

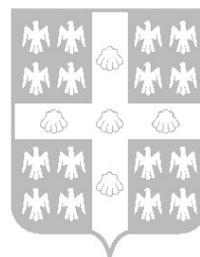
TRAGET Laval

Transfert, gestion et établissement en agriculture

**La pérennité de l'entreprise agricole et
son lien avec le contexte
organisationnel au moment du
transfert des avoirs**

**Diane Parent, Marie-Claude Gariépy,
Jean Philippe Perrier**

2008



UNIVERSITÉ
LAVAL

Pour information et commentaires :

Traget Laval

Pavillon Paul-Comtois

Université Laval

Québec (Québec) G1K 7P4

Téléphone : (418) 656 2131 poste 3059

Télécopieur : (418) 656 7821

Site Internet : <http://traget.ulaval.ca>

Des copies du rapport sont disponibles à l'adresse ci-dessus.

Publication

ISBN 2-9802961-9-8

Dépôt légal 4^{ème} trimestre 2008

Bibliothèque nationale du Québec, 2008

Bibliothèque nationale du Canada, 2008

TRAGET Laval

Transfert, gestion et établissement en agriculture

**La pérennité de l'entreprise agricole et
son lien avec le contexte
organisationnel au moment du
transfert des avoirs**

**Diane Parent, Marie-Claude Gariépy,
Jean Philippe Perrier**

2008

Ce projet a reçu le support financier du Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec (MAPAQ) par le Conseil des recherches en pêche et en agroalimentaire du Québec (CORPAQ).

Résumé

Cette étude exploratoire met en relation deux éléments cruciaux entourant le transfert de ferme, soit les aspects sociaux et financiers. À l'aide de données recueillies auprès de 18 repreneurs, nous avons été en mesure de créer une typologie et d'élaborer un indice de préparation à l'établissement qui nous ont permis d'analyser cette interrelation entre la situation financière des entreprises et divers éléments du contexte organisationnel. Les résultats nous révèlent qu'il semble y avoir un lien entre le contexte organisationnel au moment du transfert des avoirs et la situation financière des entreprises cinq ans après celui-ci. En fait, le groupe de jeunes qui, selon l'indice de préparation à l'établissement, était considéré comme étant le mieux préparé à cet événement était regroupé dans la typologie qui démontrait la meilleure viabilité économique cinq ans après le transfert. Il semble donc que plus la relève se prépare efficacement au transfert, plus grandes seront les chances de maintenir la situation financière de l'entreprise viable dans le temps et, par conséquent, d'en assurer la pérennité.

Avant-propos

La recherche a été menée par l'équipe de recherche sur le transfert, la gestion et l'établissement en agriculture (TRAGET Laval), de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval (Québec). Cette étude fait suite à un financement du Conseil des recherches en pêche et en agroalimentaire du Québec (CORPAQ) du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ).

Les auteurs tiennent à remercier les personnes qui ont accepté de participer à l'enquête. En plus d'apporter de nouvelles connaissances, leurs témoignages contribuent à mieux comprendre le phénomène étudié. Les résultats obtenus seront certainement utiles aux agriculteurs et agricultrices qui désirent transférer leur entreprise ainsi qu'aux différents intervenants du secteur agricole.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ

AVANT-PROPOS	1
TABLE DES MATIÈRES	2
LISTE DES TABLEAUX	4
LISTE DES FIGURES.....	6
LISTE DES ACRONYMES	7
1. INTRODUCTION	8
2. MISE EN CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE.....	10
2.1. L'évolution du secteur agricole québécois.....	11
2.2. La population agricole québécoise.....	12
2.3. Objectifs de la recherche.....	13
3. REVUE DE LITTÉRATURE.....	15
3.1. La ferme familiale	15
3.2. État de la recherche au regard du transfert de ferme	16
3.3. Quelques définitions essentielles.....	19
3.3.1. Le retrait de l'agriculture.....	19
3.3.2. Le transfert	20
3.3.3. Le démantèlement.....	22
3.3.4. La non-utilisation des ressources	22
3.3.5. L'établissement	22
3.3.6. Le producteur agricole.....	22
3.3.7. La relève et le cédant	23
3.3.8. La viabilité et la pérennité de l'entreprise agricole.....	23
3.4. La planification d'un transfert d'entreprise agricole.....	23
3.4.1. Le transfert des savoirs	25
3.4.2. Le transfert des valeurs et de la culture	25
3.4.3. Le transfert des pouvoirs.....	26
3.4.4. Le transfert des avoirs.....	27
3.4.5. Les motivations parentales.....	27
3.4.6. Les motivations de la relève.....	28
3.4.6.1. La ferme-passion	29
3.4.6.2. La ferme-occasion.....	29
3.4.6.3. La ferme-cocon	29
3.4.6.4. La ferme-prison	30
3.4.7. Les éléments à considérer lors de la planification.....	30
3.5. Le contexte socio-organisationnel du transfert	32
3.5.1. Le processus de succession	32
3.5.1.1. L'initiation	33
3.5.1.2. L'intégration.....	33
3.5.1.3. Le règne conjoint.....	33
3.5.1.4. Le désengagement	33

3.5.2.	La famille	34
3.5.3.	La sélection de la relève.....	36
3.5.4.	Les attributs du repreneur et l'accompagnement du cédant.....	36
3.5.5.	L'équité.....	40
3.6.	La situation financière de l'entreprise	41
4.	MÉTHODOLOGIE	43
4.1.	Constitution de l'échantillon et collecte des données	44
4.2.	Typologie des entreprises	45
5.	ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE.....	50
5.1.	Caractéristiques de la relève interrogée	50
5.2.	Caractéristiques des entreprises enquêtées	51
5.3.	Dynamique interne du transfert	53
5.3.1.	Le transfert des savoirs	54
5.3.2.	Le transfert des valeurs et de la culture	55
5.3.3.	Le transfert des pouvoirs.....	56
5.3.4.	Le transfert des avoirs.....	58
5.4.	L'évolution de la situation financière des entreprises enquêtées	60
5.5.	La préparation à l'établissement.....	62
5.5.1.	Aspects relationnels	62
5.5.2.	Attributs personnels du repreneur	64
5.5.3.	Indice de préparation à l'établissement.....	66
5.6.	Analyse de la relation entre la préparation à l'établissement et la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert	69
5.6.1.	Relation entre l'indice de préparation à l'établissement et la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert	69
5.6.2.	Relation entre la durée de la planification à l'établissement, l'accompagnement du cédant et la situation financière des entreprises.....	72
5.6.3.	Relation entre le niveau de préparation des cédants et la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert	73
6.	CONCLUSION.....	77
	BIBLIOGRAPHIE.....	79
	ANNEXES.....	84

