

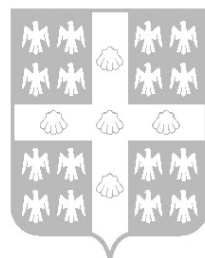
TRAGET Laval

Transfert, gestion et établissement en agriculture

**Le montage financier d'un transfert  
de ferme et son lien avec la  
pérennité de l'entreprise :  
Revue de littérature**

**Stéfanie Cantin  
Fanny Lepage**

**2006**



UNIVERSITÉ  
LAVAL

## Table des matières

<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>PROBLÉMATIQUE</b>	<b>7</b>
1. TYPE DE RECHERCHE	8
2. LE MODÈLE CONCEPTUEL	8
<b>CHAPITRE 1. MISE EN CONTEXTE ET DÉFINITIONS</b>	<b>12</b>
1. ÊTRE PRÊT À PRENDRE LA RELÈVE	12
1.1. <i>Transfert des savoirs</i>	12
1.2. <i>Transfert des valeurs et de la culture</i>	13
1.3. <i>Transfert des pouvoirs</i>	13
1.4. <i>Transfert des avoirs</i>	14
2. DÉFINITIONS	14
2.1. <i>Entreprise agricole familiale</i>	14
2.2. <i>Producteur agricole</i>	17
2.3. <i>Relève agricole familiale</i>	17
2.4. <i>Cédant</i>	18
2.5. <i>Retrait de l'agriculture</i>	18
2.6. <i>Transfert VS transmission VS succession</i>	18
2.7. <i>Viabilité et Pérennité</i>	20
3. PARTICULARITÉS DES ENTREPRISES FAMILIALES AGRICOLES VS EFNA	20
4. Synthèse	21
<b>CHAPITRE 2 : CONTEXTE MACRO_ÉCONOMIQUE ET GÉOGRAPHIQUE</b>	<b>22</b>
1. FRANCE	22
1.1. <i>Caractéristiques agricoles</i>	22
1.2. <i>Situation de la relève</i>	23
1.3. <i>Mesures gouvernementales</i>	24
1.3.1. La DJA (Dotation Jeune Agriculteur)	24
1.3.2. Les prêts bonifiés	24
1.3.3. Les exonérations fiscales et sociales	25
1.3.4. Les aides au départ	25
1.3.5. Le contrat territorial d'exploitation (CTE) et le contrat d'agriculture durable (CAD).	25
2. ÉTATS-UNIS	26
3. CANADA	27
3.1. <i>Caractéristiques agricoles</i>	27
3.2. <i>Situation de la relève</i>	28
3.3. <i>Mesures gouvernementales</i>	28
3.4. <i>Agri-croissance</i>	29
3.4.1. Agri + emploi	29

3.4.2. Prêt Intergénération	29
3.4.3. Prêt Agri-début	29
4. QUÉBEC	30
4.1. <i>Caractéristiques agricoles</i>	30
4.2. <i>Situation de la relève</i>	30
4.3. <i>Mesures gouvernementales</i>	31
4.3.1 Subvention à l'établissement	31
4.3.2 La subvention au démarrage	32
4.3.3 La subvention à l'encadrement	32
4.3.4 La formule vendeur-prêteur	33
4.3.5 Le Sécuri-Taux Établissement	33
4.4. <i>Les incitatifs à la relève des productions contingentées</i>	33
4.4.1. Prêt du quota laitier	34
4.4.2. Prêt du quota de poulet	34
4.5. <i>Mesures législatives contraignant le transfert</i>	36
4.5.1. La Loi sur la Protection du territoire et des activités agricoles	36
4.5.2. Le droit acquis	37
4.5.3. Loi sur la qualité de l'environnement	37
4.5.4. Les droits d'exploitation en production animale	38
5. SYNTHÈSE	38

### **CHAPITRE 3. PLANIFICATION D'UN TRANSFERT D'ENTREPRISE AGRICOLE** **39**

1. LES RAISONS POUR LESQUELLES IL FAUT PLANIFIER	39
1.1. <i>Les raisons de planifier pour le cédant</i>	39
1.2. <i>Les raisons de planifier pour le repreneur</i>	39
2. LES DIVERSES ÉTAPES DE PLANIFICATION D'UN TRANSFERT	40
2.1. <i>La planification de la retraite</i>	40
2.2. <i>La planification de la succession</i>	41
2.3. <i>La planification de la gestion du risque</i>	42
2.4. <i>La planification d'affaires</i>	42
2.5. <i>La planification fiscale</i>	43
2.6. <i>La planification financière</i>	44
2.7. <i>La planification familiale</i>	44
3. LES CYCLES DE VIE	45
4. LA PRÉSENCE DE CONSEILLERS	46
5. Synthèse	47

### **CHAPITRE 4. LE CONTEXTE SOCIO-ORGANISATIONNEL** **48**

1. LE PROCESSUS DE TRANSFERT D'ENTREPRISE FAMILIALE	48
1.1. <i>L'établissement et le retrait</i>	48
1.2. <i>La transition multi générationnelle</i>	48
1.2.1. Les étapes d'intégration du repreneur	49
1.2.2. Les premières étapes de planification au transfert de l'entreprise	49
1.2.3 La sélection de la relève	50
1.2.4 Le placement du repreneur	51

1.3. <i>La famille</i>	52
1.3.1 <i>La planification formelle familiale</i>	53
1.3.2 <i>Le conseil de famille</i>	54
1.4. <i>Synthèse</i>	57
2. L'ACCOMPAGNEMENT DU REPRENEUR ET SES ATTRIBUTS	57
2.1. <i>Les formations</i>	57
2.2. <i>Connaissance de l'entreprise</i>	59
2.3. <i>L'engagement du repreneur</i>	59
2.4. <i>Le mentorat</i>	60
2.4.1 <i>Le modèle de la course de relais</i>	63
2.5. <i>Les attitudes du repreneur</i>	64
2.6. <i>Les caractères du cédant et du repreneur</i>	64
2.7. <i>L'âge du père</i>	65
2.8. <i>La relation de pouvoir</i>	67
2.9. <i>Obstacles au transfert des pouvoirs</i>	67
2.10. <i>Rôles du cédant facilitant le transfert</i>	68
2.11. <i>Synthèse</i>	69
3. LES ASPECTS RELATIONNELS	70
3.1. <i>La réussite d'un transfert</i>	70
3.2. <i>La satisfaction obtenue du transfert</i>	71
3.3. <i>Comprendre les relations familiales</i>	72
3.4. <i>Styles de gestion des conflits</i>	72
3.5. <i>Le climat familial</i>	73
3.6. <i>La culture organisationnelle</i>	73
3.7. <i>Dynamiques de l'entreprise familiale</i>	74
3.8. <i>Les buts d'une ferme familiale</i>	75
3.9. <i>Les tensions générées par l'entreprise</i>	76
3.10. <i>Les premières tensions générées par un transfert</i>	77
3.11. <i>Synthèse</i>	78
4. LES MULTIPLES FACETTES DE L'ÉQUITÉ	79
4.1. <i>L'équité et l'égalité</i>	79
4.2. <i>Les différents principes d'équité</i>	80
4.3. <i>Lorsque la question d'équité survient dans l'unité familiale</i>	81
4.4. <i>L'équité vs la valeur de l'objet de l'héritage</i>	81
4.5. <i>Les problèmes d'équité à travers le temps</i>	82
4.6. <i>L'équité : un indice de qualité de l'unité familiale</i>	82
4.7. <i>Le souci du cédant d'être équitable</i>	83
4.8. <i>Les ententes avec les autres enfants</i>	83
4.9. <i>Pour gérer les conflits relatifs à l'équité : Communiquer</i>	84
4.10. <i>Conditions non-gagnantes pour résoudre les problèmes d'équité</i>	86
4.11. <i>Négocier l'équité sans voir la famille</i>	87
4.11.1 <i>Prix de vente</i>	87
4.11.2 <i>La location</i>	87
4.11.3 <i>L'excuse du don par la dette</i>	88
4.11.4 <i>La société de personnes pour des parts équitables</i>	88
4.12. <i>Synthèse</i>	89

<b>CHAPITRE 5. SITUATION FINANCIÈRE</b>	<b>90</b>
1. SANTÉ FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE	90
1.1. <i>Indicateurs financiers</i>	90
1.1.1. Ratio du fonds de roulement ou liquidité générale	90
Ratio du fonds de roulement = Actif CT / Passif CT	
1.1.2. Ratio de liquidité relative	91
Ratio de liquidité relative = Actif à CT – stocks / Passif à CT	
1.1.3. Ratio d'autonomie financière	91
Ratio d'autonomie financière = ( Avoir du propriétaire/ Actif total ) * 100	
1.1.7. Ratio de rentabilité économique	92
1.1.8. Ratio de rentabilité financière	92
1.2. <i>Efficacité technico-économique</i>	92
1.2.1. Le pourcentage de charges	92
Charges totales – salaires – intérêts – amortissements x 100 = X %	
Marge avant intérêts et salaires / Unité de production.	
1.2.2. Endettement en fonction des unités de production	93
1.2.3 Productivité du capital	93
1.2.4 Structure des immobilisations	93
1.2.5. Efficacité du travail	93
1.1.5. Marge de sécurité sur les produits	93
2. SANTÉ FINANCIÈRE DU CÉDANT	94
2.1. <i>Portefeuille diversifié</i>	94
2.2. <i>Placements et épargnes en vue de la retraite</i>	95
3. CONSOLIDATION DES ÉTATS FINANCIERS	97
<b>CHAPITRE 6. LE MONTAGE FINANCIER</b>	<b>98</b>
1. CARACTÉRISTIQUES DE L'EXPLOITATION AGRICOLE INFLUANT LE MONTAGE FINANCIER	98
1.1. <i>Le revenu hors ferme</i>	98
1.2. <i>Taille de l'entreprise</i>	99
1.3. <i>La longévité de l'entreprise</i>	100
1.4. <i>Le type de production</i>	100
1.5. <i>Le temps de préparation</i>	101
2. LES MODES D'ACQUISITIONS	101
2.1. <i>Héritage</i>	102
2.2. <i>Don</i>	102
2.3. <i>Financement par les parents</i>	102
2.4. <i>Apports personnels</i>	103
2.5. <i>Emprunts</i>	103
2.6. <i>Location-achat</i>	104
2.7. <i>Subventions</i>	105
2.8. <i>Coexploitation</i>	105
3. LES STRATÉGIES LÉGALES	106
3.1. <i>Une société entre cohéritiers</i>	106
3.2. <i>Les assurances-vies</i>	106
4. SYNTHÈSE	107

<b>CONCLUSION</b>	<b>108</b>
<b>RÉFÉRENCES</b>	<b>110</b>
1. LIVRES ET ARTICLES DE REVUE	110
2. SITES INTERNET	120

### Liste des graphiques

Graphique 1. Répartition des aides publiques pour l'année 2000.	26
Graphique 2. Évolution du nombre de fermes au Canada entre 1941 et 2001.	27

### Liste des tableaux

Tableau 1 . Superficie agricole utilisée (SAU) (ha) en France (2005)	22
Tableau 2. Âge des exploitants agricoles canadiens en 1996 et en 2001.	28
Tableau 3. Évolution de la subvention à l'établissement selon son niveau de formation.	32
Tableau 4. Caractéristiques des étapes du cycle de l'entreprise	46
Tableau 5. Consultants consultés par la relève et le propriétaire	47
Tableau 6. Pourcentages de participation de la relève et des propriétaires aux diverses activités	61
Tableau 7. Modèle selon le caractère du cédant et du repreneur et les effets sur la succession.	65
Tableau 8. Âges du cédant et du successeur et type de relation qui y sont reliés.	66
Tableau 9. Quelles seront les principales sources de revenus à la retraite	96

### Liste des figures

Figure 1. Les quatre dimensions interagissant avec le succès d'une succession d'une entreprise familiale	9
Figure 2. Modèle conceptuel à l'étude : Les facteurs de succès de la pérennité de l'entreprise agricole dans un transfert de ferme	10
Figure 3. Modèle combinant l'approche structurelle et intentionnelle de la définition de l'entreprise familiale.	16
Figure 4. Les diverses planifications nécessaires au transfert d'établissement.	40
Figure 6. Les modes d'acquisitions du métier d'agriculteur	62
Figure 7. L'ajustement mutuel des rôles entre le prédécesseur et le successeur.	69
Figure 8 : Antécédents et répercussions de la transformation des relations intergénérationnelles	69
Figure 9. Relations établies entre les dimensions organisationnelles du transfert et la performance financière cinq ans plus tard pour	

le secteur des PME	71
Figure 10. Modèle de la pérennité de l'entreprise familiale	75
Figure 11. Le cycle vertueux de l'entreprise familiale	78
Figure 12. Les facteurs facilitants ou non facilitants pour aborder de front les questions d'équité.	86
Figure 13. Différents facteurs qui influencent les revenus des producteurs agricoles à leur retraite.	96

## INTRODUCTION

Les prévisions de Fédération Canadienne de l'entreprise indépendante sont qu'en 2010 le nombre agriculteurs canadiens ayant atteint 65 ans sera de plus de 120 000. De nombreux transferts d'entreprises agricoles auront donc lieu et il est primordial que les agriculteurs y soient bien préparés.

Ce rapport a comme objectif d'être une revue de littérature basé sur le projet de recherche suivant : Le montage financier d'un transfert de ferme et son lien avec la pérennité de l'entreprise. Ce projet doit identifier les liens entre la situation financière cinq ans après le transfert et le montage financier lors du transfert. De plus, il doit faire l'analyse des facteurs de prédiction de succès des entreprises selon les différents montages financiers et le contexte organisationnel (aspects relationnels et attributs du repreneur) au moment de la transmission. Notre mandat était de produire une revue de littérature sur les différents éléments entrant dans le contexte de la situation financière, le contexte socio-organisationnel, le montage financier et les facteurs de prédiction de succès.

La structure de cette revue de littérature est la suivante. Tout d'abord, il est question de la mise en situation ainsi que l'énumération des définitions importantes. Par la suite, le contexte macroéconomique et géographique du transfert d'entreprises agricoles est décrit pour la France, les États-Unis, le Canada et le Québec. Troisièmement, une description des différentes étapes de la planification du transfert est présentée. Le chapitre 4 porte sur le contexte socio organisationnel et les éléments qu'il comporte : le processus de transfert d'entreprise familiale, l'accompagnement du repreneur et ses attributs, les aspects relationnels et les multiples facettes de l'équité. Ensuite, il est question des éléments définissant une bonne situation financière de l'entreprise ainsi que celle du cédant. Le dernier point porte sur le montage financier d'un transfert de ferme et ses influents. Finalement, la conclusion est un résumé des principaux facteurs de prédiction de réussite d'un transfert de ferme qui ont été analysé tout au long du rapport.

## PROBLÉMATIQUE

La problématique sujette de notre revue de littérature est : À la suite d'un transfert familial d'une entreprise agricole, quels sont les liens entre la situation financière, le contexte organisationnel et le montage financier et la santé financière de l'entreprise cinq ans plus tard?

Nombreux sont les intervenants du milieu qui estiment que le processus de transfert devrait s'effectuer sur une période de 10 à 15 ans (CRAAQ, 2004). L'arrangement du montage financier d'un transfert de ferme vise à trouver l'équilibre recherché en faisant la balance des trois priorités suivantes (Eaton, 1993; Keating et Little, 1997):

*Viabilité de la ferme*

*Support des parents à la retraite*



### *Équité des autres membres de la famille*

Lorsqu'un arrangement est réalisé en faveur d'une priorité plutôt qu'une autre, les ressources utilisées pour une partie, ne seront plus disponibles pour les autres. Si les parents nécessitent beaucoup d'argent pour la retraite, cet argent ne sera plus disponible pour aider un enfant à acquérir la ferme. De même, si la ferme est donnée en totalité à un enfant, des conflits peuvent survenir au sein de la famille en raison d'un sentiment d'iniquité. Par contre, diriger les ressources en faveur des cohéritiers peut générer une compensation pour celui, repreneur, qui a dépensé temps, argent et énergie au travail de la ferme. Au-delà des questions d'argent, il y a aussi des questions d'ordre familial qui peuvent influencer la manière selon laquelle sera réalisée le montage financier.

#### **1. Type de recherche**

Il s'agit d'une recherche exploratoire visant à identifier au sein des quatre grandes variables proposées dans le schéma conceptuel, les facteurs de prédiction menant à la performance financière de l'entreprise agricole cinq ans après le transfert des avoirs.

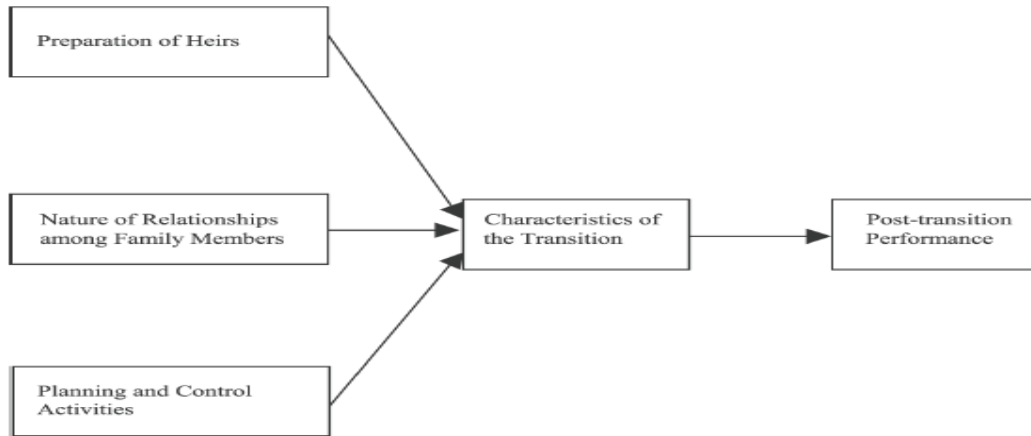
Ces facteurs se trouvent à l'intérieur des trois grandes variables du modèle et capturent les éléments issus de la revue de littérature qui nous semblent les plus déterminants pour affecter le montage financier et la situation financière après le transfert. Les trois grandes variables indépendantes à la variable de la situation financière après le transfert sont : la situation financière initiale, le contexte organisationnel et le montage financier.

La littérature qui traite du transfert des entreprises familiales a dégagé plusieurs variables qui influencent la performance post transitionnelle au transfert. À la suite de nombreuses études sur les entreprises familiales qui ont déjà vécu un transfert, réussi ou non, plusieurs chercheurs ont soulevé divers éléments qui permettent de qualifier le transfert (appelé parfois une succession) comme étant une réussite. À partir d'une revue de littérature, nous tentons de dégager ces éléments qui conduisent à la réussite d'un transfert d'entreprise familiale et qui peuvent être applicables aux fermes familiales au Québec.

#### **2. Le modèle conceptuel**

Le modèle conceptuel de quatre dimensions auxquelles nous faisons référence « Quels sont les facteurs de succès pour la viabilité financière de l'entreprise agricole familiale cinq ans après le transfert » est inspiré du modèle de recherche faite par Morris et coll., (1997). Dans le cadre de la recherche de Morris et coll., trois grandes variables étaient utilisées pour définir les caractéristiques d'une transition d'une entreprise familiale, dont la préparation des héritiers, la nature des relations entre les membres de la famille et les activités de planification et de contrôle. Dans son modèle, un lien hypothétique mettait en relation la performance financière de l'entreprise en post transition avec les caractéristiques propres à la transi-

tion.



Source: Adapted from Morris, *et al.* (1997)

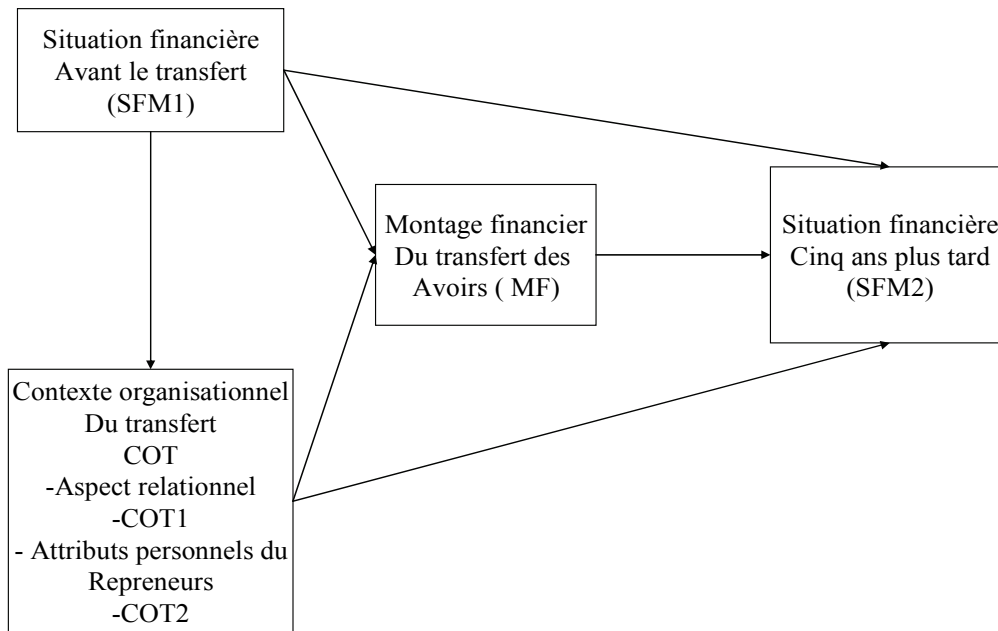
Figure 1. Les quatre dimensions interagissant avec le succès d'une succession d'une entreprise familiale

La nature d'une transition posée par Morris et coll. (1997) montre qu'une transition douce est un facteur de succès à la réussite d'un transfert. Dans notre cas, nous voulons savoir comment la performance financière cinq ans après le transfert est tributaire du type de montage financier effectué. Pour Morris, la réussite d'une transition familiale dépend de trois éléments; la nature des relations familiales, la préparation des héritiers, ainsi que les types d'activités de contrôle et de planification engagés dans la gestion du processus de la transition de l'entreprise.

Dans notre recherche, notre modèle suppose que les influences des variables de la situation financière et du contexte organisationnel mèneront à différents montages financiers qui affecteront la viabilité de la ferme cinq ans après le transfert. Le montage financier est la variable centrale de notre modèle puisque, dépendante des variables du contexte organisationnel et de la situation financière, elle aura un impact sur la santé financière de la ferme cinq ans après le transfert. Aussi, nous considérons que le montage financier comporte une dimension temporelle, puisque les décisions prises à ce moment dépendent des antécédents du contexte organisationnel et que ces décisions affecteront les chances de réussir du repreneur cinq ans plus tard.

La santé financière cinq ans après le transfert peut ultérieurement être évaluée en la comparant avec la situation financière initiale de la ferme. Cette technique a déjà été utilisée par des chercheurs du domaine de l'entreprise familiale et fournit des résultats satisfaisants (Wang et coll., 2004, Perrier, Allard et Parent, 2004).

Figure 2. Modèle conceptuel à l'étude : Les facteurs de succès de la pérennité de l'entreprise agricole dans un transfert de ferme



Ce qui nous intéresse, ce sont les relations de cause à effet entre ces différentes variables et leurs impacts sur la situation financière à terme de l'entreprise. Toutes les flèches unidirectionnelles de ce modèle établissent un lien entre les quatre grandes variables issues de la littérature (Perrier, Parent et Levallois, 2005). D'une façon plus détaillée, la situation financière initiale tient compte de celle de l'entreprise agricole et de celle du cédant. Cette variable aura un impact sur celles du montage financier et du contexte organisationnel.

Pour ce qui est de la variable du contexte organisationnel, les sous-groupes tiennent compte des attributs du repreneur et des aspects relationnels. En parcourant la littérature à ce sujet, nous constatons que ces sous-groupes interagissent ensemble et donnent un aspect temporel au modèle. Ils interagissent ensemble parce que les activités de préparation au transfert dépendent fortement du climat familial qui aura un impact sur les relations familiales et la formation du repreneur. Ces précédents devraient donc avoir un impact sur le montage financier. Temporel, parce que les expériences des membres de la famille autour du transfert et les compétences du repreneur peuvent affecter directement la situation financière cinq ans après le transfert.

Les éléments qui affichent une relation directe ou indirecte avec les éléments d'une autre variable du modèle qui ont été soulevés par d'autres chercheurs seront soulignés. La revue de littérature porte sur des études de cas auparavant réalisées sur la succession d'entreprises familiales qu'elles soient agricoles ou non, les résultats d'enquêtes et de recherches, et sur des publications en provenance d'organismes publics, para gouvernementaux et privés.

## CHAPITRE 1. MISE EN CONTEXTE ET DÉFINITIONS

### 1. Être prêt à prendre la relève

Planifier et effectuer un transfert de ferme représentent un processus long et fastidieux. Les étapes sont nombreuses et, parfois, très difficiles à compléter. Être prêt à prendre la relève, signifie que les différents acteurs du transfert se sont assurés qu'il y a eu une bonne préparation et planification des différentes étapes qui mèneront le successeur à remplacer le cédant. Cette planification a comme but prioritaire d'assurer la pérennité de l'entreprise agricole suite au transfert. Selon Tondreau, Parent et Perrier (2002), les éléments nécessaires afin d'être prêt à prendre la relève sont les suivants : la relève est bien ou très bien préparée au transfert lorsqu'elle a un diplôme de formation agricole et qu'elle continue suite à cette graduation de suivre des cours de formation de façon continue et particulièrement des cours sur le transfert de ferme. La relève doit avoir monté un plan d'établissement et avoir consulté des professionnels qui opèrent dans le domaine du transfert. Le repreneur doit avoir participé à des activités professionnelles telles que des séances d'informations sur le transfert d'entreprise agricole. Finalement, la relève doit avoir discuté de son avenir et celle de la ferme avec les propriétaires et les autres membres de sa famille. L'enquête réalisée par Tondreau, Parent et Perrier (2002) démontre que 70% des jeunes interrogés faisaient partie de cette catégorie et ils étaient donc bien ou très bien préparés à prendre la relève. Les cédants doivent également être préparés au transfert. Plusieurs éléments sont semblables à ceux nécessaires à la relève excepté l'énoncé sur le diplôme agricole. L'un des facteurs particuliers des propriétaires est d'avoir participé à un régime enregistré d'épargne et d'avoir fait des investissements en vue de la retraite. L'enquête a démontré que 70% des propriétaires était bien ou très bien préparé au transfert de ferme (Tondreau, Parent et Perrier, 2002). Dans le but d'arriver à une telle préparation, il faut consacrer du temps dès le plus jeune âge de la future relève jusqu'à ce qu'elle soit totalement en mesure de gérer et diriger l'entreprise seule. Tout au long de ce processus qui mène au transfert de l'exploitation, il faut effectuer avec succès la transmission du savoir, des valeurs et de la culture, des pouvoirs et des avoirs (Samson, 2004).

#### 1.1. Transfert des savoirs

Le transfert des savoirs est la première étape au processus de transfert intergénérationnel de l'entreprise. Il débute dès le très jeune âge à partir du moment où les enfants commencent à exécuter différentes tâches sur la ferme. Les enfants, qui seront fort probablement les futurs repreneurs, commencent à acquérir des notions qui leur serviront tout au long de leur vie dans le milieu agricole. Que ce soit la traite des vaches, la récolte des foin ou la comptabilité, il s'agit d'apprentissages et de savoirs que le repreneur doit posséder afin de pouvoir succéder à ses parents. (Samson, 2004)

## 1.2. Transfert des valeurs et de la culture

L'ensemble des valeurs d'un individu dirigera la majorité de ses réflexions, ses comportements et ses actions. Chaque membre d'une famille possède ses valeurs, certaines lui sont propres tandis que d'autres sont partagées par les autres membres. Il peut avoir une forte opposition entre les valeurs du cédant et du repreneur et ceci peut occasionner de nombreux problèmes lors du transfert. De plus, il peut exister une certaine différence entre les valeurs d'un membre de la famille et celles de l'entreprise. Le repreneur peut donc posséder comme valeur le travail individuel tandis que l'une des valeurs de l'entreprise est celle du travail d'équipe (Davidson, 1997). Ceci peut être une cause de conflits qui nuira lourdement au transfert. La culture d'entreprise se définit comme l'ensemble des traditions de structure et de savoir-faire qui assurent un code de comportement implicite et la cohésion à l'intérieur de l'entreprise (Le Petit Larousse, 2003). Selon Pène (1990), la culture d'entreprise est dépendante des comportements fondés sur les valeurs et normes ainsi que sur différents facteurs socio-culturels. Dans l'intérêt du cédant, du repreneur et de l'entreprise, il est important de s'assurer qu'il y a un transfert de valeurs et de la culture entre les générations.

## 1.3. Transfert des pouvoirs

Hugron (1991) nomme le transfert des pouvoirs par les termes : transfert de direction. Il a décortiqué ce processus en quatre phases distinctes : l'incubation, le choix du successeur, le règne conjoint et le désengagement. Tout d'abord, l'incubation représente les expériences et les connaissances acquises par l'enfant au sein de l'entreprise.

Il s'agit d'une période importante, car c'est durant celle-ci que l'enfant construit sa perception de l'entreprise. Si durant l'incubation, l'enfant a une impression négative de l'exploitation due à différents facteurs tels qu'une attitude négative des parents face à leur travail et leurs responsabilités, l'enfant risque de se désintéresser totalement de l'entreprise et de ne jamais vouloir prendre la relève. La deuxième étape est celle du choix du successeur. Il s'agit du processus dans lequel le cédant fait une sélection parmi les candidats à la succession. L'étape suivante est celle du règne conjoint où il y a présence simultanée du prédécesseur et du successeur au sein de la firme. La durée de cette étape est extrêmement variable. Certains y passeront quelques mois tandis que d'autres y resteront durant de nombreuses années. La durée de cette phase dépend de nombreux facteurs autant au niveau financier que socio-organisationnel. Le transfert de direction s'initie, s'intensifie et se complète durant cette période. Le règne conjoint débute lorsque le successeur commence à travailler à temps plein pour l'entreprise. Selon Samson (2003), qui nomme cette étape : la période de cohabitation, il existe quatre objectifs stratégiques : l'acquisition d'un savoir non colligé, la démythification du dirigeant sortant, la planifica-

tion d'un avenir souhaitable pour l'organisation et une passation des pouvoirs plus efficace. Il a également décelé deux principaux dangers durant cette période : le successeur peut avoir envie de faire ses preuves et l'exploitant sortant peut tenter de s'accrocher. Ces deux types de problèmes peuvent amener d'importants conflits autant au sien de l'entreprise que de la famille. Finalement, le désengagement est la fin du processus de transfert managérial qui se confirme par le départ complet du prédécesseur en ce qui a trait à la prise de décision et des pouvoirs opérationnels de l'entreprise.

#### **1.4. Transfert des avoirs**

Le transfert des avoirs se réalise à l'aide du montage financier. Pour obtenir un transfert des avoirs efficace, il importe de connaître le contexte organisationnel de l'entreprise agricole ainsi que la situation financière initiale de l'entreprise et du cédant. Ces éléments permettront de bien centrer la situation et ainsi effectuer un transfert de biens qui ne créera pas d'ambiguïté.

Hugron (1991) définit que le processus du transfert des propriétés soit le transfert des avoirs se déroule en quatre étapes : la fixation du modèle de dévolution, la consultation d'experts, le choix des solutions disponibles et la décision de la solution et la mise en œuvre de cette dernière. Premièrement, la fixation du modèle de dévolution représente la mise en place des lignes directrices selon lesquelles l'attribution de l'entreprise sera faite. Ceci est fait selon les valeurs, croyances et principes du cédant et également du système familial. Deuxièmement, le cédant et le successeur consultent des experts tels que des comptables, avocats, notaires, fiscalistes, conseillers en financement et autres. Cette étape est importante afin de bien saisir les sphères impliquées dans le transfert de l'entreprise. Plusieurs éléments doivent être pris en compte et l'aide offerte par les spécialistes est souvent d'une grande utilité. Troisièmement, après avoir fait l'inventaire des solutions possibles, il est maintenant le temps d'en choisir une et de concentrer les énergies sur cette dernière. Les objectifs doivent être précisés ainsi que les moyens qui seront utilisés pour y parvenir. Quatrièmement, la signature des différents documents qui mettent en œuvre de façon officielle et légale le transfert de la propriété de l'entreprise d'une génération à l'autre. Il s'agit de l'étape coupure qui marque la terminaison du règne du cédant et le commencement de celui du successeur.

## **2. Définitions**

### **2.1. Entreprise agricole familiale**

Au cours de cette revue de littérature, les termes d'exploitation agricole et d'entreprise agricole seront fréquemment utilisés. Il est important de mentionner ici que nous utilisons ces termes comme des synonymes. Aucune

différence d'interprétation ne doit être faite entre ces deux termes.

Tout d'abord, une entreprise agricole est une entité formée d'une ou plusieurs personnes qui font de l'agriculture (MAPAQ, 2004). Au niveau du Québec et définie selon la Loi sur le Ministère de l'Agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec, une exploitation agricole est une entreprise qui réunit en une même unité économique et comptable des capitaux et des facteurs élémentaires de production pour en tirer un produit agricole destiné à la vente.

Dans la définition d'entreprise agricole familiale, il est essentiel d'appuyer sur la notion de familiale. La vision d'Hugron (1991) est qu'une entreprise familiale est :

*« Organisation de production de biens ou de services à caractère commercial dont la propriété et le pouvoir de gestion ont été transmis et appartiennent majoritairement aux membres de sang ou d'alliance d'une même famille ».*

Cette définition de l'entreprise familiale est partagée par Gasson et Errington (1993) bien qu'ils spécifient que la majorité du travail sur la ferme doit être accompli par les membres de la famille.

Selon Perreault (1992), une entreprise est dite familiale lorsqu'une famille exerce une influence prédominante sur sa gestion présente et future. La famille peut comprendre les membres suivants : un entrepreneur et ses héritiers, des frères et sœurs copropriétaires et leurs héritiers respectifs, un couple en affaires ou toute autre forme de liens familiaux (cousins, beaux-frères). L'influence est considérée comme prédominante lorsque l'un des critères suivants est rempli :

*Plus de 50% des actions votantes sont détenues par les membres d'une même famille;*

*Des membres d'une même famille contrôlent dans les faits l'entreprise sans détenir la majorité des actions votantes;*

*Un nombre important des cadres supérieurs de l'entreprise proviennent d'une même famille.*

Ward (1987), propose une définition beaucoup moins complexe de l'entreprise familiale. Il la définit comme une entreprise qui a été, est ou sera passée d'une génération à une autre. La version de Taylor, Norris et Howard (1998) est que les propriétaires d'une entreprise familiale sont unis par le mariage ou autre parenté. Il doit y avoir un chevauchement entre les liens et relations famille/entreprise et finalement, le contrôle et la propriété de l'exploitation doit passer d'une génération à l'autre. Litz (1995) a suggéré de définir l'entreprise familiale en intégrant deux approches complémentaires. La première est l'approche structurelle qui suppose qu'une entreprise est familiale lorsque la propriété et la gestion de celle-ci sont concentrées dans la famille.



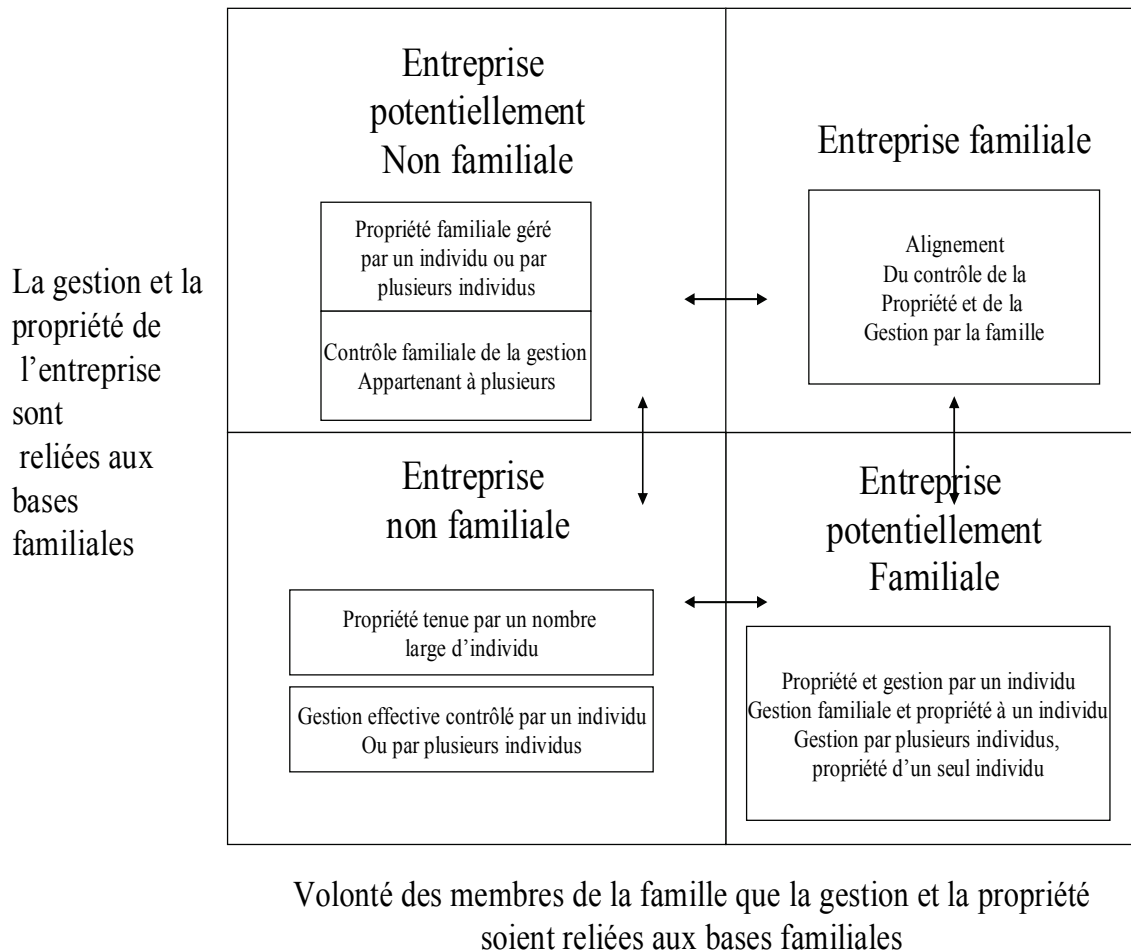
La seconde est l'approche intentionnelle, où la continuité de l'entreprise dépend des intentions des membres de la famille. Ces intentions peuvent être :

*L'intention des membres de la famille de s'accomplir au sein de l'entreprise;*

*L'intention des membres de la famille de maintenir l'entreprise dans le clan familial de génération en génération;*

*L'intention d'augmenter la base familiale dans l'organisation interne de l'entreprise.*

Figure 3. Modèle combinant l'approche structurelle et intentionnelle de la définition de l'entreprise familiale.



