain Info-

Transfert, nous regarderons les aspects organisationnels et humains, eux-aussi essentiels.

Enfin, on a parlé des critères influençant la viabilité, mais quel est le niveau de viabilité des entreprises transférées ? Selon la typologie développée et basée sur la MSSP, on constate (figure 4) que 34 % des entreprises sont en bonne ou excellente situation, 20 % dans une situation acceptable. 45 % des entreprises, 5 ans après le transfert, sont en mauvaise situation ! Mauvaise planification du transfert ? À la question fréquemment posée : combien de temps à l'avance planifie-t-on un transfert ? On pourrait répondre : pendant combien de temps peut-on ne pas gérer une entreprise ?

Figure 4. Répartition de la marge de sécurité standardisée sur les produits



**Source : Fanny Lepage, 2008, Les déterminants financiers et organisationnels de la viabilité économique des entreprises agricoles familiales après leur transfert. Mémoire de maîtrise, Université Laval.**