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1. : Principales caractéristiques des phases du cycle de vie.....	24
Tableau 3.2. : Principales motivations du cédant à transférer l'entreprise familiale.....	27
Tableau 3.3. : Principales motivations de la relève à reprendre l'entreprise familiale.....	28
Tableau 3.4. : Types de conseillers consultés par la relève et les cédants au Québec.....	31
Tableau 4.5. : Variables nécessaires pour le calcul de la marge de sécurité sur les produits.	46
Tableau 4.6. : Variables utilisées pour effectuer le calcul de la marge de sécurité standardisée sur les produits.	46
Tableau 4.7. : Typologie utilisée pour évaluer la viabilité économique des entreprises.....	47
Tableau 5.8. : Âge des jeunes de la relève interrogée.	51
Tableau 5.9. : Distribution de la relève établie selon la région agricole.....	52
Tableau 5.10. : Principale et deuxième production des entreprises enquêtées.	52
Tableau 5.11. : Distribution de la valeur marchande des entreprises enquêtées.	53
Tableau 5.12. : Évolution du nombre de parts détenues avant et au moment du transfert par la relève.	53
Tableau 5.13. : Résumé des perceptions de la relève face à certains énoncés.	56
Tableau 5.14. : Motivations parentales et de la relève.	57
Tableau 5.15. : Avoirs des propriétaires au moment du transfert.	59
Tableau 5.16. : Rappel de la typologie utilisée pour évaluer la viabilité économique des entreprises.....	60
Tableau 5.17. : Discussion, avant le transfert, du projet d'établissement de la relève avec des personnes de son entourage.....	63
Tableau 5.18. : Types de discussion, avant le transfert, entre la relève et les propriétaires.	64
Tableau 5.19 : Plus haut diplôme obtenu par la relève.....	64
Tableau 5.20. : Spécialistes consultés lors du projet d'établissement.	65
Tableau 5.21. : Comparaison des résultats de notre étude et de celle de Tondreau et <i>al.</i> (2002) au niveau de la préparation à l'établissement de la relève.....	68
Tableau 5.22. : Pondération utilisée pour calculer l'indice de préparation à l'établissement.	69

Tableau 5.23. : Durée de la planification à l'établissement et accompagnement du cédant après le transfert en relation avec la typologie des entreprises.....	73
Tableau 5.24. : Planification des cédants au transfert en relation avec la typologie des entreprises.....	74

LISTE DES FIGURES

Figure 3.1. : Modèle conceptuel des déterminants de succès des transferts d'entreprises familiales en agriculture.....	18
Figure 3.2. : Différents modes de retrait et d'établissement en agriculture... 	20
Figure 4.3. : Modèle conceptuel détaillé des déterminants du succès des transferts d'entreprises familiales en agriculture.	48
Figure 4.4. : Variables du contexte organisationnel étudiées dans le cadre de cette étude.	49
Figure 5.5. : Indice de préparation de la relève à l'établissement.....	68
Figure 5.6. : Préparation de la relève à l'établissement en fonction de la typologie des entreprises.....	71

LISTE DES ACRONYMES

CDR	Capacité de remboursement
CRAAQ	Centre de référence en agriculture et en agroalimentaire du Québec
CREA	Centres régionaux d'établissement en agriculture
DEC	Diplôme d'études collégiales
DEP	Diplôme d'études professionnelles
DES	Diplôme d'études secondaires
FADQ	La Financière agricole du Québec
FRAQ	Fédération de la relève agricole du Québec
LT	Long terme
MAPAQ Québec	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Agroalimentaire du Québec
PIJA	Politique d'intégration des jeunes en agriculture
REER	Régime d'épargnes enregistrées de retraite
UPA	Union des producteurs agricoles du Québec

1. Introduction

Depuis les quarante dernières années, le secteur agricole québécois a subi d'importantes modifications enclenchées, entre autres, par la modernisation, l'intensification et la spécialisation de l'agriculture (Parent, 2001, cité par Tondreau et *al.*, 2002). Cette situation semble avoir poussé les agriculteurs à augmenter la taille de leur entreprise et, par le fait même, à s'endetter davantage. Par conséquent, il devient de plus en plus difficile de transférer une entreprise viable à la relève. Pendant cette période, le Québec a également vu disparaître plusieurs de ses fermes, ce qui a contribué en partie à la dévitalisation des campagnes. De plus, ces changements ont été teintés par le vieillissement grandissant de la population agricole et les différences intergénérationnelles. Aujourd'hui, la relève souhaite avoir des loisirs et une vie de famille, ce qui est un phénomène relativement nouveau en agriculture. Ces aspects ont contribué, au fil du temps, à complexifier le processus de transfert rendant de plus en plus difficile le renouvellement des générations.

Comparativement à d'autres types d'entreprises familiales, l'agriculture n'est pas seulement une activité économique, mais bien un mode de vie (Taylor et *al.*, 1998). À cet effet, plusieurs jeunes déplorent le manque de reconnaissance sociale pour leur profession et les agriculteurs ressentent de plus en plus l'isolement social (Parent, 1996). Ces aspects, combinés à l'évolution du paysage agricole et au vieillissement de la population agricole, ne sont pas des éléments facilitant le transfert et favorisant la pérennité des entreprises agricoles. L'établissement de la relève en agriculture contribue à assurer le maintien de cette activité économique et de la population en zones rurales. Les propriétaires d'entreprises agricoles doivent maintenant faire face à de nombreux défis pour prendre leur retraite et transmettre leur ferme à la génération suivante s'ils veulent assurer la pérennité de leur entreprise.

Devant cette problématique majeure, qui pourrait mettre en péril la survie de notre agriculture, l'établissement des jeunes en agriculture est devenu une priorité majeure pour plusieurs organismes et intervenants du secteur. Le nombre de recherches dans ce domaine n'est pas très abondant, mais il progresse d'année en année. Les études antérieures ont contribué à augmenter le bagage de connaissances au niveau de l'établissement de la relève en agriculture, mais plusieurs questions demeurent toutefois sans réponses. Aujourd'hui, nous croyons qu'il ne faut pas uniquement s'attarder à l'aspect financier entourant le transfert de ferme, mais qu'il faut considérer également tous les facteurs organisationnels gravitant autour du processus. Plusieurs éléments tels que les

relations entre le cédant et la relève, le climat familial, la formation et les qualités entrepreneuriales de la relève, l'accompagnement du prédécesseur et la planification sont au cœur du transfert et plusieurs de ceux-ci peuvent en influencer la finalité. En fait, nous désirons trouver les conditions optimales qui favorisent le succès du transfert.