Ainsi, une entreprise est familiale lorsque les actions et les intentions portées par les membres de la famille agissent dans le même sens pour conserver l'entreprise sous le contrôle et la gestion de l'unité familiale. L'événement d'un transfert ou d'une succession permet à l'entreprise d'être potentiellement familiale, à condition que son transfert soit réussi, selon la volonté de chaque membre de la famille.

Finalement, la combinaison d'une entreprise agricole et familiale se définit selon Morisset (1987) par la présence ou l'absence de main d'œuvre extérieure. Cet auteur mentionne qu'une entreprise agricole familiale utilise une main d'œuvre majoritaire familiale. Levallois et Perrier (2002) décrivent qu'une entreprise est agricole familiale lorsque l'essentiel du travail et des prises de décision sont réalisés par les propriétaires qui sont des membres de la famille.

**La définition que nous avons adoptée tout au long du rapport est celle donnée par Levallois et Perrier (2002). Le travail et les prises de décision doivent donc être réalisés en majorité par les membres d'une famille.**

## **2.2.Producteur agricole**

Encore une fois, des expressions seront couramment utilisées en tant que synonymes soit un exploitant agricole, un producteur agricole et un agriculteur. D'un point de vue généraliste, la définition d'un exploitant agricole est une personne physique dont l'agriculture est l'activité principale (MAPAQ, 2004). Selon Statistiques Canada, un exploitant agricole est une personne qui est chargée de prendre les décisions de gestion courante dans l'exploitation d'une ferme recensée ou d'une exploitation agricole. Au Québec, le producteur agricole au sens de la loi sur les producteurs agricoles est une personne engagée dans la production d'un produit agricole. Cette personne ne doit pas être engagée à titre de salarié ni exploiter une forêt ne faisant pas partie de sa ferme. Une personne produisant des biens agricoles entièrement consommés par celle-ci n'est pas considérée comme un producteur. Enfin, une personne qui obtient une valeur de sa mise en marché égal ou supérieur à 5000\$ est considérée être un producteur agricole.

## **2.3.Relève agricole familiale**

La relève agricole familiale est définie selon Parent, Jean et Simard (2002) comme étant toute personne ayant un lien de parenté direct ou indirect (fils, fille, gendre, belle-fille) avec les propriétaires de l'entreprise agricole.

Selon St-Cyr, Richer et Dupuis (1998), la relève familiale directe est des filles et des garçons qui sont propriétaires en partie ou en entier d'une en-

entreprise agricole qui a appartenu ou appartient à leur père ou mère. La relève indirecte incorpore les belles-filles et beaux-fils. Les termes employés afin de définir la relève sont repreneur et successeur.

Il est important de mentionner qu'au niveau fiscal, les neveux et nièces ne sont pas considérés comme faisant partie de la relève familiale.

**Pour ce rapport, nous définissons la relève agricole familiale comme toute personne ayant un lien de parenté direct avec les cédants propriétaires de l'exploitation agricole.**

#### **2.4.Cédant**

Un cédant est une personne qui cède ses droits sur l'entreprise agricole à une relève lors d'un transfert (Agriculture et agroalimentaire Canada).

#### **2.5.Retrait de l'agriculture**

« Le retrait de l'agriculture réfère au fait qu'une personne n'a plus d'activités agricoles, mais celle-ci n'a pas nécessairement mis fin à sa vie active » (Perrier, J-P., Allard, I., Parent, D., 2004)

Il est donc important de ne pas confondre le fait de prendre sa retraite et de se retirer de l'agriculture. Certains cédants prennent leur retraite, mais restent tout de même actifs au niveau de l'exploitation en aidant la relève pour différentes activités.

#### **2.6.Transfert VS transmission VS succession**

Les notions de transfert, de transmission et de succession sont souvent utilisées dans les mêmes contextes. La revue de littérature a permis de définir ces termes afin de les utiliser selon certains critères.

Dans le cas du terme transfert, il existe deux principales définitions. La première est la voie légale selon laquelle le transfert est le changement de propriétaire pour un bien donné (Conseil économique et social, 2004). Appliqué au domaine du transfert agricole, le transfert fait référence à la vente des actifs ou à la vente de la majorité des parts ou des actions dans le cas d'une ferme possédée en société ou en compagnie (Lalancette, 1996).

La deuxième utilisation du terme transfert est celle faite par le MAPAQ :  
« Reprise d'une entreprise agricole existante, en totalité ou en partie, par un membre de la famille du cédant, dans un contexte où il existe un lien familial de 3<sup>e</sup> degré entre eux (grands-parents/petits-enfants, parents/enfants, oncles-tantes/neveux-nièces) (transfert familial), ou par une relève autre qu'un membre de la famille (transfert non familial).

*Il s'agit de la continuité de l'entreprise. Le processus comprend trois éléments à transférer : le travail, la gestion et les actifs. »*

Dans ce cas-ci, le transfert est considéré comme le processus qui amènera le successeur à remplacer le cédant. Cette version est appuyée par Keating (1996) qui décrit le transfert comme étant un long processus dans lequel le cédant devra choisir une relève familiale tout en étant équitable envers les autres enfants et se retire du contrôle de l'entreprise. Gasson et Errington (1993) complètent cette définition en mentionnant que le transfert de l'entreprise est formé de trois étapes interreliées. Il y a la transmission qui signifie le transfert au niveau légal de la propriété et de tous les éléments qu'elle contient. Ensuite, il y a la succession moment où c'est le contrôle administratif qui change de mains. Finalement, il y a la procédure de départ à la retraite qui a lieu lorsque le cédant ne possède plus la propriété et/ou le contrôle.

La transmission comprend le transfert du savoir-faire managérial et du capital-actions d'une entreprise (Hugron, 1991). Blanc et Perrier (1993) parlent plutôt de la phase de transition qui correspond à une période qui débute au moment où le repreneur potentiel commence dans la vie active et qui se termine lorsque le cédant s'en retire.

Le processus successoral ou la succession sont des termes fortement utilisés. Selon Hugron (1991), le processus successoral consiste en une série d'événements, de gestes et de décisions relativement cohérents, organisé progressivement, mais avec une suite, dans le but de réalisation d'une succession. La définition d'Hugron est semblable à celle donnée par Davidson (2004) qui décrit la succession comme un processus qui vise à assurer la continuité de l'entreprise agricole familiale de génération en génération. Elle consiste à choisir et à préparer les successeurs, à planifier l'avenir, à s'adapter à la transition, à communiquer le changement à la famille et à l'entreprise.

Handler (1990) perçoit également la succession comme un processus à multiples niveaux qui débute avant l'entrée du successeur dans l'entreprise familiale et qui progresse sur une longue période de temps. Également, il est souvent question d'ajustement des rôles entre le cédant et le successeur. C'est cet ajustement qui détermine les phases du processus de succession. Pour sa part, Alcorn (1982) préfère associer le terme succession à un changement de leadership.

La notion de transfert sera utilisée dans ce rapport comme étant le moment où la ferme change de propriétaire. La transmission aura la signification des processus de transfert des connaissances et des pouvoirs qui précèdent et accompagnent le transfert des avoirs. Finalement, le terme de succession sera utilisé dans le contexte où l'entreprise devient l'objet de l'héritage.

## 2.7. Viabilité et Pérennité

La viabilité correspond à la capacité de l'entreprise à poursuivre ses activités dans le temps. Lorsqu'une perspective de long terme incluant les facteurs financiers, physiques, environnementaux et sociaux s'incorpore dans la notion de la viabilité de l'entreprise, le sens de viabilité devient la pérennité de l'entreprise (Eaton, 1993). Donc, la santé financière de l'entreprise familiale cinq ans après le transfert devrait impliquer des interrelations entre les aspects financiers de la famille et de l'entreprise avec l'état des relations entre les membres de la famille. Selon Eaton (1993), la viabilité économique de la ferme de la prochaine génération dépend de sa capacité à générer un surbénéfice en produisant des aliments de qualité tout en maintenant ses ressources physiques.

## 3. Particularités des entreprises familiales agricoles vs EFNA

La comparaison entre le milieu agricole et les autres secteurs de production comporte certaines distinctions. Il en est de même pour les entreprises familiales agricoles et les entreprises familiales non agricoles (EFNA).

Selon Colman et Capener (1986), il existe deux caractéristiques propres aux entreprises agricoles familiales comparativement aux entreprises familiales non agricoles. La première est que l'agriculture n'est pas seulement vue par les agriculteurs comme une activité économique. Il s'agit plutôt d'un mode de vie qui est basé sur certaines croyances et valeurs particulières. La deuxième vient du fait que les enfants sont socialisés et initiés au métier d'agriculteur par très peu de gens venant de l'extérieur du nœud familial.

Ces deux caractéristiques sont pour Laband et Lentz (1983) la raison pour laquelle les entreprises agricoles familiales comparativement aux EFNA sont cinq fois plus souvent transmises d'une génération à l'autre.

Selon une recherche de Fast (2000), les entreprises agricoles familiales diffèrent à plusieurs points de vue de l'entreprise familiale non agricole. Tout d'abord, le lieu de résidence et l'entreprise se retrouvent, dans la majorité des cas, sur le même terrain. Cette proximité peut provoquer et empirer les conflits. Deuxièmement, les activités agricoles demandent une capitalisation supérieure par employé que les activités retrouvées dans les autres milieux. Finalement, les exploitations familiales agricoles possèdent dans leur culture les notions de transmission et d'héritage qui incite à transférer la ferme de génération en génération. Ces résultats sont appuyés par Barthez (1987) qui indique que la distinction entre le ménage et l'unité de production est problématique. Le travail agricole qui est difficile à évaluer ne donne pas lieu à rémunération effective : les facteurs de production sont en même temps objet du patrimoine privé, de la vie familiale et d'activités professionnelles.

Salamon et O'Reilly (1979) voient des différences dans les façons d'exprimer les liens qui unissent les membres d'une famille qu'elle soit agricole ou pas. Dans le cas d'une famille non agricole, les membres reconnaissent les similitudes ou les différences qui existent entre eux par le physique, les émotions et les traits physiologiques. Par contre, dans une famille agricole, les membres ont tendance à faire ces liens selon les prises de décisions économiques et de gestion.

#### **4. Synthèse**

Cette mise en contexte permet de réaliser que la transmission d'une entreprise agricole est processus. Tout au long de ce processus qui mène au transfert de l'exploitation, il est important d'effectuer avec succès la transmission du savoir, des valeurs et de la culture, des pouvoirs et des avoirs. De plus, nous pouvons constater que les auteurs ne s'entendent pas toujours sur la définition des termes utilisés dans les situations de transfert.

## CHAPITRE 2. CONTEXTE MACRO-ÉCONOMIQUE ET GÉOGRAPHIQUE

Cette section du rapport présente le contexte macro-économique et géographique du transfert de ferme pour la France, les États-Unis, le Canada et le Québec. Il est question des différentes caractéristiques agricoles afin d'avoir un portrait global de l'agriculture dans ces régions géographiques. Ensuite, il y est mentionné dans quelle situation se trouve la relève et finalement, les mesures gouvernementales favorisant le transfert familial sont décrites.

### 1. France

#### 1.1. Caractéristiques agricoles

La définition selon le ministère de l'Agriculture et de la pêche de la République française d'une exploitation agricole est, au sens de la statistique agricole, une unité de production répondant aux conditions suivantes :

*Elle produit des produits agricoles ;*

*Elle atteint une certaine dimension : soit un hectare ou plus de superficie agricole utilisée, soit vingt ares ou plus de cultures spécialisées, soient une activité de production agricole supérieure à un minimum (1 vache, 10 ruches, 15 ares de fraises, etc.) ;*

*Elle est soumise à une gestion courante unique.*

Le nombre d'exploitations agricoles en France métropolitaine était de 545 347 en 2005 (Agreste). Selon les recensements agricoles effectués depuis 1988, il est possible d'observer une baisse de 3,5% du nombre d'exploitations agricoles par année. Les prévisions sont une perte d'environ 100 000 chefs d'exploitation d'ici 10 ans, soit une moyenne de 10 000 par année (Bernier, 2005). Les principales productions en 2005 étaient les grandes cultures (121 399 exploitations), la viticulture (77 658 expl.), la viande bovine (65 505 expl.) et le bovin laitier (60 721 expl.) (Agreste). La classification des fermes selon leur taille est indiquée dans le tableau 1.

Tableau 1 . Superficie agricole utilisée (SAU) (ha) en France (2005)

	Nombre d'exploitations	SAU (ha)
Total	545 347	27 469 689
Moins de 20 ha	236 662	1 424 219
De 20 à 50	109 096	3 714 493
De 50 à 100	112 796	8 083 102
De 100 à 200	69 786	9 486 312
200 et plus	17 008	4 761 564

\*

Source : D'après Agreste

L'une des particularités de l'Europe face à l'agriculture est le fermage (la location de terres). Ce mode de production est si populaire que le prix de location est prévu par une loi gouvernementale. Cette loi ne touche pas seulement le loyer des terres et bâtiments d'exploitation, mais également celui des bâtiments d'habitation. Des prix minimums et maximums sont également déterminés. Auparavant, le prix du fermage était déterminé selon le cours des denrées agricoles maintenant il est en fonction d'un indice variant chaque année. Cet indice quant à lui varie selon des indicateurs de revenus agricoles. Pour l'ensemble des exploitations de France, le total des surfaces agricoles utilisées (SAU) était de 27 469 689 ha pour l'an 2005. De ce nombre, 19 883 560 ha était sous exploitation par fermage ce qui représente 72,4% de la SAU (Agreste). Le fermage permet un établissement sans un endettement trop important et ceci aide donc la relève à s'établir plus facilement. Dans la mesure où le loyer est conventionné et non selon un pourcentage de la valeur marchande du bien.

### 1.2.Situation de la relève

Entre 1995 et 2001, la proportion des départs et des installations est passée de 4 pour 1 à 1,7 pour 1. L'objectif de la France est de 1 départ pour 1 installation (Perrier et coll. 2006). La France a comme objectif de réussir l'établissement de 12 000 jeunes par année. En 2000, ce ne sont que 8000 jeunes qui s'établissaient par année (Tondreau, Parent et Perrier, 2002).

Dans le rapport « The Future of Young Farmers in the European Union » (cité par Tondreau, Parent et Perrier, 2002) il figure une liste des principales contraintes de l'établissement des jeunes en agriculture dans l'Union européenne :

- Les coûts élevés à l'installation ;
- Obligation d'emprunt massif afin de couvrir ces coûts d'installation et donc en résulte un taux d'endettement élevé ;
- Les repreneurs ont l'obligation de dédommager les frères et sœurs qui ne font pas partie du processus de transfert ;
- Le processus de succession s'étend souvent sur plusieurs années ce qui demande à la ferme de fournir un revenu suffisant pour subvenir aux besoins de deux familles de façon simultanée ;
- La difficulté qu'ont les jeunes agriculteurs d'accéder à une formation adéquate ;
- Finalement, la dévalorisation de l'image du métier d'agriculteur ainsi que des zones rurales.

Selon le rapport de Bernier (2005), 53% des départs en agriculture sont causés par des raisons économiques et le reste des départs est dû à la difficulté du métier, la maladie ou encore les conflits entre les associés. De plus, ce rapport mentionne que la Politique agricole commune (PAC) ne devrait pas créer d'importantes modifications face au départ, mais encou-



ragera les agriculteurs à agrandir leur exploitation pour contrecarrer la diminution des aides directes. Également, Bernier (2005) indique que ce n'est pas le manque de candidats à la relève qui nuit aux installations, mais plutôt la disponibilité du foncier. Le coût des terres, qui fort probablement augmenteront avec la PAC, est l'obstacle qui empêche un nombre important d'installations.

### **1.3. Mesures gouvernementales**

Les pays d'Europe possèdent différents types de soutien gouvernemental. Afin d'alléger ce rapport, nous avons décidé de définir les mesures d'aide gouvernementales seulement au niveau de la France.

Un point important à noter avant de décrire les différents types d'aides est que seulement 58% des exploitants installés de moins de 40 ans remplissent les conditions pour bénéficier de ces aides. Ceci indique un recul important depuis 1997 dans le nombre d'attributions. Particulièrement, les agricultrices reçoivent beaucoup moins d'aides et ceci est dû à deux principales raisons. La première est que 22 % des femmes s'installent en agriculture après 40 ans comparativement à seulement 3 % d'hommes. La deuxième explication vient du fait que le  $\frac{3}{4}$  des exploitantes n'ont pas atteint le niveau nécessaire de diplôme pour bénéficier de l'aide (Bernier, 2005).

#### **1.3.1. La DJA (Dotation Jeune Agriculteur)**

Il s'agit d'une aide que peut obtenir un jeune agriculteur, âgé entre 18 et 40 ans, lors de sa première installation. Il doit avoir atteint un niveau de scolarité précis afin d'obtenir cette aide en plus d'avoir fait un stage d'une durée minimum de 6 mois dans une entreprise agricole autre que celle familiale. Finalement, l'exploitant doit présenter un plan de développement pour ses activités agricoles. Depuis 2005, l'aide à l'installation est octroyée par un paiement unique, la prime peut être d'un maximum de 40 000 €. Cette prime varie selon la zone où se trouve l'exploitation : plaine, zones défavorisées et zones de montagnes Le montant de l'aide dépend de critères dont certains sont obligatoires tels que la diversification et les activités innovantes et la création d'emplois sur l'exploitation. (Bernier, 2005).

#### **1.3.2. Les prêts bonifiés**

Ces prêts sont une autre forme sous laquelle peut se présenter l'aide à l'installation de jeunes agriculteurs. Ceux-ci permettent aux nouveaux exploitants d'avoir accès à un financement à long terme et à faible coût pour financer la reprise de l'exploitation et les travaux de modernisation nécessaires (Bernier, 2005). Lorsque l'aide est sous la forme d'une bonification d'intérêts, la valeur capitalisée ne dépasse pas 40 000 €. Par contre lorsque les deux types d'aides, DJA et prêts bonifiés, sont utilisés ensemble le

montant maximal de l'aide à l'installation est de 55 000 €.

### **1.3.3. Les exonérations fiscales et sociales**

Les jeunes agriculteurs ont le droit à une exonération partielle de cotisations sociales et d'un abattement d'impôt de 65% sur les revenus agricoles pendant 5 ans, reconduit pour 3 ans en 2004 (Bernier, 2005).

### **1.3.4. Les aides au départ**

Il s'agit d'aides qui ont pour objectif d'aider les agriculteurs âgés à laisser leur entreprise agricole à un exploitant plus jeune (Bernier, 2005). Les agriculteurs laissant leur exploitation doivent s'engager à cesser définitivement de faire de l'agriculture à des fins commerciales. Ils peuvent toutefois conserver une petite parcelle de terre de subsistance de 50 acres maximum. L'aide à la retraite est pour une durée maximale de 15 ans. Le montant que le cédant peut recevoir à chaque année est au maximum 18 000 € et le montant total de cette prime est de 180 000 €.

### **1.3.5. Le contrat territorial d'exploitation (CTE) et le contrat d'agriculture durable (CAD).**

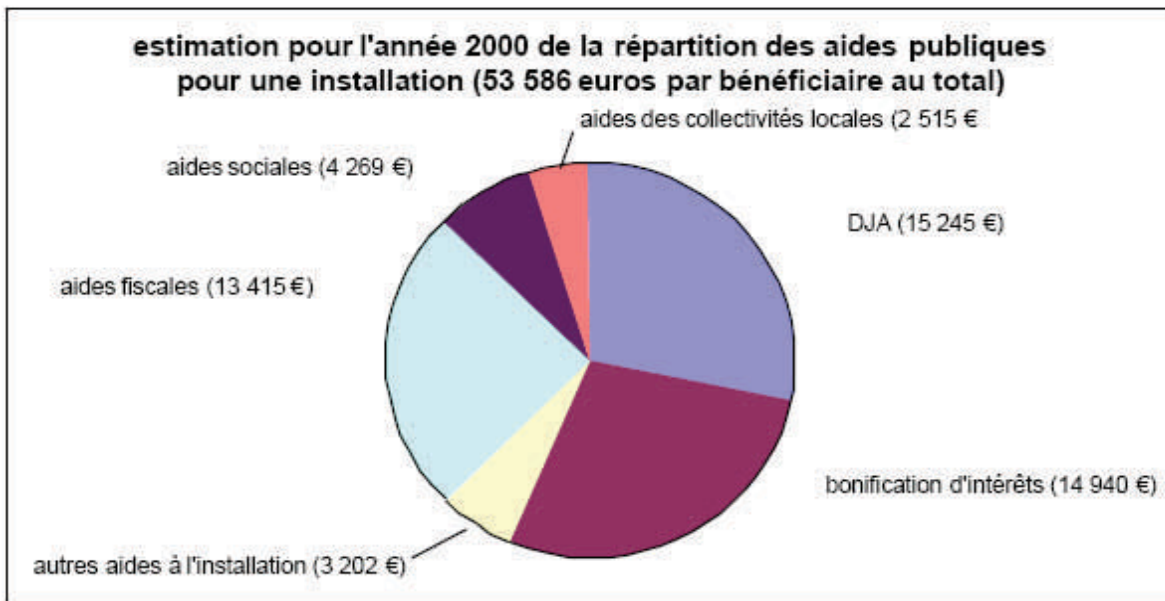
Le but du contrat territorial d'exploitation était de créer une nouvelle relation entre l'agriculture et la société en se basant sur la multifonctionnalité. Il permettait de valoriser les rôles de l'agriculture tels que la production de biens alimentaires, la gestion du territoire et l'activité du milieu rural. En signant ce type de contrat, d'une durée de 5 ans, l'agriculteur s'engageait à améliorer son exploitation sur le plan économique et environnemental. Les CTE avaient des objectifs précis : création de la valeur ajoutée, innovation, pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, gestion de l'espace et maintien ou création d'emploi (Économie agricole et CTE). L'aide gouvernementale était utile soit dans une phase de transition pour la mise en place de nouvelles pratiques soit pour dédommager l'agriculteur pour des opérations que le marché ne peut pas rémunérer (Contrat territorial d'exploitation). Le système des CTE a été remplacé par les contrats d'agriculture durable le 22 juillet 2003. Les derniers CTE prendront donc fin en 2008. La complexité, l'absence d'encadrement et de suivi budgétaire ont poussé les autorités françaises à effectuer ce changement.

De plus, le plafond des subventions étaient de 23 000 € pour les CTE tandis qu'il est de 27 000 € pour les CAD (Gaymard). Les nouveaux CAD comprennent également les deux volets : socio-économique et agroenvironnemental. Le premier volet est facultatif et le plafond des subventions est 15 000 € tandis que le volet agroenvironnemental est obligatoire. Il y a une partie CTE-transmission qui est proposée aux agriculteurs âgés. Les agriculteurs qui signent ce type de CTE doivent chercher, s'il n'y a aucune relève intéressée dans la famille, un successeur hors du cadre familial. De

plus, il y a les CTE-installation progressive qui sont proposées au candidat à l'installation. Il s'agit de jeunes de 21 à 35 qui pourront à la fin du contrat bénéficier des aides à l'installation (Les dossiers techniques du ministre N° 37).

Le graphique 1 montre la répartition des aides publiques qui ont été utilisées pour une installation pour l'année 2000.

Graphique 1. Répartition des aides publiques pour l'année 2000.



source: MAAPAR / CNASEA / Cour des comptes

## 2. Etats-Unis

Pour ce qui est de la situation des États-Unis, nous avons décidé afin d'alléger le rapport de mentionner seulement quelques éléments qui ont particulièrement marqué notre attention.

L'une des observations intéressantes est que le portefeuille des agriculteurs américains est diversifié et davantage prévoyant pour le futur que celui des exploitants agricoles québécois. En 2003, plus de 57 % des fermes familiales mentionnaient faire des épargnes dans une perspective de long terme ( retraite, éducation, investissement sur le marché financier, pour les imprévus et les soins de santé). La majorité des exploitations qui ont un revenu agricole net de 25 000\$ et plus ont des épargnes de retraite (McCabe, 2005).

Un autre élément important à mentionner est le taux de remplacement des agriculteurs qui est de 42,1% et le pourcentage des propriétaires de terre âgés de 65

et plus est de 50 % (Tondreau, Parent et Perrier, 2002). Le taux de remplacement est le ratio du nombre d'agriculteurs de 34 ans et moins sur ceux de 55 ans et plus.

Le dernier point au sujet des États-Unis est amené par Goetz et Debertin (2001) qui ont démontré dans une étude faite dans des comtés où le nombre d'exploitation est à la baisse, les facteurs socio-économique qui incitent les producteurs à vendre leur ferme. Selon leur étude, la propension des producteurs à quitter l'agriculture augmente selon trois paramètres :

*Lorsque les prix des terres et des bâtiments sont élevés puisque les producteurs peuvent retirer un montant plus important de la vente.*

*Une augmentation des paiements gouvernementaux. Théoriquement, cet appui gouvernemental devrait encourager les agriculteurs à garder leur ferme, mais des paiements supplémentaires permettraient aussi aux producteurs de grandes exploitations d'acheter plus facilement les exploitations qui envisagent de quitter le secteur.*

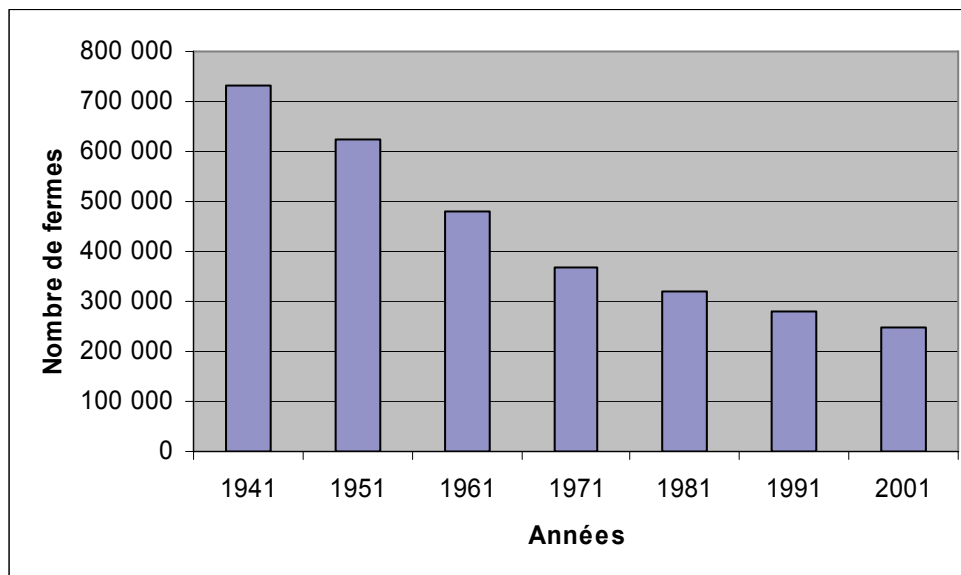
*Le nombre d'emploi disponible non lié à l'agriculture. À partir d'un seuil, les opportunités d'emploi qui deviennent plus intéressantes tentent les producteurs de quitter l'agriculture pour se diriger vers un autre secteur.*

### 3. Canada

#### 3.1. Caractéristiques agricoles

Premièrement, il est essentiel d'avoir conscience de l'évolution du nombre de fermes canadiennes. Le graphique 2 montre l'histogramme de celles-ci entre les années 1941 et 2001.

Graphique 2. Évolution du nombre de fermes au Canada entre 1941 et 2001.



Nous notons une importante diminution qui semble tout de même être en voie de se stabiliser. Pour contrer cette diminution sans causer la baisse de la production, le nombre d'hectares moyens par ferme a augmenté. Il est passé de 207 en 1981 à 273 en 2001 et durant cette même période le nombre de ferme a subi une baisse de 318 361 à 246 923. La superficie totale de terres agricoles était de 67 502 447, en 2001, et 37 % de ces terres étaient louées et non-possédées par l'exploitant. En 2001, 29,4% des fermes avaient comme production principale les bovins de boucherie. Les autres productions en importance au Canada sont les céréales et oléagineux (22,8%), les produits laitiers (8,1%) et les grandes cultures avec 7,5%. Le Canada comptait en 2001, 346 195 producteurs agricoles ce qui marque une diminution d'environ 40 000 agriculteurs en 5 ans. L'âge des agriculteurs canadiens est en augmentation : en 1996, l'âge médian était de 47 et 5 années plus tard, il était rendu à 49 ans (Statistiques Canada).

Tableau 2. Âge des exploitants agricoles canadiens en 1996 et en 2001.

Canada	1996		2001	
	Nombre	%	Nombre	%
Total	385 610	100	346 195	100
Moins de 35 ans	61 055	15,8	39 920	11,5
35 à 54 ans	200 175	51,9	185 575	53,6
55 ans et plus	124 380	32,3	120 705	34,9
Âge médian	47	...	49	...

### 3.2.Situation de la relève

Le taux de remplacement est de 50 % pour le Canada (Ouellet, Tondreau, Parent et Perrier, 2003). Selon Ross Daily (2001), 120 000 producteurs auront atteint 65 ans entre 2000 et 2011. La conséquence sera le transfert de 30% du capital agricole soit une valeur de 50 milliards de dollars. Tondreau, Parent et Perrier (2002) ont dressé une liste des principaux problèmes rencontrés par les agriculteurs soient lors de l'entrée ou de la sortie dans le milieu agricole. Il y a le gonflement des actifs agricoles, l'augmentation de la dette moyenne et les variations du revenu net comptant.

### 3.3.Mesures gouvernementales

Au niveau du gouvernement fédéral canadien, il n'existe pas de subvention liée au transfert de ferme ou à l'établissement. Par contre, les agriculteurs qui vendent leur ferme obtiennent une déduction de 500 000 dollars sur les gains en capital.

La société d'État fédérale qui offre des services de financement aux agriculteurs canadiens se nomme Financement agricole Canada. Les conditions afin d'être admissible aux services de cette société sont d'être âgé d'au moins 18 ans, de résider de façon permanente au Canada et finalement d'avoir sa citoyenneté canadienne. Financement agricole Canada (FAC) offre le programme Coups d'pousse qui s'adresse principalement aux agriculteurs qui désirent démarrer, agrandir ou reprendre une entreprise agricole. Dans ce programme, plusieurs types de prêt sont offerts :

### **3.4. Agri-croissance**

Ce prêt offre la possibilité à l'agriculteur de rembourser seulement les intérêts de son prêt sur une période maximale de 5 ans. Il permet également d'obtenir des modalités et options de remboursement souples et flexibles. L'avantage de ce prêt pour les agriculteurs débutants est qu'ils possèdent une période afin d'établir leur entreprise et d'obtenir un revenu suffisant avant de débiter les paiements.

#### **3.4.1. Agri + emploi**

Il s'agit d'un prêt s'adressant aux individus possédant un revenu d'appoint et qui désire se lancer en agriculture ou agrandir une entreprise agricole. La mise de fond peut être d'un minimum de 10% et les remboursements peuvent être effectués en fonction du revenu extérieur.

#### **3.4.2. Prêt Intergénération**

Ce prêt est utilisé afin de faciliter le transfert d'entreprise pour les deux parties : le repreneur et le cédant. Pour le cédant, les risques sont amoindris étant donné que son avoir est totalement garanti. Le repreneur quant à lui peut verser une mise de fond modeste et profiter d'économies d'intérêt.

#### **3.4.3. Prêt Agri-début**

Ce prêt offre la chance aux étudiants ou nouveaux diplômés postsecondaires d'obtenir l'argent nécessaire pour réaliser l'achat d'actifs agricoles. Ce prêt est d'un maximum de 75 000\$ pour l'acquisition d'un bien agricole et le producteur doit posséder une mise de fond d'au moins 10%. Le producteur doit répondre à certaines exigences :

*Avoir obtenu, au cours des trois dernières années, un diplôme d'études postsecondaires, ou*

*Avoir finalisé deux années d'un programme d'études postsecondaires et être encore inscrit, ou*

*Soumettre un plan d'affaires détaillant le projet avec les risques qui*

*y sont reliés.*

Beaucoup de ces produits financiers facilitent l'accès au crédit mais ils ne semblent pas résoudre les problèmes de l'établissement et du transfert d'entreprise.

## 4. Québec

### 4.1. Caractéristiques agricoles

En 1981, le nombre total de fermes au Québec était de 48 144 et selon le recensement de 2001, il ne restait que 32 139 exploitations québécoises. Durant la même période, le nombre d'hectares par ferme a augmenté de 78 à 106 pour une quantité totale de 3 417 026 hectares agricoles. Seulement, 16,5% de ces terres sont louées par les producteurs, ceci prouve la faible tendance au fermage en sol québécois. La principale production retrouvée au Québec est celle des produits laitiers à 28,1%, il est important de noter que ce pourcentage était de 50,2% en 1981. Ensuite, 16,9% des fermes québécoises ont comme production principale les bovins de boucherie. Par la suite viennent les céréales et oléagineux avec 10,2% des fermes et la quatrième production en importance est celle des porcs avec 7,2% des exploitations.

### 4.2. Situation de la relève

Le taux de remplacement du Québec est de 53% en 2001. Lorsque l'on compare ce taux avec celui de la Colombie-Britannique (21%) ou du Nouveau-Brunswick (25%), il est évident que le Québec se trouve dans une situation favorable. Il est possible d'expliquer cette importante différence par le fait que le Québec est la seule province canadienne à offrir une subvention à l'établissement pour la relève. Il faut toutefois faire attention, car il n'y a rien de garanti dans le pourcentage de réussite du transfert malgré le taux de remplacement élevé (Ouellet, Tondreau, Parent et Perrier, 2003).

Par contre, la diminution du nombre de fermes accompagnée de l'augmentation de la valeur des actifs, des dettes et de la diminution du revenu sont devenues des barrières à la transmission des entreprises agricole (Ouellet, Tondreau, Parent et Perrier, 2003).

Pour ce qui est de la répartition géographique, les cas où le problème du manque de relève est le plus important sont situés en Montérégie (181 exploitations), dans Chaudière-Appalaches (153) et dans la région du Centre-du-Québec (124). En effet, près de 60% des ventes et transferts prévus entre 2000 et 2005 se situent dans ces régions. Au niveau de la principale production des fermes qui ont besoin de relève, il y a une présence marquée de la production laitière avec 43 % des besoins. Elle est suivie de

loin par les entreprises bovines (14,9%) et les exploitations de céréales et fourrages (12,0 %) (MAPAQ, 2000).

En 2001, 3438 entreprises avaient besoin d'une relève soit 11,5 % du nombre total de fermes. Du nombre ayant besoin d'une relève, 35 % n'avaient identifié aucune relève ou était incertaine d'en avoir trouvé une. De plus, ce sont les fermes qui possèdent un revenu entre 100 000 \$ et 249 999\$ qui ont un besoin accru de relève (1215 exploitations) (MAPAQ, 2000).

#### 4.3. Mesures gouvernementales

Au Québec, c'est l'organisme de La Financière agricole du Québec qui a la gestion des outils financiers destinés au monde agricole. Les aides offertes à la relève québécoise sont plus nombreuses que celles offertes aux autres producteurs canadiens.

##### 4.3.1 Subvention à l'établissement

Cette subvention facilite l'établissement de la relève tout en les incitant à obtenir un niveau de formation agricole en offrant une aide financière qui varie selon ce dernier.

Pour être admissible à cette subvention en capital, l'entreprise agricole doit démontrer que (Loi sur la Financière agricole du Québec, 2005):

*Les personnes physiques, qui forment l'entité résident au Québec, sont citoyens du Canada;*

*Le versement de l'aide financière accordée est lié au respect de normes environnementales établies en vertu de la Loi sur la qualité de l'environnement de son Règlement sur les exploitations agricoles .*

L'entreprise agricole doit aussi compter un exploitant agricole qui réalise son établissement et qui correspond à ces critères :

*Être âgé d'au moins 18 ans, mais pas plus de 40 ans ;*

*L'exploitant détient au moins 20% des intérêts dans l'entreprise;*

*Expérience agricole pertinente d'au moins un an ;*

*N'a pas déjà bénéficié d'une contribution additionnelle au paiement de l'intérêt, d'une subvention au démarrage ou à l'établissement pour une autre entreprise agricole ou la même ;*

*Possède un projet présentant des perspectives de rentabilité.*

Depuis 30 juin 2003, le montant alloué à la relève est majoré selon le niveau de formation acquis d'après les critères indiqués au tableau 3:



Tableau 3. Évolution de la subvention à l'établissement selon son niveau de formation.

