

Info-Transfert

Bulletin sur l'établissement et le transfert de ferme

Le difficile, ce n'est pas de donner, c'est de ne pas tout donner

Colette

Sommaire :

21 % des entreprises sont données ! La valeur de vente à la relève est en grande partie ajustée à la capacité de payer de l'entreprise. Rien de nouveau ! Une confirmation de l'importance de la préparation à l'établissement et de la planification à long terme du transfert. Ne pas oublier la contribution potentielle des cédants après le transfert.

Dans ce numéro :

Don total ou don partiel ?	1-2
Aspects organisationnels et viabilité de l'entreprise	3-4

Avec le support financier de

Agriculture, Pêcheries
et Alimentation

Québec



farmcentre.com

Organisationnel ou financier ?

Jusque dans les années 90, on parlait peu de transfert d'entreprises, même si c'était très courant. Dans les années 90, avec le développement des CREA, une nouvelle facette du transfert a pris, à juste titre, de l'importance : les aspects organisationnels et humains du transfert. En effet, un transfert est une négociation entre parents et enfants, un compromis entre la viabilité de l'entreprise qu'acquiert la relève et le niveau de revenu des cédants à la retraite. Est-il plus difficile aujourd'hui de trouver ce compromis qu'il y a 20 ou 30 ans ? Plusieurs éléments sociaux et financiers ont évolué. Les agriculteurs ne sont pas insensibles à l'évolution de la société : travail-famille, loisirs-vacances, retraite. La retraite est une étape de la vie de plus en plus longue pour des gens de plus en plus en santé qui peuvent profiter de ces années. Pren-



dre sa retraite à 55 ans, quand la majorité du fonds de pension est dans l'entreprise, met de la pression sur la négociation et les relations familiales !

Dans le même temps, la valeur des entreprises ne cesse de croître (concentration de la production, inflation sur les actifs, terres et quotas en particulier). L'endettement, par le fait même augmente plus que proportionnellement). Sans oublier la crise agricole qui semble perdurer. Cela aussi met de la pression.

En fait, les situations de transfert se complexifient. Organisationnel ou financier ? Les deux volets sont importants. Y-en-a-t-il un qui est prioritaire ?

Nous vous proposons deux articles tirés d'une recherche récente de Traget Laval, abordant chacun un de ces aspects.

Bonne lecture

Don total ou don partiel ?

Lors d'un transfert de ferme, le don est un élément du montage financier. Pourquoi faire un don total ou partiel ? Qu'est-ce que cela change sur la viabilité de l'entreprise à terme ?

Voici quelques éléments et réflexions qui ressortent de notre dernière recherche.

D'abord, rappelons que les entreprises sont classées selon leur viabilité 5 ans après le transfert (Marge de sécurité standardisée sur les produits : MSSP, voir Info-Transfert septembre 08). D'autre part, même si les données ne nous ont pas permis de déterminer le pourcentage de don, le montant des nouveaux emprunts et billets contractés au transfert nous informe que l'entreprise en moyenne a été rachetée au cé-

dants à un prix équivalent au chiffre d'affaires (tableau 1). La relève de ces entrepri-

Tableau 1: Montage financier	Moyenne
Emprunt pour achat/\$ produit	.98 \$
Don total	20.9 %

ses a reçu un don partiel. De plus, 20.9 % des entreprises n'ont connu aucune augmentation de leur dettes suite au transfert, donc un don total. Quelles sont les différences entre ces deux groupes d'entreprise ?

Le tableau 2 indique que plus de 65 % des entreprises « don total » avaient au moment du transfert une mauvaise viabilité (dans l'impossibilité de faire les paiements). Ce pourcentage s'est faiblement amélioré dans les 5 ans (de 67 % à 63 %). Ces difficultés financières justi-

Suite page 2

Tableau 2

		Viabilité (MSSP)			
	Moment	Mauvaise	Acceptable	Bonne	Excellente
Don total	Transfert	67%	13%	13%	7%
	5 ans après	63%	20%	7%	10%
Don Partiel	Transfert	40%	18%	17%	25%
	5 ans après	41%	20%	19%	20%

Don total ou don partiel ? (suite)

fient-elles le dont total ? Sans doute pas, 40% des entreprises « Don Partiel » étaient en difficulté au moment du transfert et ce pourcentage ne s'améliore pas du tout avec le temps.