Cette étude exploratoire se veut donc opportuniste puisque nous tenterons de mettre en relation deux éléments ayant un impact sur la finalité du transfert, soit les aspects sociaux et financiers. Pour ce faire, nous avons, dans un premier temps, fait un survol de la problématique entourant l'établissement de la relève, ce qui nous a permis d'élaborer les principaux objectifs de notre recherche. Dans un deuxième temps, nous avons fait une recherche bibliographique afin de déterminer quels éléments du contexte organisationnel et de la situation financière nous allions privilégier dans le cadre de notre étude. Par la suite, nous avons choisi notre approche méthodologique, établi les différents critères de sélection de notre échantillon et construit une typologie nous permettant de mettre en relation les aspects sociaux et financiers. Finalement, la dernière partie de ce mémoire sera consacrée à la présentation des différents résultats de l'enquête. Dans cette section, nous avons caractérisé la relève ainsi que les entreprises et nous nous sommes attardés à la dynamique entourant le transfert. De plus, nous avons élaboré un indice de préparation à l'établissement que nous avons relié à la typologie des entreprises, ce qui nous a permis de mettre en relation les différents aspects du contexte organisationnel au moment du transfert et la situation financière des fermes cinq ans après celui-ci. De plus, nous avons également tenté de mettre en relation la préparation des cédants avec l'aspect financier des entreprises. Cette recherche nous a donc permis de mettre en relation des données quantitatives et qualitatives.

2. MISE EN CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Prendre la relève d'une entreprise familiale n'est pas une mince affaire de nos jours, et ce, peu importe le domaine d'activités de celle-ci. Ces dernières années ont prouvé, hors de tout doute, que le transfert d'une entreprise à la génération suivante est un processus complexe et, généralement, échelonné sur plusieurs années. La préparation et la planification sont donc essentielles puisqu'il est impossible de nier que le fait de concilier le travail et la famille n'est pas évident ; ces acteurs doivent assurer la continuité de l'entreprise tout en tentant de préserver l'unicité familiale. De plus, le système d'entreprise familiale amène une dimension affective au transfert qui peut influencer les relations entre les différents membres de la famille et même menacer le succès de la transmission (CRAAQ, 2004).

Malgré les nombreuses difficultés que peuvent rencontrer ces gestionnaires, les entreprises familiales représentent plus de 90 % des entreprises au Québec et en Amérique du Nord (St-Cyr et Inoussa, 2000). Par contre, la présence d'un successeur n'assure pas nécessairement la pérennité de l'entreprise au fil des années. En effet, le taux de disparition des entreprises entre la première et la deuxième génération est de 70 % et ce pourcentage augmente à 90 % entre la deuxième et la troisième génération (Richer et *al.*, 2004 ; Miller et *al.*, 2004 ; Lansberg, 1999, cité par Lambrecht, 2005). De plus, 21 % des transferts, en France, échouent avant que les repreneurs n'aient terminé leur sixième année de règne (OSEO, 2005). La relève et les cédants recherchent les conditions optimales qui assureront la succession de l'entreprise à long terme.

Le transfert familial des entreprises agricoles n'échappe pas, malheureusement, à cette réalité. En fait, sur 7 000 familles agricoles canadiennes interrogées lors d'une enquête, 87 % d'entre elles affirment que les problèmes liés à la succession sont très importants (Agriculture Canada, 1987, cité par Taylor et *al.*, 1998). L'agriculture n'est pas seulement une activité économique, mais bien un mode de vie (Taylor et *al.*, 1998). Être agriculteur signifie bien souvent que le lieu de travail et de résidence se situe au même endroit. Aussi, il y a de grandes différences entre la relève d'aujourd'hui et celle des générations précédentes. Par exemple, les parents n'ont pas toujours le désir de transmettre la ferme à leurs enfants et les jeunes ne se sentent plus obligés de reprendre la ferme familiale. De plus, la génération actuelle désire avoir des loisirs et une vie de famille, ce qui signifie moins d'heures de travail à la ferme. Comparativement à d'autres types d'entreprises, plusieurs déplorent le manque de reconnaissance sociale pour leur profession (Parent, 1996). De plus, les agriculteurs ressentent de plus en plus l'isolement social. Ces

aspects différencient l'agriculture des autres secteurs d'activités, ce qui contribue à complexifier davantage le processus relié au transfert. Cette problématique est donc majeure et elle pourrait mettre en péril la survie de notre agriculture. Au Québec, comme dans l'ensemble du Canada, la situation est préoccupante en ce qui concerne la transmission des entreprises agricoles. Le développement et même le maintien de notre agriculture sont donc grandement tributaires de la relève agricole puisque cette dernière est un élément essentiel pour assurer la pérennité des fermes québécoises.

Depuis quelques années, plusieurs intervenants œuvrant dans le domaine agricole réclamaient l'élaboration d'une politique d'établissement des jeunes en agriculture. En 2000, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) a reçu une enveloppe budgétaire pour actualiser la Politique d'intégration des jeunes en agriculture (PIJA). Par la suite, le MAPAQ a entrepris l'élaboration d'une politique jeunesse exclusive à la relève du secteur bioalimentaire, faisant ainsi de l'établissement des jeunes en agriculture une priorité politique.

L'évolution du secteur agricole québécois

Les nombreux problèmes liés à la transmission des exploitations agricoles ne reposent pas seulement sur la complexité du processus de transfert. En fait, plusieurs autres facteurs ont contribué à fragiliser cette étape cruciale dans le cycle de vie d'une ferme. L'établissement en agriculture est une problématique reconnue depuis plusieurs années au Québec, mais il peut s'avérer complexe de vouloir assurer la pérennité des fermes familiales québécoises tout en voulant industrialiser l'agriculture. Depuis les quarante dernières années, le paysage agricole a subi d'importantes modifications enclenchées, entre autres, par la modernisation, l'intensification et la spécialisation de l'agriculture (Parent, 2001, cité par Tondreau et *al.*, 2002). Ces événements ont bouleversé les conditions de transfert des entreprises agricoles, augmentant ainsi les difficultés rencontrées lors d'un tel processus. Par conséquent, les producteurs et les intervenants œuvrant dans le milieu ont dû modifier les stratégies d'établissement afin de s'adapter à cette nouvelle réalité.