Période de l'établissement	22 juin 1995 au 14 avril 1999	15 avril 1999 au 29 juin 2003	Depuis le 30 juin 2003
Niveau De formation académique			
(1) DEC en gestion des exploitations agricoles ou un diplôme universitaire en sciences agricoles	20 000\$	30 000\$	40 000\$
(2) Autres DEC en agriculture	20 000\$	30 000\$	30 000\$
(3) DEP en agriculture ou formation reconnue équivalente	10 000\$	20 000\$	20 000\$

Cette majoration de la subvention du capital en fonction de la formation s'explique du fait que La Financière agricole du Québec destine ce financement pour des investissements à caractère durable, pour rembourser les dépenses de formations professionnelles en agriculture, pour améliorer la gestion de l'entreprise ou pour verser des intérêts sur des prêts en cours.

#### 4.3.2 La subvention au démarrage

Cette subvention s'adresse aux nouveaux exploitants qui désirent démarrer leur entreprise ou aux exploitants à temps partiel qui veulent diversifier leurs activités ou agrandir leur entreprise. La subvention au démarrage peut s'élever à 10 000\$ et peut être utilisée pour réaliser des investissements à caractère durable ou peut être utilisée pour financer ses investissements. Les producteurs doivent répondre à certains critères :

*Le demandeur doit répondre aux conditions générales d'admission de la subvention à l'établissement ;*

*Il doit au moins posséder un DEP en agriculture ;*

*Il doit produire un plan d'affaires dont les perspectives démontrent des revenus agricoles d'au moins 50 000\$ ;*

Cette subvention sera déboursée sur deux exercices financiers et elle est déductible de toute subvention à l'établissement subséquent.

#### 4.3.3 La subvention à l'encadrement

Le Programme d'appui financier à la relève agricole du Québec offre une subvention de 1 500\$ à l'encadrement pour encourager le repreneur à utiliser les services-conseils dès la première année de

son établissement. Les conditions pour l'obtention de cette subvention sont les suivantes :

*Le demandeur doit répondre aux conditions générales d'admission ;*

*La subvention peut servir à payer un maximum de 50% du montant net des frais engagés pour des services-conseils ;*

*Les services-conseils obtenus doivent s'échelonner sur trois années consécutives ;*

*Le versement maximum est de 500\$ par année.*

#### **4.3.4 La formule vendeur-prêteur**

Cette formule est proposée aux exploitants qui ont le désir de transférer leur ferme tout en agissant comme prêteur auprès de la relève. Les avantages de cette formule sont nombreux :

Placement garanti à 100% par La Financière agricole

Permet au cédant de toucher les versements comme une rente mensuelle

La Financière offre un soutien pour l'administration de ce prêt

Les avantages pour l'emprunteur sont de ne pas avoir de frais administratifs, avoir accès à un meilleur taux d'intérêt qui permet de minimiser les risques sur les taux d'intérêt en se prévalant d'un terme de dix ans.

#### **4.3.5 Le Sécuri-Taux Établissement**

Il s'agit d'une protection, d'une durée de 5 ans, contre la hausse des taux d'intérêt d'un prêt qu'un producteur qui s'établit peut obtenir à la Financière agricole du Québec selon le Programme de financement de l'agriculture. Ce programme est applicable aux premiers 500 000\$ empruntés et les taux d'intérêt sont reliés à la formation de la façon suivante :

*Taux plafonné à 5% pour les producteurs possédant soit un baccalauréat en sciences agricoles soit un DEC en gestion et exploitation d'entreprise agricole (GEEA), ou équivalent reconnu;*

*Taux plafonné à 6% pour les producteurs possédant soit un DEC en agriculture (autre que GEEA et ses équivalents) soit un équivalent reconnu;*

*Taux plafonné à 7% pour les producteurs possédant un DEP en agriculture ou son équivalent reconnu.*

L'emprunteur peut obtenir une réduction de 1% sur le taux plafonné avec l'utilisation de la formule vendeur-prêteur.

#### **4.4. Les incitatifs à la relève des productions contingentées**

La production laitière est caractérisée par la présence d'un écart important entre la valeur des actifs et la capacité de rembourser-

ment. De sorte, qu'il y a un écart entre la rentabilité de la ferme et la capacité d'emprunt (Darisse, 2005). Il faut garder à l'esprit, que pour générer 1 \$ de revenu, il est nécessaire de détenir 5\$ à 7\$ d'actifs. Des prêts de quota sont offerts par la Fédération des producteurs laitiers et celle des producteurs de volailles du Québec.

#### **4.4.1. Prêt du quota laitier**

Le prêt de quota est pour la relève qui doit répondre à certaines conditions selon la Loi sur la mise en marché des produits agricoles et du Règlement sur les quotas des producteurs de laits. La demande pour le prêt de quota doit être réalisée par le parent qui qualifie son enfant. Pour obtenir le prêt de 1 kilogramme de matière grasse par jour l'enfant doit (R.R.Q. art. 51.3) :

*Être âgé entre 18 et 35 ans;*

*Avoir pour principale occupation la production laitière;*

*Détient au moins 21% de la valeur totale de l'unité de production pour l'obtention de 1 kg;*

*Avoir obtenu au moins un DEP en production laitière ou dans une autre spécialité agricole, ou sinon, posséder au moins deux ans d'expérience pratique en production laitière;*

*Participer à une session de formation pour les nouveaux producteurs organisés par la Fédération.*

Les mêmes conditions s'appliquent lors de la demande du prêt de 5 kg de quota, à l'exception que les parts détenues de l'entreprise doivent être au minimum de 50%. L'échéance du prêt de quotas de 1 kg attribué à l'entreprise laitière est de 10 ans si le repreneur demeure en activité. Ces quotas ne peuvent être cédés ni transmis. S'il s'agit d'un prêt de 5 kg de quota, l'échéance est aussi de 10 ans où un kg devra être remboursé annuellement à partir de la sixième année. Même si le repreneur remplit tous les critères, il est possible qu'il se voie refuser le prêt, puisque le maximum de quota que la Fédération peut mettre en réserve pour la relève correspond à 1 % de la totalité des quotas.

#### **4.4.2. Prêt du quota de poulet**

La Fédération des producteurs de volailles du Québec souhaite également stimuler la relève en accordant des prêts de quota pour la production de poulet. Voici les conditions auxquelles la relève doit répondre (RMAAQ, art. 19.):

*Être âgée entre 18 ans et 40 ans ;*

*Être titulaire d'un quota d'au moins 150 m<sup>2</sup> ou propriétaire d'au moins 20 % des actifs d'une entreprise avicole titulaire d'un quota à condition, dans ce cas, que son pourcentage de participation multiplié par le quota de cette entreprise soit égal à au moins 150 m<sup>2</sup>*

*et qu'aucune autre personne titulaire d'au moins 20 % de ces actifs ne soit ou n'ait déjà été reconnue comme faisant partie de la relève à ce titre ;*

*N'avoir jamais été titulaire d'un quota de plus de 150 m<sup>2</sup> ou 300 m<sup>2</sup> depuis plus de 5 ans ;*

*Un titulaire de 150m<sup>2</sup> à 299 m<sup>2</sup> aura droit à 50 m<sup>2</sup> et un titulaire de 300 m<sup>2</sup> aura droit à 100 m<sup>2</sup> (RMAAQ, art. 22.).*

La demande doit se faire avant le 31 décembre et la Fédération attribuera les quotas à parts égales à chaque requérant sans excéder 100 m<sup>2</sup> avant le 1<sup>er</sup> mars et prendra effet la période suivant l'attribution. La demande doit être faite par la relève avicole et une seule demande est acceptée pour un numéro de quota. Si le maximum de 50 m<sup>2</sup> ou de 100m<sup>2</sup> n'est pas atteint, il est possible de répéter la demande l'année suivante. L'échéance du prêt est de 10 ans, à ce moment, le producteur devient propriétaire de ce quota et il peut en disposer.

La Fédération permet aussi à un producteur de louer une partie ou la totalité de son quota à un membre de sa famille immédiate (art. 41.). Le membre de la famille doit exploiter ce quota et celui dont il est titulaire au moins à 75 % dans son exploitation ou dans celle qu'il loue en vertu d'un bail du quota qui doit être d'une durée minimale de 30 périodes. Les transferts de quotas par la voie d'une société incorporée détenue par les parents vers une société incorporée détenue par un enfant nécessite l'autorisation de la Fédération. Souvent, ils seront acceptés lorsqu'il est démontré par le producteur que le but premier est d'intégrer un enfant dans l'entreprise agricole (Beaulieu, 2004).

Pour certaines productions, il est avantageux d'être une relève familiale, par contre pour les œufs de consommation, le contexte est différent. La Fédération des producteurs d'œufs de consommation du Québec a officiellement lancé le Programme d'aide au démarrage de nouveaux producteurs le 12 mai 2006. Ceci permettra, à chaque année, à un nouveau producteur d'obtenir un quota « à vie » de 5000 poules pondeuses. Le but de ce programme est de permettre le démarrage d'une entreprise agricole dans la production d'œufs de consommation par un producteur non apparenté. De plus, il vise à privilégier les jeunes désirant débiter dans cette production. Le programme a une considération particulière pour les régions à faible densité avicole. À tous les ans, les producteurs auront jusqu'au 30 juin pour s'inscrire. L'attribution du quota se fait par tirage au sort parmi les demandes sélectionnées par un comité et le gagnant est connu au plus tard le 30 octobre. Les producteurs désirant soumettre leur candidature doivent élaborer un plan d'affaire qu'ils devront respecter s'ils se font attribuer le quota. Les

principaux critères d'admissibilité sont les suivants (Fédération des producteurs d'œufs de consommation du Québec, FPOCQ, 2006):

- être âgé d'au moins 18 ans et d'au plus 40 ans;
- avoir le projet de démarrer une nouvelle entreprise de production d'œufs de consommation et y participer activement;
- être domicilié au Québec et être citoyen canadien ;
- avoir au moins une formation académique de niveau collégial en agriculture ou en gestion ;
- posséder une expérience d'au moins un an comme travailleur dans une entreprise agricole;
- avoir complété et fait approuver par une institution financière reconnue un plan d'affaires;
- n'avoir jamais détenu ou exploité un contingent de production d'une production agricole contingentée au Québec;
- ne pas être un membre de la famille immédiate (conjoint, père, mère, enfant, sœur, frère, gendre ou bru) d'une personne qui détient ou exploite un quota de production d'œufs de consommation;
- être propriétaire d'au moins 60 % de l'ensemble des bâtiments, équipements, fonds de terre et autres actifs nécessaires à la production d'œufs.

#### **4.5. Mesures législatives contraignant le transfert**

Certaines lois et règlements peuvent devenir des entraves lors de la réorganisation de l'entreprise qui vise à l'intégration de l'enfant dans l'entreprise agricole. Entre autres, la Loi sur la Protection du territoire et des activités agricoles et la loi sur la qualité de l'environnement. Il est incontournable de tenir compte de ces lois et règlements puisqu'ils donnent le droit de pratiquer des activités agricoles et permettent d'accéder aux programmes d'aides à la relève.

##### **4.5.1. La Loi sur la Protection du territoire et des activités agricoles**

Le fait de ne pouvoir transférer séparément des fonds de terre qui sont contigus empêchera un agriculteur qui possède plusieurs activités agricoles de structurer ses activités sur plus d'une entité. Si le jugement de la Commission de protection du territoire agricole du Québec montre que les terres agricoles ne sont pas menacées, il sera possible d'effectuer un transfert sans être pénalisé au niveau fiscal et au niveau personnel du cédant. Beaulieu conseille fortement d'éviter de rendre les terres contiguës lors du transfert de

fonds de terre, puisqu'il est impossible par la suite de les diviser sans obtenir la permission de la Commission. Selon Beaulieu si les actifs agricoles sont possédés personnellement et que le producteur désire transférer une partie de ces actifs dans une SENC ou une compagnie, les terres contiguës ne peuvent être disponibles pour deux entités différentes. Excepté dans le cas du décès du propriétaire et que le testament désire que cela soit fait de la sorte.

L'exemple mentionné par Beaulieu est dans le cas du cédant qui possède une ferme laitière et un champs de maïs, il sera obligé de tout transférer à la nouvelle entité ou de les conserver et de les louer à cette entité. Lorsqu'il y a plus d'un enfant, l'agriculteur voudra structurer son entreprise afin qu'elle soit le plus divisible possible pour que les enfants puissent avoir chacun leur entreprise dans le futur. Aussi, à la suite d'un transfert, les parents désireront conserver une partie des terres afin de ne pas se retrouver sans revenu et sans aucune occupation.

#### **4.5.2. Le droit acquis**

Le droit acquis est rattaché au fond de terre et les transferts reliés au droit acquis doivent être obligatoirement déclarés à la Commission de protection du territoire agricole du Québec. De plus, depuis le 21 juin 2001, le droit acquis empêche l'ajout d'une nouvelle utilisation non agricole ou de modifier l'utilisation principale existante à cette date en un usage autre qu'agricole sans l'autorisation de la Commission (CPTAQ, 2006). Sous le régime de droits acquis, il est possible de vendre la superficie qui en bénéficie, distinctement du restant de la propriété. Par ailleurs, l'usage existant au 20 juin 2001 peut-être agrandi d'une limite d'un demi-hectare pour un usage résidentiel et d'un hectare pour un usage commercial (CPTAQ, 2001). Il est à noter que le droit acquis peut être perdu lorsque la superficie sur laquelle il est porté est sous couverture végétale pendant une période d'un an.

#### **4.5.3. Loi sur la qualité de l'environnement**

En ce qui concerne la loi sur la Qualité de l'environnement, toute modification de la structure de l'entreprise sauf le transfert d'action exige un certificat d'autorisation. Depuis 2003, l'entreprise doit se conformer à certaines exigences selon l'endroit ou la grosseur de la ferme. Lors des transferts de fermes, Beaulieu recommande de faire attention à ces deux événements :

*À l'exception du transfert d'actions, toute modification de la structure de l'entreprise exige un certificat d'autorisation selon l'article 24 L.Q.E. pour qu'elle soit conforme à l'environnement  
Il est impossible pour les entreprises agricoles situées dans une*

*zone de surplus d'avoir une entente d'épandage de fumier, elles doivent l'épandre sur leurs terres.*

Donc, s'il y a présence de deux structures juridiques différentes pour les mêmes propriétaires, ces deux entités ne pourront obtenir une entente d'épandage. Beaulieu soulève que depuis quelques années, il arrive fréquemment qu'une société en nom collectif détienne les fonds de terres et bâtiments agricoles, et qu'une société par actions détienne les animaux et le quota. Lorsqu'un transfert est envisagé, le transfert de ferme ne peut se faire avec deux entités.

#### **4.5.4. Les droits d'exploitation en production animale**

Le droit d'exploitation est la reconnaissance allouée par le Ministère pour l'exploitation d'un cheptel et d'un ouvrage de stockage de déjections. Un droit d'exploitation en production animale peut être accordé de trois façons, soit un certificat d'autorisation valide, soit un avis de projet, soit une activité assujettie à l'obligation d'un nouveau certificat d'autorisation. Aujourd'hui, ce droit est accordé pour un lieu d'élevage alors qu'avant le 15 juin 2002, il était accordé à un bâtiment d'élevage (Blanchet, 2004). Le droit d'exploitation en production animale s'évalue depuis le 15 juin 2002 comme suit :

*kg de phosphore (P2O5);  
pour toutes les espèces animales;  
pour un lieu d'élevage.*

Lorsque le producteur désire augmenter son troupeau, il doit faire parvenir un avis de projet à la Commission pour vérifier s'il répond aux exigences environnementales. Ceci doit donc être considéré lors de la mise en œuvre d'un plan de transfert de ferme si celui-ci nécessite l'agrandissement du troupeau. Le cédant et le repreneur ont souvent à utiliser cette méthode afin d'être en mesure de faire vivre deux familles pour une importante période de temps grâce aux revenus de la ferme.

## **5. Synthèse**

Nous avons pu réaliser au cours de ce chapitre que le problème de transmission d'entreprise familiale agricole est international et pas seulement centré au Québec. De plus, il est visible que le Canada a un certain retard dans ses mesures gouvernementales si on les compare à celles de la France et à celles du Québec.

## CHAPITRE 3. PLANIFICATION D'UN TRANSFERT D'ENTREPRISE AGRICOLE

### 1. Les raisons pour lesquelles il faut planifier

#### 1.1. Les raisons de planifier pour le cédant

Il est important que la transmission soit préparée d'un point de vue technique, juridique et psychologique. Lors de la phase préparatoire à la cession il est important de connaître les raisons qui conduisent le cédant à réaliser cette cession (De Wilde D'Estmeal, Henfling et Minon). Les objectifs peuvent être d'obtenir une plus-value, de viser la pérennité de l'entreprise, de se retirer pour des raisons familiales ou de santé. Ces objectifs doivent être pris en compte dans le mode d'établissement du prix de cession pour connaître les garanties qu'il fournira ou les conditions dans lesquelles la transmission s'effectuera. Selon ces auteurs, ce qui importe, pour les cédants, est généralement la survie de l'entreprise et la sécurité de revenu lors de la retraite. Ward (cité par Perreault, 1992) indique les raisons pour lesquelles les cédants souhaitent que leur entreprise demeure dans la famille :

<i>Possibilités de carrière pour les enfants</i>	34%
<i>Perpétuer le patrimoine</i>	21%
<i>Garder la famille unie</i>	15%
<i>Générer des avantages financiers</i>	10%
<i>Assurer sa retraite et son rôle personnel après 65 ans</i>	8%
<i>Protéger les employés fidèles</i>	6%

#### 1.2. Les raisons de planifier pour le repreneur

Dans les petites entreprises, la reprise de l'entreprise répond principalement à un souci d'emploi pour le repreneur et sa famille (De Wilde D'Estmeal, Henfling et Minon). La négociation de la reprise dépendra des motivations du cessionnaire. Pour le repreneur, l'important d'une transmission est le développement d'une affaire saine acquise à son juste prix.

Dans une enquête effectuée en 1989 par Nancy Bowman-Upton (citée par Perreault, 1992) sont identifiées les principales raisons qui incitent les enfants à reprendre l'entreprise familiale:

<i>Les gains financiers</i>	67%
<i>L'attrait de l'entreprise</i>	50%
<i>Les possibilités de carrière</i>	43%
<i>L'influence de la famille</i>	40%
<i>L'aide à la famille</i>	39%
<i>Assurer la sécurité financière dans la famille</i>	5%
<i>Rôle social de l'entreprise</i>	1%



## 2. Les diverses étapes de planification d'un transfert

La planification d'un transfert est un processus qui demande temps et efforts. Dans le but de faciliter le déroulement et s'assurer de la réussite du transfert, il existe un certain nombre d'étapes. La figure 4 représente ces différentes étapes : le plan de retraite, de succession, de gestion du risque, d'affaire, de fiscalité, de financement et de famille (FCEI). Cette figure démontre l'importance de la famille agricole qui se situe au centre. Ceci indique que toute la planification doit tenir compte des buts, des valeurs, du style de vie et autres facteurs influençant les décisions de la famille. L'aspect familial sera traité en détail dans le chapitre 4. Contexte socio organisationnel. L'importance des conseillers qui gravitent dans le processus de planification est également illustrée dans cette figure. La notion d'équipe est à prendre en compte, car les producteurs doivent être conscients que les différents conseillers travaillent de façon conjointe afin de réaliser un transfert réussi.

Figure 4. Les diverses planifications nécessaires au transfert d'établissement.

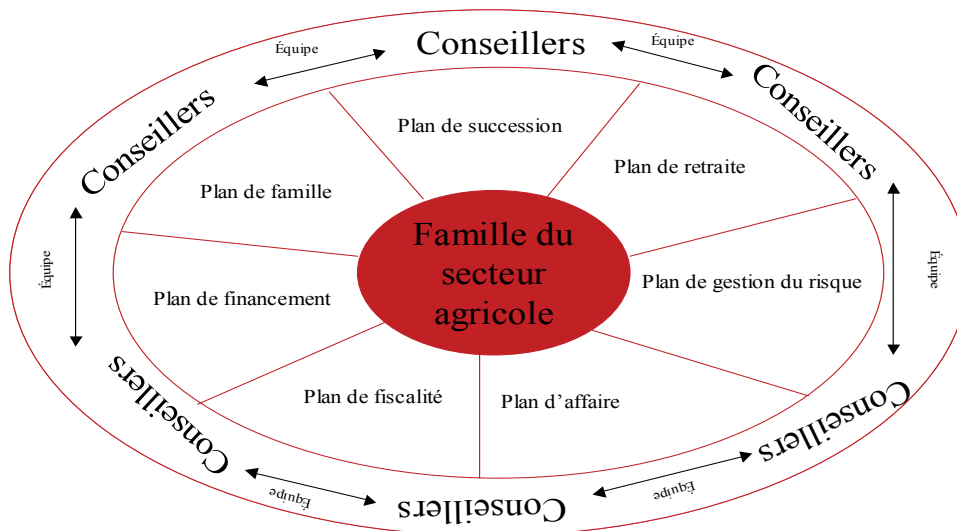


Figure inspirée du site internet de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.

### 2.1. La planification de la retraite

Dans le but d'obtenir un bon plan de retraite, certaines questions doivent être posées. De quelle façon la retraite sera-t-elle financée? Quelle sera la participation des parents dans l'entreprise? Où vivront les diverses familles? Quel mode de vie les retraités veulent-ils? La planification financière de la retraite est un processus qui tente de maximiser la situation financière du cédant et de son patrimoine. Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte tels que l'âge auquel le cédant et le ou la conjointe prévoit prendre sa retraite, les placements effectués, la situation financière du cé-

dant et les autres facteurs personnels et familiaux. La condition financière du cédant sera clairement détaillée au chapitre 5 portant sur la situation financière de l'entreprise et du cédant.

## 2.2. La planification de la succession

La planification successorale aura des conséquences qui se vivront ultérieurement. Quatre éléments principaux doivent se retrouver dans la planification successorale. Tout d'abord, l'achat d'assurance-vie qui sera un élément clé afin de régler les conflits entre les successeurs.

Les assurances-vie peuvent également servir à payer les impôts au moment du décès, procurer du capital pour la relève qui désire s'établir et aider la subsistance du conjoint toujours vivant (Crawford, Beam, Legris, 1996). L'aspect de l'assurance-vie sera plus longuement défini dans le chapitre 5 : Le montage financier. Le troisième aspect est la signature des testaments. Un testament devrait être rédigé, à mesure que les biens s'accumulent, lorsque les enfants naissent, après un mariage ou un divorce. Il doit être mis à jour tous les cinq ans ou lorsque surviennent des événements majeurs. Le testament devrait être partagé avec la famille et le contenu devrait être connu par toutes les personnes concernées, cela évite bien des conflits au décès (CCGEA, 2005). Un élément que les cédants devraient considérer dans leur testament est l'option d'achat qui assure qu'un ou plusieurs des enfants auront la capacité d'acquérir la ferme même si la transaction du transfert n'est pas complète. En ajoutant un plan d'urgence dans le testament, les producteurs peuvent préciser que les enfants auront l'option de compléter l'achat auprès de la succession si un décès arrive subitement. Le testament peut préciser comment le prix et le taux d'intérêt, s'il y a lieu, seront déterminés ainsi que les modalités de paiement et le bénéficiaire. Dans l'article de Deschênes (2006), il est suggéré que le testament devrait être notarié puisqu'il devient:

- Difficilement contestable
- Protège les héritiers mineurs ou non aptes
- Favorise le choix du liquidateur ou du fiduciaire de la succession
- Permet aux héritiers de bénéficier à certaines conditions de transferts de biens sans incidences fiscales

Souvent, les propriétaires de l'entreprise familiale évitent de faire face au fait qu'ils mourront (Brown et Coverley, 1999). Malgré le désir du parent de transférer l'entreprise familiale par voie de succession, les plans peuvent toujours être inexistantes lorsque l'âge du cédant approche le début de la soixantaine. L'enquête réalisée par Brown et Coverley, a soulevé que la raison pour laquelle il n'y a toujours pas de plan est que les propriétaires d'entreprises familiales ne se perçoivent pas encore assez vieux pour se retirer du métier.

Finalement, il y a la signature des mandats d'inaptitude qui permettront la

suite des activités de l'entreprise même si le propriétaire devient inapte. (Perreault, 1992). Le fait de porter une attention particulière à la planification successorale évitera de nombreux conflits autant au niveau juridique, fiscal que familial.

Le soin avec lequel sont faits le testament et le mandat en cas d'incapacité peut modifier les relations familiales et la situation financière de l'entreprise à la suite du décès ou de l'incapacité de travailler du cédant.

### 2.3. La planification de la gestion du risque

Plusieurs risques peuvent détériorer la possibilité d'un transfert de ferme réussit. « Un risque est utilisé pour définir la probabilité d'un résultat défavorable pour un événement futur incertain » (FCEI). Levallois et Perrier (2000) proposent 7 types de risques : les prix, la production, les incendies, les politiques gouvernementales, le financement, les technologies et finalement, les risques humains. Un risque peut donc être à plusieurs niveaux tels qu'une baisse des prix, une saison de mauvaises récoltes, le décès subit du propriétaire de l'entreprise, un incendie majeur et bien d'autres situations. La planification de la gestion du risque représente les méthodes utilisées afin de minimiser les conséquences de ce type de situation sur le transfert de l'entreprise. Il existe plusieurs façons de se prémunir contre de tels changements qui peuvent être désastreux pour l'avenir de la ferme. La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante en a décrit quelques-unes :

- L'assurance-récolte;*
- La diversification des cultures;*
- Le gel des taux d'intérêt;*
- Une assurance de biens, de responsabilité, d'invalidité, vie;*
- Un conseil de famille et un plan de communication efficace.*

Ce dernier est d'autant plus important, car le plus grand risque lié à l'échec de la transmission est souvent celui causé par des mésententes dans la famille. Une façon efficace de contrer ce type de risque est un conseil de famille où tous les membres assistent et participent et pas seulement ceux impliqués dans le transfert. De plus, les décisions prises par le cédant doivent être communiquées à tous pour que personne n'ait de mauvaises surprises lors du transfert ou lors du décès du propriétaire (FCEI). La planification familiale fait l'objet de la section 2.7.

### 2.4. La planification d'affaires

La planification d'affaires est utile afin de bien fixer les buts et objectifs de l'entreprise et des dirigeants. Le MAPAQ (2002) donne au plan d'affaires la définition suivante «le plan d'affaires est un document qui a pour objet de décrire l'entreprise et de présenter son programme de développement pour les années à venir». Michaud (1997) mentionne certains éléments

que doit absolument contenir un plan d'affaires pour être efficace. Tout d'abord, il faut qu'une analyse de l'environnement soit effectuée en portant l'emphase sur les opportunités possibles, ainsi que les contraintes auxquelles l'exploitation fait face. Ensuite, il faut faire un bilan comprenant la liste des différentes ressources qui seront disponibles pour le fonctionnement de l'entreprise autant au niveau humain, financier que matériel. Par la suite, il faut mentionner les facteurs, les éléments et les activités qui permettront, la réalisation du projet et le plan d'affaires devrait également être appuyé par une étude de marché. Selon, le cycle de l'entreprise et de l'individu, le propriétaire doit avoir une liste de budgets prévisionnels qui supporteront le cheminement des activités. Le cycle de l'entreprise est présenté à la section 3. de ce chapitre. Finalement, le plan d'affaires doit être complété par une planification des systèmes de mesures et des informations comme la comptabilité ou un plan d'investissement.

## 2.5. La planification fiscale

Un autre aspect de la planification d'un transfert d'entreprise est la planification fiscale. Cette planification est primordiale selon une étude réalisée par File et Prince (1996). Dans cette recherche, les auteurs ont découvert que 3 des 5 principales raisons de faillite d'une entreprise familiale étaient dues à une planification fiscale insuffisante. La planification fiscale fait partie des activités de planification qui vise à minimiser les impôts lors du transfert. Au contraire, Morris (1997) avance que trop de temps serait accordé à cette planification au détriment des activités de contrôle et de planification touchant les relations familiales. En effet, dans les résultats de recherche de Morris et coll., la variable « planification fiscale » affectait négativement la situation financière après le transfert, par contre, les résultats suggéraient aussi que la relation de cette variable était positive avec celle « relations familiales », et ce, très faiblement.

De même, les résultats de Wang et coll. (2004) n'ont montré aucune relation entre la planification successorale et la performance financière à terme de l'entreprise. Selon Fréchette, les enfants des propriétaires d'entreprises agricoles sont favorisés au niveau de l'impôt comparativement aux successeurs des entreprises industrielles ou de la relève agricole non familiale. Ceci s'explique par le fait que le transfert peut se faire à une valeur moindre que la valeur marchande sans impôt sauf pour ce qui est des animaux, des quotas et des récoltes. De plus, la définition d'enfant selon la Loi sur l'impôt sur le revenu est très large (Fréchette, 2001) :

*Une personne née du mariage ou hors mariage, dont le contribuable est le père naturel ou la mère naturelle;*

*Une personne qui est entièrement à la charge du contribuable et dont celui-ci a la garde et la surveillance, en droit de fait, ou les avait immédiatement avant que cette personne ait atteint l'âge de 19 ans;*

*Un enfant du conjoint du contribuable;*

*Un enfant adopté par le contribuable;  
Le conjoint d'un enfant du contribuable;  
Un des petits-enfants et/ou d'arrière-petits-enfants.*

Ceci est appuyé par Beaulieu (2000) qui relève deux avantages fiscaux qui facilitent le transfert intergénérationnel soit ; l'exemption en gain de capital permis de 500 000\$ et le transfert à un enfant est généralement fait à un montant inférieur à la juste valeur marchande. Selon la Loi de l'impôt sur le revenu (article 110.6 L.I.R.), les biens agricoles qui se qualifient à l'exemption du gain en capital sont les fonds de terre, bâtiments agricoles, immobilisations admissibles, les actions du capital-actions d'une société agricole familiale, les participations dans une société de personnes agricoles familiale (Beaulieu, 2000). Selon une enquête réalisée par Perrier, Alard et Parent (2004), le taux d'impôt payé lors d'un transfert était inférieur à 2% dans 38% des cas. Ce taux était entre 2 et 4% pour 31% des familles et supérieur à 4 % dans 31% des cas. D'après ces résultats, les auteurs mentionnent que l'impôt ne semble pas être un problème au transfert pourvu que la planification soit faite à l'avance.

## **2.6. La planification financière**

La planification financière d'un transfert nécessite plusieurs éléments tels que la prise en compte du plan de retraite, la situation financière du cédant et de l'entreprise, les projets futurs de l'entreprise et de la relève. La plupart de ces éléments seront traités dans le chapitre 5. L'entreprise devra être en mesure de fournir assez de fonds pour combler une portion monétaire de la retraite des parents, fournir un salaire aux successeurs tout en ayant l'argent nécessaire permettant de continuer ses activités.

Un autre point qui influencera la planification financière est le montage financier qui sera utilisé pour l'achat de l'entreprise. Par exemple, les conséquences sur le revenu du cédant et du repreneur varieront selon le niveau du don. Le chapitre 6 de ce rapport traite exclusivement du montage financier, de ces influences et de ces conséquences.

## **2.7. La planification familiale**

La planification familiale implique la création d'un conseil de famille et d'un plan de communication efficace. La définition donnée par St-Cyr et Richer (2005) d'un conseil de famille est « l'outil de transparence que la famille se donne pour traiter des enjeux qui la concernent directement ». Il s'agit de l'endroit où les membres de la famille peuvent discuter de leur avenir et pour les parents de faire connaître à tous les enfants les arrangements afin d'assurer l'équité entre eux : des études avancées, une maison, des actions, une assurance-vie et autres. Selon Perreault (1992), les rôles du conseil de famille sont les suivants :

Favoriser l'entraide, le respect mutuel, la loyauté, la compréhens-

sion et le partage chez les héritiers; travailler à former un clan familial;  
Assister les héritiers dans leur formation et leur développement;  
Discuter de la préparation de la relève, de la planification successorale, des résultats financiers de l'entreprise;  
Amener les héritiers à prendre conscience des responsabilités rattachées à la propriété et la gestion de l'entreprise et développer leur loyauté envers la famille et l'entreprise;

Cette planification est d'autant importante que les conflits familiaux peuvent nuire au successeur à un point tel que le transfert échoue. L'une des caractéristiques d'un conseil de famille et d'un plan de communication efficace est qu'ils permettent de réduire les problèmes liés à l'équité entre les membres de la famille. Cette notion est primordiale dans les situations et c'est pour cette raison qu'une large partie du chapitre 4 (le contexte socio organisationnel) y est consacrée.

### 3. Les cycles de vie

Que ce soit l'entreprise ou l'individu, chacun possède un cycle de vie. Selon l'évolution de ces derniers, les décisions prises vont différer et ceci aura des impacts au niveau du plan d'affaires et de la planification financière. Lorsqu'une relève est introduite à l'entreprise alors ce sont trois cycles de vie différents qui doivent interagir ensemble.

Levallois et Perrier (2000) mentionnent que c'est le cycle de vie des individus qui dirigera le cycle de vie de l'entreprise. Ils décrivent 5 phases au cycle de vie soit l'établissement, la croissance, la vitesse de croisière la préparation au retrait et transfert et finalement, le retrait, le transfert ou la vente. Le tableau 4 indique les principales caractéristiques de chacune des phases du cycle de vie de l'entreprise.

Ce cycle de vie de l'entreprise est en concordance avec celui de l'individu proposé par Perreault (1992) qui est en fonction du leadership. Dans la première phase, le propriétaire établit sa culture organisationnelle et ses valeurs. Dès cette période, la future relève est initiée à l'entreprise en effectuant de légers travaux. Durant ces années, les héritiers prennent conscience des avantages et des inconvénients de l'exploitation d'une entreprise agricole. Perreault (1992) évalue à environ 20 ans la durée de l'établissement. Ensuite, durant les 10 années suivantes, vient la croissance où les héritiers assument de plus en plus de responsabilités. C'est le moment de mettre en œuvre un plan d'affaire incluant la présence de cette relève. Le conseil de famille a déjà sa place à cette étape. Il permettra d'améliorer la communication entre les membres de la famille et venir en aide à la relève dans sa formation. La période de croissance est marquée par le transfert de certaines responsabilités d'autorité du cédant au repreneur. Le temps est maintenant venu de réaliser un plan qui indiquera l'échéancier de la transmission des avoirs et des pouvoirs. Les 5 années qui suivront seront celles de la prépara-

tion à la retraite où le cédant craint la croissance et ne désire pas investir massivement. Cette période de cohabitation entre le cédant et le repreneur est souvent tumultueuse. Finalement, la phase de retrait du cédant et le recommencement d'un nouveau cycle de vie.

Tableau 4. Caractéristiques des étapes du cycle de l'entreprise.

Phases	Caractéristiques
1. Établissement	Étape crucial et difficile Taux endettement élevé Peu expérience en gestion Revenus faibles
2. Croissance	Période de projets et d'expansion Entreprise toujours fragile Risque d'erreur dans les investissements
3. Vitesse de croisière	Expansion limitée Perfectionnement de ce qui est déjà fait Revenus plus élevés Dettes plus faibles Propriétaire de l'entreprise plus exigeante face au coût de vie, du temps libre.
4. Préparation du retrait et du transfert	Prévision des besoins monétaires à la retraite Planification fiscale en prévision du transfert
5. Retrait et transfert	Retrait du propriétaire Transfert à la relève

Source : Levallois et Perrier (2000)

#### 4. La présence de conseillers

Les décisions à prendre lors d'un transfert de ferme sont nombreuses et il peut être complexe de coordonner le tout. La présence de conseillers spécialisés dans différents domaines est essentielle à un transfert réussi. Les conseillers peuvent être des comptables, banquiers, professionnels en gestion agricole et financière, médiateurs, courtiers en assurances, fiscalistes et autres types professionnels (FCEI). Les rôles de ces derniers sont multiples (Dion, 1992) :

- Experts, donnent des recommandations;
- Aidant-facilitateur, soutien la démarche du client;
- Référence, permet l'obtention de contacts utiles et identifient les ressources;
- Formateur, identifie les besoins et offre les formations pour les combler;
- Exécutant, analyse et évalue les projets selon les calculs nécessaires.

L'avis d'un conseiller extérieur permet aux individus impliqués dans la ferme familiale d'avoir un point de vue impartial. En fait, selon Perreault (1992) l'une des pi-

res choses que le cédant peut faire lors de la préparation d'un transfert est de remettre constamment à plus tard la rencontre avec un conseiller extérieur.

Au Québec, divers intervenants sont consultés par le cédant ou la relève lors de la préparation au transfert. Les résultats présentés dans le tableau 5 démontrent que la priorité est de régler les questions financières avant les questions relationnelles autant du côté de la relève que de celui du cédant (Tondreau, Parent, Perrier, 2002).