Situation au transfert

Il faut aller voir plus en détail. Au moment du transfert, (tableau 3), les entreprises « Don Total » sont de petite taille (chiffre d'affaires), sont très capitalisées (investissements importants et récents) et peu efficaces (% de charges). Ceci entraîne une marge économique plus faible et une

Tableau 3: au transfert	Don total	Don partiel
Fonds de roulement	2,86 \$	1,61 \$
Marge économique	6,70%	13,59%
Marge de sécurité	-3,33%	9,88%
% de charges	74,65%	71,14%
\$ actif/ \$ produits	6,14 \$	2,68 \$
Taille	183 000 \$	270 000 \$

marge de sécurité en moyenne négative. Les entreprises « Don Partiel » ont une situation bien plus attrayante et une marge de sécurité positive qui permet un réendettement pour le rachat des parts.

Le seul point positif pour les entreprises « Don Total » est le fond de roulement élevé, mais ce n'est qu'un critère de court terme.

Évolution dans les 5 ans suivant le transfert

L'élément le plus frappant est la croissance du chiffre d'affaire. Les entreprises « Don Total » ont plus que doublé leur taille. Cette augmentation s'est faite avec une faible capitalisation supplémentaire (\$actif/\$produits : -47%) et donc un endettement

Tableau 4 : Évolution	Don total	Don partiel
Fonds de roulement	-50%	-40%
Marge économique	6%	15%
% de charges	7%	3%
\$ actif/ \$ produits	-47%	-7%
Dettes/\$produits	-47%	4%
Taille	119%	46%

aussi léger. C'est un point très positif : produire plus avec le même capital et les mêmes dettes (ou presque !). Par contre le contrôle des charges reste problématique. Le pourcentage de charges augmente plus vite, ce qui fait que l'évolution de la marge

économique, quoique positive, est plus faible que pour les entreprises « Don Partiel ». Il est certainement difficile de contrôler et la croissance et les charges !

Tout le monde est bien conscient que ces chiffres sont relatifs. Le fond de roulement a baissé de 50 %, est-ce dramatique ? Ça dépend d'où on part ! Regardons donc les valeurs absolues de la situation finale.

Situation 5 ans après le transfert (tableau 5)

Le fond de roulement est encore bon (1.41 \$ ou même 0.96 \$ sont acceptables en produc-

tion laitière) !

Don total ou partiel, nous avons des entreprises comparables au niveau de la taille (400 000 \$ de chiffre d'affaires), des valeurs de dettes et d'actifs qui se rapprochent. Reste l'efficacité ! C'est sans doute un point majeur sur lequel les entreprises « Don Total » doivent progresser.

Tableau 5 : 5 ans après	Don total	Don partiel
Fonds de roulement	1,41 \$	0,96 \$
Marge économique	7,10%	15,70%
% de charges	80%	73%
Dettes/produits	2,10 \$	1,62 \$
\$ actif/ \$ produits	3,20 \$	2,50 \$
Taille	403 000 \$	396 000 \$

Questions ?

La viabilité des entreprises est certainement un élément majeur lors du transfert qui conditionne la valeur de vente. Les données semblent le montrer.

Ce qui semble moins évident est que l'on attende le transfert pour exploiter le capital disponible. Les entreprises « don total » sont très capitalisées, peu productives et en l'espace de 5 ans, elles font plus que doubler leur chiffre d'affaire sans grand investissement et endettement supplémentaire ! (en 5 ans, les dettes augmentent de 15 % seulement). L'augmentation du chiffre d'affaires n'aurait-elle pu se faire plus tôt !

Enfin, pourquoi le pourcentage de charges augmente-t-il ? Don total ou partiel, les charges augmentent ! Sont-ce des « erreurs de débutant » malgré le temps de coexploitation, la poursuite de la « tradition » et des méthodes apprises ?

Probablement, n'avons-nous pas encore tout compris !