La modernisation, l'intensification et la spécialisation de l'agriculture sont des changements qui ont eu d'importantes répercussions sur le nombre de fermes au Québec. En effet, les fermes québécoises sont de plus grande taille, mais leur nombre diminue constamment. En 2006, Statistique Canada (2007) dénombrait 30 675 fermes québécoises, ce qui plaçait le Québec au quatrième rang des

provinces canadiennes possédant le plus grand nombre d'entreprises agricoles. De plus, le Québec s'est classé au premier rang des provinces canadiennes quant au nombre de fermes dont les revenus sont de 100 000 \$ et plus, ce qui représente 46 % des exploitations agricoles. En 2006, le revenu brut moyen des entreprises agricoles québécoises était d'environ 241 000 \$. Cette variation du nombre de fermes selon les revenus montre une tendance des entreprises à se diriger vers des strates de revenus supérieures. Les exploitations agricoles tendent donc à augmenter leurs revenus, mais le nombre de celles-ci est en dégringolade. En fait, la province de Québec a accusé la perte de 25 % de ses entreprises agricoles entre 1981 et 1996. Cependant, la situation tend maintenant à se stabiliser, et ce, malgré le fait que le nombre de fermes ait diminué de 4,5 % entre 2001 et 2006 (Statistique Canada, 2007).

Depuis une dizaine d'années environ, la marge bénéficiaire des producteurs agricoles est réduite puisque l'augmentation de leurs dépenses est supérieure à leurs recettes. Entre 2001 et 2006, la valeur moyenne des actifs agricoles a augmenté de 29 % (Statistique Canada, 2007). Ce phénomène est dû, notamment, à l'augmentation rapide de la valeur des terres, des bâtiments et des quotas de production. Cette situation semble avoir poussé les agriculteurs à s'endetter davantage. En fait, le taux d'endettement au Québec est de 37 % comparativement à 24 % dans le reste du Canada (MAPAQ, 2004). L'évolution de la taille des fermes, de l'actif moyen et du taux d'endettement rend l'établissement des jeunes en agriculture plus complexe que pour leurs prédécesseurs. De plus, les agriculteurs misent beaucoup sur les revenus tirés du transfert de la ferme (plus de 50 %) pour s'assurer une retraite décente, ce qui contribue à augmenter la pression financière chez la relève (Errington, 1999).

La population agricole québécoise

La population agricole québécoise est vieillissante, tout comme celle de l'Europe, des États-Unis et du reste du Canada (Tondreau et *al.*, 2002 ; MAPAQ, 2004). En 2006, le groupe des agriculteurs de 35 ans et moins était en baisse tandis que celui des 35 ans et plus constituait 89 % des producteurs. En 2006, l'âge moyen des exploitants agricoles était de 52 ans au Canada et d'un peu plus de 49 ans au Québec (Statistique Canada, 2007). Malgré le vieillissement des agriculteurs, le Québec affiche un taux de remplacement de 53 % comparativement à 33 % pour le reste du Canada (MAPAQ, 2004). Par contre, cette donnée est très variable selon les différentes régions de la province. Cette situation nous indique que plusieurs propriétaires d'exploitations agricoles franchiront une étape majeure et fondamentale dans leur vie, soit le transfert de leur entreprise.

Selon le *Profil de la relève agricole établie au Québec, 2000*, réalisé par le MAPAQ (2002), 12 % des propriétaires d'entreprises agricoles auraient eu besoin d'une relève entre 2000 et 2005, ce qui représente environ 700 fermes par année. De ce nombre, le secteur laitier est celui qui exprimait le plus grand besoin de relève, soit 43 % des entreprises. Cette enquête du MAPAQ (2002) a aussi permis de démontrer que 65 % des propriétaires d'entreprises avaient identifié leur relève, tandis que 26 % n'ont pas de successeur pour le moment et que 9 % ignorent totalement s'ils auront une relève un jour. Nous pouvons donc affirmer que 35 % des fermes québécoises ayant un besoin de relève sont susceptibles d'être démantelées ou de passer dans les mains de personnes extérieures à la famille. La proportion des entreprises ayant identifié un successeur parmi leurs proches tend à diminuer tandis que celle des entreprises pour lesquelles la relève est incertaine ou inconnue est en croissance. Plus du tiers des fermes n'ayant pas de relève génèrent un revenu agricole supérieur à 100 000 \$ et 53 % d'entre elles sont des entreprises laitières. Pour les productions contingentées comme la production laitière, les difficultés financières lors de l'établissement augmentent en raison de la valeur élevée du quota.

L'évolution du contexte agricole québécois, le vieillissement de la population agricole et le problème de renouvellement des générations en agriculture ne sont pas des facteurs favorisant le transfert et la pérennité des entreprises agricoles. Les agriculteurs devront donc faire face à plusieurs défis pour prendre leur retraite et assurer la survie de leur entreprise. De nos jours, il n'est pas possible de s'attarder uniquement à l'aspect financier gravitant autour du processus de transfert de ferme. En fait, les facteurs organisationnels tels que les relations entre les cédants et la relève, le rôle du prédécesseur après le transfert, la formation du repreneur et les capacités entrepreneuriales de la relève sont des aspects à considérer pour assurer la viabilité d'une entreprise agricole. À vrai dire, plusieurs de ces facteurs peuvent expliquer la réussite ou l'abandon d'un transfert de ferme.

Objectifs de la recherche

En mars 2005, le premier volet de la *Politique jeunesse du MAPAQ* a été dévoilé, faisant de l'établissement de la future relève son principal cheval de bataille. Cette étude tentera d'enrichir la documentation ayant trait à ce sujet afin de contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine. De plus, les résultats de cette recherche pourront aider les intervenants à mieux comprendre la problématique de l'établissement des jeunes en agriculture. Ces professionnels pourront aussi diffuser l'information aux agriculteurs

ainsi qu'à leur relève afin qu'ils améliorent leur préparation à l'établissement.

Le principal objectif de cette recherche exploratoire est d'examiner les liens entre la situation financière cinq ans après le transfert et les facteurs organisationnels des fermes familiales. Cette variable comprend les aspects relationnels entre le cédant et le repreneur et les attributs personnels de la relève tels que la formation et l'autonomie. En fait, peu d'études présentent des conclusions sur les relations entre les aspects sociaux et financiers.

Voici les principales questions auxquelles nous avons tenté de répondre lors de cette recherche :

- Quelle relation existe-t-il entre les variables du contexte organisationnel et la situation financière de l'entreprise cinq ans après le transfert ?
- Quelles variables pouvons-nous qualifier « d'indicateurs de prédiction du succès » des entreprises agricoles ? Quel est l'état de la préparation de la relève lors de l'établissement ?
- Les cédants planifient-ils leur retraite ?
- Quel est le degré de préparation des cédants à leur retraite et celui de la relève à son établissement ?

3. Revue de littérature

La littérature traitant de l'établissement des jeunes en agriculture n'est pas très abondante, mais le nombre de recherches sur le sujet augmente d'année en année. En fait, le manque de relève, le vieillissement de la population et l'évolution du contexte agricole québécois sont des éléments qui ont poussé les chercheurs à documenter davantage ce domaine. Plusieurs recherches effectuées par le passé sont, encore aujourd'hui, d'actualité. Par contre, le système agricole a évolué et les agriculteurs doivent composer avec de nouvelles réalités.