Tableau 5. Consultants consultés par la relève et le propriétaire au Québec

Conseillers consultés Par la relève	%	%	Conseillers consultés Par le propriétaire
Conseiller en financement	37	51	Comptable
Comptable	30	21	Conseiller en financement
Syndicat de gestion	19	15	Agronome du MAPAQ
Agronome du MAPAQ	18	14	Syndicat de gestion
Notaire	13	13	Conseiller du CREA
Conseiller du CREA	11	11	Notaire

Pourtant, les désaccords entre cédant et repreneur sont présents sur plusieurs aspects au processus de transfert. Par exemple, les désaccords se rencontrent dans le partage des tâches, le partage des pouvoirs et dans les activités de préparation au transfert (Tondreau, Parent, Perrier, 2002). Ceci laisse présumer que la présence de conseillers au niveau relationnel devrait avoir une place plus importante. Les conseillers des CRÉA (centre régional d'établissement en agriculture) sont justement qualifiés à ce niveau. Les producteurs devraient tenter d'utiliser cette ressource de façon plus importante.

## 5. Synthèse

Ce chapitre nous a permis de constater à quel point la planification d'un transfert est importante et quels types de planifications doit comprendre une bonne préparation. De plus, il a été question des implications du cycle de vie dans la transmission de l'entreprise. Finalement, il faut souligner l'importance de la présence accrue des conseillers tout au cours du processus.



## CHAPITRE 4. LE CONTEXTE SOCIO-ORGANISATIONNEL

### 1. Le processus de transfert d'entreprise familiale

Dans cette partie, nous soulevons les différents modèles de la littérature qui tentent d'expliquer en partie ou en entier le processus de transfert. Par la suite, nous soulignons l'importance de la famille et les pratiques recommandées par certains auteurs.

#### 1.1.L'établissement et le retrait

Churchill et Hatten ((1987) voir Handler 1994) ont proposé un cycle de vie en 4 phases du processus de transfert qui implique le retrait de la gestion du cédant et l'intégration du repreneur sur l'entreprise;

Le propriétaire, souvent fondateur également, est l'unique membre de la famille à être actif dans l'entreprise.

Période de formation où le futur successeur débute son apprentissage de l'entreprise.

Le cédant et le repreneur font gestion commune.

Transfert des responsabilités au successeur.

En même temps que se réalise le processus d'accompagnement du repreneur, le propriétaire se retire de la ferme de façon graduelle : la réduction du travail opérationnel, suivit de sa sortie de la gestion de la ferme et finalement, sa sortie finale par le transfert des actifs immobilisés (Keating et Little; 1997).

#### 1.2.La transition multi générationnelle

Lambrecht (2005) a tenté de développer un nouveau modèle exploratoire d'une transition dans l'entreprise familiale. Dans le même ordre d'idées que Keating et Little, elle croit que le transfert à la prochaine génération doit être perçu comme une étape à l'échelle d'une vie et que c'est un processus continu dès la naissance des enfants. Lambrecht se dit avoir étudié la voie transitionnelle complète du transfert. Pour elle, le transfert ne s'arrête pas seulement à la dernière étape, trop souvent étudié, qui concerne les aspects financiers, fiscaux et légaux du transfert.

Plus encore, elle se dit être arrivée à un modèle exploratoire pour le transfert à la génération suivante qui n'est pas limitée au transfert à la prochaine génération, mais qui inclut les deux. Son modèle dégage les interactions qui évoluent dans le temps jusqu'à la réalisation de la transition. Lambrecht suggère que les trois joueurs principaux dans une transition d'entreprise familiale sont l'individu, la famille et l'entreprise.

### 1.2.1. Les étapes d'intégration du repreneur

Certains auteurs ont proposé un modèle en sept étapes sur le transfert d'entreprise familiale pour le repreneur (Longenecker et Shoen, 1991, cité par Goldberg et Wooldrigge : 1993) :

Stade pré-entreprise : période où le repreneur est conscient de l'entreprise familiale, mais pas très impliqué;

Stade d'introduction : l'enfant est capable de relier ses premières expositions à l'entreprise avec ce qu'il entend à la table lors des discussions;

Stade d'introduction au fonctionnement : l'enfant va à l'école et travaille dans l'entreprise familiale lors de ces temps libres;

Stade fonctionnel : L'école est terminée, l'acquisition de l'expérience de travail à l'extérieur aussi. Il est capable de travailler à temps plein pour l'entreprise familiale;

Stade fonctionnel avancé : les repreneurs entrent dans les tâches de gestion;

Stade au commencement de la succession : le repreneur devient employé de gestion;

Stade de la succession mature : Le cédant donne toutes les responsabilités et l'autorité à son repreneur.

### 1.2.2. Les premières étapes de planification au transfert de l'entreprise

Les étapes antérieures telles que : la décision prise par le propriétaire de l'entreprise de réaliser un transfert de ferme, la désignation du successeur, de même, que le moment prévu pour effectuer la succession fait partie du processus de planification au transfert. Des analyses statistiques effectuées par Glauben et coll. (2004) ont soulevés que ces trois aspects sont interdépendants pour augmenter les chances qu'un processus de succession se réalise. Ainsi, il semble sensé de croire que la planification au transfert de l'entreprise est un processus dont les étapes et leurs influences s'étendent à l'échelle d'une vie.

Le transfert de la ferme devrait être planifié longtemps à l'avance par les parents. Pour obtenir des conditions gagnantes à un transfert, chaque étape devrait être préparée tant du côté des cédants que celui des repreneurs. Du point de vue gestionnaire, il y a cinq étapes relatives à un transfert qui gagnent à être planifiées par les parents (Tondreau, Parent, Perrier; 2002) :

Identification de la relève

La planification de l'établissement en agriculture et du transfert de la ferme;

L'intégration de la relève dans la gestion de toutes les tâ-

ches de la ferme

La transmission du patrimoine agricole et du pouvoir de gestion à la relève

La perpétuation de la ferme, atteinte de la viabilité économique dans les cinq premières années.

Certains chercheurs du domaine des entreprises familiales croient que le choix d'un repreneur signifie la recherche d'un arrangement sur le moment de la transition et de la distribution du revenu avant et après le transfert. Dans ce cas, le moment négocié est particulièrement important puisque le repreneur ne souhaitera pas attendre sur une durée indéfinie. Pour le transfert formel de la propriété, le cédant souhaitera disposer de suffisamment d'argent pour une retraite confortable (Kimhi, 1997). En général, le repreneur de l'entreprise est désigné avant même que les étapes prévoyant la vente de la ferme ne soient débutées (Barthélemy, 1997).

### 1.2.3 La sélection de la relève

Les cédants d'une entreprise agricole s'entendent généralement sur la nécessité de désigner un repreneur, mais se montrent peu clairs sur le processus conduisant au choix du successeur (Keating, Little, 1997). Keating et Little proposent que le processus de sélection du successeur comporte cinq étapes :

La première étape est l'attention des parents sur les intérêts que leurs enfants de bas âge accordent à l'agriculture. Si un enfant dévoile un intérêt, les parents l'encourageront à s'impliquer dans la ferme. Dans le cas contraire, où il n'y a pas d'enfant qui semble intéressé, les parents décident d'attendre pour voir si des intérêts se développeront dans le futur.

La deuxième étape est la réduction du nombre de successeurs éligibles. Cette partie du processus est initiée par la reconnaissance que la viabilité de la ferme place la contrainte majeure sur le nombre de successeurs. Cette étape du processus débute à l'adolescence.

Ensuite vient l'évaluation de l'engagement des enfants par les parents. Cette étape est précipitée par l'enfant, devenu un jeune adulte, qui exprime sa volonté d'établir sa carrière future.

La quatrième étape est la compensation pour les autres, étape qui se déroule une fois que le successeur est désigné. L'importance de cette étape provient de la croyance des parents qu'il est important de traiter tous les enfants de manière équitable, même s'ils reconnaissent qu'ils ne peuvent pas traiter tous les enfants de manière égale.

L'étape finale est le placement du successeur désigné, qui selon les parents se fait par soi-même. Cette étape arrive parce que les parents sentent que c'est le meilleur moment pour les adultes de la génération suivante, d'assurer le contrôle de la gestion de l'entreprise.

#### 1.2.4 Le placement du repreneur

Toutefois, le placement du repreneur ne se ferait pas de manière spontanée. Il serait plutôt un processus parallèle à celui de la désignation du repreneur (Keatin et Little;1997). En fait, lors de la phase préparatoire au transfert, trois rôles joués par les cédants à l'échelle d'une vie, peuvent avoir un impact important sur le transfert de ferme familiale. La présence d'un manque à l'un de ces trois rôles risque de se répercuter sur la confiance des relations intergénérationnelles et affecter la nature du processus de transfert.

Premièrement, les parents possédant l'entreprise agricole devraient souhaiter évaluer leur style d'interaction avec leur enfant concernant leur implication dans l'entreprise. Ensuite, les parents devraient être attentifs de la façon qu'ils échangent avec leurs enfants au sujet de l'entreprise. Pour ce, les parents ont besoin de clarifier leurs attitudes à l'égard de leurs préjugés tels, d'avoir une fille pour successeurs, et de faire en sorte que les mots qu'ils utilisent convergent avec les comportements qu'ils adoptent. En effet, Keating et Little ont découvert que le genre est un critère utilisé par les parents pour choisir un successeur, et ce, peu importe l'intérêt démontré par la jeune fille. Lorsque c'est une fille, les parents préféreront l'encourager à se diriger vers une carrière autre qu'agricole.

D'autres chercheurs en sont venus aussi à la même conclusion : le choix d'un repreneur peut être affecté par l'ordre de naissance, la différence d'âge et les qualités du potentiel du repreneur (Kimhi, 1997).

Troisièmement, les parents doivent confronter la question concernant l'allocation des ressources permettant de transférer une entreprise viable, d'obtenir un revenu de retraite adéquat et de traiter les enfants de manière équitables. Pour ce, les parents doivent clarifier leur intention de donner une compensation financière ou non aux autres enfants.

Ainsi, les trois rôles importants que doivent jouer les parents longtemps avant le transfert afin d'obtenir des relations de confiance sont: la clarté des rôles, la communication ouverte et l'équité.

Ainsi, Keating et Little suggèrent que le processus de placement du successeur se déroule dès le jeune âge de l'enfant et que les relations familiales sont influencées par leurs attitudes, leur comportement et le traitement équitable des enfants. Enfin, puisque la planification du transfert de l'entreprise agricole vise habituellement la croissance de l'entreprise, ces chercheurs recommandent que la ferme familiale puisse espérer ajouter un autre but, celui de développer un portfolio diversifié pour procurer un revenu de retraite adéquat pour les parents et l'équité à l'extérieur de l'entreprise pour les autres membres de la famille.

Les mêmes recommandations sont apportées dans le domaine des entreprises familiales non agricoles. Tiré de la revue de littérature de Wang et coll. (2004), il est soutenu par Davis (1997) que les mesures de planification en vue d'une succession possède trois objectifs. D'abord, la distribution équitable des actifs de la vieille génération vers la plus jeune, ensuite, passer le contrôle de l'entreprise de manière à assurer le leadership de l'entreprise et enfin, maintenir et promouvoir l'harmonie familiale.

Il est possible que le cédant de l'entreprise agricole arrête d'investir dans la ferme en attendant que le repreneur choisi termine ses études. Le père peut chercher à diminuer la dépendance financière de son ménage vis-à-vis le revenu de la ferme. Ainsi, il se trouve un autre emploi en raison de la petite production de la ferme qui ne permet pas de générer de revenu pour les deux familles (Potter et Lobley, 1996).

Les investissements non productifs avant le transfert peuvent conduire à la détérioration de la situation financière de la ferme suite aux transferts. Par exemple, l'achat de machinerie non nécessaire ou de quotas peut causer le surendettement du repreneur, devenu incapable de générer un surplus pour son coût de vie (St-Roch; 2004, Tondreau, Jean, Parent, 2000, p.62)

### 1.3.La famille

Selon Birley (1986 (BROCKHAUS 2004)), l'attitude de la famille est l'une des conditions affectant le plus le transfert des pouvoirs et de gestion. Si la famille ne supporte pas le membre qui assume le rôle de leader, les chances de réussite sont faibles. Dans la même ligne de pensée, Goldberg & Woolridge, 1992; Horton, 1982; Lansberg & Astrachan, 1994, mentionnent que le futur successeur doit avoir la confiance des membres de la famille qui sont également impliqués dans l'entreprise. Morris (1997) suggère que la dimension de la confiance dans les aspects relationnels est prometteuse pour la réussite d'une succession. La confiance est caractérisée par l'ouverture et l'honnêteté à travers les membres de la famille, tout comme

la certitude en la fidélité et l'intégrité d'un membre de la famille. Les qualités pouvant être associées aux relations de confiances sont les suivantes : la cohérence dans les actions, la compétence, l'équité, la responsabilité et l'amabilité.

Aussi, la famille exerce une influence lors du processus de planification du transfert de l'entreprise. Les résultats de l'étude réalisée par Davis et Harveston (1998) ont montré que l'ampleur avec laquelle le processus de planification au transfert se réalise est la même pour toutes les générations étudiées (première, deuxième, troisième). Toutefois, les résultats de Davis et Harveston suggèrent que les déterminants conduisant à cette étape de planification diffèrent selon le nombre de génération familiale dans lequel se situe l'entreprise.

Seule, l'« influence de la famille » s'est trouvée significative au déclenchement du processus de planification pour toutes les générations. Le support des membres de la famille à l'extérieur de l'entreprise familiale apporte des bénéfices très importants pour l'entrepreneur de la famille. Le support familial permet de fournir une aide de haute qualité. Ce support est caractérisé par une hétérogénéité de ses ressources et des points de vues qui enrichissent les informations. Aussi, cet appui familial se distingue par la rapidité de son service et par son coût faible ou inexistant du conseil obtenu (Anderson et coll., 2005). Ces membres de la famille à l'extérieur de l'entreprise ne doivent pas être négligés puisqu'ils offrent une série de ressources aux entrepreneurs qui sont tant de nature professionnelle qu'affective. La qualité de ce support dépend des frontières qui délimitent la famille et l'entreprise familiale. Il s'agit du degré de débordement entre les deux systèmes considéré acceptable par les membres de la famille (Anderson et coll. 2005).

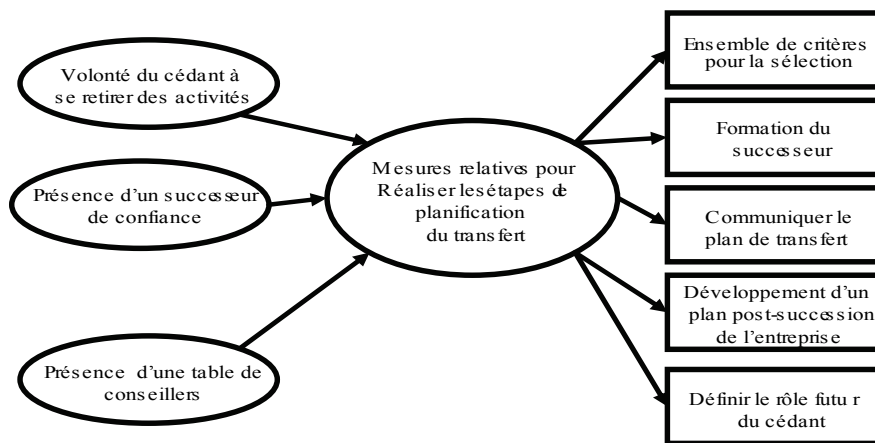
### 1.3.1 La planification formelle familiale

La planification au transfert de ferme est un outil essentiel pour faciliter la réussite du transfert comme pour le milieu des PME (Sharma et coll., 2003, Tondreau, Parent, Perrier, 2002). Aussi, la planification du transfert des entreprises familiales est le processus explicite par lequel le contrôle de la gestion est transféré d'un membre de la famille vers un autre. Définir clairement les rôles de chaque membre de la famille permet de minimiser les effets pouvant générer des tensions en période de pré établissement et post établissement. Les chances de réussir le transfert deviennent donc plus grandes (Davis et Harveston, 1998; Sharma et coll., 2003). Selon une étude réalisée sur 604 grandes entreprises familiales par Sharma et coll. (2000), le fait de se préparer au transfert est positivement affecté par la volonté du prédécesseur à laisser sa place, par la présence d'un successeur compétent ainsi que la présence d'un conseil actif. La présence d'un conseil actif implique

que des mesures sont prises pour être prêt à la relève, mais aussi que ces mesures tiennent compte des autres membres de la famille.

Sharma et coll. (2000) considèrent un conseil en activité lorsqu'il est impliqué dans les orientations stratégiques de l'entreprise et que les rencontres ont lieu sur une base régulière. L'activité du conseil suppose que les membres de la famille sont informés des préparatifs réalisés par les deux partenaires au transfert.

Figure 5 : Facteurs influençant la planification de la succession dans les entreprises familiales.



Source : Sharma, Chua et Chrisman, 2000

### 1.3.2 Le conseil de famille

La définition du conseil de famille possède plusieurs versions. Un conseil de famille est une réunion de communication que la famille tient en dehors de ses affaires quotidiennes. Il rassemble tous les membres de la famille, qu'ils soient identifiés ou non comme relève de l'entreprise. Il est utilisé comme un outil qui permet une amélioration des relations et rend plus faciles les changements organisationnels de l'entreprise impliqués par l'intégration de la relève. Une entreprise familiale implique, dans la majorité des cas, que ses employés soient, en plus de collègues, liés par des liens familiaux. Selon Perreault (1994), les valeurs fondamentales qui doivent être véhiculées et mises de l'avant si l'on désire bâtir un clan familial en affaires sont la cohésion, l'harmonie et la compétence.

La cohésion entre les membres se définit par l'engagement, la transparence, l'entraide, la solidarité et le bien-être. Le respect, l'intégrité, l'équité, la communication et la rationalité démontrent l'harmonie. Les valeurs instrumentales qui prouvent la compétence des membres sont la connaissance, l'expertise, l'adaptabilité, la confiance en soi et l'autonomie. Le conseil de famille est l'endroit où les membres de la famille peuvent discuter et décider quelles valeurs seront mises de l'avant dans l'entreprise. Il a comme mandat d'assurer la valorisation et la défense des intérêts de la famille. Le conseil de famille possède certaines responsabilités :

*Soutenir et promouvoir la force du clan de famille;  
S'assurer de la saine administration de l'entreprise;  
Gérer les interactions entre la famille et l'entreprise;  
Perpétuer le leadership et garder la propriété et le contrôle  
de l'entreprise dans la famille.*

Deane Kanaly, un conseiller auprès des entreprises familiales (Sorenson, 2000), affirme que le conseil de famille devrait mettre en place les règles pour les entrées et les sorties de l'entreprise familiale. Selon D. Kanaly, les conjoints devraient être inclus dans le conseil de famille et tous les enfants âgés de 15 et plus. Des conflits irrésolus avec la conjointe du repreneur peuvent mener à une catastrophe financière pour l'entreprise agricole familiale et une perte du capital social importante pour la famille (Marotz-Baden R. et Mattheis, C, 1994).

Enfin, la communication est un outil essentiel dans un processus de transmission efficace. Elle permet de clarifier les attentes, rôles, responsabilités de chacun. Les conflits sont nécessairement réduits lorsque tous les membres de la famille et de l'entreprise connaissent les intentions des autres membres (Baker, 1997).

Les relations familiales représentent une dimension stratégique pour la préparation de la succession de l'entreprise familiale et une source potentielle davantage compétitive sur les entreprises non familiales (Morris et coll., 1997). En ce sens, ces relations devraient être gérées de manière stratégique. Une possibilité d'approche serait de développer une « charte relationnelle » qui donnerait un modèle pour l'accomplissement des buts communs et un travail d'équipe efficace de l'unité familiale.

Selon Morris et coll., une telle charte devrait inclure :

Identification des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de l'unité familiale,  
Établissement des buts et des objectifs mutuels pour des relations de qualité et efficace,



Définition des rôles mutuels désignés,  
Mise en place de programmes visant à développer et améliorer l'aspect relationnel  
Une mesure périodique de la performance des aspects relationnels et de la satisfaction des membres de la famille avec les relations entretenues,  
Création de mécanismes acceptés de tous pour la résolution ou la médiation de conflits.

Un processus équitable de prise de décision est considéré selon Vand der Heyden, Blondel et Carlock (2005), comme une base pour le développement et la survie de l'entreprise familiale. Ce processus est essentiel puisqu'il correspond aux besoins fondamentaux de la reconnaissance de l'individu et minimise les chances de rendre irrésolus les conflits d'identité (Danes et Lee, 2004). Sur le plan de la performance de l'organisation, ce processus permet d'entendre plus de voix et d'idées qui permettent de clarifier les agendas du jour et d'améliorer les solutions.

Les recherches de Vand der Heyden, Blondel et Carlock (2005) dans la littérature du domaine des sciences sociales et de l'entreprise révèlent que les processus de prise de décision équitable au sein des entreprises familiales permettent d'améliorer la performance de la firme ainsi que l'engagement et la confiance des individus impliqués dans l'organisation. À partir de la littérature sur les procédures de justice dans les organisations, les auteurs proposent cinq critères fondamentaux qui sont essentiels à l'efficacité d'un processus équitable dans les entreprises familiales.

Les cinq principes conduisant aux prises de décisions équitables sont les suivants :

- La communication et le droit de parole
- La clarté des informations, du processus et des prévisions
- La consistance entre les membres de la famille à travers le temps et en accord avec les valeurs et les normes
- La possibilité du changement des décisions, son processus, ses buts et ses principes.
- L'engagement à l'équité par les membres de la famille et de l'entreprise.

Un processus de prise de décisions équitable dans le cadre d'une transmission d'une entreprise familiale pourrait s'appliquer lors du choix du repreneur, au moment du transfert des responsabilités de gestion, au moment du transfert des actifs, lors de la distribution des revenus avant et après le transfert ainsi que la compensation pour les autres héritiers (Kimhi,A., 1997).

## 1.4.Synthèse

Un transfert d'entreprise familiale efficace n'est pas limité à la sélection du repreneur. Le vrai baromètre de l'efficacité d'un transfert mesure la croissance de la firme, la dynamique familiale et la qualité de vie (Ward, 1987, cité dans Goldberg; 1996). En fait, le processus se présente comme un processus à multiples facettes et qui débute bien avant que le repreneur entre dans l'entreprise (Handler, 1990 cités dans Golderg; 1996). Le postulat de Handler semble vrai : « un processus de succession efficace produit des successeurs efficaces ».

## 2. L'accompagnement du repreneur et ses attributs

La littérature nous permet de soulever certaines caractéristiques d'un repreneur efficace. Bien qu'il possède une formation spécialisée en agriculture, ses compétences reposent grandement sur la relation avec son père. Il vient un moment où la relation doit se transformer pour que le repreneur prenne sa place dans l'entreprise.

### 2.1.Les formations

Au Québec, la relève considère que pour s'établir sur une ferme, la formation agricole et les connaissances en gestion sont des atouts importants (77% de 114 répondants). Les propriétaires sont encore plus nombreux à le confirmer (85% de 114 répondants), (Tondreau, Parent, Perrier; 2002).

En général, lorsqu'il est question de formation, la première idée qui vient en tête est la formation académique. Par contre, on oublie souvent les autres types de formation. La majorité des jeunes poursuit une formation quelconque suite au transfert. Il y a tout de même 20% d'entre eux qui disent ne pas se soucier de continuer une certaine formation (St-Cyr, Richer et Dupuis, 1999). Les résultats de l'étude de St-Cyr et coll. ont indiqué que le mode de perfectionnement professionnel choisi repose en premier lieu sur les activités personnelles comme les lectures personnelles, la radio, la télévision et les expériences personnelles (37,9%). La poursuite des études à temps plein ou temps partiel du niveau secondaire ou collégial compte pour 34,8%. Finalement, la participation à la vie associative obtient également 34,8%.

Au niveau de la formation académique, plusieurs études ont démontré son importance dans la pérennité de la ferme suite au transfert. En 1987, Muzzi et Morriset ont rapporté que 3,7 % de la relève avec formation agricole s'était retiré de l'agriculture 5 ans après le transfert comparativement à 28,8% pour ceux qui n'avaient pas reçu de formation agricole académique. L'échec de la transmission est donc plus fréquent lorsque la relève ne possède pas une formation spécialisée en agriculture. La formation scolaire du repreneur peut affecter de manière positive les stratégies de l'entre-

prise, soit au niveau de la régie de production, sur les projets d'expansion ou l'amélioration du revenu.

Aussi, la formation permet la divulgation des informations pertinentes pour un projet de transfert. Certains jeunes qui ont repris une ferme sans formation postsecondaire ne connaissaient pas les programmes offerts par le gouvernement (Parent, Jean et Simard, 2002). L'inverse doit être vrai, ou du moins, donner plus de chances à un repreneur d'être au courant des programmes disponibles.

Selon Samson (2003) l'apprentissage, s'il ne repose pas sur une base théorique, n'est pas utile, car il sera appliqué mécaniquement et le successeur ne comprendra pas pour quelles raisons il pose ces gestes. La formation que reçoit le futur exploitant devrait comprendre plusieurs facettes : d'abord sur des pratiques de gestion liées aux défis imminents et portant sur le travail d'équipe; ensuite, le développement d'une bonne connaissance de soi, de l'industrie et des aspects de la négociation. Les formations existantes sont nombreuses; elle peuvent être traditionnelles en classes ou par correspondance, aussi elle peuvent prendre la forme de séances de formation de quelques jours ou de sessions qui se succèdent sur plusieurs années. De plus, la formation peut être une activité continue par la lecture de livres, de journaux, de revues et par la navigation de sites sur Internet.

OSEO 2005 intègre dans les facteurs de réussite du transfert l'expérience professionnelle dans une autre entreprise que la familiale, mais dans le même secteur d'activité. Les auteurs Barnes (1988) et Cornell (1989) sont d'avis que l'expérience obtenue hors de l'entreprise familiale aide le successeur à développer une identité et à se préparer à affronter un plus grand nombre de problèmes auxquels il sera confronté. Samson (2003) a décrit quelques-uns des avantages d'acquérir de l'expérience dans une autre entreprise :

- Comprendre comment une entreprise fonctionne
- Acquérir le vocabulaire d'usage
- Adopter les meilleures pratiques d'affaires
- Tisser un réseau de contact
- Tirer profit d'une évaluation objective

Les avantages de la formation pour les agriculteurs sont nombreux autant au niveau économique, qu'humain. Par contre, cette formation doit répondre à certains critères afin d'être réellement rentable pour l'exploitant. Tout d'abord, au niveau économique, plusieurs recherches ont prouvé que plus les agriculteurs sont instruits, meilleure est la productivité de l'entreprise. Ceci est dû au fait que la formation permet de répondre de façon plus efficace aux différents changements extérieurs rencontrés par la production (Arsenault 1984, Tondreau, Parent et Perrier; 2002).

Du point de vue humain, la formation permet d'augmenter l'autonomie de l'agriculteur. Elle lui permet également d'avoir une capacité d'analyse supérieure et le producteur peut ainsi être plus conscient des effets et conséquences des décisions qu'il prendra.

La formation permet donc d'accroître la satisfaction personnelle autant en tant qu'agriculteur chef d'entreprise que d'individu. La formation doit également être continue, elle ne doit pas s'arrêter après la remise du diplôme. L'agriculteur doit tenter par moyens divers de rester à jour dans ses connaissances et compétences. (Arsenault, 1984)

## **2.2. Connaissance de l'entreprise**

D'après une étude effectuée par l'OSÉO (2005), l'un des facteurs incontestables de réussite d'un transfert est la connaissance de l'entreprise par le repreneur. Les résultats ont démontré que le risque d'échec pour les transmissions familiales était quasiment nul lorsque le repreneur était un ancien salarié de l'entreprise. Aussi, il avait deux fois plus de chance de réussite qu'une relève provenant de l'extérieur de l'exploitation. D'autres études sont arrivées aux conclusions que les repreneurs les plus efficaces avaient commencé au bas de l'échelle de l'entreprise (Morris et coll., 1997; Goldberg 1996)

## **2.3. L'engagement du repreneur**

Le modèle de l'engagement du successeur élaboré par Sharma et Irving (2005) propose que les comportements discrétionnaires du repreneur dépendent du type d'engagements que le successeur possède envers l'entreprise. Selon Sharma et Irving, l'engagement de type affectif serait celui présentant la plus forte relation positive avec les comportements discrétionnaires réalisés par le successeur qui conduisent au fonctionnement efficace de l'entreprise familiale. Selon les auteurs, l'engagement est de type affectif, lorsque l'identité individuelle du successeur ainsi que ses intérêts sont fortement alignés avec ceux que présente l'entreprise familiale.

Les trois autres types d'engagements proposés par Sharma et Irving sont le normatif (lié aux traditions et aux valeurs familiales), le calculé (lié à une valeur financière significative de l'entreprise et au coût social de ne pas reprendre l'entreprise) et enfin, l'impératif qui découle d'une exposition limitée du successeur à l'extérieur de l'entreprise et de l'in vraisemblance perçue par le successeur de se voir pratiquer ses compétences dans une autre entreprise.

D'après une étude effectuée par St-Cyr, Richer et Dupuis (1999), auprès de 66 jeunes établis (33 filles et 33 garçons), les jeunes choisiraient de travailler en agriculture principalement par amour de la ferme, de la nature et de l'agriculture (57,6%). Ces auteurs ont soulevé les qualités qui sont

nécessaires pour réussir en agriculture selon la relève. Tout d'abord, le caractère représenté par la patience, la persévérance, la détermination, l'autonomie, le sens des responsabilités, et le fait d'être travaillant (49,2 %). Ensuite vient l'amour du métier démontré par le goût d'un produit de qualité, la débrouillardise et la polyvalence (21,5 %). Troisièmement les qualités « autres » concernées par la formation, la gestion, l'écoute et le respect (20 %) et puis finalement, celui d'entrepreneur caractérisé par l'ambition et l'innovation (9,2%).

#### 2.4. Le mentorat

D'après Murray (1991) une relation de mentorat peut être faite de façon formelle ou de façon plus spontanée. Le mentorat ne devrait pas, selon plusieurs auteurs tels que Bork (1986), Nelton (1986) et Ward (1987), être effectué par les parents du successeur. Ceci est dû au fait que les cédants ont déjà un horaire rempli en vue du transfert. Par contre, lorsque l'apprentissage du mentor est fait sous la surveillance de ses parents, il y a plus de chances que le transfert des savoirs soit fait correctement (Danco, 1982). De plus, Samson (2004) est d'avis que le mentor ne doit pas être le dirigeant de l'entreprise et ceci pour multiples raisons : il peut être en conflit d'intérêts, il a de nombreuses choses à faire et aura peut-être tendance à porter des lunettes roses.

Le travail de mentor n'est pas une tâche simple, mais peut être une expérience passionnante et enrichissante autant pour le mentor que pour le mentoré. Le mentor est présent dans le but de transmettre le savoir-faire au nouveau venu dans l'exploitation.

Les responsabilités du mentor sont multiples (Samson, 2004) : bonifier le savoir à communiquer, observer les comportements du mentoré, sensibiliser le mentoré à la culture de l'entreprise et finalement, stimuler le mentoré aux bonnes pratiques de gestion.

Le mentor a une tâche quadruple (Samson, 2003) :

- Le mentor doit s'assurer que le successeur désigné atteint le niveau de compétences établi par le comité de direction pour chacun des postes de l'organisation

- Il doit conseiller le futur dirigeant à propos de ses interactions avec les employés

- Il doit jouer au confident

- Il doit faire rapport à la direction, l'informer des obstacles qui nuisent à l'apprentissage et annoncer le moment venu, le début de la phase de cohabitation entre le cédant et le successeur à la tête de l'entreprise.

Quant à la relève, appelée mentoré, elle doit s'assurer d'être réceptive aux apprentissages montrés. Samson (2004) fournit quelques conseils

pour devenir un bon mentoré :

*Rester soi-même*

*Faire-part de ses sentiments*

*Apprendre à encaisser les critiques*

*Agir en tant que partenaires*

*Entretenir de bons liens avec les autres employés*

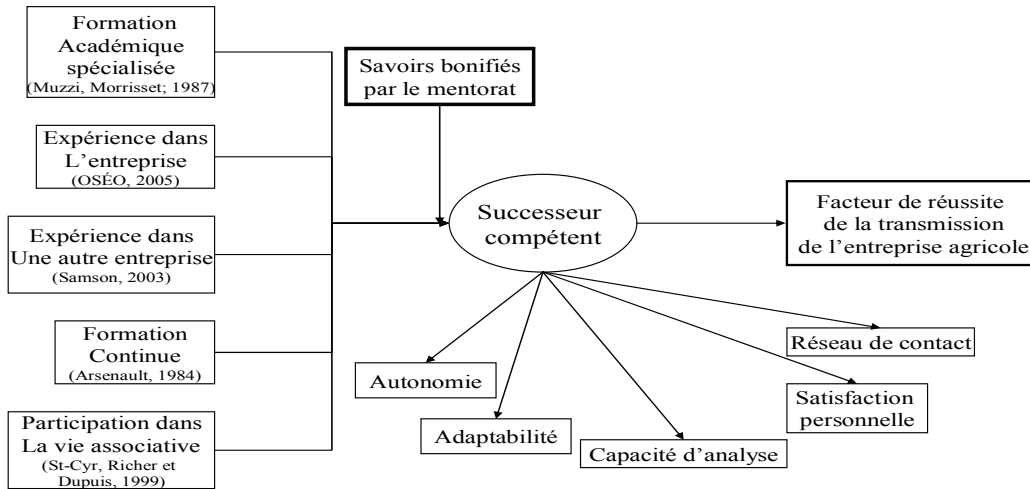
L'étude de Goldberg (1996) sur les facteurs de réussite des cas de transfert, a démontrée que les repreneurs possédaient un important réseau de contacts. Que ce soit dans l'entreprise, dans le cadre familial ou professionnel (avocat, comptables, notaire, thérapeute), ces relations sont primordiales à la réussite du transfert. Il s'agit de mentorat utilisé de diverses façons. Au Québec, l'enquête réalisée auprès de 114 pairs partenaires (cédant-relève) montrait que 59% des jeunes de la relève participaient aux activités de la Fédération de la Relève agricole du Québec (FRAQ) et 41% des propriétaires participaient aux activités de l'UPA. Les autres activités les plus populaires sont présentées dans le tableau 6.

Tableau 6. Pourcentages de participation de la relève et des propriétaires aux diverses activités

Activités où la relève parti-	%	%	Activités où le propriétaire
FRAQ	59	41	UPA
Syndicat de gestion	30	27	Club agroenvironnemental
Club agroenvironnemental	23	18	Syndicat de gestion
Club d'encadrement technique	18	16	Club d'encadrement technique

Il semble possible d'établir une relation entre la réussite de la transmission de l'entreprise agricole et la formation du repreneur. Toutefois, la compétence peut s'évaluer avec les comportements qui découlent de son engagement et de son attitude envers l'entreprise (Sharma et Irving, 2005). Le transfert du savoir du métier au repreneur est efficace à condition que la relève acquière, au préalable, différents savoirs à l'aide de formation et d'expériences. Les éléments-clés que nous jugeons les plus pertinents à l'acquisition des connaissances du métier pour le repreneur sont schématisés dans la figure 6.

Figure 6. Les modes d'acquisitions du métier d'agriculteur



Ainsi, le succès de l'accompagnement du père à l'intégration du jeune dans la ferme contribue au développement du repreneur, à sa satisfaction au transfert et à la performance de l'entreprise après le transfert (Goldberg, 1996, Frieman 1991 cité par Brockhaus; 2004, Handler 1994, ). Un déterminant critique au transfert des responsabilités de l'entreprise est la qualité de la relation entre le chef de l'entreprise et le fils (Brockhaus; 2004). Les six facteurs jugés les plus importants pour le développement du leadership du repreneur sont favorisés par la qualité des relations personnelles entre le cédant et sa relève (d'Iannarelli, 1992, cité par Handler, 1994). Ces antécédents tributaires d'une relève efficace sont: le temps passé avec le père de l'entreprise, la vision des différents aspects de l'entreprise, les encouragements, l'attitude positive des parents au sujet de l'entreprise, la contribution personnelle à l'intérieur de l'équipe de travail et l'intégration en douceur au sein de cette équipe.

Les relations intergénérationnelles favorisent un accompagnement plus étroit à l'intégration du repreneur dans l'entreprise. Toutefois, un accompagnement trop serré des parents qui se poursuit lorsque le repreneur désire être autonome peut avoir des effets désastreux sur le climat familial l'entreprise (Tondreau, Jean, Parent, 2002) Cela se produit lorsque les cédants commencent à surveiller la relève, tellement, qu'elle ne se sent pas libre de prendre les décisions.

Pour que l'expérience du mentorat soit bénéfique, la relation de confiance entre le père et le fils doit se transformer en une relation professionnelle. Ces interactions « plus rationnelles » permettront de surmonter certains

obstacles au transfert du contrôle et des responsabilités. Le succès de l'accompagnement implique de prendre le temps pour dresser un équilibre entre la relation de confiance et celle de pouvoir (Handler, 1994). La littérature nous renseigne sur les conséquences d'une expérience réussie de mentorat et son processus. Toutefois, son déroulement peut être différent d'une famille à l'autre, selon les facteurs individuels propres à chaque membre.