21 % des entreprises sont données ! La valeur de vente à la relève est en grande partie ajustée à la capacité de payer de l'entreprise.



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



Note : Dans cette étude, le pourcentage de charges reflète le total des charges avant amortissement et intérêt, mais inclut la rémunération du travail.

Aspects organisationnels et viabilité de l'entreprise transférée.

Dans un deuxième volet de la recherche, les aspects organisationnels ont retenu l'attention. Comment se vit le transfert des savoirs ? Y-a-t-il une relation entre la viabilité à terme de l'entreprise et la préparation de la relève et du cédant, la planification de cette étape importante dans la vie de l'entreprise et des agriculteurs ?

Il s'agit ici des résultats d'une étude exploratoire, n'ayant pu interviewer en profondeur la totalité des 158 agriculteurs de notre échantillon précédent.

La culture d'entreprise, la vision de l'agriculture.

La vision qu'a la relève de sa profession se développe depuis son jeune âge. Dans la majorité des cas (mais seulement 61 % !), les parents ont donné une vision positive de leur métier et de l'agriculture. Sans vouloir trop influencer la relève dans son choix de carrière, ils l'ont majoritairement encouragé. La relève trouve le travail stimulant et intéressant (83 %), si bien que le choix de la profession a été facile (89 %). Ce choix ne semble pas influencé par la rémunération versée à la relève (87 %).

Cette relève a choisi un style de vie (tableau 2) : près de la nature, conciliation travail-famille, autonomie décisionnelle.

Tableau 1 : Le jeune sur la ferme

Travail sur la ferme stimulant, intéressant	83 %
Les parents parlent souvent et de façon positive de	61 %
Les parents ont beaucoup encouragé la relève	55 %
Les parents n'ont pas voulu trop influencer la relève	45 %
Un salaire plus régulier motive davantage	13 %
En final, choisir le métier d'agriculteur a été facile	89 %

Tableau 2 : Qu'est ce que l'agriculture représente ?

Un travail en contact avec la nature	100 %
Un mode de vie alliant travail et famille	89 %
Un travail où je suis mon propre patron	89 %
Un travail comme un autre	44 %
Un travail permettant d'importants gains \$	33 %
Un travail pénible sans intérêt	22 %

La passation des pouvoirs.

La durée moyenne de co-exploitation est de 9 ans (tableau 3), ce qui semble suffisant (72%). Près du quart de la relève était prête à reprendre totalement le flambeau avant. Pendant cette période, la relève a participé aux décisions (78 %), a pu construire son réseau de contact en utilisant celui des parents (61 %). Cependant, au moment du

transfert, 31 % de cette relève n'avait aucun contrôle sur l'entreprise. Suite au transfert, 55 % des parents ont continué à participer aux décisions de l'entreprise (qu'ils aient conservé des parts ou non). Trois ans après, 45 % des parents sont encore impliqués dans l'entreprise.

Cette période de co-exploitation a été appréciée par la majorité de la relève. Cela a :

- Permis de resserrer les liens avec les parents,

Tableau 3 : Pendant la co-exploitation

Durée co-exploitation	9 ans
Trop longue	22 %
Suffisante	72 %
La relève a participé activement aux décisions	78 %
La relève a profité du réseau de contact des parents	61 %
Au moment du transfert, parents totalement responsables	31 %

Après le transfert des avoirs

Parents impliqués au niveau décisionnel	55 %
Parents encore impliqués 3 ans après	45 %

- Été une occasion d'acquérir de l'expérience,
- Permis de faire ses preuves,
- Et permis de développer une relation professionnelle.

La préparation à l'établissement et la viabilité de l'entreprise.

D'une part, l'indice de préparation à l'établissement est le cumul de plusieurs informations : la formation académique, la formation continue, le niveau de discussion du projet avec la famille et les intervenants, ... 17 % de la relève est très bien préparée, 72 % bien préparée. Reste 11 % de la relève qui est peu ou pas préparée !

D'autre part, les entreprises sont classées en trois groupes (tableau 4) selon le niveau de la marge de sécurité standardisée sur les produits (MSSP) (voir Info-

transfert septembre 2008 pour la définition de la MSSP).