La ferme familiale

Tout d'abord, il est primordial de définir et de caractériser un des éléments qui est au cœur de notre recherche, soit la ferme familiale. Au sens général, une entreprise agricole est une entité formée d'une ou de plusieurs personnes qui sont engagées en agriculture (MAPAQ, 2002). Pour ce qui est de l'entreprise familiale, plusieurs auteurs ont tenté de définir cette entité, mais peu d'entre eux s'entendent. Handler (1990) a regroupé ces différentes définitions en quatre catégories distinctes.

La première catégorie inclut les auteurs qui définissent l'entreprise familiale de par le lien qui existe entre la propriété et le management. L'entreprise familiale est une organisation qui produit des biens ou des services à caractère commercial dont la propriété et le pouvoir de gestion ont été transmis et qui appartient majoritairement aux membres de sang ou par alliance d'une même famille (Hugron, 1991). Cette définition est partagée par Gasson et Errington (1993), mais ils spécifient que le travail doit être exécuté presque en totalité 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 sa gestion future.

La deuxième catégorie, selon Handler (1990), regroupe les auteurs qui définissent l'entreprise familiale par le transfert de génération en génération qui s'opère en termes de pouvoir et de propriété. Ward (1987) définit l'entreprise familiale comme une entreprise qui a été, est ou sera passée d'une génération à une autre. Selon Taylor et *al.* (1998), les propriétaires d'une entreprise familiale doivent être apparentés et le contrôle ainsi que la propriété de l'exploitation doivent passer d'une génération à l'autre.

La troisième catégorie est celle qui insiste sur la spécificité de l'entreprise familiale caractérisée par la rencontre de deux sous-systèmes interdépendants. L'entreprise familiale se veut donc être une interaction entre la famille et les affaires (Davis, 1989).

Finalement, la dernière catégorie regroupe les auteurs qui définissent l'entreprise familiale par la présence de conditions multiples (propriété, transfert de génération en génération, présence active des membres de la famille dans l'entreprise). Une entreprise est familiale lorsque la propriété et la gestion de celle-ci sont concentrées dans la famille et lorsqu'elle tient compte des intentions des autres membres de la famille. Ces intentions peuvent être l'accomplissement de l'entreprise et le maintien de celle-ci dans la famille de génération en génération. Une entreprise est familiale lorsque les actions et les intentions de tous les membres de la famille agissent dans le même sens afin de conserver l'entreprise sous le contrôle et la gestion du clan familial.

État de la recherche au regard du transfert de ferme

De par leur ouvrage *The farm family business* (1993), Gasson et Errington ont réussi à vulgariser et à définir certains aspects entourant l'agriculture familiale. Ce volume traite des différentes caractéristiques de la ferme familiale telles que les motivations des gestionnaires, les valeurs des propriétaires et la culture de l'entreprise, et ce, tout en accordant une grande importance à l'interaction entre l'entreprise et la famille. Taylor et Norris (2000), quant à eux, ont étudié les relations familiales, mais plus précisément l'équité et les différentes approches permettant de résoudre les conflits au sein de l'entreprise agricole familiale au moment du transfert. L'étude comparative (Angleterre, France, Canada) de la transmission de l'exploitation agricole familiale d'Andrew Errington (1999) traite du niveau de préparation du cédant et de la relève. De plus, l'étude accorde de l'importance à l'évolution de la transmission du pouvoir de décision entre les cédants et la relève. En 2002, Tondreau, Parent et Perrier ont examiné différents aspects organisationnels tels que la préparation de la relève à l'établissement et celle des cédants lors du transfert, le niveau de communication entre les prédécesseurs et le successeur ainsi que la nature de la transmission des savoirs, des pouvoirs et des avoirs entre les deux générations. Les indicateurs ciblés par ces chercheurs sont des outils que les intervenants et les agriculteurs peuvent utiliser afin d'identifier les points faibles du processus de transfert. De leur côté, Handfield, Jean et Parent (2005) ont cherché à augmenter le bagage de connaissances (facteurs sociaux et culturels) pouvant expliquer l'insuccès de l'établissement, qu'il soit ante ou post établissement. Ces chercheurs ont établi un profil des successeurs et des

prédécesseurs dans le cadre de transferts familiaux ainsi qu'un portrait sommaire des trajectoires d'abandon.

En 2002, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) a fait la lumière sur les principaux éléments avec lesquels la jeunesse d'aujourd'hui doit composer pour s'établir en agriculture. En fait, l'équipe du MAPAQ a caractérisé la relève québécoise et le processus d'établissement dans le document *Diagnostic sur l'établissement des jeunes en agriculture*. Il ne faut pas oublier l'apport du Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ) qui, en 2004, a publié *Portrait de l'établissement et du retrait de l'agriculture au Québec*. Cet ouvrage dresse un profil de la relève agricole québécoise et de la complexité du processus de transfert de ferme, qu'il soit familial ou non.

Toutes les recherches précédentes ont grandement contribué à l'avancement des connaissances au niveau de l'établissement de la relève en agriculture. Par contre, plusieurs questions demeurent encore sans réponses et il reste énormément de travail à faire pour maintenir le nombre de fermes familiales et assurer leur viabilité à long terme. La présente étude se veut opportuniste, car nous avons examiné les liens entre les aspects organisationnels et l'évolution de la situation financière cinq ans après le transfert. En fait, nous avons mesuré l'impact de ces deux éléments sur la pérennité du transfert. La figure 3.1. présente le modèle conceptuel de cette recherche ; les éléments à l'étude ont été accentués dans cette figure.