#### 2.4.1 Le modèle de la course de relais

Dyck et coll. (2000) propose un modèle empirique de la gestion du transfert des responsabilités entre le père et le fils en utilisant l'analogie d'une course de relais. La construction de ce modèle est basée sur l'analyse détaillée de la perception du repreneur et du cédant lors d'un cas de transfert de propriété qui a rencontré l'échec. Dans ce modèle, une performance organisationnelle supérieure est la conséquence de l'exécution d'un transfert réussi. Les quatre éléments considérés importants au cours de l'exécution du transfert sont les suivants : la séquence du cédant et du repreneur, le moment, la technique de passe du bâton et la communication.

*La séquence signifie que le cédant s'assure que le successeur possède les compétences appropriées et l'expérience requise pour conduire l'organisation dans sa prochaine phase.*

*Le moment permet d'assurer que le bâton du leadership sera transféré du prédécesseur vers le repreneur de manière efficace. Les deux bouts du bâton sont nommés « responsabilité » et « contrôle ».*

*La technique de passe du bâton dans laquelle se détermine les détails auxquels les transferts des pouvoirs et des avoirs seront effectués.*

*La communication réfère à une coopération harmonieuse entre les deux joueurs, un respect mutuel, un partage de vision ainsi qu'une communication claire entre les prédécesseurs et successeurs.*

L'étude de ce cas a permis de soulever, que les facteurs bénéfiques pour la performance organisationnelle ne le sont pas nécessairement pour la santé de l'entreprise (Dyck et coll., 2000). Par exemple, un style de gestion semblable entre le père et le fils facilitera le transfert des responsabilités.

Par contre, cette uniformité n'a pas d'impact positif sur la performance de l'entreprise transférée. Aussi, le temps pris pour ajuster les séquences de chacun est favorable à l'organisation, mais risqué pour l'entreprise.



Dans une étude, Sonnenfeld (1988) a décrit 4 styles différents qui sont adoptés par les cédants lors du transfert. Les monarques ne quitteront jamais l'entreprise à moins qu'ils n'en soient chassés. Ils cesseront de diriger au moment de leur décès. Les généraux adoptent la même technique, mais en plus, ils prévoient une façon de réintégrer leur poste lorsque le repreneur sera en train de mettre en faillite l'entreprise. Les ambassadeurs quittent sans créer de problèmes de résistance et dans la plupart des cas, ils restent en temps que conseiller au sein de l'entreprise. Finalement, les gouverneurs ne dirigent qu'une courte période de temps avant de partir réaliser de nouveaux rêves.

Certains aspects humains propres au cédant et au repreneur feront obstacles au bon déroulement de cette expérience.

## 2.5. Les attitudes du repreneur

Goldberg et Wooldridge (1993) ont effectué une recherche portant sur les caractéristiques des successeurs qui sont à la tête d'un transfert réussi. Ils ont dégagé 4 types d'attitudes qui jouent un rôle dans le processus de transfert :

*L'attitude du successeur envers son prédécesseur à il semblerait que les successeurs qui sont intimidés ou qui ne sont pas capables de faire la séparation père/patron vont projeter une image de soumission à leurs employés.*

*L'attitude du successeur envers l'entreprise à les successeurs qui entrent dans l'entreprise par obligation seront portés à ressentir de l'amertume envers les autres membres de la famille et les employés. De la même façon, ceux qui font leur entrée par choix seront plus positifs et enclins à être de meilleurs successeurs.*

*L'attitude du successeur envers sa famille à la mésentente entre le successeur et les autres membres de la famille risque fortement de causer une atmosphère négative de travail dans l'entreprise.*

*L'attitude du successeur envers lui-même à pour obtenir un transfert qui fera preuve de réussite, il faut que le successeur démontre une bonne confiance en soi. Le successeur doit avoir confiance en ses capacités et habiletés à diriger l'entreprise.*

## 2.6. Les caractères du cédant et du repreneur

Taylor, Norris et Howard (1998) ont créé un modèle contenant 2 types de personnalité que peuvent adopter les cédants ou les repreneurs. On peut ainsi obtenir quatre possibilités de couples de caractères. Les expansionnistes sont des gens qui ont un besoin de pouvoir et de contrôle. Ils sont des entrepreneurs qui possèdent une constante ambition et qui n'hésitent

pas à prendre des risques pour arriver à leur fin. De plus, il ne s'agit pas du type d'exploitant qui prend le temps de planifier sa retraite et le transfert de son entreprise qu'il a, dans la plupart des cas, lui-même construit. À l'inverse, il y a les conservateurs, qui se préparent longtemps à l'avance pour le transfert et la planification de la retraite. Ils sont généralement propriétaires d'une entreprise de petite taille et sont très peu endettés. La famille est pour eux plus importante que l'argent ou l'entreprise. Le tableau suivant donne le résumé de leur modèle.

Tableau 7. Modèle selon le caractère du cédant et du repreneur et les effets sur la succession.

Repreneur Cédant	Expansionniste	Conservateur
Expansionniste	-La continuité est importante -Lutte de pouvoir-différences d'opinions -Le successeur pousse pour avoir le contrôle	-Pas de lutte de pouvoir -Successeur pas toujours satisfait-parents initient le transfert
Conservateur	-Bonne relation de travail -Expansion et diversification effectuées par le successeur -Peu de conflit, ni de lutte de pouvoir -Les décisions se prennent à deux	-Prise de décision par consensus -Absence de lutte de pouvoir -Satisfaction des relations de travail-philosophie d'agriculture compatible entreprise peu endettée -Conflit au sujet du transfert causé par un frère ou une soeur

En terme de transfert d'exploitation, les dyades les plus performantes seraient celles où le cédant est un conservateur. Les paires où le cédant et le repreneur sont des expansionnistes doivent régler leur lutte de pouvoir et de contrôle avant d'en arriver à un transfert réussi. Finalement, les équipes où le cédant est expansionniste et le repreneur conservateur est handicapé par le manque de lutte de pouvoir.

Dans ces cas, le repreneur est souvent insatisfait des décisions prises par le cédant. Dans les études de cas réalisés au Québec, la combinaison de caractères qui montraient que les relations de contrôle et de confiance étaient meilleures, étaient la paire conservateur-conservateur (Parent, Jean, et Simard; 2002).

## 2.7.L'âge du père

Durant ce cycle de vie de l'individu, Fast a décelé trois principales périodes d'interaction père/fils. La première en est une problématique où le fils

est dans les années critiques et le père approche de la moitié de sa vie. À ce moment, le fils est ambitieux et désire prendre des risques lorsqu'au contraire le père est plutôt dans un état de consolidation. La deuxième période est harmonieuse. Le fils débute sa vie en tant qu'adulte et le père est rendu vers l'âge de 50-60. Le fils est désormais plus calme et le père est prêt à agir en tant que mentor pour favoriser un transfert de ferme réussi. Finalement, si jamais le fils ne possède pas totalement l'entreprise à l'âge de 35-50 ans de nombreux problèmes peuvent subvenir étant donné qu'il sent ne pas recevoir ce qu'il mérite. De plus, le père quant à lui doit apprendre à gérer avec la retraite et la passation de l'entreprise. Il s'agit donc d'une seconde période qui peut être très propice aux conflits familiaux.

Une étude effectuée par Goldberg (1996) a démontré que les repreneurs d'entreprise qui réussissaient à prendre la relève avec succès avaient des relations significativement meilleures avec leur père. De plus, ces successeurs considéraient avoir eu une enfance heureuse et ils avaient été introduits tôt dans leur enfance à l'intérieur de l'entreprise. Davis (1982) a trouvé, d'après un sondage, qu'il existait des périodes où les relations semblaient être plus harmonieuses entre le père et le fils.

Tableau 8. Âges du cédant et du successeur et type de relation qui y sont reliés.

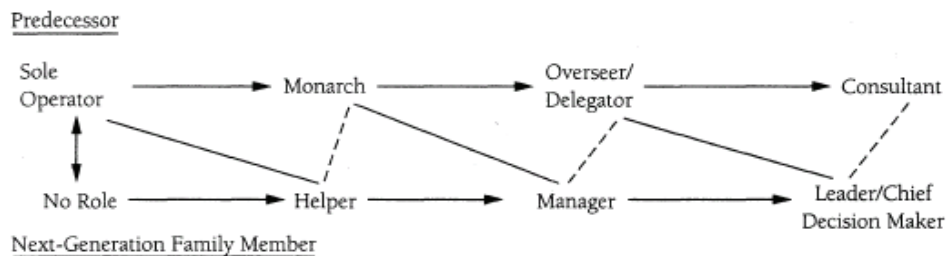
	Relations harmonieuses	Relations problématiques	Relations faiblement problématiques
Âge du cédant	50 à 59 ans	60 à 69 ans	41 à 45 ans
Âge du successeur	23 à 32 ans	34 à 40 ans	17 à 22 ans

Selon Marschall (2005), à partir de 53 ans, plus le propriétaire est âgé, plus les plans de transfert d'entreprise seront formels. Par contre, les chances que moins d'importance soit accordée à la planification du transfert augmentent avec l'âge du cédant. Aussi, une augmentation dans l'âge du propriétaire serait reliée avec une augmentation d'une approche de compétition et une diminution de celle de coopération dans les activités de planification pour le transfert. Les conséquences du manque de coopération de la part du cédant limiteraient l'implication des autres membres de la famille lors de l'élaboration des plans de succession. Ainsi, les résultats de Marshall et coll., suggèrent de commencer la planification du transfert assez tôt, lorsque le cédant possède une approche plus coopérative et moins compétitive dans la gestion des conflits. Si le cédant est déjà âgé, une personne de confiance pouvant être le médiateur devrait être désignée afin de promouvoir la coopération durant la planification de la succession. Selon une étude menée par Errington (1999), l'âge anticipé moyen de la retraite pour les agriculteurs du Québec est de 58 ans tandis que leurs confrères ontariens prévoient prendre leur retraite en moyenne à 61,5 ans.

## 2.8. La relation de pouvoir

Handler (1989) a défini un modèle d'ajustement des rôles entre le prédécesseur et le successeur à partir de la perception de la deuxième génération. Dans ce modèle, le prédécesseur diminue sa participation tandis que le successeur augmente ses responsabilités. Handler mentionne que son enquête a révélé que le prédécesseur avait tendance à prendre du retard dans le processus c'est pour cette raison que le successeur arrive au dernier stade avant le prédécesseur. Il spécifie que dans plusieurs situations de transfert, le cédant n'a jamais quitté la position de monarque puisqu'il est incapable de céder le contrôle de l'entreprise en faveur du successeur. Plusieurs chercheurs ont travaillé sur les caractéristiques des fondateurs d'entreprise. Selon McClelland (1961, cité par Handler, 1994), ces gestionnaires sont des personnes qui ont tendance à exiger la réussite et qui désirent détenir le pouvoir.

Figure 7. L'ajustement mutuel des rôles entre le prédécesseur et le successeur.



Source: Handler, 1989, p. 194.

## 2.9. Obstacles au transfert des pouvoirs

Une enquête a démontré que 38% des cédants n'ont pas envie d'abandonner leur pouvoir et leur contrôle, 30 % ont peur de la mort et 29 % redoutent la perte de leur identité (ING Entreprise Magazine). Selon Lansberg (cité par Handler, 1994), les cédants, en plus de la peur de la perte du contrôle, perçoivent également la retraite comme la rétrogradation de leur rôle à l'intérieur du milieu familiale. De plus, d'après les recherches de plusieurs auteurs (cité par Handler 1994), les conjointes des entrepreneurs ne sont pas portées à encourager la planification du transfert, car l'entreprise représente également pour elles un rôle important dans leur identité personnelle. Selon Samson (2003) les dirigeants sortants craignent de perdre de nombreuses choses, ce qui les empêche de céder leur contrôle: leur identité, leur pouvoir, leur statut social, leur refuge, leur santé et une image positive d'eux-mêmes. D'après une étude de Parent, Jean et Simard (2002), de nombreux cas d'échec de la transmission peuvent être dus à l'incapacité du propriétaire de céder une partie des pouvoirs à la relève.

De plus, Becker (1973) mentionne que les cédants/fondateurs d'entreprise ont un profond désir d'immortalité et de bien se percevoir comme un être indispensable. À l'autre extrême, Lansberg et Handler et Kram (1988) ont démontré qu'un cédant ayant eu un contact direct avec la mort ou la maladie était plus enclin à débiter le processus de planification du transfert.

Selon Goldberg (1996), l'hypothèse générale des chercheurs sur le transfert des entreprises familiales est la suivante : le degré avec lequel le transfert des pouvoirs prend effectivement place, est grandement déterminé par la perception du cédant par rapport à la performance du repreneur durant cette période.

Le seuil critique arrive lorsque le repreneur devient, de façon légale ou légitime, à la tête de l'entreprise familiale. Souvent, le cédant agonise devant cette décision. Il s'agit d'une hypothèse applicable pour le transfert de ferme au Québec, puisque les niveaux de désaccords sont nombreux lorsque propriétaires et relève sont questionnés sur qui fait quoi dans la ferme (Tondreau, Parent, Perrier, 2002). Les résultats de l'étude montrent que les responsabilités du repreneur diminuaient à mesure que le pouvoir attribué aux tâches augmentait. Toutefois, c'est à ce moment que le rôle à prendre par le repreneur n'est pas clair (Goldberg, 1996). Pour plusieurs auteurs, il est d'avis que c'est à ce point critique que le repreneur doit faire preuve de leadership. Il s'agit du test dans lequel le repreneur doit démontrer ses habilités à diriger et gérer et ainsi gagner le droit d'augmenter ses responsabilités en leadership (Goldberg et Wooldrigge, 1993).

## **2.10. Rôles du cédant facilitant le transfert**

La présence du cédant dans l'entreprise, une fois le transfert effectué, double les chances de réussite de la relève (OSEO 2005). Dans l'étude de Goldberg (1996) sur les reprises efficaces de transfert, il est cité que plusieurs chercheurs qui se sont attardés au transfert de l'exploitation agricole familiale soutiennent que le cédant détient le rôle le plus important dans la continuité comme suite au transfert. Dans une enquête menée par St-Cyr, Richer, Dupuis (1998), il est ressorti que les exploitations où le père continuait de travailler sur la ferme à temps plein suite au transfert n'avaient pas de difficultés financières dans 81,7% et lorsque le père travaille à temps partiel ce pourcentage est de 72,1%.

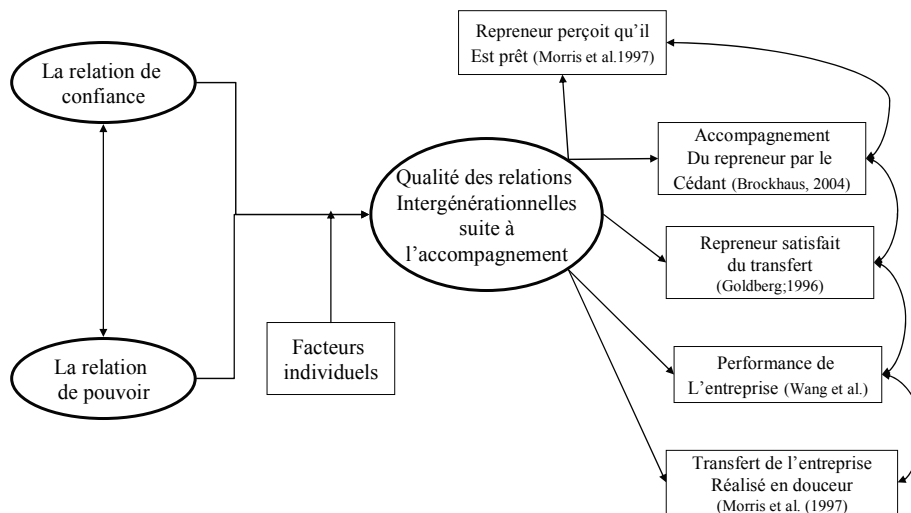
Le prédécesseur peut accomplir plusieurs rôles comme suite au transfert. Tout d'abord, il peut servir au niveau du soutien technique et participer aux activités de production, de recherches et de développements. De plus, il peut agir comme un consultant dans le secteur des ventes, de la gestion et du marketing. Ceci permet aux successeurs de bénéficier des ressources et compétences nécessaires pour exécuter plus facilement différentes tâches. Le cédant peut également agir en tant que médiateur pour assurer l'harmonie dans la famille. Par contre, un problème peut subvenir lorsque

le prédécesseur assure ce rôle; il peut être risqué de porter préjudice à la fois à l'entreprise et à la famille. Finalement, le rôle de confident auprès de la relève se révèle souvent d'une grande aide.

### 2.11.Synthèse

Les résultats de Wang et coll. (2004) montrent que le développement du repreneur influencerait les ratios de croissance et d'efficacité. Sur le plan des relations intergénérationnelles, ces dernières auraient un impact positif sur le ratio de profitabilité. L'existence de bonnes relations personnelles entre le père et le fils contribuent de manière importante à l'accompagnement du repreneur par le père (Lansberg 88; Chrisman et coll., 1998 cités par Brockhaus 2004). Selon Morris et coll. (1997), une transition douce dépend du degré de préparation du repreneur. Dans le même sens, pour d'autres auteurs, une transition douce implique la coopération du cédant et du repreneur (Handler 1992; cité par Brockhaus;2004; Morris et coll. 1997). Il semble donc, que tous ces éléments soient interreliés. Nous avons schématisé les nombreuses interrelations entre le propriétaire et sa relève.

Figure 8 : Antécédents et répercussions de la transformation des relations intergénérationnelles



### 3. Les aspects relationnels

Dans la synthèse de la revue de littérature effectuée par P. Sharma (2004), la reconnaissance de l'interaction entre la famille et l'entreprise dans les entreprises familiales a conduit à une définition de la haute performance des entreprises (Mitchell, Morse, & Sharma, 2003). Selon Sharma, il est généralement accepté dans la littérature (J.A. Davis & Taguiri, 1989; Olson et coll.) que les entreprises familiales souhaitent accomplir une combinaison des buts financiers et non financiers. Une accumulation de stocks de capital financier et émotionnel peut aider à soutenir la famille et/ou l'entreprise lors de moment difficile sur le plan économique et émotionnel. Demeurer dans ces conditions sur une période de temps soutenu devrait être la combinaison la plus désirée pour les entreprises familiales. Les entreprises qui éprouvent un manque dans l'une des deux dimensions devront se munir de différents moyens pour atteindre la position optimale.

#### 3.1. La réussite d'un transfert

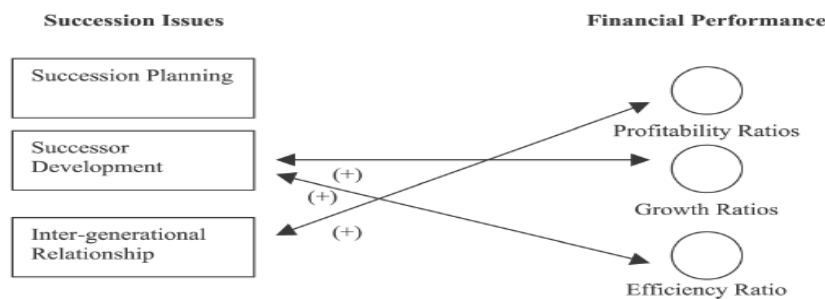
Les deux dimensions identifiées par Sharma, Chrisman et Chua (2003) qui permettent de qualifier un transfert d'entreprise réussi par les cédants et repreneurs sont : la satisfaction et la performance de la firme après le transfert. Les résultats de Morris et coll. (1997) dévoilent une relation positive entre la douceur du processus de transfert et la satisfaction obtenue de cette expérience par les repreneurs.

Dans une étude sur le transfert de PME familiales, Morris et coll. (1997) ont découvert que la réussite sur le plan relationnel repose fortement sur la nature du déroulement du transfert. Dans ses résultats, la douceur d'une transition s'avérait être le facteur le plus important pour que les membres de la famille expriment leur satisfaction face au processus de transfert. Les résultats démontrent que les éléments menant à cette qualité du processus, étaient la préparation des héritiers, les relations familiales harmonieuses, la confiance entre le père et le repreneur et la présence des activités de planification et de contrôle au transfert.

Plusieurs auteurs avancent que les relations familiales harmonieuses représentent une dimension stratégique pour l'entreprise et une source potentielle d'avantages compétitifs (Lambrecht, 2005; Poza, Hanlon et Kishida; 2004, Sharma; 2004, Wang et coll.; 2004, Morris et coll.; 1997). Les relations familiales sont un concept multidimensionnel qui comprend les interactions entre chaque partie prenante au transfert, soit les membres de la famille, le chef de l'entreprise familiale, l'épouse à la tête du ménage et le repreneur (Morris et coll.; 1997, Wang et coll.; 2004). L'harmonie des relations familiales, concerne d'abord le respect mutuel existant entre la génération sortante de l'entreprise familiale (parents) et ses héritiers. Cette harmonie permet de minimiser la présence des rivalités, des hostilités et des tensions qui pourraient affecter les buts de l'entreprise (Danes et Lee; 2004, Morris et al. 1997).

De plus, une transition réalisée en douceur peut aussi être une condition gagnante pour la profitabilité de l'entreprise (Wang et coll., 2004; KIMHI, 1997). Les résultats de Wang, (2004) suggèrent que la performance financière de l'entreprise cinq ans après le transfert est le reflet des différents contextes organisationnels avant le transfert. Les résultats de leur étude montrent l'existence d'une relation positive entre les relations intergénérationnelles et la performance financière de l'entreprise transférée. Plus précisément, des relations harmonieuses et de confiance au sein de la famille auraient un impact positif sur le ratio de profitabilité de l'entreprise (Wang, Watkins, Harris, Spicer; 2004). En fait, le respect mutuel qui minimise les conflits permet aux membres de la famille de concentrer leurs efforts sur la gestion de l'entreprise familiale plutôt que sur la résolution de conflits (Morris et coll. 1997; Wang, Watkins et Harris, Spicer, 2004).

Figure 9. Relations établies entre les dimensions organisationnelles du transfert et la performance financière cinq ans plus tard pour le secteur des PME



### 3.2. La satisfaction obtenue du transfert

Plusieurs auteurs affirment l'existence d'une relation entre la préparation réalisée pour le transfert et la nature de son déroulement (Sharma, 2004; Morris et coll. 1997; Davis et Harveston; 1998). Selon Sharma et coll. (2003) le cédant et le repreneur se disent satisfaits du processus de transfert lorsqu'il y a existence de plans formels des mesures relatives à celui-ci. De même, leur satisfaction dépend aussi du fait que les membres de la famille acceptent leurs rôles individuels pour contribuer au succès du transfert. De sorte que la performance organisationnelle lors d'un transfert dépend de manière importante de l'opportunité de permettre aux membres de la famille de participer au processus de transmission de l'entreprise familiale.

Ainsi, une préparation adéquate au transfert de l'entreprise familiale assurerait le bien-être de la famille, de même que la profitabilité de l'entreprise (KIMHI, 1997). Lors de la préparation au transfert, il importe de considérer tous les individus qui peuvent affecter l'accomplissement des buts de l'entreprise (Frieman, 1984 cité par Sharma 2004).



### 3.3. Comprendre les relations familiales

Une grande variété de changements significatifs se produit lorsque le processus de transfert est enclenché. Les relations familiales ont besoin d'être redirigées, les modèles traditionnels d'influences sont redistribués, la gestion et la structure de propriétés permanentes doivent ouvrir le chemin à de nouvelles structures (Lansberg, 1988, cité par Handler, 1994). Les conflits relationnels rencontrés lors de la formation de la nouvelle entreprise peuvent se répercuter sur celle-ci quelques années plus tard (Friedman; 1991 cités par Goldberg 1996).

### 3.4. Styles de gestion des conflits

Selon Baker (1997) un conflit est « la différence entre deux parties ou plus qui est caractérisée par des tensions, des communications insuffisantes, des émotions intenses, un manque de confiance et des buts non clarifiés qui tentent de polariser et paralyser les parties impliquées». Toutefois, un conflit n'est pas quelque chose d'inhabituel ou nécessairement mauvais : tout dépend de la façon dont il est géré. Ce sont plutôt les réactions et les attitudes face au conflit qui peuvent être nuisibles. Toutefois, la présence de trop fortes tensions ou de conflits risque de détourner les ressources humaines et économiques de l'accomplissement des buts financiers et non financiers de l'entreprise agricole familiale (Danes et Lee, 2004). Il importe d'être capable de résoudre les conflits pour préserver des relations familiales harmonieuses. Des différends irrésolus peuvent contribuer à augmenter les relations conflictuelles à travers le temps (Marotz-Baden, R, Mattheis, C., 1994).

Il existe cinq styles de gestion des conflits : l'évitement, l'écrasement, la conciliation, le compromis et la collaboration (Pearson, 2001). Dans l'évitement, l'individu touché n'a aucun intérêt pour la relation problématique et tentera de s'éloigner et repousser le conflit plutôt que de trouver une solution. Dans le style de l'écrasement, le seul but est de gagner, peu importe, les conséquences. L'important c'est l'objectif personnel. Troisièmement, il y a la conciliation où l'individu veut absolument garder la relation intacte, elle ne pensera donc pas à elle-même, marchera sur ses buts et objectifs et s'arrangera avec la situation. Dans le compromis, la situation la moins dommageable sera choisie. Finalement, dans une situation de la collaboration aussi appelée gagnant/gagnant seront respectés les objectifs de chacun dans la mesure du possible et la relation restera durable.

Sorenson (1999, tiré de Sharma; 2004) a examiné les effets engendrés par les différentes stratégies de gestion de conflit dans les entreprises familiales. Il a soulevé, que les styles de gestions de conflits relatifs à la compétition et à l'évitement sont des stratégies, de faibles performances dans la dimension financière de l'entreprise et de celle des relations familiales. Les meilleures stratégies pour les relations familiales s'avéraient

être celles du compromis et de l'accommodation.

### **3.5. Le climat familial**

Le climat familial semble jouer un rôle important pour préserver le capital relationnel de la famille. Il existe des pratiques de gestion dans l'entreprise qui permettent d'obtenir ou de conserver un climat familial favorable à l'émergence de bonnes relations familiales. Ces relations pourront supporter les difficultés rencontrées par l'entreprise (Sharma; 2004).

Le transfert d'une entreprise peut être considéré comme une transition multigénérationnelle (Lambrecht, 2005, Davis et Harveston;1998). Les principaux acteurs au transfert (père, mère, repreneur, enfants) sont en interaction constante les uns avec les autres. Le succès de l'entreprise familiale dépend en partie des processus familiaux et de la façon avec laquelle la famille négocie les conflits. L'entreprise pour sa part, forme l'objet du transfert. Le modèle de transfert multigénérationnel de Lambrecht (2005) fait intervenir dans le temps; les stratégies et les valeurs, la gouvernance, la gestion, les avoirs financiers, ainsi que l'éducation et l'accompagnement des trois joueurs.

Aussi, la réussite d'une transition de ce type implique la planification stratégique aidée par la promotion d'une nouvelle croissance appropriée de l'entreprise. Les bases communes dans la famille peuvent être davantage un support pour la continuité de l'entreprise que la planification traditionnelle se concentrant sur le transfert des avoirs. Ces hypothèses soulevées par Lambrecht (2005) tiennent compte d'une nouvelle approche de recherche sur l'entreprise familiale qui a émergé récemment. Plusieurs chercheurs du domaine (Aranoff,1998;Astrachan, 2001; Keating et Little, 1997;Morris et coll. ;1997, Lansberg, 1999; Murray, 2003) ont soulevé le fait qu'il n'y a pas de lien entre la planification exclusivement légale, financière et fiscale au transfert avec la réussite d'un transfert.

### **3.6. La culture organisationnelle**

Le climat familial fourni par les parents affecte le développement des schèmes de pensée des enfants en rapport à l'entreprise (Goldberg; 1996), leurs relations entre frères et sœurs (Lambrecht;2005, Goldberg, 1996) et leurs relations avec leurs parents (Goldberg;1996, Danes et Lee;2004). Ainsi, la qualité du milieu dans lequel les parties prenantes évoluent, dépend des échanges antérieurs entre le père et la mère en parallèle à l'entreprise. En quelque sorte, il s'agit de la transmission d'un climat familial d'une génération à l'autre.

La culture organisationnelle d'une famille se dessine selon ses valeurs, ses croyances et son style de leadership. Certains chercheurs avancent que la culture organisationnelle d'une entreprise familiale influence plus

que tout autre facteur le succès de celle-ci (Perreault, 1992). À terme, les repreneurs qui réussissent à reprendre l'entreprise avec succès voient l'entreprise davantage comme une partie distincte du milieu familial avec un système de valeurs plutôt qu'une simple structure détachée de la famille (Goldberg;1996).

Dans le secteur des petites et moyennes entreprises, le climat qui règne dans une entreprise familiale est causé en grande partie par la culture de l'entreprise. Au Québec, trois types de cultures peuvent être identifiés à partir des quatre facteurs suivants : l'exercice de l'autorité, la méthode utilisée pour atteindre les objectifs établis, la façon de prendre les décisions et la manière utilisée pour gérer les conflits (Perreault, 1992). Voici les différents types de culture organisationnelle et leurs effets sur la famille :

Le premier type est la culture patriarcale ou matriarcale. Dans ces entreprises, les décisions importantes seront prises par le chef de l'exploitation. Les héritiers auront de la difficulté à devenir autonome et seront bloqués dans leur apprentissage et leur confiance en soi.

Une autre culture retrouvée dans les entreprises familiales est nommée participative. Il est question d'une culture qui encourage le développement des héritiers et de l'entraide entre les différents membres de la famille et de l'entreprise. Tous les membres de la famille connaissent les désirs et les réalisations des autres.

Finalement, la culture conflictuelle crée les guerres familiales entre les membres. Chacun travaille de son côté avec ses valeurs, ses objectifs et ses rêves sans se soucier de ce que les autres membres pensent et désirent.

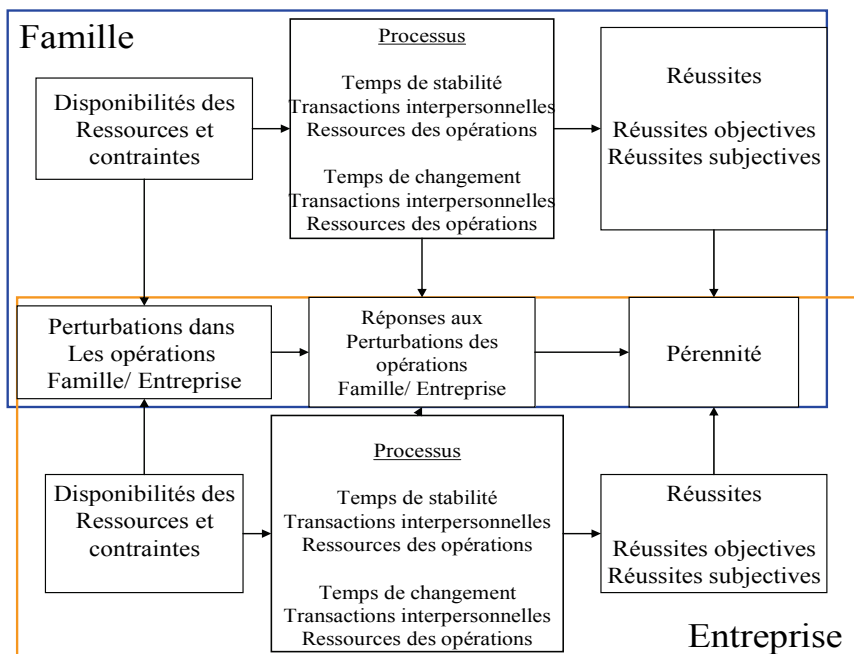
Il est du rôle des parents propriétaires d'implanter une culture organisationnelle dans l'entreprise familiale favorable au développement des enfants (Sorenson cité par Sharma; 2004, Poza, Hanlon et Kishida; 2004, Lambrecht; 2005).

### **3.7.Dynamiques de l'entreprise familiale**

La dynamique de l'entreprise familiale n'est pas unidirectionnelle, il s'agit plutôt de plusieurs dynamiques multidimensionnelles. Selon Danes et Isaac, une entreprise familiale forte appelle pour une communication ouverte sur les buts et un désir à résoudre les mésententes qui peuvent en affecter leur accomplissement. Aussi, les auteurs affirment que les activités entre les sous-unités du système doivent être coordonnées et régulées pour assurer la stabilité du système. Danes et Amarapurkar (cité par Danes et Lee, 2004) soulignent que l'entreprise familiale doit évoluer et que les conflits font partie du processus normal de changement afin d'assurer sa viabilité et son efficacité dans le temps. Cependant, à partir d'un certain seuil de conflit qui dépasse la question des buts de l'entreprise, les tensions peuvent devenir destructives pour la famille.

Afin de mieux comprendre la structure organisationnelle d'une entreprise familiale. Le modèle conceptuel présenté par Danes et Lee (2004) s'inspire du modèle de la pérennité de l'entreprise familiale de Stafford (1999) qui schématise les processus des sous-unités de la famille et de l'entreprise dans les moments de stabilité et de changement. Selon Danes et Lee (2004), lorsque viendra le moment du transfert, plusieurs demandes proviennent des deux sous-unités en même temps. Pour préserver l'intégrité fonctionnelle du système de la famille et de l'entreprise agricole, la culture organisationnelle doit être composée de cinq éléments; l'adaptation, le partenariat, la croissance, l'affection et la résolution de conflit.

Figure 10. Modèle de la pérennité de l'entreprise familiale



Source: S. M.Danes et Yoon G. Lee, 2000

Stafford et coll., 1999 (tiré de Danes et Lee, 2004) :

### 3.8. Les buts d'une ferme familiale

Généralement c'est dans le contexte des buts que les tensions générées par l'entreprise sont provoquées. Selon Danes et Lee (2004), les différents buts du système représentant la famille peuvent être : la volonté d'obtenir de bonnes relations familiales, dresser un équilibre entre le travail et la famille, garantir un revenu familial adéquat, permettre une sécurité future pour les membres de la famille plus jeunes, et enfin, la sécurité dans les ressources pour combler les besoins de la retraite. Aussi, Danes et Lee

ont soulevé des exemples d'objectifs poursuivis par l'entreprise agricole: assurer un financement adéquat, obtenir un bon profit, préserver une réputation positive auprès des clients, assurer sa viabilité à long terme et enfin, la croissance de l'entreprise.

### **3.9. Les tensions générées par l'entreprise**

Danes et Lee (2004) ont d'identifié cinq zones de conflits dans les entreprises agricoles familiales. Il s'agit des conflits touchant aux aspects de la justice, des rôles, de la succession, de l'équilibre à faire entre le travail et la famille, des conflits d'identité et enfin, de l'échec à identifier et résoudre les conflits de l'entreprise. Les tensions travail-famille sont cruciales puisque l'unité familiale et l'unité de l'entreprise sont interconnectées (Stafford et coll. 1999, cité par Danes et Lee; 2004).

Selon les résultats de Danes et Lee (2004) en période de stabilité, les plus hauts niveaux de tension qui proviennent de l'entreprise sont concentrés autour des conflits relatifs à la justice, à l'échec d'identifier la source du conflit et à l'équilibre entre le travail sur la ferme et la famille. Pour les femmes, les facteurs générant des tensions plus élevées étaient la compétition des ressources entre la famille et l'entreprise ainsi que la confusion face à l'autorité de la prise de décisions. Du côté des hommes, ils rapportaient aussi les aspects qui se rattachaient à la clarté des rôles; d'abord la confusion entre les membres de la famille sur qui fait quoi dans l'entreprise et sur qui a l'autorité pour prendre les décisions. Danes et Lee (2004) ont constaté que dans la plupart des couples étudiés, la priorité de la femme est l'intégrité fonctionnelle de la famille, tandis que pour l'homme, il s'agit de la performance de l'entreprise (Danes et Lee, 2000). L'ampleur des tensions rapportées par chacun dépend de la sous-unité dans laquelle il se trouve.

Globalement, l'étude des auteurs a permis à ceux-ci de confirmer que dans tous les cas, les femmes, comparativement aux hommes, rapportent des tensions plus élevées. Ces résultats montrent que les femmes sont un baromètre plus sensible que les hommes pour détecter la présence de conflit dans le système familial. Une étude antérieure réalisée par Salomon (1992) a soulevé un facteur clé à partir de l'analyse des couples qui rapportaient un plus faible niveau de conflit. Il s'agissait de l'acceptation des rôles de chacun à l'intérieur des deux sous-unités (Salamon, 1992, tiré de Danes et Lee, 2004).

Le transfert des ressources de la famille vers l'entreprise génère plusieurs tensions chez l'homme et la femme. Les tensions rattachées à ce facteur concernent la compétition des ressources et les charges de travail injustes. Pour les conjoints, la présence de ces deux tensions avait un lien significatif avec l'échec à résoudre les conflits de l'entreprise.

Dans les analyses de Danes et Lee, l'homme était plus enclin que la femme à transférer les ressources de la famille vers l'entreprise. À court terme, les résultats financiers montreront une bonne liquidité, mais dans le long terme, ces pratiques de gestion ne seront pas favorables tant sur le plan relationnel que financier (Poza, Hanlon et Kishida (2004).