17 % de la relève est très bien préparée au transfert, 17% des entreprises ont une bonne viabilité : Et ce sont les mêmes ! Il semble

Tableau 4		MSSP	Classement
1	Mauvaise	< -8%	44 %
2	Acceptable	De -8 % à 8 %	39 %
3	Bonne	> 8 %	17 %

Rien de nouveau ! Une confirmation de l'importance de la préparation à l'établissement et de la planification à long terme du transfert. Ne pas oublier la contribution potentielle des cédants après le transfert.



Marie-Claude Gariépy, auteure de l'étude est étudiante à la maîtrise en sciences animales, Traget Laval

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/)

Aspects organisationnels et viabilité de l'entreprise transférée. (suite)

donc y avoir un lien très étroit entre la préparation au transfert et la viabilité de l'entreprise.

Durée de la planification et viabilité.

Pendant combien de temps faut-il planifier son transfert ? L'enquête semble apporter une réponse claire : **plus la durée de planification augmente, plus la viabilité de l'entreprise s'accroît.** 7 à 10 ans semble une période raisonnable pour planifier son transfert !

(REER), aux placements divers et aux assurances vie que les cédants des autres catégories. Cependant, leur revenu provenant de la vente de l'entreprise (en mauvaise situation) est un peu plus faible. C'est toute la problématique de trouver un équilibre entre la viabilité de l'entreprise et une retraite décente pour les parents. Les colonnes 3 représentent sans doute le « bon » compromis !



Ta bleau 5	Durée de la planification à l'établissement	Accompagnement du cédant
1 Mauvaise	3 ans	37.5 %
2 Acceptable	6.5 ans	71 %
3 Bonne	10 ans	66 %

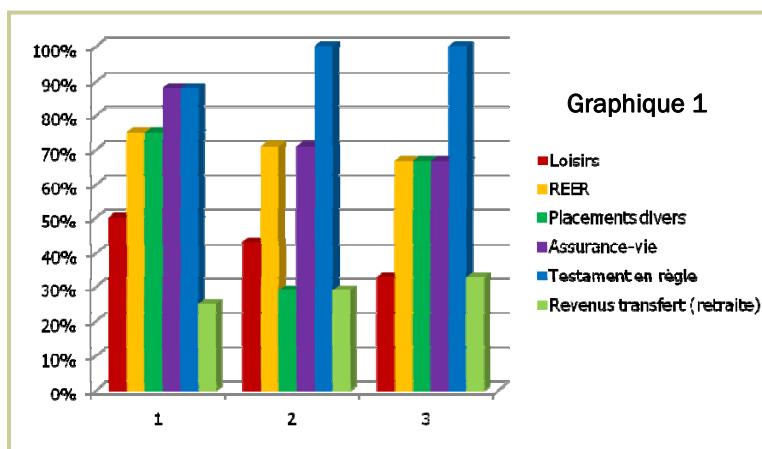
Conclusion

La solution : des fermes bien gérées, une relève très bien préparée, un transfert planifié à long terme, un cédant qui accompagne la relève !

Il semble également qu'il y ait une relation entre la viabilité et l'accompagnement des cédants après le transfert. Ce pourcentage passe du simple au double entre les entreprises en mauvaise situation par rapport aux entreprises en situation acceptable ou bonne. La présence des parents après le transfert reste un élément non négligeable que ce soit par leurs conseils (ou participation aux décisions) et/ou par le travail qu'ils fournissent (main d'œuvre souvent peu dispendieuse !).

La préparation au transfert des cédants.

Compte tenu de la dimension de l'échantillon, il est difficile d'affirmer une relation étroite entre la préparation au transfert et la viabilité des entreprises. Mais il semble (graphique 1) que dans les entreprises ayant une mauvaise viabilité (colonnes 1), les cédants ont accordé un peu plus d'importance au loisirs, à leur fonds de pension



Source : Marie-Claude Gariépy, La pérennité de l'entreprise agricole et son lien avec le contexte organisationnel au moment du transfert des avoirs, Mémoire de maîtrise, Université Laval, 2008