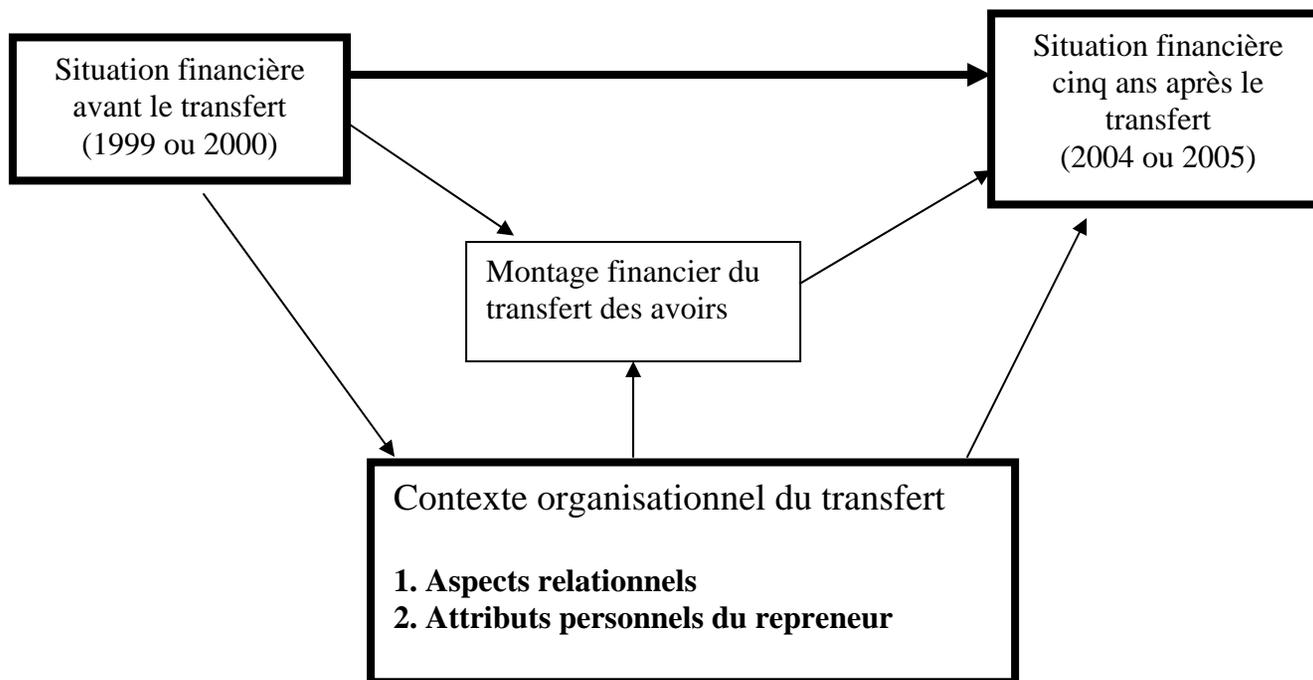


Figure 3.1. : Modèle conceptuel des déterminants de succès des transferts d'entreprises familiales en agriculture.

Ce modèle conceptuel des déterminants du succès des transferts d'entreprises familiales en agriculture regroupe quatre grandes variables, soit la situation financière au moment du transfert (1999 ou 2000) et cinq ans plus tard (2004 ou 2005), le montage financier et le contexte organisationnel. Ce dernier est scindé en deux : les aspects relationnels et les attributs personnels du repreneur. Ces deux éléments du contexte organisationnel auront assurément un impact sur la préparation de la relève à l'établissement, la préparation du cédant à son retrait, la nature de l'accompagnement du cédant tout au long du règne conjoint, la gestion des conflits et le partage des avoirs. L'étude approfondie du contexte organisationnel au moment du transfert permettra de définir un indice que l'on pourrait appeler « Indice de préparation à l'établissement ». En plus d'analyser le contexte organisationnel individuellement, nous allons nous pencher sur les relations entre l'évolution de la situation financière et celui-ci au moment du transfert des avoirs. Pour ce qui est de l'analyse approfondie de la situation financière des entreprises et de la relation entre la situation financière et le montage financier, ces éléments seront étudiés dans le cadre du mémoire de Fanny Lepage (à venir).

Quelques définitions essentielles

Avant de débiter une recherche, il est essentiel de préciser les concepts qui sont à la base de celle-ci. Au départ, nous avons défini l'entreprise familiale et précisé quelles composantes du modèle conceptuel allaient faire partie de notre étude. Par contre, il ne faut pas oublier que cette recherche traite d'un moment crucial dans le cycle de vie d'une entreprise, soit le transfert à la génération suivante. Quelle distinction pouvons-nous faire entre transfert de ferme, établissement, succession et retrait ? Ces termes sont-ils similaires ? La littérature nous a donc aidés à avoir une meilleure compréhension des termes fréquemment utilisés lors d'un processus de transfert.

Le retrait de l'agriculture

L'établissement et le retrait de l'agriculture est un processus complexe, tant pour la relève que pour le cédant. En fait, il est possible d'emprunter plusieurs chemins pour arriver à l'une ou l'autre de ces fins. La figure 3.2. présente un schéma caractérisant les diverses possibilités en matière d'établissement et de retrait de l'agriculture.

Un agriculteur qui se retire de l'agriculture peut emprunter trois voies, soit le transfert familial ou non familial (continuité), le démantèlement

(éclatement des ressources) ou l'abandon de l'entreprise (la non-utilisation des ressources). L'établissement, de son côté, peut se faire par la reprise de la ferme ou par le démarrage d'une nouvelle unité par suite du démantèlement d'une entreprise (CRAAQ, 2004).

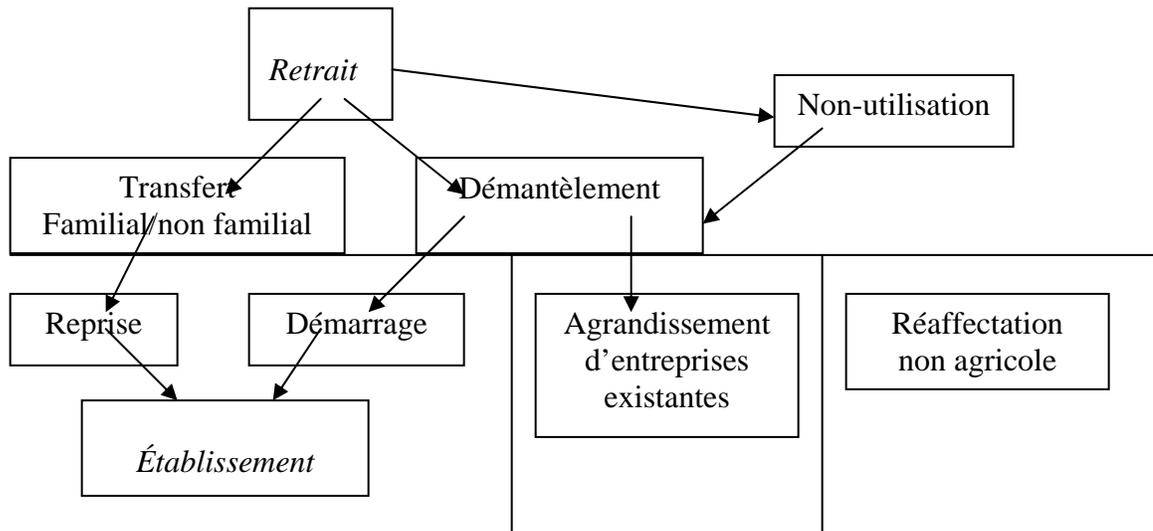


Figure 3.2. : Différents modes de retrait et d'établissement en agriculture.
Source : CRAAQ, 2004.