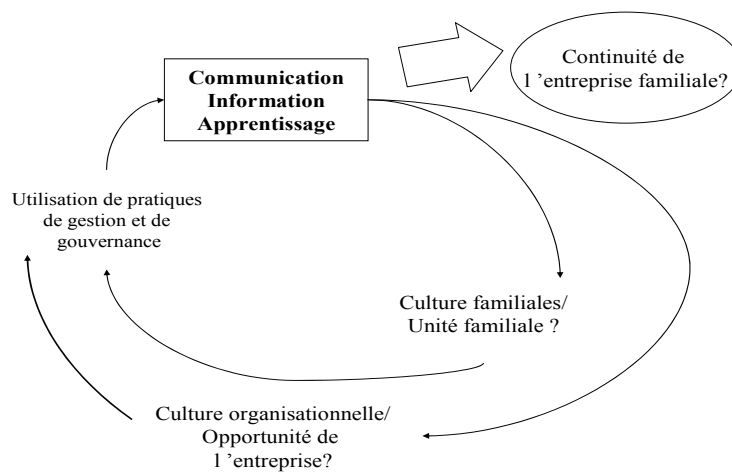
### **3.10. Les premières tensions générées par un transfert**

Danes et Lee (2004) ont découvert que des tensions sont générées chez la femme lorsque, comme suite à la naissance d'un enfant, le père exprime sa volonté de transmettre la ferme à la génération suivante. Les tensions rapportées par la femme concernent le partage équitable de la propriété. Facteur de tension qui s'est trouvé aussi relié avec l'échec des conjoints à identifier la source du conflit. Lorsque l'homme exprime la volonté à sa conjointe de transférer la ferme à ses enfants, Danes et Lee ont constaté que le stress chez l'homme augmente de façon marquée et encore plus lorsque la femme n'est pas satisfaite de son rôle dans l'entreprise. Ces tensions affectant le climat familial auront un effet sur le développement des schèmes de pensées des enfants et du repreneur qui se construisent à ce stade (Goolberg et Wooldrigge; 1993). Dès ce moment, la première préoccupation des parents devrait concerner le climat familial dans lequel les enfants grandiront. Les parents doivent donc revoir leur culture organisationnelle pour favoriser le développement des relations familiales harmonieuses en parallèle à la conduite de l'entreprise. Le déploiement de bonnes pratiques et l'obtention d'un bon climat familial sont reliés aux pratiques de gestion des conflits utilisées par les parents dès le jeune âge des enfants (Danes et Olson; 2003). Selon Poza, Hanlon et Kishida (2004), une unité familiale forte offre son soutien à la mise en œuvre de pratiques de gestion, de planification et de gouvernance favorisant la continuité de l'entreprise familiale.

Le développement des schèmes de pensées en bas âge concerne aussi les enfants d'agriculteurs québécois. Une étude réalisée en 2001 auprès de 114 repreneurs (Tondreau, Parent, Perrier; 2002) le confirme. La majorité de la relève québécoise d'aujourd'hui rapporte qu'il commençait à réaliser des travaux sur la ferme à 9 ans (43% des 114 répondants) et certains à 5 ans. Parmi eux, 73% se rappellent avoir vécu la réalisation de ces travaux comme une expérience intéressante, tandis que 8% le percevait comme une obligation (Tondreau, Parent, Perrier; 2002). De plus, le choix de devenir agriculteur arrive très tôt en âge. Des repreneurs d'aujourd'hui, 17% (sur 114 répondants) pensaient s'établir avant l'âge de 10 ans, 38% entre 10 et 15 ans et 45% à l'âge de 16 ou plus. Aussi, de cet échantillon, était soulevée l'influence significative des parents dès le jeune âge des enfants. En effet, 83% des repreneurs actuels affirmaient qu'ils se sont toujours sentis encouragés par leurs parents. On peut conclure que la relation intergénérationnelle entre le père et le fils se construit bien avant la planification au transfert.

Les données de l'étude de Poza, Hanlon et Kishida (2004) supportent que l'ensemble de ces trois éléments (la présence d'une unité familiale forte combinée avec de bonnes opportunités pour l'entreprise ainsi qu'une interaction positive entre les deux systèmes) permet de prédire le déploiement de pratiques de gestion efficaces pour la continuité de l'entreprise familiale. Ces pratiques incluent la planification stratégique de l'entreprise, la planification de la succession, les activités de rétroaction sur la performance, l'utilisation d'une table de conseillers et finalement, la réalisation des rencontres de famille.

Figure 11. Le cycle vertueux de l'entreprise familiale



source : Poza, Hanlon et Kishida (2004)

### 3.11.Synthèse

En somme, les processus d'échanges familiaux antérieurs à la préparation au transfert dépendent de la culture organisationnelle de l'entreprise familiale. Les éléments qui mesurent la qualité de cette culture concernent : la gestion des conflits, la gestion des relations, l'histoire des individus, les pratiques de gestion de l'entreprise et l'ouverture à l'aide extérieure. La culture de l'entreprise familiale influencera à long terme les chances de succès d'un transfert d'entreprise (Danes et Lee; 2004). L'accumulation du capital émotionnel (de bonnes relations familiales) semble être favorisée par de bonnes pratiques introduites par les parents dès la naissance des enfants (Lambrechts, 2005; Keatin et LITTLE, 1997). Ce capital émotionnel accumulé est favorable au soutien de la continuité et de la viabilité de l'entreprise. Selon plusieurs chercheurs, le processus de planification à la continuité de l'entreprise familiale est un moyen important pour communiquer, informer et apprendre (Poza, Hanlon et Kishida ;2004, Sharma;2004, Wang et al.2004). L'ampleur des variations de ce capital dépend en partie

des pratiques de régulations utilisées par l'entreprise familiale et des conseils obtenus de l'extérieur (Lambrecht; 2005, Danes et Lee; 2004, Morris et al;1997).

#### **4. Les multiples facettes de l'équité**

Dans cette section, nous tentons de dégager les diverses formes que peuvent prendre les questions d'équité lors d'un transfert de ferme. En nous appuyant sur notre revue de littérature, nous avons tenté de répondre à certains questionnements : qu'est-ce que l'équité? Dans quels processus relationnels, des tensions reliées à l'équité peuvent survenir? Dans quel contexte, la question d'équité peut survenir pour un individu donné? Quelles sont les répercussions d'un problème d'équité sur l'entreprise et sa viabilité? Comment peut-on prévenir les problèmes d'équité, les gérer et/ou les résoudre?

##### **4.1.L'équité et l'égalité**

Il est important de faire une distinction entre les termes égalité et équité. L'égalité est l'état, la qualité de ce qui est égal (semblable en nature, en quantité, en qualité, en valeur; identique, pareil) (Le Petit Larousse 2003). Donc si les parents désirent faire preuve d'égalité, ils donneront exactement la même valeur en biens ou monétaire à chacun de leur enfant. Par contre, s'ils choisissent d'agir de façon équitable, la définition sera un peu plus complexe à déterminer.

L'égalité signifie donc donner le même montant à chaque enfant, chose qui est rarement possible dans un contexte de transfert de ferme. Étant donné que l'équité est une perception, chaque famille aura une mesure de ce qui est juste pour chaque enfant qui risque d'être très différente de la perception des autres familles (Davidson).

Le dictionnaire Le Petit Larousse décrit l'équité comme étant la vertu de celui qui possède un sens naturel de la justice, respecte les droits de chacun; impartialité. De point de vue social, une donation qui fait preuve d'équité ne correspond pas à l'égalité au sens strict. Il s'agit d'une «juste mesure», un équilibre, qui doit permettre de rendre admissible une forme d'inégalité lorsque l'égalité ne serait pas admissible. À première vue, le terme d'équité paraît extrêmement vague et en venir à une même et seule définition au sein d'une famille est très difficile.

Aristote a défini le principe de justice distributive selon laquelle la distribution d'un bien est équitable si elle satisfait à l'égalité proportionnelle, c'est-à-dire si elle permet à chacun de retirer des bénéfices proportionnels à sa participation.



#### 4.2. Les différents principes d'équité

Voici quatre règles d'équité proposées et utilisées dans l'étude de Taylor et Norris (2000) conduites auprès des enfants des ménages possédant une entreprise agricole :

Dans ma famille, la personne qui a le moins de ressources est celle que nous pensons qui devrait recevoir le plus. De cette façon, l'équité est réalisée quand cette personne a augmenté son niveau de vie au même seuil que celui des autres membres de la famille.

Dans ma famille, chaque enfant reçoit une part égale. Si on donne à l'un, on donne à tous. De cette façon, l'équité est réalisée quand les biens sont distribués également.

Dans ma famille, l'enfant qui contribue le plus, reçoit le plus. En d'autres termes, nous pensons que l'enfant a acquis le droit d'avoir plus.

Dans ma famille, nous croyons que quiconque gagne la bataille, devrait être récompensé. En d'autres termes, quiconque fait le plus, gagne le prix.

Au Québec, sur un échantillon de 15 fermes (27 répondants) de type porcin et laitier avec de grandes valeurs d'actifs, les cédants ont été interrogés au sujet de la notion d'équité sur laquelle ils s'appuyaient pour traiter les enfants. Les notions les plus souvent rapportées étaient les suivantes : le niveau de vie de la relève (8 répondants), le niveau de vie des autres enfants (7 répondants), la pérennité de la ferme (3 répondants), et la contribution de la relève à la ferme (3 répondants) (Perrier, Allard et Parent, 2004).

Aussi, les perceptions d'équité qui touchent les aspects de la compétitivité et de l'égalité risquent d'exercer une pression sur la situation financière à terme de la ferme. L'emprunt du repreneur peut devenir trop élevé, il importe donc d'évaluer son importance pour la viabilité de l'entreprise. Toutefois, il ne faut pas tenter de résoudre les questions d'équité avant même de connaître la perception de chaque membre de la famille. L'activité de communication est primordiale pour la réalisation d'un traitement équitable (Danes et Lee; 2004, Taylor et Norris; 2000, Sharma; 2004).

Également, la notion d'équité peut être abordée à partir d'une approche systémique. On considère l'équité comme un point d'équilibre des interactions du système de la famille et de celui de l'entreprise permettant la pérennité de l'entreprise familiale. Selon Danes et Lee (2004) pour maintenir l'équité dans l'entreprise agricole familiale, cela nécessite une balance des demandes en ressources (argent, temps et énergie) entre les deux systèmes. Il suffit que la demande provenant de l'un des deux systèmes possède certaines caractéristiques pour que des tensions soient générées.

#### **4.3. Lorsque la question d'équité survient dans l'unité familiale**

La question de l'équité prend une importance de plus en plus grande dans le transfert d'entreprise agricole. La valeur des actifs de plus en plus élevée rend difficile l'accès à la propriété pour la relève. Le remboursement de la valeur marchande de l'entreprise aux cédants devient problématique. Lors de transferts familiaux, les prédécesseurs doivent dans la majorité des cas faire un don important à l'enfant ou aux enfants intéressés. La volonté des parents d'être équitable pour tous leurs enfants ainsi que la connaissance de la perception de l'équité de chacun des membres de la famille s'avèrent être nécessaires pour garantir une relation familiale harmonieuse (Perrier, Parent, MAPAQ).

Les tensions induites par les questions d'équité peuvent provenir de l'interprétation individuelle des membres de la famille au sujet de la valeur financière initiale (Davis et Harveston, 1998). Ces auteurs ont découvert que dans tous les cas, lorsque le cédant prend la décision de réaliser un transfert, les membres de la famille considèrent le capital financier de l'entreprise en jeu. En fait, les difficultés apparaissent lorsque l'objet de l'héritage transmis est l'entreprise agricole. L'équité devient à cet instant une valeur (Perrier, Allard, Parent, 2004, Barthélémy, 1997). D'une part, les parents espèrent satisfaire des besoins en échange de l'abandon de leur métier et de l'autre part l'entreprise est généralement transmise à un seul descendant ce qui implique une comparaison avec les parts dévolues aux cohéritiers (Barthélémy, 1997). Ces deux séries de conséquences provenant du système familial risquent de générer des tensions sur divers éléments du système de l'entreprise et de mettre en péril sa viabilité (Barthélémy, 1997; Danes et Lee, 2004; Sharma, 2004).

#### **4.4. L'équité vs la valeur de l'objet de l'héritage**

Selon Deanes Kanaly (cité par Sorenson, 2000), conseiller financier aux entreprises familiales américaines, il est courant pour les parents de penser en terme d'égalité lorsqu'il est question d'héritage. Selon lui, l'héritage pour un membre de la famille devrait être mis dans une assurance qui alloue un accès limité jusqu'au moment où l'individu est suffisamment mature pour utiliser son argent de manière intelligente. Certains membres de la famille désirent travailler dans l'entreprise et la propriété pourrait être un héritage. Les autres membres de la famille qui ne sont pas intéressés à prendre la relève devraient à l'aide d'un arrangement poursuivre leurs intérêts à l'extérieur de la propriété de l'entreprise. Aussi, Kanaly suggère qu'il est préférable que les membres de la famille ne travaillant pas dans l'entreprise ne possèdent pas une partie de l'entreprise. De cette façon lors de la planification de la succession, ils obtiennent leur héritage séparément de la propriété de l'entreprise familiale. Il juge que pour maintenir l'entreprise familiale dans de bonnes conditions, elle n'a pas les moyens de fournir les héritages pour tous les membres de la famille.

#### **4.5. Les problèmes d'équité à travers le temps**

La revue de littérature réalisée par Danes et Lee (2004) soulève, que l'équité est un conflit de justice qui réfère à des problèmes de compensation et de la qualité du traitement des informations en parallèle avec l'allocation, des ressources (Bork, 1986; McClenden et Kadis; 1991). Un exemple de compétition des ressources est représenté le transfert des ressources financières du système de la famille vers le système de l'entreprise. Ce transfert d'argent peut conduire à des problèmes de liquidité dans le système de la famille et engendrer des tensions sur les questions financières (Danes et Lee, 2004). L'étude de Danes et Lee (2004) qui porte sur les entreprises agricoles gérées et détenues par des couples, a révélé que le fait de transférer des ressources financières familiales vers l'entreprise était un événement déclencheur à une série de conflits minant l'intégrité fonctionnelle propre aux deux systèmes. Ainsi, les tensions rapportées par les deux conjoints relatifs aux conflits d'identité, de la clarté des rôles, de l'équilibre entre le travail et la famille et enfin, de la justice étaient plus élevées lorsqu'un transfert d'argent du système familial vers le système de l'entreprise s'était produit.

Ce contexte montre que le couple possède son historique d'événements qui devrait être, communiqué aux membres de la famille lorsque vient le temps d'établir la relève. Il est possible que le système de l'entreprise ait une dette envers le système de la famille, qui doit être remboursée pour les besoins de la retraite. Plusieurs conflits risquent d'être générés si aucun échange n'a lieu, de plus que cette omission peut parfois cacher une dette importante de l'entreprise. De plus, même si le successeur est en bas âge (5 ans), le facteur générant le plus de tensions lors de l'observation d'un conflit de succession chez un couple exploitant se résume à la question du partage équitable de la propriété (Danes et Lee, 2004).

#### **4.6. L'équité : un indice de qualité de l'unité familiale**

La littérature traitant sur le transfert de ferme familiale souligne que dans le cadre de cet événement, la nature des conflits relationnels provient en bonne partie des questions concernées par le principe d'équité (Eaton; 1993, Parent, Perrier et Allard, 2004; Talor et Norris, 1999; Danes et Lee; 2004, Sharma 2004). D'ailleurs dans une étude conduite par Keating et Little (1997) concernant la succession de fermes familiales, les parents soulevaient l'importance de traiter les enfants de manière équitable même s'ils reconnaissent qu'ils ne peuvent pas traiter tous les enfants également. À l'intérieur de ces mêmes familles, les données de l'étude montraient que plusieurs successeurs croyaient que l'allocation des ressources de la famille n'avait pas été faite de manière équitable. Les chercheurs ont noté que la question de l'équité était une source de tension importante lors du processus de transfert de ces entreprises familiales. En fait, Taylor et Norris ont soulevé (2000) que la perception des frères et sœurs sur l'équité du

transfert de ferme était fortement reliée à la chaleur familiale de la famille. Ainsi, des relations harmonieuses familiales avant le transfert permettaient de tempérer les conflits reliés à la valeur des actifs transférée à un enfant repreneur. De sorte que la viabilité de l'entreprise agricole cinq ans après le transfert ne sera pas mise en péril.

En effet, l'étude de Taylor et Norris supporte les arguments auparavant émis par Dyer (1986, tiré de Taylor et Norris; 2000). D'abord, l'accord sur l'équité lors du transfert est présent lorsque les ressources financières de l'entreprise familiale et du cédant sont connues et lorsqu'un membre de la famille montre la volonté de prendre la relève de l'entreprise familiale. Les résultats obtenus soulevaient que les règles d'équité et d'égalité étaient confondues par les membres d'une même famille. Toutefois, ce désaccord sur la définition du principe d'équité n'a pas affecté le jugement des cohéritiers qui supportent que le transfert se soit produit de manière équitable. Nous pouvons avancer que des bonnes relations minimiseraient les problèmes d'équité induits par les cohéritiers lorsqu'ils considèrent la valeur de l'héritage.

#### **4.7. Le souci du cédant d'être équitable**

Une des causes pour lesquelles la planification du transfert se fait difficilement est que ceci signifie pour les parents, dans la majorité des cas, d'accorder leurs priorités à un enfant et ainsi le privilégier au détriment de ses frères et sœurs. De plus, ceci entraîne une discorde familiale que les parents tentent d'éviter en repoussant le moment de la planification (Handler 1994). Dans tous les cas étudiés par Eaton (1993), les parents voulaient être équitables avec leurs enfants même si le repreneur recevait une plus large part en avance. En fait, le successeur désigné doit être vu comme assigné à une plus grande part en retour pour des années de travail, de contribution à la profitabilité de la ferme et le revenu d'argent reçu inférieur. Il s'agit en quelque sorte de l'occasion pour le cédant d'être équitable avec le repreneur sans mettre en péril son niveau de vie à la retraite.

Les conflits relatifs à l'équité peuvent se répercuter sur le cédant, qui, craignant de détériorer les relations familiales, préférera abandonner la planification du transfert. Dans le secteur des PME, une étude de Davis et Harveston (1998) a soulevé que l'influence de la famille peut retarder la mise sur pieds des préparatifs au transfert, ainsi que le processus de sélection du repreneur (Tondreau, Parent, Perrier, 2002). De sorte que les stratégies d'apprentissage et d'accompagnement qui devraient être planifiées par les parents se trouvent absentes et rendront les conditions à l'établissement du repreneur non facilitantes (Parent, Jean, Simard; 2002).

#### **4.8. Les ententes avec les autres enfants**

Au Québec, il semble que peu de cédants ne soient informés ou préoccu-

pés sur le traitement équitable des enfants suite à un transfert. Parmi ceux qui ont réalisé un transfert de ferme, seulement 29% des cédants affirmaient avoir pris des ententes avec les enfants qui ne reprenaient pas la ferme. Le but de ces ententes était de rendre équitable la vente de la ferme familiale. Dans 75% des cas, les arrangements étaient convenus par l'héritage, les clauses de testament, la prise d'une assurance-vie des parents payée par la ferme et dont les bénéficiaires sont les cohéritiers. Pour le reste, les arrangements faits par les parents étaient des ententes sous forme d'aide financière aux autres enfants pour leur permettre de réaliser leur projet d'investissement à long terme (25% des cas) (Perrier, Allard, Parent, 2004).

Dans les cas étudiés en Nouvelle-Zélande par Eaton, lorsque les ressources monétaires pour la retraite sont limitées et que celles de la ferme sont profitables, il est possible de diviser les terres de la ferme entre les enfants de la famille. Le contrat légal mentionnait qu'au moment du décès des parents, le repreneur devait verser une location pour utiliser la superficie détenue par le frère ou la sœur. Ce moyen ne pourrait être utilisé au Québec en raison de la Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles qui ne permet pas à un producteur de disposer séparément des terres qui sont contiguës (Perrier, Allard et Parent, 2004; Beaulieu, 2000).

#### **4.9. Pour gérer les conflits relatifs à l'équité : Communiquer**

L'équité apparaît donc comme une source importante de tensions entre les membres de la famille. Premièrement, parce que les règles d'équité peuvent varier d'un membre à l'autre de la famille (Taylor et Norris, 2000) et deuxièmement, parce que la perception des héritiers sur les arrangements convenus pour transférer l'entreprise peut être biaisée par leurs anticipations (Danes et Lee, 2004; Davis et Harveston, 1998).

Il apparaît indispensable, que la famille utilise de bonnes pratiques de gestion afin de favoriser la création d'événements entre les membres de la famille pour discuter et identifier directement le type de tension générée par l'objet du transfert sur les deux systèmes, et les encourager à dérouler leurs réunions en compagnie d'un conseiller externe, en qui tout le monde a confiance (Danes et Lee, 2004, Astrachan et McMillan, 2003; Grote, 2003; cités par Sharma, 2004).

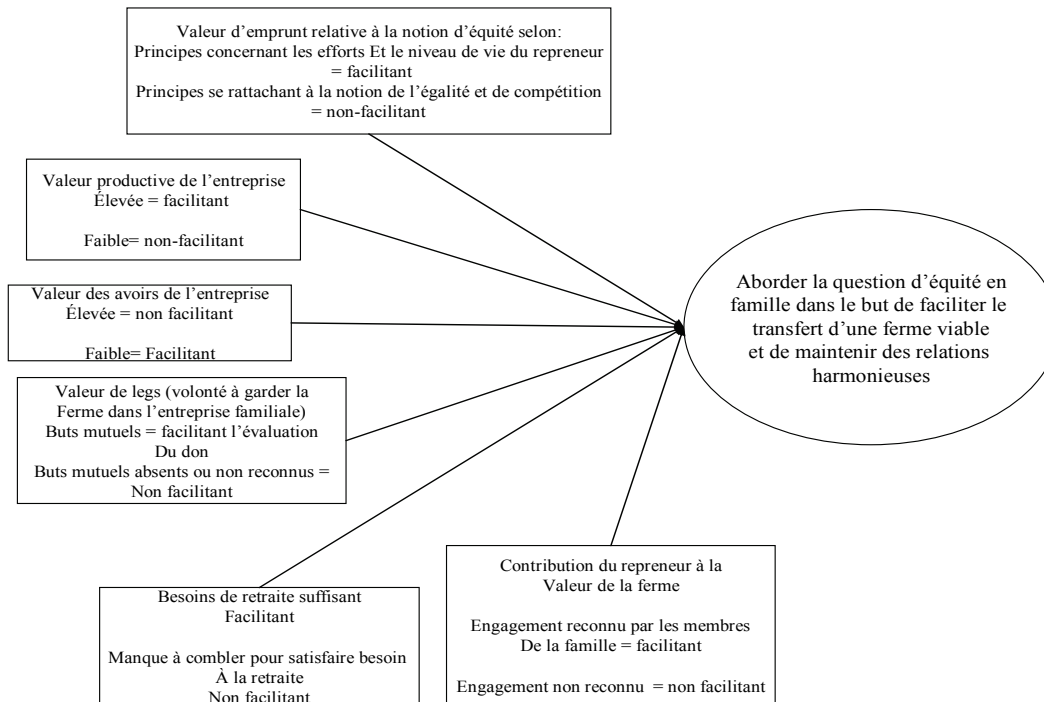
Il importe aussi de faire réaliser aux membres de la famille que pour transférer une entreprise agricole viable, il est préférable de ne pas la démembrer, ni d'ailleurs de la soumettre à un trop fort endettement (St-Pierre, 2001). De plus, le cédant a un avantage à communiquer l'état des ressources financières dont il dispose, ainsi que de la valeur de l'entreprise aux autres membres de la famille pour rendre les procédures de décisions plus équitables et donner la chance à tous de participer au processus de transfert de la ferme (Davis et Harveston, 1998). Il s'agit ici d'un rôle critique

que doit adopter le cédant pour limiter les pressions financières sur le repreneur et sur la ferme (Barthélemy, 1997). De plus, en connaissant la condition financière dès le début du processus, le repreneur pourra prévoir s'il est nécessaire d'acquérir un montant d'argent pour contribuer sous forme d'apport personnel au montage financier des avoirs (St-Roch, 2001). Cette relation de cause à effet met en lumière les effets indirects des indicateurs de la situation financière initiale de la ferme sur les variables du montage financier.

Lorsque le traitement équitable est réellement désiré par les parents, ceci est dans le but de préserver des relations familiales harmonieuses. Les questions d'un partage équitable de l'héritage peuvent être résolues en adoptant certaines pratiques familiales qui favorisent des moments d'échanges pour évaluer le montage financier qui serait équitable pour tous en tenant compte de la compensation nécessaire pour le cédant, celle de revient pour le repreneur et enfin, celle des cohéritiers. Cette communication est primordiale pour maintenir des relations familiales harmonieuses qui pourront supporter les difficultés rencontrées par la ferme à travers le temps. De sorte, que la résolution des questions d'équité par le compromis et la collaboration favorisera le maintien d'un capital relationnel élevé. Ceci minimisera la pression financière à terme de l'entreprise en lien direct et indirect par le biais de l'arrangement convenu du montage financier.

Par contre, la valeur de l'équité peut prendre aussi l'aspect d'une excuse donnée par les parents pour calmer temporairement les conflits familiaux dans le but de transmettre la ferme au repreneur (Barthélemy, 1997). De plus, cette excuse, familialement acceptable, peut être justifiée par des calculs entrepris par les parents. Stratégie qui peut cacher une gêne causée par l'absence de préparation adéquate pour la retraite ou encore, un désir des parents d'obtenir une retraite plus confortable, et ce, au dépend de l'harmonie des relations familiales (Barthélemy, 1997; Eaton; 1993). Il faut noter que le fait que les parents communiquent leur volonté aux enfants d'être équitable, ne signifie pas toujours que le traitement des enfants soit équitable (Barthélemy;1997). En fait, il est possible que la résolution de conflits soit détournée par le cédant en évitant le problème. De sorte qu'à court terme, le problème sera résolu, mais risque fort bien de revenir à la charge dans une perspective à plus long terme. Un élément symptomatique de ce type de résolution de conflit est d'évaluer les parts équitables à partir d'un raisonnement purement économique. Sous cette condition, la ferme ne devient familiale que partiellement, en raison de la faible préoccupation du capital familial (Sharma, 2004).

Figure 12. Les facteurs facilitants et non facilitants pour aborder de front les questions d'équité.



Le milieu agricole québécois n'est pas à l'abri de ce type de raisonnement lorsque vient le temps du montage financier. Pour les transferts de fermes familiales, le don est un aspect important dans le transfert des avoirs. Une forte proportion de la relève affirme ne pas avoir payé à la valeur marchande, les parts qu'ils ont acquises. De plus, l'incitatif de la prime à l'établissement pour la relève agricole nécessite un dossier de transfert. Idéalement, ces dossiers doivent être communiqués entre le cédant et le repreneur, mais ils ne sont que très peu communiqués aux autres membres de la famille. En 2001, 39% des jeunes à la relève affirmaient n'avoir jamais de discussion à ce sujet avec les autres membres de la famille. Du côté des propriétaires, le taux était de 47% (Tondreau, Parent, Perrier; 2002).

#### 4.10. Conditions non-gagnantes pour résoudre les problèmes d'équité

La réussite du processus de transfert dépend de la capacité d'avoir été équitable envers tous et chacun afin de conserver de bonnes relations familiales. Selon Beaulieu, le transfert intergénérationnel vise à transférer les actifs équitablement entre les enfants. Il faut garder à l'esprit que le raisonnement économique du traitement équitable des enfants est limité par les ressources financières disponibles. De ce point de vue, il s'agit en quelque sorte de trouver des stratégies visant à diminuer la valeur de l'héritage per-

çu par les cohéritiers afin de ne pas affecter la survie de la ferme suite au transfert (Barthélemy;1997, Eaton 1993).

Ainsi, il existe des mauvaises techniques de transfert qui auront un impact positif sur le capital financier de l'entreprise, mais négatif sur le capital émotionnel de la famille. Tôt ou tard, la négligence d'un des deux capitaux rattrapera l'entreprise (Sharma 2004). Ces mauvaises techniques ont en commun le style de gestion des conflits (qui est l'évitement), des relations familiales « ordinaires », peu de communication familiale et un risque important pour la viabilité de la ferme à court ou moyen long terme.

#### **4.11 Négocier l'équité sans voir la famille**

La ligne de partage entre le père et l'enfant pour déterminer le prix de vente de l'exploitation agricole n'est pas facile à déterminer. Pour les parents, la référence de prix représentera la valeur du capital investi et pour le repreneur il s'agira de la capacité bénéficiaire future de l'entreprise pour répondre aux annuités (Barthélémy 1997). En agriculture, la valeur du capital est supérieur au bénéfice généré par l'entreprise ce qui risque d'engendrer des conflits entre le père et l'enfant. Selon Barthélémy, l'arrangement entre le repreneur et le cédant pour transférer une ferme viable peut se jouer autour de ces quatre points :

*Le prix de vente de l'entreprise*

*La location*

*Les parts équitables*

*L'instabilité de l'entreprise lors du retrait des parts par un associé ou cohéritier.*

##### **4.11.1 Prix de vente**

Selon Barthélémy, si l'investisseur obtient davantage de la rentabilité financière qu'il espérait de son investissement du capital investi, ce sera l'effet de négociation entre le père et le fils et non du calcul d'investissement. Cette négociation devient un accord sur un prix inférieur au plafond que représente pour la relève la valeur d'investissement. Ces valeurs peuvent parfois présenter un écart considérable entre elles et souvent le recours à un conseiller extérieur qui va jouer le rôle d'arbitre limitera les conflits et permettra la réalisation du transfert. En réalité, cet écart est en quelque sorte la valeur du don alloué au repreneur.

##### **4.11.2 La location**

Ce qui est le plus propice à être négocié économiquement dans le montage financier est les aménagements fonciers. Le cédant loue les terres au repreneur en échange d'une rente et les aménagements ne sont pas cédés. Cette location permet de diminuer la va-



leur de liquidation de l'entreprise aux yeux des héritiers puisque les bâtiments ne sont pas cédés. De même, des bâtiments agricoles sans terre ont très peu de valeur sur le marché.

Les cohéritiers ne reprenant pas la ferme seront satisfaits des parts reçues jugées égales entre elles. La location permet donc de diminuer virtuellement la valeur monétaire de l'héritage et le prix de vente tout en permettant de générer une rente pour les parents. Par contre, lorsque viendra le décès du cédant, on ne peut garantir que les aménagements soient vendus au repreneur. Des cohéritiers peuvent avoir d'autres projets et peuvent exiger du repreneur que ces installations soient vendues en bloc (Barthélemy, 1997). Il en résulte que le repreneur se trouvera coincé, soit parce qu'il ne possède pas d'immobilisation pour garantir un emprunt ou parce que sa capacité maximale d'emprunt est atteinte.

#### **4.11.3 L'excuse du don par la dette**

Il est possible d'évaluer à la baisse la valeur marchande de la ferme en considérant sa créance. Plus la créance s'étend sur une longue période, plus la valeur marchande de la ferme se trouve à la baisse. Dans le cas d'un transfert, il importe de considérer en deux temps l'endettement de l'entreprise. L'entreprise peut ne présenter aucune dette avant le transfert de propriété, mais un prix de vente trop élevé peut détériorer la situation financière de la ferme. À l'inverse, la ferme endettée peut recevoir un don plus important lors du transfert et une fois qu'elle a éliminé ses dettes, les cohéritiers reviennent pour avoir leurs parts de l'héritage (Barthélemy, 1997).

#### **4.11.4 La société de personnes pour des parts équitables**

Si la ferme est transférée sous forme de parts sociales à une société de personne qui comprend les cohéritiers et les repreneurs, deux formes de conséquences menant à l'échec sont possibles.

Dans le premier cas, les parents (toujours par souci d'équité) peuvent décider de transférer la ferme familiale à une société de personne dont le repreneur possède plus de part, mais dont le partage des bénéfices est distribué également. Le repreneur se percevant comme un salarié, verra son engagement devenir une forme d'obligation. Les cohéritiers attendant plus de bénéfices, le repreneur devra travailler plus. Ce manque de liberté d'engagement peut conduire le repreneur à se retirer. S'il ne se retire pas, il est possible qu'un associé décide de se retirer.

Ceci le conduit généralement à exiger le règlement de cette dette de la société à son égard. Cet endettement peut être trop élevé

pour que le repreneur puisse générer des bénéfices propres et la meilleure solution deviendra de démanteler la ferme (Barthélemy, 1997).

Dans le deuxième cas, nous nous attardons au fait que le gonflement des comptes associés créditeurs peut se traduire par un endettement que la société devra un jour ou l'autre solder. Les prélèvements privés des comptes associés par les cohéritiers sont souvent réalisés selon des principes d'équité familiale plutôt que d'après les règles statutaires de la société (Barthélemy, 1997). Toutefois, les principes d'équité peuvent varier d'un individu à l'autre. L'absence d'échanges familiaux combinée à la présence d'un cohéritier moins sérieux qui pige dans les capitaux propres de l'entreprise, peut assurément miner sa condition financière.

Ainsi, le choix de transférer la ferme à une exploitation sociétaire n'est donc pas nécessairement une option avantageuse pour résoudre les questions d'équité. Pour deux raisons : les relations familiales parallèles à la société jouent un grand rôle et peuvent conduire à des comportements qui ne respectent pas toujours les limites statutaires de la société (Barthélemy, 1997).

Au Québec, lors de la création d'une société de personnes, il faut considérer, qu'à défaut de spécification dans le contrat de la création de la Société, le partage des bénéfices entre les associés sera égal et obligatoire (C.c.Q., art 2203, al 2). Les problèmes apparaissent lorsque l'entreprise est en déficit, dans ce cas l'obligation des associés est solidaire. Un seul associé peut se trouver obligé à rembourser l'ensemble des dettes de l'entreprises aux tiers. En ce sens, la loi ne peut rien faire et les associés doivent s'arranger entre eux : d'où l'importance du maintien d'un bon climat familial.

#### 4.12.Synthèse

Des conditions ne facilitant pas les échanges sur les questions d'équité avec les membres de la famille dépendent de façon importante des parents. Certaines conditions peuvent être perçues comme un obstacle par les parents pour aborder ouvertement les questions relatives à l'équité. De sorte qu'ils préféreront éviter le conflit plutôt que de le résoudre. Ces conditions non facilitantes peuvent être :

*L'absence de communication avec les membres de la famille sur les points concernant le transfert (Perrier, Allard, Parent; 2004, Eaton 1993, Keating et Little, 1997).*

*L'absence de consultation d'experts-conseils dans le domaine du transfert de fermes familiales, dont les syndicats de gestion, les notaires, mais surtout les conseillers du CRÉA.*

*Gestion des conflits par évitement.*

## CHAPITRE 5. SITUATION FINANCIÈRE

En plus de tenir compte des différents aspects organisationnels, la planification d'un transfert d'exploitation agricole exige un examen pointu de la situation financière de l'entreprise et de celle du cédant. L'entreprise doit être dans une bonne forme financière afin que le repreneur soit en mesure d'assurer la pérennité de l'exploitation et également pour que le cédant soit en mesure d'avoir un revenu de retraite satisfaisant. Il est important de s'assurer dès le début du processus de transfert que l'entreprise est transférable. Selon Tondreau, Parent et Perrier (2002) une entreprise avec un très bon potentiel de transférabilité a un revenu élevé, une faible dette et a fait des investissements dans les cinq dernières années. De plus, un facteur à considérer dans le bilan des situations financières est la consolidation des états financiers qui est couramment observée dans les entreprises agricoles. Cette dernière peut nuire et modifier les calculs effectués dans la prévision de la situation financière.

### 1. Santé financière de l'entreprise

Dans le but d'analyser si la santé financière de l'entreprise est assez bonne pour permettre le transfert, deux éléments sont à considérer : les divers indicateurs financiers et l'efficacité technico-économique.

#### 1.1. Indicateurs financiers

Afin de déterminer la santé financière d'une entreprise agricole, il faut prendre en compte certains ratios et déterminer s'ils indiquent un état critique, un état de réserve ou un état de bonne santé. Bien entendu, plusieurs types de ratios peuvent être utilisés afin d'évaluer la santé financière d'une entreprise agricole. Nous avons choisi d'en définir seulement quelques-uns qui semblent être les plus mentionnés par les différents auteurs. Il est important de mentionner que les barèmes utilisés pour définir l'acceptabilité des ratios dépendent de la production, car celle-ci fait varier le risque, le besoin en capitaux et bien d'autres éléments.

##### 1.1.1. Ratio du fonds de roulement ou liquidité générale

Ce ratio permet de mesurer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes dans le cas où elle ne réaliserait pas les revenus qu'elle avait prévus. Dans un tel cas, elle doit être en mesure de vendre ses actifs à court terme pour rembourser ses dettes. Il s'agit donc d'un ratio qui permet au producteur de calculer sa capacité de faire face aux risques à court terme.

$$\text{Ratio du fonds de roulement} = \text{Actif CT} / \text{Passif CT}$$

Le conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole définit

qu'une entreprise possédant un ratio de fonds de roulement inférieur à 1,00 se trouve dans un état critique. Si le ratio est entre 1,00 et 1,50, l'entreprise est dans un état réservé tandis que s'il est supérieur à 1,50, la situation financière de l'entreprise est bonne. Agriculture et Agroalimentaire Canada précise que pour une production laitière le ratio peut être inférieur à 1 étant donné que la paye de lait arrive de façon régulière.

### 1.1.2. Ratio de liquidité relative

Selon les auteurs, ce ratio est nommé différemment. On le retrouve sous le nom de ratio de liquidité relative, ratio de liquidité immédiate ou ratio de trésorerie.

$$\text{Ratio de liquidité relative} = \text{Actif à CT} - \text{stocks} / \text{Passif à CT}$$

Il s'agit d'un ratio qui est complémentaire à celui du fonds de roulement. La particularité est que les stocks ne sont pas inclus étant donné qu'ils sont les actifs à court terme le moins disponibles et les plus instables au niveau des prix. Ce ratio permet donc de calculer la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes à court terme sans utiliser la vente des stocks. (Bernard, Couture et Philibert). Levallois (2002) propose que ce ratio doive être de 1 et il peut même être inférieur pour les entreprises qui reçoivent des revenus régulièrement telles que celles dans la production laitière.

### 1.1.3. Ratio d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière se trouve en utilisant la formule suivante :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = (\text{Avoir du propriétaire} / \text{Actif total}) * 100$$

Ce ratio détermine la partie de l'actif que le propriétaire finance et la partie qui est financée par les créanciers (Bernard, Couture et Philibert). Afin de considérer que l'entreprise est en bonne santé financière, ce ratio devrait être supérieur à 70 %. Par contre, une entreprise dont le ratio d'autonomie financière se situe entre 30 et 70 % est dans un état réservé et lorsqu'il est inférieur à 30 %, l'entreprise est dans un état critique (Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole). L'interprétation de Levallois (2002) est qu'il s'agit du ratio le plus important. Il le définit comme le ratio permettant d'analyser la capacité à emprunter si un problème important arrive dans l'entreprise. D'après cet auteur, le ratio d'autonomie financière devrait être de 30% pour les productions non contingentées et de 40 % à 50% pour les productions contingentées telles que la production laitière et la production avicole.

### 1.1.7. Ratio de rentabilité économique

Ce ratio permet de déterminer si l'entreprise est capable de rentabiliser le capital investi.

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{bénéfice net} + \text{intérêts CMLT}}{\text{Total de l'actif}} \times 100$$

Le résultat obtenu devrait être égal ou supérieur au taux moyen des intérêts payés. Ce ratio idéal peut varier selon les productions. En général, il faut espérer un taux de 5 % ou plus (Levallois et Perrier, 2002).

### 1.1.8. Ratio de rentabilité financière

Ce ratio exprime le rendement de l'argent investi par les propriétaires. Le ratio espéré devrait être égal ou supérieur au taux moyen des intérêts payés sur les dettes de l'entreprise. Selon Levallois et Perrier (2002), une entreprise efficace devrait avoir un ratio de 5 % et plus.

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{bénéfice net}}{\text{Avoir du propriétaire}} \times 100$$

## 1.2. Efficacité technico-économique

La définition donnée par Levallois et Perrier (2002) de l'efficacité technico-économique est : « la capacité de l'entreprise à transformer de façon la plus efficace des intrants en extrants afin de générer une marge la plus élevée. » Il s'agit donc de la relation entre intrants/extrants. Pour faire l'évaluation de cette efficacité, plusieurs critères peuvent être utilisés. Pour évaluer les résultats technico-économiques, les producteurs se comparent aux valeurs de référence qui sont déterminées par la moyenne d'un groupe de producteurs de la même production.

### 1.2.1. Le pourcentage de charges

Ce critère correspond à la mesure de l'efficacité technico-économique car il s'agit de la capacité de transformer les intrants en extrants (Levallois et Perrier, 2002). Ce calcul se fait selon la formule suivante :

$$\frac{\text{Charges totales} - \text{salaires} - \text{intérêts} - \text{amortissements}}{\text{Produits totaux}} \times 100 = X \%$$

Un second calcul peut être utilisé afin de rapporter la marge par unité de production :

Marge avant intérêts et salaires / Unité de production.

### **1.2.2. Endettement en fonction des unités de production**

Deux formules sont utilisées afin de trouver ce critère (Levallois et Perrier, 2002) :

Fonds de roulement (actif CT – passif CT) / UP ou Dettes MLT / UP.

### **1.2.3 Productivité du capital**

Pour mesurer la capacité à produire des extrants avec une quantité réduite de capitaux donc faire plus avec moins, le ratio utilisé est :

Produit brut/ Actif MLT.

Un autre calcul pour déterminer la productivité du capital est celui de la marge avant intérêts et salaire divisé par les actifs MLT. Ce ratio permet de mesurer la capacité à générer un résultat par rapport aux investissements sans tenir compte de l'endettement, du travail et des capitaux investis. Plus le résultat est élevé, meilleure est la situation (Levallois et Perrier, 2002).

### **1.2.4 Structure des immobilisations**

Puisque les animaux et le quota représentent les actifs les plus productifs il est primordial que le ratio (animaux + quotas) / actifs MLT soit élevé. Le contraire s'applique aux actifs les moins productifs soit les machines et les bâtiments (Levallois et Perrier (2002) . Bien entendu, ce ratio n'est pas indiqué à tous les types de productions. Ce sont principalement les productions ayant des quotas qui utilisent cette formule.

### **1.2.5.Efficacité du travail**

Le travail effectué doit être efficace si l'on désire avoir une entreprise performante. Un travailleur (UTP, unités travail personne, correspond au travail à temps plein d'une personne-année) qui n'a pas un rendement doit changer ses méthodes de travail. Il est possible de calculer l'efficacité du travail pour chaque unité de production : UP /UTP (Levallois et Perrier 2002).

### **1.1.5. Marge de sécurité sur les produits**

Selon Levallois et Perrier (2003), une façon efficace de déterminer l'évolution de la situation financière de l'entreprise est le calcul de la marge de sécurité sur les produits. Cette marge démontre la ca-

pacité réelle de l'entreprise de rembourser ses emprunts. La marge optimale à obtenir varie selon certains éléments tels que : l'âge de l'agriculteur, le statut de l'entreprise et l'état du système de production. En effet, plus un producteur est jeune plus il y a de chance qu'il soit endetté, la marge de sécurité pourra donc est plus faible. Le même raisonnement s'applique au statut selon si l'entreprise est en croissance ou si elle est plutôt stable.

Finalement, si tous les équipements et machineries sont à l'état neuf, il est fort probable que la marge de sécurité soit plus faible qu'une entreprise où les équipements auront besoin d'être remplacés sous peu. La marge de sécurité sur les produits devrait se situer entre 8 et 10%.

## **2. Santé financière du cédant**

Pour être en mesure de faire de la planification financière, il est primordial de connaître la situation actuelle du cédant. Selon Errington (1999), au Québec, plus de 50% des sources de revenus anticipées à la retraite proviennent de la vente des actifs agricoles. Ceci signifie que la vente doit rapporter assez d'argent pour permettre au cédant d'avoir des revenus à la retraite. Si le transfert de la ferme à un enfant ne fournit pas assez de revenu pour le cédant, celui-ci risque d'opter pour le démantèlement. Afin que le cédant ait besoin d'une quantité minimum de revenus provenant de la vente, il doit posséder une bonne santé financière. Deux éléments importants sont à considérer afin d'évaluer cette situation financière telle que : un portefeuille diversifié ainsi que les placements et épargnes en vue de la retraite.

### **2.1. Portefeuille diversifié**

Il est important pour chaque propriétaire de prendre en charge un fond d'épargne à l'extérieur de l'entreprise afin d'être confortable financièrement même si l'entreprise va mal, et d'avoir des moyens économiques pour améliorer leur style de vie sans rendre impératif les revenus de l'entreprise. Ainsi, selon D. Kanaly (Sorenson, 2000), un portefeuille diversifié permet une plus grande flexibilité économique et émotionnelle plutôt que si la famille est entièrement dépendante des revenus générés par l'entreprise. Le niveau de vie à la retraite dépend des autres supports disponibles pour les retraités et de l'endroit où ils vivront. Le revenu doit tenir compte des dépenses nécessaires dont l'achat de nourriture, de vêtements, de la maison, d'un véhicule, des frais de santé, des provisions pour un voyage, etc. Aussi, l'entreprise agricole devenue la propriété du fils doit pouvoir procurer sans frais aux parents de la nourriture, du bois de chauffage, du carburant, de l'électricité, des réparations diverses ainsi que la maintenance de leurs biens (Eaton, 1993) .

Ainsi, un surplus de liquidité une année pourrait être placé à long terme

afin de financer le coût de vie de la retraite du propriétaire qui a transféré son entreprise agricole. Selon Marc St-Roch, fiscaliste à l'UPA, plusieurs propriétaires d'entreprises agricoles n'ont pas contribué au maximum au Régime des rentes du Québec. Les seuls revenus de l'État ne sont pas suffisants pour assurer la sécurité financière qui peut être recherchée par le cédant. En 2004, le Programme de pension de sécurité de la vieillesse du fédéral qui devient effectif à partir de 65 ans était de 5 600\$ par année jusqu'à un maximum de 12 250\$ lorsque la personne n'a aucun autre revenu (St-Roch). Il est préférable d'épargner pour les vieux jours en attendant que l'acheteur lui verse le prix de vente convenu, sans pression. Un des mécanismes possibles est le REER qui est intéressant pour accumuler du capital.

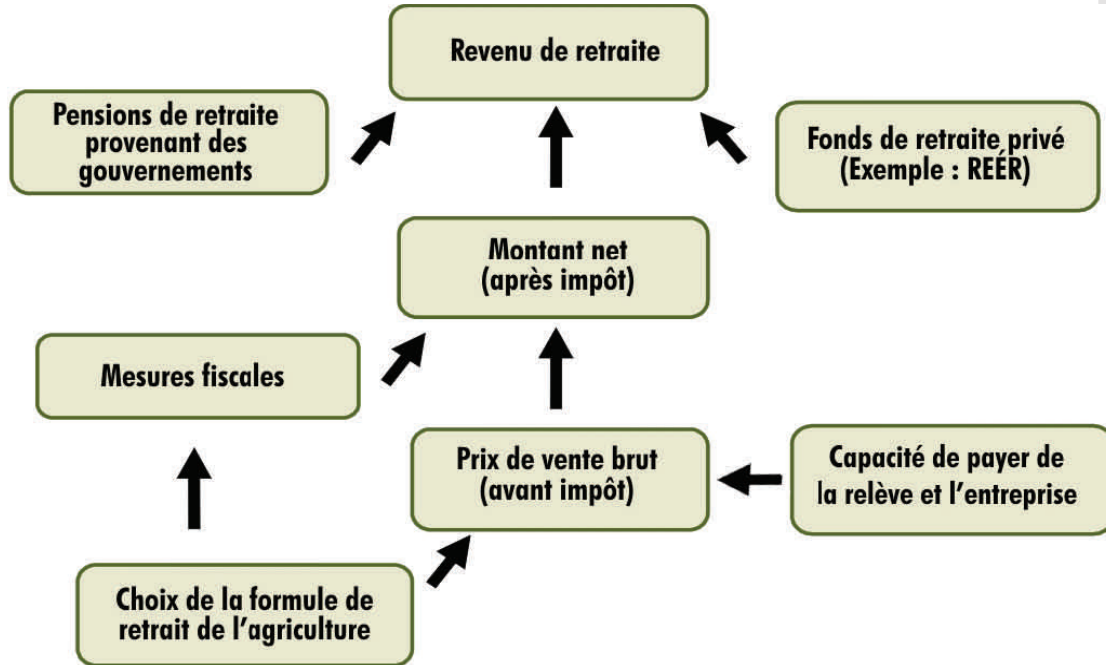
## **2.2.Placements et épargnes en vue de la retraite**

Selon Kohl, seulement 20 % des producteurs font des placements. Ceci contraste particulièrement lors de la comparaison avec l'enquête de Statistiques Canada Programmes de revenu de retraite au Canada qui indique que plus des trois quarts des personnes âgées de 35 à 64 ans possèdent des avoirs de retraite privée. Lors de la retraite, les Canadiens peuvent obtenir du revenu de deux sources différentes. La première est les régimes de pensions d'État qui comprennent la sécurité de la vieillesse, le régime de pensions du Canada (RPC) et les régimes de rentes du Québec, pour les Québécois seulement. Cette source remplit la portion de la figure 13. Pensions de retraite provenant des gouvernements. De plus, elle est conçue pour garantir une base modeste et non pour combler tous les besoins à la retraite. La deuxième source est les pensions privées et les épargnes personnelles. Elle comprend les régimes de pensions agréées (RPA) d'employeur et les régimes enregistrés d'épargne-retraite mieux connus sous le terme de REER. Cette source remplit la portion du schéma 13. Fonds de retraite, privé. Selon Statistique Canada dans son enquête : Programmes de revenu de retraite au Canada, en 1999 les avoirs de retraite représentaient environ 30% de la valeur de tous les avoirs. Il s'agit donc du deuxième avoir en importance derrière la résidence principale qui elle représente 32 % des avoirs totaux. En 1999, le taux global de participation à un REER était de 41,3 % (Statistiques Canada). Les agriculteurs ne possèdent que très peu de placements à long terme soit environ 20 000\$ (Statistique Canada).

Le revenu de retraite de la figure 13 devrait être d'environ 70% du revenu du travailleur (avant impôts). Il s'agit bien entendu d'une règle de base qui se modifie selon les besoins que les gens pensent avoir lors de leur retraite.



Figure 13. Différents facteurs qui influencent les revenus des producteurs agricoles à leur retraite.



Tiré du *Portrait de l'établissement et du retrait de l'agriculture au Québec*, CRAAQ, avril 2004

La firme Deloitte & Touche a effectué un sondage auprès de 750 dirigeants d'entreprises familiales agricoles canadiennes, de tous secteurs confondus. Comme suite aux questions sur la retraite des dirigeants, les auteurs ont pu tirer certains constats. Le premier touche les principales sources de revenus à la retraite telles que montrées dans le tableau 9.

Tableau 9. Quelles seront les principales sources de revenus à la retraite

REER et régimes de retraite	36 %
Produit de la vente de l'entreprise	35 %
Dividendes continus de l'entreprise	35 %
Investissements faits à l'extérieur de l'entreprise	24 %
Salaire en provenance de l'entreprise	23 %

Source : Deloitte & Touche

La prise de REER en prévision de la retraite pourrait alléger la nécessité d'endettement de la ferme au moment du transfert afin de payer une retraite convenable aux parents. Des montants importants peuvent être

cumulés et ainsi diminuer la pression sur la prix de vente de la ferme.

### **3. Consolidation des états financiers**

Haynes G.W., Walker R., Rowe B. R., Hong G-S ont produit une étude au Connecticut qui a permis de déterminer les facteurs qui augmentent la propension pour laquelle une famille consolide les ressources financières personnelles et celles de l'entreprise. Le principal constat est que les banques qui prêtent aux petites entreprises ne révisent pas les informations financières personnelles du demandeur. Ceci permet donc à l'emprunteur de mettre ses actifs personnels, tel que la maison, en garantie pour obtenir du crédit destiné à l'entreprise. Il peut également utiliser les revenus de l'entreprise pour diminuer sa dette personnelle ou encore augmenter son niveau de vie. Quatre conclusions ont été amenées suite à cette étude. Tout d'abord, les entreprises situées en milieu rural ou dans une ville de 50 000 habitants et moins sont plus enclines à faire de la consolidation d'états financiers et d'utiliser les ressources de l'entreprise pour le bénéfice de la famille. Les auteurs mentionnent que cette tactique permet aux entreprises rurales de diminuer le bénéfice net de l'entreprise et donc minimiser le compte de taxe par la même occasion. L'étude a également démontré que la consolidation des états financiers peut être faite de façon intentionnelle et stratégique afin de combler plus efficacement ses obligations. Un autre facteur est la constitution légale de l'entreprise. La consolidation est beaucoup plus fréquente lorsque le statut juridique est celui de l'entreprise à propriétaire unique. Finalement, la dernière conclusion de l'étude est que ce sont les entreprises âgées de 11 ans et plus qui ont plus tendance à faire de la consolidation. Ces auteurs ne sont pas totalement contre la consolidation des états financiers, car ils mentionnent que ceci permet d'optimiser l'allocation des ressources entre les deux milieux. Daily mentionne que les producteurs ont en général une très mauvaise vision de leurs besoins financiers, car de nombreuses dépenses personnelles sont cumulées dans les dépenses de l'entreprise (taxes, téléphone, chauffage, impôts).

### **4. Synthèse**

Nous avons observé dans ce chapitre que la situation financière de l'entreprise et celle du cédant ont une grande importance dans le processus de transmission. De plus, il a été question des méthodes utilisées pour faire évaluation de ces situations financières. Finalement, nous avons décrit les impacts que pouvait avoir la consolidation des états financiers.

## CHAPITRE 6. LE MONTAGE FINANCIER

C'est au niveau du montage financier que se joignent les influences provenant du contexte organisationnel et financier. Il s'agit de la variable formelle du compromis réalisé entre les ressources financières du cédant, de l'entreprise, du repreneur et de la famille au sein du contexte organisationnel dans lequel l'entreprise familiale se trouve.

Selon Eaton, lors du processus de transfert des avoirs, le moment crucial qui dresse l'équilibre entre la viabilité de l'entreprise et le niveau de vie standard des parents se situe lorsque les parents dégagent le capital pour la construction de leur maison de retraite. Dans l'ensemble des cas étudiés, il s'agissait du balancement des priorités entre la viabilité de la ferme, le support pour les parents à la retraite, ainsi que l'équité pour les autres membres de la famille. Les résultats d'Eaton (1993) dévoilent que la viabilité de la ferme gagne au dépend des autres enfants qui hériteront uniquement du restant des avoirs des parents. Aussi, les résultats montraient qu'aucun des successeurs ne pouvait espérer prendre la ferme au prix du marché, mais ils nécessitaient une assistance sous forme de don, de prêt à un intérêt bas ou nul et éventuellement une contribution par le biais d'un héritage.

Ce chapitre est divisé en trois parties: d'abord les caractéristiques de l'exploitation influant sur le montage financier, ensuite, les différents modes d'acquisition des avoirs sont soulevés et enfin, les stratégies légales utilisées.

### 1. Caractéristiques de l'exploitation agricole influant le montage financier

#### 1.1. Le revenu hors ferme

Le travail à temps partiel dans le secteur de l'agriculture a longtemps été considéré comme le résultat de l'avenue de l'industrialisation. Maintenant que l'agriculture se tient à la fine pointe de la technologie et que les fermes sont de plus en plus spécialisées, les experts commencent à voir le phénomène persistant de l'agriculture à temps partiel d'un autre œil. Selon Vachon (1995), il existe deux types d'agriculteurs à temps partiel. Le premier est un groupe en progression vers la pratique d'une agriculture à temps plein. Pour le second groupe, la pratique de l'agriculture à temps partiel est un choix étant donné leur amour du métier d'agriculteur, mais qui possèdent des installations trop petites pour satisfaire les besoins financiers de la famille.

Selon De Farcy (1979) il existe deux principales raisons pour faire de l'agriculture à temps partiel:

1. Les agriculteurs pratiquent un assolement qui laisse libres de longues périodes dans l'année.
2. Les agriculteurs dont la taille de l'exploitation et, dans une cer-

taine mesure la difficulté d'opérer de manière plus intensive ne suffisent plus à mobiliser toutes les ressources disponibles.

Le travail à temps partiel permet au successeur d'assurer une entrée d'argent constante qui peut pallier à un revenu incertain provenant de l'entreprise agricole. Par contre, il faut tenir compte que le temps passé dans un travail extérieur n'est pas utilisé à effectuer des travaux dans la ferme (Fédération de l'UPA de la Beauce). Le revenu hors ferme obtenu par un emploi extérieur est plus commun dans certaines productions tels le bovin, les porcs et la volaille.

Il est important de connaître la mission donnée à l'entreprise agricole et les objectifs visés par les cédants et par les repreneurs. Deux objectifs peuvent être opposés et comporter des coûts exorbitants pour le repreneur ou une frustration pour le prédécesseur.

Selon une étude menée par Stiglbauer et Weiss (2000), les exploitants travaillant à temps partiel ont une probabilité plus élevée de ne pas transmettre leur exploitation. Les auteurs mentionnent même qu'un emploi à l'extérieur de la ferme est le commencement de la sortie de l'entreprise du milieu agricole. Selon Statistique Canada, un exploitant est considéré à temps partiel lorsque son revenu non agricole représente 50% ou plus de son revenu total.

## **1.2. Taille de l'entreprise**

Les préoccupations soulevées par les propriétaires d'entreprises concernant le transfert de ferme ne seront pas les mêmes selon la grosseur de l'entreprise. Les plus grosses entreprises trouveront des avantages à intégrer le plus tôt possible l'enfant dans l'entreprise agricole. De plus, elles ont les ressources nécessaires pour générer des revenus suffisants pour les deux ménages puisque l'enfant travaillera à la place d'un employé. Sur le plan des plus petites fermes, le niveau de revenu nécessitera un partage entre les deux générations ou il sera question d'investir davantage (Beaulieu).

L'exploitation économiquement plus grande n'est pas nécessairement plus grande de surface (Champagne et Mareska, INRA, 1987), il s'agit du fonctionnement qui est différent, ces exploitations se munissent de plus grande quantité d'actifs, de techniques et de moyens économiques différents ainsi que des relations avec les organisations professionnelles. Au sein de l'agriculture productiviste, la capacité d'innover et de s'adapter est impérative pour la continuité de l'entreprise agricole transférée. La taille de l'entreprise doit être cohérente avec la taille de la production afin d'être efficace sur le plan technico-économique. Dans une étude de cas réalisée par P. Champagne (1992), on constate que les petits et moyens agriculteurs ont un accès plus difficile à des conseillers extérieurs.

### 1.3. La longévité de l'entreprise

Lorsque le jeune désire effectuer un emprunt, il réalise l'écart considérable entre la valeur de la ferme et l'emprunt qu'il lui est possible d'obtenir (Darisse, 2005). La longévité de l'organisation d'une entreprise familiale permettrait de résoudre l'obstacle de l'accès au capital. En effet, selon les résultats d'une enquête réalisée par Davis et Harveston (1998), les entreprises d'une troisième génération ne dépendaient plus de la condition d'emprunter du capital, mais souhaitaient fortement se financer à partir des fonds familiaux lors de la préparation à un processus de transfert. Aussi, les travaux de Davis et Harveston (1998) suggèrent que l'accès au capital entre la première et deuxième génération apparaît être un obstacle au processus de planification de la succession.

À partir de la troisième génération, le processus sera davantage affecté par la source de capital utilisée, de sorte que la préparation aux transferts est influencée par l'importance de la famille d'être le fournisseur en capital. Ainsi, au fil des générations, le montage financier visera à résoudre les problèmes reliés à l'accès au capital.

### 1.4. Le type de production

La conjoncture du marché peut faire en sorte que l'achat d'une ferme au creux du marché fait que sa valeur est diminuée. L'état du marché aura une influence sur l'accès au financement du repreneur. En fait les productions avec des droits de produire se retrouvent avec des actifs difficilement accessibles pour la relève. Du moins, malgré le faible risque que représentent les productions sous gestion de l'offre pour les prêteurs, la valeur du quota rend l'accès difficile. Pour les autres productions, la valeur foncière peut se révéler être une entrave à l'accès à la propriété (Barthélemy, 1997).

Selon Darisse, l'établissement dans les productions sans contingent présente davantage d'obstacles que celles contingentées et les difficultés seraient davantage liées à la rentabilité plutôt qu'à la valeur du capital. Par exemple, la rentabilité des productions de porcs, bovins, ovines et des grandes cultures sur la Côte-du-Sud du Québec exige qu'un membre de la famille travaille à temps plein ou partiel dans travail non lié à la ferme. Les revenus générés par ces productions ne permettent plus que les exploitants en vivent à temps plein (Darisse G., 2005). Du côté de la production bovine, on constate que cette production ne serait pas rentable si l'ASRA était enlevée (MAPAQ, 2006).

Il est plus difficile d'obtenir du financement avec des bons taux d'intérêt dans les productions plus marginales considérées plus risquées. Ces productions exigent davantage de démarche de la part du producteur pour se trouver un acheteur ou pour acquérir des connaissances pertinentes sur la

régie de production. Parfois les productions émergentes ou nouvelles, exigent peu de capital et peuvent permettre la mise sur pied de la réalisation d'un projet d'établissement (Darisse, 2005).

### **1.5. Le temps de préparation**

Selon M. St-Roch, il semble plus facile pour un producteur qui génère un surplus de revenu une année de le réinvestir dans l'entreprise plutôt que de l'épargner. Toutefois, un réinvestissement dans l'entreprise réalisé peu de temps avant la retraite doit être monnayé pour que le cédant-proprétaire puisse en profiter. Il sera difficile de transférer une entreprise viable en vendant de ces actifs réinvestis sans déstabiliser la structure de production. Dans les études de cas réalisées par Eaton (1993), certains producteurs agricoles planifiaient 15 ans à l'avance le transfert de la ferme, ce qui permettait de libérer la ferme des dettes lors de la reprise et la dette à rembourser correspondait à 20% de la marge brute de l'entreprise. Ainsi, se présente un rôle des parents qui doit être joué longtemps en avance au transfert des avoirs. Le rôle des parents serait de prévoir leurs fonds de retraite et de préparer l'entreprise financièrement à un transfert.

L'agriculture est caractérisée par des actifs de grande valeur qui génèrent peu de revenus pour financer le capital nécessaire au fonctionnement de la production. Les seuls moyens pour le cédant de tirer de l'argent de la ferme sont la vente et la location ( St-Roch, M.). Le bénéficiaire au transfert, l'enfant, a généralement peu de ressources financières excepté l'argent que lui permet d'obtenir l'entreprise agricole pour acquérir la propriété. Plusieurs chercheurs du milieu des PME voient l'importance du support que peut offrir une unité familiale à l'entreprise lorsque celle-ci est en période de changement ou de difficultés (Morris et coll. 1997; Sharma; 2004).

## **2. Les modes d'acquisitions**

Au Québec, les principaux modes d'acquisition lors d'un transfert familial sont l'emprunt, le don, la prime à l'établissement, le financement par les parents et si il y a lieu l'épargne personnelle du repreneur (Perrier, Allard et Parent, 2004). La transmission des fermes se réalise couramment en combinant les modes de financement. Sur le total des études de cas réalisées, les modes les plus utilisés sont l'emprunt (86%) le don (86%), le financement des parents (79%) et finalement le recours aux subventions (71%) (Perrier et coll. 2004).

Une autre étude réalisée par St-Cyr, Richer et Dupuis (1998) a révélé que seulement 27 % des répondants avaient utilisé un seul mode de financement. De plus, les auteurs ont indiqué que 67% des interviewés ont utilisé le soutien de leurs parents selon différentes formes telles que : dons de parts en reconnaissance du travail, cession progressive des parts, financement ou concession des parents au niveau du prix de vente, terre cédée pour les dettes, vente symbolique pour 1\$ et

héritage. Un fait important que cette étude a apporté est que 65% des répondants ont affirmé qu'ils estimaient avoir payé la ferme à son juste prix et ne pas avoir profité d'une valeur réduite. Ce sont les successeurs dans les secteurs contingents qui mentionnent le moins souvent avoir payé la ferme à sa juste valeur, 58 %. L'avantage d'une relève familiale est de pouvoir bénéficier de l'héritage des parents ou d'un don.

### **2.1.Héritage**

L'héritage est le transfert des biens acquis par voie de succession et se réalise au décès des parents à l'aide d'un testament. Les études de cas réalisés par Eaton (1993) et Perrier, Allard et Parent (2004) ont montré que la question d'équité peut être résolue en transférant une partie de l'héritage en avance au successeur et par le contrat du testament pour que le reste des avoirs des parents soit divisé entre les autres enfants de la famille.

### **2.2.Don**

Cette technique est généralement utilisée lorsque les parents ont le désir profond que l'un de leur enfant reprenne la ferme. Lorsqu'une partie de l'entreprise est tout simplement donnée au successeur, il est évident que la charge de dettes est beaucoup plus faible et ceci permet à l'enfant d'investir plus rapidement dans l'entreprise (George Morris Centre, 1998). Au Québec, 90% des jeunes affirment ne pas avoir payé à la valeur marchande les parts qu'ils ont acquis. De la même étude, 88% des propriétaires vendront des parts en bas de la valeur marchande (Tondreau, Parent, Perrier; 2002). Les résultats de l'étude de 15 cas réalisée au Québec par Perrier et coll. ont montré que le don moyen réalisé à la relève peut aller jusqu'à 50% des capitaux propres avec des écarts variant de 12% à 69%. Les critères retenus par les parents pour le don alloué à la relève étaient dans 86% des cas la capacité à payer de la relève et pour 36% des cas l'importance de l'équité familiale (Perrier et coll. 2004). Le don peut être vu comme l'écart de la valeur marchande de l'entreprise agricole et de la valeur de la cessation lors du transfert. Selon l'étude réalisée par Eaton, lorsque le cédant possède un bon coussin financier pour la retraite, il est plus facile de faire un don à l'enfant repreneur.

### **2.3.Financement par les parents**

Selon une étude faite par Eaton, le taux d'intérêt lors d'un emprunt à des banques commerciales se montre un obstacle à la relève, qui peut être résolu par le financement par les parents à un taux d'intérêt moindre. Pour donner une certaine marge de manœuvre au repreneur, une entente entre le vendeur et le repreneur pour que les versements du paiement puissent s'étendre sur une période variant entre 15 et 25 ans à un taux d'intérêt réduit (Darisse, 2005).

Dans l'étude réalisée par Perrier, Allard et Parent (2004), le financement par le vendeur est le mode d'acquisition privilégié des exploitations agricoles particulièrement pour les transferts réalisés de manière graduelle. Les avantages du financement par les parents sont nombreux autant pour le successeur que pour le cédant. Financement par le vendeur signifie que le cédant vend son entreprise en acceptant une balance de prix de vente qui est souvent répartie sur une période de 20 ans (Perrier, Allard et Parent, 2004). Les parents ne demandent pas un taux d'intérêt aussi élevé que les institutions bancaires, ce qui permet aux successeurs de pouvoir rembourser beaucoup plus rapidement leur dette et de faire des ajustements sur les conditions du prêt plus aisément. Au niveau du cédant, le financement lui permet d'obtenir une somme d'argent continue durant la période de remboursement. Toutefois, ce moyen peut être utilisé pour faciliter le processus de retrait qui est envisagé avec beaucoup d'appréhension de la part du cédant et qui peut créer des conflits familiaux si le successeur connaît des difficultés financières (Fédération de l'UPA de la Beauce). L'inconvénient de cette démarche se trouve dans la possibilité que le cédant ne touche pas toute sa créance de son vivant (St-Roch). Le programme de La Financière agricole du Québec permet au vendeur de voir son solde de prix de vente garanti à 100 %.

#### **2.4. Apports personnels**

Selon Darisse (2005), une mise de fonds par l'épargne personnelle permet au repreneur de récupérer le maximum de capital propres pour les mettre dans l'entreprise. Toutefois, les études de cas réalisés au Québec montrent que le montant dont dispose la relève n'est pas élevé. La capacité de la relève de faire un apport personnel peut dépendre du salaire reçu pour le travail effectué dans une autre entreprise pour accumuler du capital. Les apports personnels dans la transmission des entreprises agricoles en France montraient une corrélation entre le niveau de ces apports par le repreneur et la qualité des situations financières (INRA, 1987, p.50). Pour les exploitations avec de faibles apports personnels, les revenus se trouvaient négatifs et les emprunts fonciers plus importants, ces dernières se montraient plus endettées dans une perspective de court terme que la moyenne.

#### **2.5. Emprunts**

Les emprunts réalisés par le repreneur s'effectuent sur une période de 20 ans, généralement, lorsque la ferme doit être payée en totalité et que le transfert se réalise en bloc (Perrier et coll., 2004). Dans 3 des 15 cas étudiés, l'emprunt réalisé servait de mise de fonds. Dans le cas où l'entreprise agricole est peu endettée, le repreneur paiera le parent en empruntant à une institution financière en mettant les actifs de la ferme en garantie. Le repreneur doit vérifier si la rentabilité de l'entreprise agricole permettra de générer un revenu suffisant pour les dépenses de sa famille et le rembour-



sement de ses obligations (Barthélémy, 1997; St-Roch, 2001).

Toutefois lorsque l'entreprise se prête à la coexploitation de deux générations, l'intégration graduelle des repreneurs peut se faire en procédant l'expansion ou à la diversification des activités. Le passage de l'entreprise à la coexploitation justifie l'emprunt, puisqu'il s'agit d'un endettement productif (St-Pierre, 2001). Selon St-Pierre (2001), cette forme de transfert permettrait d'utiliser l'entreprise elle-même comme fonds de retraite pour les parents plutôt que de combler les besoins de la retraite en hypothéquant la ferme.

## 2.6. Location-achat

Cette méthode comprend des avantages pour les deux parties. Tout d'abord, le cédant reçoit un montant de façon continue qui lui permet de subvenir en partie à ses besoins en tant que retraité. Ensuite, ceci permet au successeur de s'endetter de façon moindre (George Morris Centre, 1998). Dans un cas étudié par Perier et coll., la relève avait acquis la machinerie et loué les terres dans le but de les acheter le temps de constituer le fonds nécessaires.

Lorsqu'il est question de fermage, l'expression de faire-valoir est souvent mentionnée. Cette dernière exprime le type de relations existant entre le propriétaire des terres agricoles et l'exploitant (Agreste):

*Lorsque le propriétaire exploite lui-même ses terres, on parle de faire-valoir direct.*

*Lorsque l'exploitant prend la terre en location, moyennant un loyer d'un montant fixe, on parle de fermage.*

*Dans les cas où l'exploitant cède un pourcentage de sa production au propriétaire, il est question de métayage.*

Le fermage peut être considéré comme l'obtention de l'accès à un terrain en versant un loyer à son propriétaire (FAO, 2003). L'une des principales raisons pour laquelle il est important de parler du fermage dans ce travail est qu'il peut constituer un atout pour la relève. Ceci s'explique par le fait qu'il permet de réduire la charge foncière nécessaire à la reprise d'une exploitation.

Les intérêts du fermage sont nombreux lors du transfert d'établissement agricole autant pour les parents que les enfants repreneurs. Pour le successeur, le fermage permet de s'installer sans s'endetter et ainsi il peut acquérir une exploitation à un rythme qui lui convient. Pour les cédants, le fermage ne le coupe pas momentanément de tout ce qu'il a bâti durant plusieurs années, ceci lui permet de céder ses biens graduellement. Le fermage lui offre également un complément de retraite grâce au loyer payé par le locataire. (Fort et De Charrin, 1996).

## 2.7. Subventions

L'étude de St-Cyr, Richer et Dupuis (1998) a permis d'établir que la prime à l'établissement était le mode de financement le plus utilisé. Effectivement, 67% des répondants l'avaient utilisé. Certaines productions sont plus communes d'accéder à un programme subvention, de financement que d'autres. Par exemple, la répartition des subventions à l'établissement offerte par la FAQ était pour l'année 2003-2004 : 47,3% dans le lait, 17,0% horticole, 8% pour la production porcine, 8,7% bovine, 5.3% de grandes cultures et 12% pour les autres (MAPAQ, 2005).

## 2.8. Coexploitation

Il y a quelques années, la co-exploitation était un phénomène plutôt rare. De nos jours, avec les investissements demandés pour le rachat d'une entreprise, la grosseur de ces dernières qui est toujours en progression et l'augmentation du travail en régime conjoint, la co-exploitation se voit de plus en plus fréquemment. Par contre, ne travaille pas qui veut dans un système de co-exploitation. Alain Samson (2003) a identifié 4 qualités principales que doivent posséder les exploitants afin de se partager la direction avec succès :

*Une attitude positive envers l'autre : il est évident que deux personnes qui ne peuvent pas s'accorder dans leur vie familiale ou qui ne possèdent pas une certaine confiance mutuelle seront incapables de le faire au travail.*

*Des compétences en gestion des désaccords : si l'un des deux exploitants n'est pas capable de faire valoir ses opinions ou d'exprimer son désaccord, il sera difficile d'établir une relation harmonieuse.*

*Une expertise complémentaire : il est important afin que personne ne marche sur les plates-bandes de l'autre, qu'ils se complètent dans les différents aspects de la gestion de l'organisation. La situation idéale est d'avoir un dirigeant qui possède une spécialisation en production et l'autre en administration et gestion.*

*La capacité de travailler est primordiale dans une situation de co-exploitation. Le travail d'équipe exige de la patience, un bon sens de l'humour, de bonnes habiletés de communication et un but commun.*

La co-exploitation peut avoir de nombreux avantages que ce soit au plan humain, de la gestion ou financier. Tout d'abord, au point de vue humain, la co-exploitation diminue la pression de chaque membre étant donné que les décisions sont sensées se prendre à deux ou plus et ainsi le poids d'un choix ne pèse pas seulement sur une paire d'épaule. Le fait de gérer une entreprise à plusieurs permet également une meilleure présence dans les séances d'informations ou d'associations agricoles. Ensuite, au niveau de la gestion, la co-exploitation permet d'avoir des compétences diversifiées

au sein d'une même exploitation. Chacun peut donc être spécialisé dans un domaine précis. Finalement au niveau financier, les mises de fonds initiales sont plus faciles à amasser à plusieurs que par une personne seule. De plus, une exploitation co-exploitée est généralement plus grande ce qui permet l'obtention d'économie d'échelle. (Michaud, D. et coll., 1997)

### 3. Les stratégies légales

#### 3.1. Une société entre cohéritiers

*« PME en succession familiale, les montages classiques consistent à mettre en place une (ou plusieurs) société entre cohéritiers désignant parmi eux le chef d'entreprise faisant en sorte qu'il détienne une majorité des parts sociales. Le problème de valeur ne se pose pas vraiment du moins dans la relation entre cohéritiers puisque ceux-ci sont allotis de parts sociales équivalentes entre elles » (Barthélémy; 1997).*

Une telle solution n'en est pas vraiment une en terme de continuité de l'entreprise. On diffère plutôt qu'on ne résout le problème. Le transfert entre les générations se réalise, mais la famille est plus que jamais présente dans l'entreprise. L'entreprise agricole est une petite entreprise par son nombre de travailleurs bien qu'elle implique un capital important. Un successeur qui est le principal travailleur se sent dans une position de salarié à l'égard de ses cohéritiers si ceux-ci détiennent une majorité des parts sociales.