Selon le CRAAQ (2004), le retrait de l'agriculture est la cession par une personne des droits qu'elle possède sur une partie ou la totalité de son entreprise agricole. En fait, le retrait de l'agriculture signifie qu'une personne n'a plus d'activités agricoles, mais cela ne l'empêche pas de faire carrière dans un autre domaine (Perrier et al., 2004). Il est important de ne pas confondre retrait et retraite, car ce dernier terme indique la fin des activités professionnelles. À vrai dire, plusieurs propriétaires prennent leur retraite tout en mettant, de temps à autre, la main à la pâte.

Le transfert

Selon le MAPAQ (2002) et le CRAAQ (2004), le transfert est la reprise d'une entreprise agricole existante, en totalité ou en partie, par un membre de la famille du cédant (transfert familial) ou par une relève autre qu'un membre de la famille (transfert non familial). Le transfert est familial lorsqu'il existe un lien familial de 3^e degré entre le cédant et le successeur (grands-parents/petits-enfants, parents/enfants, oncles-tantes/neveux-nièces) (Parent et al., 2002) et il est de type non familial lorsque la relève n'a aucun lien familial avec le cédant ou que ce lien est supérieur au 3^e degré (Parent et al., 2004). Le processus de transfert est synonyme de continuité. En fait, les prédécesseurs laissent leur place à la relève afin qu'elle prenne

les rênes de l'entreprise. Keating (1996) appuie en quelque sorte cette définition puisque, selon lui, le transfert est un long processus dans lequel les propriétaires doivent choisir une relève familiale, et ce, tout en étant équitables envers les autres enfants. De plus, cet auteur précise que les cédants doivent se retirer du contrôle de l'entreprise. Selon Gasson et Errington (1993), le transfert d'une entreprise est formé de trois étapes interreliées, soit :

1. La transmission : transfert légal de la propriété
2. La succession : moment où le contrôle administratif change de mains
3. La procédure de départ à la retraite : le cédant n'est plus propriétaire de l'entreprise agricole et/ou du contrôle de celle-ci.

Le transfert fait aussi référence à la vente des actifs ou à la vente de la majorité des parts ou des actions dans le cas d'une ferme ayant le statut juridique de société ou de compagnie (Lalancette, 1996). Dans cette étude, il sera question de transfert intergénérationnel de type familial, ce qui signifie que l'entreprise agricole est transmise d'une génération à l'autre, que le lien de parenté soit direct ou indirect.

La transmission est un terme largement utilisé en agriculture qui comprend, selon Hugron (1991), le transfert du savoir-faire managérial et du capital-actions d'une entreprise. Quant à eux, Blanc et Perrier-Cornet (1993), définissent la transmission comme étant la phase de transition correspondant à la période où la relève potentielle est active au sein de l'exploitation et celle où le cédant s'en retire.

La succession est aussi un terme que l'on peut facilement confondre avec la notion de transfert. En fait, la succession est un processus qui débute avant l'entrée du successeur dans l'entreprise et qui s'échelonne sur plusieurs années (Handler, 1990). Hugron (1991) définit le processus successoral comme une série d'événements, de gestes et de décisions relativement cohérents, organisés progressivement, mais avec une suite, dans le but de réaliser la succession. La définition de Davidson (2004) va dans le même sens que celle de Hugron puisqu'il décrit la succession comme un processus qui vise à assurer la continuité de l'entreprise agricole familiale de génération en génération. Ce processus consiste à choisir et à préparer les successeurs, à planifier l'avenir, à s'adapter à la transition et à communiquer le changement à la famille et à l'entreprise. En fait, la succession est la transmission légale des biens et des obligations de l'entreprise agricole à un ou plusieurs héritiers.

Le démantèlement

Le démantèlement, c'est la disparition complète ou partielle de l'unité de production (CRAAQ, 2004). Il sera partiel si la production est abandonnée avec la vente d'une partie des actifs agricoles (terre, quota, troupeau) en vue d'une reconversion vers une autre production (Perrier et *al.*, 2004). Ces actifs peuvent être repris par des entreprises agricoles en processus de démarrage et/ou déjà existantes et voulant prendre de l'expansion (CRAAQ, 2004). Le démantèlement sera complet lorsque la ferme est vendue par encan et que le producteur décide d'abandonner définitivement la production agricole (Tremblay, 1987, cité par Perrier et *al.*, 2004). Cette forme de retrait de l'agriculture implique une modification structurelle au sein de l'exploitation agricole ou sa disparition complète.

La non-utilisation des ressources

Cet aspect fait référence aux ressources (terres, bâtiments) qui ne sont plus utilisées ou louées à des fins agricoles et qui seront réaffectées ultérieurement à l'agriculture ou à un autre secteur d'activités (CRAAQ, 2004).

L'établissement

Pour le MAPAQ (2002), l'établissement signifie que l'agriculture devient, pour une personne physique, l'activité principale à la suite de toute acquisition totalisant au moins 20 % des intérêts d'une entreprise agricole. Cette étape peut être réalisée soit par la reprise d'une exploitation agricole existante (transfert familial ou non familial), soit par le démarrage d'une entreprise agricole (CRAAQ, 2004). Le démarrage, c'est la création d'une nouvelle entreprise agricole qui est née par la réorganisation des ressources (terres, bâtiments) achetées ou louées auprès de personnes qui ont démantelé en partie ou en totalité leur entreprise (CRAAQ, 2004).

Le producteur agricole

Il existe différentes façons de se retirer de l'agriculture et d'y accéder, mais il ne faut pas oublier les personnes qui gravitent autour des entreprises agricoles. Pour le MAPAQ (2004), un exploitant agricole est une personne physique dont l'agriculture est son activité principale. Selon Statistique Canada, un producteur agricole est une personne chargée de prendre les décisions concernant la gestion courante de la ferme. Dans cette recherche, les termes agriculteur,

producteur agricole et exploitant agricole seront utilisés comme synonymes.

La relève et le cédant

Selon le MAPAQ (2002), la relève est définie comme étant une personne âgée entre 18 et 39 ans, susceptible de reprendre une entreprise agricole, en totalité ou en partie, ou encore d'en démarrer une. Nous qualifions aussi de relève toute personne qui s'est récemment établie en agriculture, soit depuis moins de cinq ans. Cette relève peut être familiale (apparentée) directe ou indirecte ou encore non familiale (non apparentée). Selon St-Cyr et *al.* (1998), la relève familiale directe signifie que des fils ou des filles sont propriétaires en partie ou en totalité d'une entreprise agricole qui a appartenu ou qui appartient à leur père ou à leur mère, tandis que la relève indirecte incorpore les beaux-fils et belles-filles. Cette définition rejoint celle de Parent, Jean et Simard (2002). Dans le cadre de cette étude, les termes relève, repreneur et successeur auront la même signification.