La fédération des groupes-conseils agricoles du Québec souligne comme avantage qu'il n'est pas nécessaire d'avoir de contrat écrit pour que la société existe. Toutefois, cet avantage est limité puisque par l'absence de contrat entre les associés et le fait que les associés soient imposés sur leur part de bénéfice et non sur leur retrait, les ressources financières de la famille et celle de l'entreprise peuvent être entremêlés (Kanaly, 2000) et suscitées des tensions au sein de la famille (Barthélémy, 1997; Danes et Lee, 2004).

Sur le plan organisationnel, le repreneur ne veut pas être contrôlé par les autres membres de la famille, tandis que le cédant désire être équitable avec ses enfants (Barthélémy; 1997).

#### 3.2. Les assurances-vies

Naffziger, Avila, Avila et Morris ont examiné l'utilisation d'une assurance-vie dans la planification successorale d'entreprise et la majorité des entreprises qui ont réussi la succession avaient utilisé une assurance-vie pour l'entreprise (Avila, S.M., Avila, R.A. et Naffziger D.W. , 2003). Une assurance-vie peut être la solution pour régler le problème de l'équité (Fréchette; 2001). En fait, la cotisation de l'assurance est payée par l'en-

entreprise sur la tête des parents. Lors du décès des parents, les enfants qui ne sont pas impliqués dans la ferme recevront le montant de l'assurance. Aussi, l'assurance-vie peut être utilisée pour étaler dans le temps, le paiement de la dette. Une assurance prise sur la tête des vendeurs et payable à partir du moment du transfert jusqu'au décès des vendeurs (Darisse, 2005). Pour le conseiller en financement Paul Rioux, une assurance-vie permettrait de financer le transfert d'entreprise d'une génération à l'autre à l'occasion du décès du fondateur.

Parmi les cas étudiés en Nouvelle-Zélande, on utilise l'assurance-vie, (toujours payées par la ferme et les bénéficiaires sont les enfants hors ferme) avec une clause au testament qui mentionne que les biens légués doivent se répartir entre les autres enfants (Eaton 1993).

Selon le CCGEA, l'assurance vie :

*Peut servir à accroître les biens non agricoles à distribuer aux enfants hors de la ferme.*

*Peut également être achetée par la famille sur la vie de l'enfant exploitant agricole, les parents en étant bénéficiaires, comme moyen de garantir le montant que cet enfant doit aux parents à la suite de l'achat de la ferme*

*Aussi, l'assurance vie devrait être examinée périodiquement au fur et à mesure que l'avoir propre et la valeur des biens évoluent.*

#### 4. Synthèse

On peut voir le montage financier comme la planification financière du transfert de ferme réalisée au centre de la famille. Certaines conditions gagnantes pour un montage financier réussi peuvent être : le niveau de préparation du cédant, le niveau de préparation du repreneur, la préparation de l'entreprise et celle de la famille. Au Québec, lorsque le propriétaire réalise un dossier de transfert, certains éléments sont facultatifs. Parmi ceux fournis par les parents, on retrouve : la volonté de financer le transfert de ferme, le testament sur la disposition des biens entre les enfants en cas de mort et une entente écrite sur les conditions de cessation de la ferme (Tondreau, Parent, Perrier; 2002). Ces éléments facultatifs sont des indicateurs du degré de communication des individus et de leurs accords sur le « comment » réaliser le transfert de ferme.

## CONCLUSION

Certaines variables pouvant affecter la santé financière de la ferme familiale cinq ans après le transfert ont pu être soulevées à partir de la revue de littérature. Suite à la revue de littérature que nous avons effectuée, nous pouvons maintenant présumer de certaines conditions gagnantes et de facteurs qui facilitent le transfert d'exploitation agricole.

La préparation des successeurs ainsi que celle des cédants semble primordiale. La préparation au niveau des différents types de planification et principalement au niveau humain. La préparation du cédant vise particulièrement la retraite et l'acceptation de céder les pouvoirs au repreneur. Pour la relève, la préparation se fait à travers la formation (qui doit être académique, continue, à l'extérieur de l'entreprise) et peut se concrétiser par une activité de mentorat. Ce mentorat devrait être initié par le cédant et faciliter l'acquisition des connaissances sur l'entreprise et encourager la participation à la vie associative. Cette préparation doit être faite sur le long terme et non quelques années avant le retrait total du cédant. La présence de conseillers lors de la préparation au transfert est un autre élément essentiel à un transfert de ferme réussi.

Les attributs que doit posséder le repreneur sont tous aussi importants. La relève compétente, dans son métier d'agriculteur, est caractérisée par son amour du métier, ses qualités d'entrepreneur et son attitude. Le repreneur doit avoir une attitude positive envers : le prédécesseur, l'entreprise, la famille et lui-même. La confiance en soi semble être un aspect très important lors du transfert des responsabilités.

Pour arriver à un transfert réussi, il est primordial que le cédant ait la volonté de laisser sa place et de transférer ses pouvoirs aux repreneurs. De plus, la présence du cédant dans l'entreprise suite au transfert est un autre gage de réussite à condition que celui-ci n'accapare pas trop de place. Il existe une période où les cycles de vie du cédant et du repreneur se rejoignent en harmonie. C'est durant cette dernière que devrait s'effectuer le transfert soit lorsque le cédant a entre 50 et 60 ans et le fils a entre 20 et 30 ans. Les relations intergénérationnelles jouent un rôle important dans le processus du transfert.

Le cédant et le repreneur doivent avoir une confiance mutuelle et une excellente communication. Au niveau financier, le cédant doit posséder un portefeuille diversifié et des placements et épargnes en vue de sa retraite. Sur ce plan, le caractère « conservateur » du cédant semble être un élément facilitant au transfert.

Le système de la famille accapare une place très importante à l'intérieur d'un transfert d'entreprise agricole familiale. Des relations familiales harmonieuses doivent être présentes. Pour arriver à de telles relations certains éléments sont essentiels : une communication ouverte, un conseil de famille actif, une définition claire des rôles de chacun des membres et un processus de gestion de conflits efficace. Si tous ces aspects sont présents au sein d'une famille alors il sera

beaucoup plus facile d'arriver à un consensus entre les frères et sœurs du repreneur.

Au niveau de l'entreprise, elle doit posséder une bonne santé financière évaluée par des indicateurs financiers et doit avoir une bonne efficacité technico-économique. De plus, pour une planification claire, il faut éviter la consolidation des états financiers entre l'entreprise et la famille.

La revue de littérature présentée dans ce rapport nous a permis de définir certaines pistes qui mènent au succès d'un transfert de ferme. À la lumière de nos lectures, il semble évident que les aspects relationnels ont un effet déterminant sur la réussite d'un transfert de ferme. L'étendue où se reflète la qualité des relations se trouve à l'intérieur de plusieurs stades: la préparation au transfert, la planification au transfert, les décisions technico-économiques de l'entreprise, l'arrangement du montage financier et le support familial de la ferme cinq ans après le transfert.

## RÉFÉRENCES

### 1. Livres et articles de revue

ABDELMALEK, A. A. (2000). «L'exploitation familiale agricole: entre permanence et évolution». *Économie rurale*, 255-256 / Janvier-Avril 2000.

ALCORN, P.B. (1982). *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. New York: McGraw-Hill.

ANDERSON, A. R., JACK S.L. DODD, S.D., (2005). « The Role of Family Member In Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm » *Family Business Review*, vol. 18 no 2, juin, p.135-154.

ARSENAULT, J. (1984) «La formation des futurs agriculteurs: rentable...à certaines conditions.» *Agriculture*. Revue professionnelle et scientifique publiée par l'Ordre des agronomes du Québec. Vol 41 no 3, décembre 1984. P. 36-37

AUMELL, Robert G. et coll. (2005). *Guide de gestion des risques agricoles*. Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole. 74 pages.

AVILA, S. M., AVILA, R. A., NAFFZIGER. D. W., (2003). « A Comparison of Family-Owned Businesses : Succession Planners and Nonplanners ». *Journal of Financial Service Professionals*, mai 2003, pg 85.

BAKER, J.R. (1997) «Farm Savvy Manual» *Iowa State university extension*, Cooperative Extension, Ames, Iowa. 160 pages.

BARTHELEMY D.,(1997) « Évaluer l'entreprise agricole », Presses universitaires de France, Paris, Gestion puf., 229 pages.

BARTHELEMY D.,(1988). " Les modes de transmission du patrimoine" Synthèse des travaux effectués depuis quinze ans par les ethnologues de la France. *La terre : succession et héritage*, Chronique scientifique, p. 195-212

BARTHEZ, A. (1987). « La transmission de l'entreprise agricole : L'intervention de la Famille », *La Transmission des exploitations agricoles*, Actes et communications, Paris, Institut national de la recherche agronomique, Économie et sociologie rurale, Actes et communications no 2, p.59-62.

BEAULIEU, R. (2000), Essai présenté au Programme de maîtrise en fiscalité, « L'intégration d'un enfant dans l'entreprise agricole » Université de Sherbrooke, 83 pages.

BEAUREGARD, G. (1996)« Transfert?...Agir au bon moment!» *Agri-Vision*. Montérégie. Préparer et réaliser son transfert de ferme :«Agir au bon moment», Qué-

bec, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

BERNARD, A. COUTURE M. PHILIBERT O. (1996). *Le transfert de ferme. Les choix financiers, juridiques et fiscaux*. Matane, Cégep de Matane, 96 pages.

BLANC, M., PERRIER-CORNET, P. (1993). « Les grands types de transmission et de remplacement des générations d'agriculteurs », In *Transmission des exploitations agricoles et installations des agriculteurs dans la communauté européenne, Actes et communications*, Paris, Institut national de la recherche agronomique, Économie et sociologie rurales, Actes et communications no 11, p.100-115.

BLUMENTRITT, T., (2006). « The Relationship Between Boards and Planning in Family businesses ». *Family Business Review*, vol. 19, no. 1, Mars 2006, Family Firm Institute, Inc., p.65-72.

BOUHACHI, D. ST-CYR, L.(1997) «Les institutions financières ignorent-elles une clientèle potentielle?». *Gestion : revue internationale de gestion*. Vol 22, no1, p.17-26

BROCKHAUS, R.H. (2004). « Family Business Succession : Suggestions for Future Research » *Family Business Review*, vol. 17 no 2, juin p. 165-177.

BROWN, R. B. et COVERLEY, R. (1999). « Succession Planning in Family Businesses: A Study from East Anglia, U.K. » *Journal of Small Business Management*, vol. 37 no 1, p. 93-97.

CADIEUX, L., et LORRAIN, J. (2004). « Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager? » *Gestion*, automne, vol. 29, no. 3, ABI/ INFORM Global.

CHAMPAGNE, P., (1987), INRA, *Transmission des exploitations agricoles et installations des agriculteurs dans la CEE*. Économie et sociologie rurales. Actes et communications. No 11. 231 pages.

CHAMPAGNE, P. (1992) «Un avenir incertain» *La misère du monde*, Éditions du Seuil p. 533- 548.

CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H. et SHARMA, P. «Important Attributes of successors in family businesses : an exploratory study», *Family Business Review*, 1998, 9 (1), p. 19-30

COLIN, J-P. (2003). *Figures du métayage. Étude comparée de contrats agraires. (Mexique)*. IRD Éditions. Collection À travers champs. Paris. 355 pages

COLMAN, G.P., CAPENER, H.R. (1986) «Farming: Another Way of Doing Business.» *New York's Food and Life Science*. Quarterly, 16:6-8.



CONSEIL CANADIEN DE LA GESTION D'ENTREPRISE AGRICOLE (CCGEA), *Guide pratique des structures organisationnelles en agriculture et en agroalimentaire*, Ottawa, Agriculture et Agroalimentaire Canada, 148 pages.

COUFFIN C., Janvier-Mars 1990, « La gestion du risque et de l'innovation par le contrôle budgétaire permanent », *PURPAN 154*, Toulouse, 75 pages.

CRAWFORD, W.E., BEAM, R.E., LEGRIS, J.M. (1996) «Planification fiscale personnelle : occasions de planification de la relève de l'entreprise et de planification successorale grâce à l'utilisation de l'assurance vie» *Revue fiscale canadienne*. Vol 44 no 6. P. 1745-1776

DANES, S. M., RUETER, M.A., KWON, H.K., DOHERTY, W. (2002). « Family FIRO Model : An Application to Family Business ». *Family Business Review*. Vol. 15, no 1, mars, p.31-44.

DANES, S. M. et OLSON, P.D.(2003). «Women's Role Involvement in Family Businesses, Business Tensions, and Business Success». *Family Business Review*, vol. 16, no. 1, p. 53-68.

DANES, S. M. et Lee, Y. G. (2004). «Tensions Generated by Business Issues in Farm Business-Owning Couples». *Family Relations*, vol. 53, no. 4, p. 357-366.

DARISSE, G., (2005). « Bonne préparation, ingéniosité et ténacité ». Vers un transfert de ferme gagnant, Colloque, Lundi 24 janvier 2005, La Pocatière, p.1-7.

DAVIS, P.S., HARVESTON, P.D., (1998). « The Influence of Family on the Family Business Succession Process : a Multi-Generational Perspective ». *Entrepreneurship theory and practice*, Baylor University, p.31-53.

DAVIDSON, P. et al. (2004). *Gestion de la ferme familiale transmise de génération en génération*. Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole. 221 pages

DÉAUD, V., et coll. BEGIN, J. M. (2002). « Donner à ses enfants de la main à la main ». *La France agricole*, fiche pratique- Le Droit -, 22 février 2002, Hebdomadaire no 2924, p.59.

DENISON, D., LIEF, C., WARD, J. L. (2004). «Culture in Family Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths.» *Family Business Review*, vol. 17, no,1. p. 61-70.

DESCHÊNES, J-R.(2006) « La planification successorale » *La revue agroalimentaire de Desjardins*, vol.18, no1., hiver 2006 p.11-12.

DE WILDE D'ESTMAEL, E., HENFLING, P. MINON, F.(1999) *Je transmets mon entreprise*. Éditions de la chambre de commerce et d'industrie. Belgique, 378 pa-

ges

DION, S. (1992). *Offrir de la consultation en agriculture*. Agri-gestion Laval, Département d'économie rurale, Université Laval, 166 pages.

DUFOUR, T. *Chapitre 5. Combien les Canadiens ont-ils épargné en vue de la retraite?* Programmes de revenu de retraite au Canada : un aperçu statistique (1990-2000). Statistiques Canada, no. 74-507

DYCK, B., MAUWS, M., STARKE, F. A., MISCHKE G.A., (2000). "Passing the baton The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession". *Journal Business Venturing*, p.143-162.

EATON, H. (1993). *Farm succession, Viability and Retirement – Ten Case Studies from Canterbury (NZ)*, Rural Resources Unit, Ministère de l'Agriculture et des Pêcheries, Novembre.

ERRINGTON, A. (1999). La transmission de l'exploitation agricole familiale entre générations : Une étude comparative de l'Angleterre, de la France et du Canada, Communication pour l'Assemblée annuelle de la Table pancanadienne de la relève agricole, Régina (Alberta), 24-27 février, 37p.

FAO. (2003) *Le régime foncier et le développement rural*. Études sur les régimes fonciers. Rome : Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture. 57 pages.

FAST, J.G. (2000) «Understanding the role of family dynamics and human relationships within integrated and successful farm successions» *OMAFRA Farm Tax and business seminar series 2000*, Centre for family business, University of Waterloo. 16 pages

FÉDÉRATION DE L'UPA DE LA BEAUCE. (1996). Le transfert progressif en agriculture : différentes avenues. 16 pages.

FELTHAM, T. S., FELTHAM G., BARNETT J. J. (2001) «Les entreprises familiales canadiennes sont-elles prêtes pour la relève». *ISUMA*. vol 2 no 4.

FILE, K.M., PRINCE, R.A. (1996). «Attributions for family business failure: The heir's perspective» *Family Business Review*, vol.9 no 2, p.171-184.

FORT, B., DE CHARRIN, G. (1996). «La transmission du patrimoine en agriculture. Éléments pour bâtir une stratégie» *PURPAN*, Études scientifiques, techniques, économiques, juridiques pour l'agriculture et le milieu rural. 179, avril-juin 1996. 160 pages.

FRÉCHETTE, P.(2001). *Les différentes formes d'établissements en agriculture*. Service de Comptabilité et de Fiscalité. Fédération de l'UPA du Centre-du-

Québec. 14 pages.

GASSE, Yvon et al. «s.d.». *Inventaire des caractéristiques entrepreneuriales agricoles. Guide d'utilisation*. Cederom ICE-Agro, Collection Entreprendre. Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship. L'Institut de la fondation de l'entrepreneurship.

GASSON, R., ERRINGTON, A., (1993), *The Farm Family Business*, Chapter 4: "Objectives, goals and values in the family farm". *CAB International, Great Britain* p.87-113, 289 pages,.

GEORGE MORRIS CENTRE, (1998) *Financing the intergenerational transfer of farm assets*. Research conducted for Royal Bank of Canada, George Morris Centre, Guelph (Ontario), 37 pages.

GLAUBEN T., TIETJE H., WEISS C., (2004). « Intergenerational Succession in Farm Households : Evidence from Upper Austria ». *Review of Economics of the Household* 2, p.443-461.

GOETZ et DEBERTIN (2001). «Why do farmer quit: a county-level analysis», *Amer.J.Agro.Econ.*, vol. 83 no 4, p.1010-1023

GOLDBERG, S.D. et WOOLDRIDGE, B. (1993). «Self-Confidence and Managerial Autonomy: successor characteristics Critical to Succession in Family Firms» *Family Business Review*, vol.6 no 1, p.55-72.

GOLDBERG, S.D.(1996). «Effective Successors in Family-Owned Business» *Family Business Review*, vol.9 no 2, p.185-197.

HANDLER, W.C. (1990) «Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol.15 no 1, p. 37-51

HANDLER, W.C. (1994) «Succession in Family Business: A review of the research», *Family Business Review*, vol.7 no 2, p. 133-157

HAYNE, G.W., WALKER, R., ROWE B.R., HONG, G-S., (1999), «The intermingling of business and family finances in family-owned business», *Family Business Review*, vol. 12 no.3, p.225-239.

HERSCH S. W., « Enhance Business Succession Plans With Charitable giving » *National Underwriter. Life and Health*; Dec 13, 2004; 108, 47. pg 12.

HUGRON, P. (1991) *L'entreprise familiale, Modèles de réussite du processus successoral*. L'institut de recherches politiques et Les Presses HEC. 155 pages.

IBRAHIM, A. B., MCGUIRE, J., SOUFANI, K, POUTSIOURIS (2004). « Patterns

in strategy formation in a family firm ». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* Vol. 10 No ½, pp.127-140.

INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE AGRONOMIQUE. (1993) *Transmission des exploitations agricoles et installations des agriculteurs dans la CEE*. Économie et sociologie rurales. Actes et communications. No 11. 231 pages.

KEATING, N.C. (1996) «Legacy, Aging and Succession in farm families» *Generations*, Vol 20, p. 61-64

KEATING, N. C., LITTLE, H. M., (1997). « Choosing the Successor in New Zealand Family Farms». *Family Business Review*, Family Firm Institute, Inc, vol. 10, no 2, p.157-171.

KIMHI, A., (1997). « Intergenerational Succession in Small Family Businesses : Borrowing Constraints and Optimal Timing of Succession ». *Small Business Economics* : 309-318.

LABAND, D.N., LENTZ, B.F. (1983). «Occupational Inheritance in Agriculture.» *American Journal of Agricultural Economics*. 65 : 311-14.

LACHAPELLE, J.P. (1999), *Se positionner pour l'avenir...*Colloque de l'entrepreneur gestionnaire.

LALANCETTE, L (1996)« Transfert!...À quel prix?» *Agri-Vision*. Montérégie. Préparer et réaliser son transfert de ferme :«Agir au bon moment», Québec, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

LAMBRECHT, J., (2005). « Multigenerational Transition in Family Businesses : A New Explanatory Model ». *Family Business Review*, vol. 18, no.4, Décembre, Family Firm Institute, p. 267-282.

LAU, C. M. et Tan S.L.C., (2005). « The Importance of Procedural Fairness in Budgeting ». *Advances in Accounting*, vol. 21, p.333-356.

LAROUSSE AGRICOLE, *Le monde paysan au XXI e siècle 2002*, p.704, Législation agricole, LAROUSSE VUEF/2002

LAVIGNE, S. (2000) « Les aspects humains de la transmission d'entreprise » *La cible*, le magazine des planificateurs financiers, Transmission d'entreprises familiales, Vol.8, no.2., p. 3-5.

LES GESTIONNAIRES D'ENTREPRISE AGRICOLE. «Le prochain échelon de perfectionnement pour les agriculteurs.» *Le rapport bimestriel sur la gestion d'entreprise agricole au Canada*. Février-Mars 2002. p.7-8

LEVALLOIS, R., PERRIER, J.P. (2002). *Gestion de l'entreprise agricole*, Guide

Pratique, TRAGET Laval.

LEVALLOIS, R., PERRIER, J.P. (2003). *L'endettement en agriculture : un risque ou une chance?* Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, CRAAQ

LITZ, R.A, (1995). « The Family Business : Toward Definitional Clarity ». *Family Business Review*, vol. 8, no 2, été 1995, p.71-81.

Loi sur la mise en marché des produits agricoles. L.R.Q., c.M-35-1,. Règlement sur les quotas des producteurs de lait, R.R.Q., c.M-35.1 art. 51.3, 2002

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC, (1987). *Guide d'établissement et de gestion pour les agricultrices. Choisir une forme juridique d'entreprise.* Gouvernement du Québec, MAPAQ. 30 pages

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC, (2002). *S'établir en agriculture. Saguenay-Lac-Saint-Jean/Côte-Nord, qui peut vous aider?* Gouvernement du Québec, MAPAQ. 54 pages

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC, (2004). *Diagnostic sur l'établissement des jeunes en agriculture au Québec? Vers une politique jeunesse de MAPAQ.* 84 pages

MAROTZ-BADEN, R., MATTHEIS, C., (1994) « Daughters-in-Law and Stress in two-Generation Farm Families ». *Family Relations*, Vol. 43, No. 2, pp. 132-137.

MARSHALL, J. P., SORENSON, R., BRIGHAM, K. et al. (2005). « The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans ». *Journal of Business Venturing*; 21, pp. 348-368.

MCCABE, T. (2005) «How do U.S farmers plan for retirement?», Economic Research Service/USDA. *Amber Waves*, vol 3 no 2, p 14-18.

MICHAUD, D. et coll. (1997) «La co-exploitation en agriculture : un mariage réussi ou un divorce inévitable?» *Porter les bons jugements... Faire les bons choix!* 21<sup>e</sup> symposium sur les bovins laitiers. Conseil des productions animales du Québec inc. P. 164-176.

MILLER, D., STEIER, L., Le BRETON-MILLER, I., (2003). « Lost in time : inter-generational succession, change, and failure in family business ». *Journal of Business Venturing* :18, p.513-531.

MILLER, D., STEIER, L., LEBRETON-MILLER, I. (2004). «Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle dans l'entreprise familiale» *Gestion*. vol.29 no 3. p.109-119.

MORRIS, M.H., WILLIAMS, R. O., ALLEN J.A. et R.A. AVILA, (1997) «Correlates of success in family business transitions », *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.

OUELLET, Elizabeth. TONDREAU, Jacques. PARENT, Diane. PERRIER, Jean-Philippe. La transmission de la ferme québécoise d'une génération à l'autre : au-delà des considérations économiques, une question d'échanges, d'intégration aux tâches et de délégation du pouvoir. *Recherches sociologiques*, XLIV, 1, 2003 : 141-164.

PARENT, D. JEAN, B. SIMARD, M. et al. (2002) Transmission et maintien de la ferme familiale : analyse des facteurs et stratégies d'établissement de la relève agricole familiale via les situations d'insuccès. TRAGET Laval, Université Laval, 107 pages.

PARENT, D., OUELLET, E., PERRIER. JP. et GAGNÉ M. (2004). Établissement en agriculture de la relève non familiale : trajectoires et facteurs de succès et d'insuccès. Ste-Foy (Qc), TRAGET Laval, Université Laval.

PEARSON, G. (2001). « La cogestion : les défis d'aujourd'hui » et « Les conflits...comment les gérer? » Agri – Vision. Montérégie. Relève et transfert, 29 janvier 2002.

PÈNE, D. (1990). *Évaluation et prise de contrôle de l'entreprise. Tome 1 : Diagnostique. Financier et Stratégique*. Collection Gestion. Série : Politique générale, Finance et Marketing. Éditions Économica. Paris. 289 pages.

PERREAULT G., Yvon. (1992) *L'entreprise familiale, La relève ça se prépare*. Fondation de l'Entrepreneurship, Publications TRANSCONTINENTAL inc. 160 pages.

PERREAULT, Yvon.(1994) *Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale. La relation famille et entreprise*. Fondation de l'Entrepreneurship, Publications TRANSCONTINENTALES inc., 160 pages.

PERRIER, J-P., ALLARD I., PARENT, D. (2004) *Transfert de ferme et démantèlement au Québec : Études de cas*. Québec, TRAGET Laval, Université Laval, 162 pages.

PERRIER, J-P., MORIN, M-C., PARENT, D. (2006) *Une banque de ferme québécoise? Analyse de la situation au Québec et ailleurs*. Québec, TRAGET Laval, Université Laval, 106 pages.

POTTER, C., LOBLEY, M., (1996). "The farm family cycle, succession paths and environmental change in Britain's Countryside". *Journal of Agricultural Economics*, p.172-190.

POZA, E. J., HANLON, S., KISHIDA, R., (2004). « Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost? ». *Family Business Review*, vol. 17, no.2, Family Firm Institute, Inc., p.99-118.

PRÉFONTAINE, S. et al. *60 questions pour bien préparer la transmission d'une entreprise familiale*. Fédération des syndicats de gestion agricole du Québec.

PRITCHARD, B., BURCH, D., LAWRENCE, G., (2006). « Neither "family" nor "corporate" farming: Australian tomato growers as farm family entrepreneurs ». *Journal of Rural Studies*, p. 1-13.

RICHER, F. ST-CYR, L et LAMBARAA, Y. (2004) «La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées.» *Gestion*, Revue internationale de gestion. HEC Montréal. Vol 29, no 3, p. 95-102

RIOUX, P. (2006) «Le financement de la relève dans les entreprise familiales », Partenaires, *La revue agroalimentaire de Desjardins*, vol.18, no.1, p.14

RMAAQ, c. M-35.1, r.13.2, *Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche*, (L.R.Q., c. M-35.1, a. 93 et 97). Règlement sur la production et la mise en marché du poulet, 29 mars 2006.

SAINT-PIERRE, M.R, 2001. *Le transfert d'entreprise : une étape ou un processus ?* Société de financement agricole, 2 pages.

SAMSON, A.(2003) *La fameuse relève; l'assurer, l'accueillir*. Les Éditions TRANSCONTINENTAL inc. Les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship. La collection Grands Défis. 130 pages.

SAMSON, A.(2004) *Vos futures leaders, les identifier, les former*. Les Éditions TRANSCONTINENTAL inc. Les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship. La collection Grands Défis. 134 pages.

SHARMA P., CHRISMAN J., CHUA J.H., (2000). « Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms ». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol 17, no 30, p.233-244.

SHARMA P., CHRISMAN J., CHUA J.H., (2003). « Predictors of satisfaction with the succession process in family firms ». *Journal of Business Venturing*, no 18.

SHARMA P., CHRISMAN J., CHUA J.H., (2003). « Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results ». *Family Business Review*, vol. 16, no 1, pp. 1-15.

SHARMA, P., (2004).«An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future». *Family Business Review*, vol. 17, no. 1, p. 1-36.

SHARMA, P., IRVING, P.G., (2005). « Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences ». *Entrepreneurship theory and Practice*, Baylor University, p. 13-33.

SORENSEN, R. L. (2000). « Planning for Family and Financial Success in Family Businesses ». *Family Business Review*. Vol 13, no. 2, Juin 2000, Family Firm Institute, p.133 –142.

ST-CYR, L. RICHER, F. DUPUIS, J-P.(1998) *La relève agricole familiale au Québec : portrait et facteurs de succès de la relève établie*. Groupe Femmes, Gestion et Entreprises. Cahier de recherche n°98-01, École des Hautes Études Commerciales. 164 pages.

ST-CYR, L. RICHER, F. DUPUIS, J-P.(1999) *La relève potentielle en agriculture : portrait des jeunes*. Groupe Femmes, Gestion et Entreprises. Cahier de recherche n°99-02. École des Hautes Études Commerciales. 37 pages

ST-CYR, L. INOUSSA, R.(2000) *Revue de la littérature sur la relève dans la PME familiale*. Chaire de développement et de relève de la PME. Cahier de recherche n°00-01. École des Hautes Études Commerciales. 43 pages

ST-CYR, L. RICHER, F. (2003) *Préparer la relève. Neufs études de cas sur l'entreprise au Québec*. Les Presses de l'Université de Montréal. 219 pages

ST-CYR, L. RICHER, F.(2005) *PME, Conseils et solutions*. Les Éditions La Presse. 264 pages.

STIGLBAUER, A.M., WEISS, C.R. (2000) «Family and Non-Family succession in the Upper-Austrian Farm Sector» *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, n°54. 25 pages.

ST-ROCH, M 2001 « L'importance de l'Épargne pour favoriser le transfert et le maintien du nombre de fermes », p.1-4.

STUM, M. S., (1999). « "I Just Want to be Fair" : Interpersonal Justice in Intergenerational Transfers of Non-Titled Property ». *Family Relations*. Vol. 48, No. 2, pp. 159-166.

TAYLOR, J.E., NORRIS, J.E., .HOWARD, W.H. (1998). «Succession Patterns of Farmer and Successor in Canadian Farm Families » *Rural Sociology*, Vol.63 no 4, p. 553-573.

TAYLOR, J.E., NORRIS, J.E. (2000). « Sibling Relationships, Fairness, and Conflict Over Transfer of the Farm » *Family Relations*, no 49, p. 277-283.

THE DANISH AGRICULTURAL ADVISORY CENTRE (1992). *Being a Farmer in Denmark*, « Organisation advice education : The Danish Model », Septembre



1992, pp.1-24.

TONDREAU, J. PARENT, D. PERRIER, J-P.(2002) *Transmettre la ferme familiales d'une génération à l'autre. Situation au Québec et regard sur le monde*. Ste-Foy (Québec), Agri-Gestion Laval, Université Laval. 168 pages.

VAN der HEYDEN, L., BLONDEL, C., CARLOCK, R.S., (2005)., R., (2005), «Fair Process: Striving for Justice in Family Business », *Family Business Review*, vol. 18 no.1, p.1-21.

WANG Y., WATKINS D., HARRIS N., et K. SPICER, (2004). «The relationship between succession issues and business performance - Evidence from UK family SMEs ». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 10, no. 1/2, p.59-84.

ZULTOWSKI, W., (2005). « Family Planning », *Best's Review*, octobre; 106, 6; ABI/INFORM, p.71-73.

## 2. Sites internet

AGRESTE. *La statistique agricole*. Ministère de l'agriculture et de la pêche. Adresse URL : <http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/> Consulté le 15 mai 2006.  
Agriculture et Agroalimentaire Canada. *L'utilisation des états financiers*. Adresse URL : [www.agr.gc.ca](http://www.agr.gc.ca) Consulté le 3 juillet 2006

ANDERSON, S. *Planification de la relève : perspective des entreprises agricoles*. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. Adresse URL : [www.fcei.ca](http://www.fcei.ca) Consulté le 15 mai

BEAULIEU, R., 2004, « Planification et mode de transfert du patrimoine agricole » *Association de planification fiscale et financière PFF*, Adresse URL : [www.agrreseau.gc.ca](http://www.agrreseau.gc.ca) Consulté le 15 août 2006.

BERNIER, M. (2005). *Évolution de la démographie agricole et ses conséquences sur l'organisation, le fonctionnement et la transmission des exploitations agricoles*. Ministère de l'agriculture et de la pêche. Décembre 2005. Adresse URL : [http://www.agriculture.gouv.fr/spip/IMG/pdf/mb\\_rapport.pdf](http://www.agriculture.gouv.fr/spip/IMG/pdf/mb_rapport.pdf) Consulté le 15 juillet 2006

Commission de protection du territoire agricole du Québec, 2006 « Zonage agricole : droits acquis », *Répertoire des programmes et services*, Adresse URL : [www.formulaire.gouv.qc.ca](http://www.formulaire.gouv.qc.ca) Consulté le 23 août 2006

Commission de protection du territoire agricole du Québec, novembre 2001, « Loi sur la Protection du territoire et des activités agricoles» Adresse URL : [www.cptaq.gouv.qc.ca/file\\_admin/doc/pdf/publications/Modifi.pdp](http://www.cptaq.gouv.qc.ca/file_admin/doc/pdf/publications/Modifi.pdp). Consulté le 23 août 2006.

Conseil Canadien de la gestion d'entreprise agricole. *Un bilan de santé pour votre ferme, pourquoi pas?* Adresse URL : [www.farmcentre.com](http://www.farmcentre.com) Consulté le 5 mai 2006.

CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL (2004). *La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services*, Avis du Conseil économique et social sur le rapport présenté par Mme Françoise Vilan au nom de la section des finances, no 28, Mandature 2004-2009. Adresse URL : <http://www.ces.fr/rapport/docton/04121528.pdf> Consulté le 11 mai 2006

CRAAQ.(2004) *Portrait de l'établissement et du retrait de l'Agriculture au Québec*. Adresse URL : <http://www.craaq.qc.ca/> Consulté le 23 juillet 2006

DAILY, R. *La planification vous permet de faire des choix judicieux*. Adresse URL : [www.farmcentre.com](http://www.farmcentre.com), Consulté le 4 mai 2006

DULIPOVICI, A. (2003). *Les compétences en formation : Résultats des sondages de la FCEI sur la formation*. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. Adresse URL : [www.fcei.ca](http://www.fcei.ca) Consulté le 17 mai 2006

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. *Sondage sur la relève*. Adresse URL : [www.fcei.ca](http://www.fcei.ca) Consulté le 10 mai 2006

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. *Planification de la relève : Perspectives des entreprises agricoles*. Adresse URL : [www.fcei.ca](http://www.fcei.ca) Consulté le 20 mai 2006.

Fédération des groupes-conseils agricoles du Québec, « Considérer les questions fiscales ». *S'établir hors sentiers*, 10 pages, [www.fgcaq.com](http://www.fgcaq.com) , site consulté le 1 août 2006.

Fédération des groupes-conseils agricoles du Québec, « Quelle forme juridique choisir pour mon entreprise ? ». *S'établir hors sentiers*, 7 pages, [www.fgcaq.com](http://www.fgcaq.com) , Consulté le 1 août 2006.

Fédération des producteurs d'oeufs de consommation du Québec [2006], *Programme d'aide au démarrage de nouveaux producteurs*. Adresse URL : <http://www.oeuf.ca/fr/>. Site internet visité le 11 novembre 2006.

Financière agricole du Québec, « Programme d'aide à la relève ». Site Internet : [www.Financiereagricole.qc.ca/index.php?id=15](http://www.Financiereagricole.qc.ca/index.php?id=15), consulté le 15 août 2006

Financière agricole du Québec, « Programme d'appui financier à la relève » *Loi sur la Financière agricole du Québec, L.R.Q. chapitre L-0.1*, Version du 1<sup>er</sup> janvier 2005, 14 pages. Site Internet : [www.Financiereagricole.qc.ca](http://www.Financiereagricole.qc.ca), consulté le 15 août 2006

ING Entreprise Magazine.(2005) *Stratégies gagnantes pour la succession de l'entreprise*. Adresse URL : <http://ing-ondermingmagazine.be/FR/prnartikel.asp?artid=809> consulté le 5 mai 2006

KOHL, David. *Les risques financiers*. Adresse URL : [www.farmcentre.com](http://www.farmcentre.com), Consulté le 4 mai 2006

MAPAQ, (2006). « Monographie de l'industrie du bœuf au Québec », 71 pages, 3<sup>e</sup> trimestre 2006. Site internet : [www.mapaq.qc.ca](http://www.mapaq.qc.ca) Consulté le 10 août 2006.

OSÉO bdpme (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises : L'expérience d'OSÉO bdpme*, Paris, OSÉO bdpme, Direction des études, juin; Adresse URL : [www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo\\_transmission.pdf](http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf). Consulté le 11 mai 2006

PICARD, D. (2004). *Relève dans l'entreprise. Analyse documentaire*. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. Adresse URL : [www.fcei.ca](http://www.fcei.ca) Consulté le 15 mai 2006

ST-PIERRE, Denis. *Innovation dans le transfert de ferme*. Adresse URL : [www.farmcentre.com](http://www.farmcentre.com) Consulté le 4 mai 2006

WANG Y., WATKINS D., HARRIS N., SPICER K., 2004. «The relationship between succession issues and business performance. Evidence from UK family SMEs». P.59-83, Adresse URL: [www.emrealdinsight.com/researchregister](http://www.emrealdinsight.com/researchregister) Consulté le 16 juin 2006