Selon le CRAAQ (2004), le cédant est une personne qui cède ses droits sur une entreprise agricole à une relève.

La viabilité et la pérennité de l'entreprise agricole

La viabilité d'une entreprise correspond à la capacité de celle-ci à poursuivre ses activités dans le temps. Lorsqu'une ferme est établie depuis plusieurs années et qu'elle est viable à plusieurs niveaux (ressources physiques, humaines et financières), la notion de viabilité se transforme en pérennité (Eaton, 1993). Cette recherche implique donc des variables qui serviront à mesurer la pérennité des entreprises agricoles familiales de par l'évolution de la situation financière de l'entreprise cinq ans après le transfert et de par la nature du contexte organisationnel au moment du transfert des avoirs.

La planification d'un transfert d'entreprise agricole

Les propriétaires ne décident pas du jour au lendemain que le moment est venu de transférer leur ferme à la génération suivante. Par contre, certaines situations (maladie, décès, changement de carrière) précipitent le processus de transfert et la planification est, dans ce cas, mise de côté. Une étude réalisée par Ward, en 1987, auprès de 200 fermes en Illinois révèle que l'absence d'un plan stratégique de relève expliquerait en grande partie le fait qu'à peine 13 % des entreprises familiales survivent jusqu'à la troisième

génération. Selon une enquête réalisée par Richer et St-Cyr (2000) auprès de 160 PME familiales, plus de 40 % des entreprises n'avaient pas encore entrepris de démarches pour se préparer au transfert, tandis que 33 % des répondants ont affirmé avoir assisté à des conférences ou des séminaires sur le sujet. D'un autre côté, 59 % des entreprises ont déjà mis en place un plan de relève ou y travaillent activement. Bien que le transfert d'une entreprise familiale soit une étape importante dans le cycle de vie d'une entreprise et des individus qui gravitent autour de celle-ci, 14 % des propriétaires d'entreprises admettent que le sujet les préoccupe, mais qu'ils ne savent pas comment aborder la question avec leur conjoint ou leurs enfants. Contrairement à d'autres propriétaires d'entreprises, les agriculteurs ne préparent pas assez à l'avance leur retrait de l'agriculture (Parent et al., 2002). La planification de la relève est donc un élément majeur que les propriétaires d'entreprises doivent considérer afin d'augmenter leurs chances de réussite (Tondreau et al., 2002). Il ne faut pas oublier que le processus de succession est complexe et qu'il est rempli d'embûches (Barclay et al., 2007).

L'évolution de l'entreprise et des individus gravitant autour de celle-ci est une amorce, en quelque sorte, du transfert. En fait, chaque personne et chaque entreprise possèdent leur propre cycle de vie, ce qui influencera, évidemment, le déroulement du transfert. Levallois et Perrier (2002) mentionnent que c'est le cycle de vie des individus qui dirigera le cycle de vie de l'entreprise. Ces auteurs ont décelé cinq phases au cycle de vie, soit l'établissement, la croissance, la vitesse de croisière, la préparation du retrait et du transfert et, finalement, le retrait et le transfert. Le tableau 3.1. présente les principales caractéristiques de chacune des phases du cycle de vie. Après la cinquième phase, c'est le début d'un nouveau cycle de vie. Le transfert d'une entreprise agricole familiale s'étend sur plusieurs années et la préparation est un élément tributaire du succès de celui-ci. En fait, les cédants doivent transmettre leurs savoirs, leurs valeurs et la culture de l'entreprise ainsi que leurs pouvoirs afin que la relève soit prête à prendre les rênes de l'entreprise et qu'il y ait, finalement, transfert des avoirs. La planification a donc un impact majeur sur l'évolution de la situation financière de l'entreprise, le montage financier au moment du transfert et le contexte organisationnel.

Tableau 3.1. : Principales caractéristiques des phases du cycle de vie.

Phases	Caractéristiques
1. L'établissement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Étape cruciale et ardue ➤ Taux d'endettement élevé ➤ Revenus faibles

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peu d'expérience comme gestionnaire
2. La croissance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Période de projets et d'expansion ➤ Entreprise fragile ➤ Investissements risqués
3. La vitesse de croisière	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expansion limitée ➤ Augmentation des revenus ➤ Diminution du taux d'endettement ➤ Perfectionnement ➤ Augmentation du temps accordé aux loisirs
4. La préparation du retrait et du transfert	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prévision financière de la retraite ➤ Planification fiscale du transfert
5. Le retrait et le transfert	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Retrait du propriétaire ➤ Transfert de l'entreprise à la relève

Source : Levallois et Perrier (2002)

Le transfert des savoirs

Cette étape débute dès le jeune âge, à partir du moment où les enfants commencent à être socialisés et à effectuer de petits travaux sur la ferme et à se familiariser avec le métier d'agriculteur. Cette première étape est essentielle pour la future relève puisqu'elle va commencer à acquérir des notions qui lui serviront tout au long de sa carrière d'agriculteur. Certaines de ces connaissances seront acquises à la ferme, mais d'autres le seront à l'école ou sur le marché du travail. Le repreneur doit avoir des notions et des aptitudes à plusieurs niveaux afin d'être en mesure de succéder à la génération précédente (Samson, 2004).

Le transfert des valeurs et de la culture

Chaque membre d'une famille possède des valeurs qui influencent leurs réflexions, leurs comportements, leurs objectifs, etc. Certaines de ces valeurs sont partagées par toute la famille, tandis que d'autres sont propres à chaque individu. En fait, il peut y avoir de nombreux conflits de valeurs entre le cédant et la relève et cela peut avoir de graves répercussions sur la finalité du transfert. Il est donc essentiel de clarifier et de discuter, par exemple, de l'avenir à court et à long terme de l'entreprise, car cela pourra éviter bien des conflits. De plus, il peut exister des divergences entre les valeurs de certains membres de la famille et celles de l'entreprise. Par exemple, le cédant peut valoriser le travail individuel tandis que la relève privilégie le travail d'équipe (Davidson, 1997). Selon Pène (1990), la culture d'une entreprise est fortement dépendante des comportements fondés sur les valeurs, les normes et les facteurs socioculturels. En fait, la socialisation et l'introduction au métier d'agriculteur s'effectuent la

plupart du temps dès le jeune âge de l'enfant et cet aspect a un impact important sur l'avenir de celui-ci en agriculture (Parent et al., 2002). L'anticipation d'une possibilité de s'établir un jour et la capacité de se projeter dans l'avenir en agriculture reposent sur un apprentissage précoce du métier. Le rôle des parents est donc très important à ce niveau, car cela peut être un facteur déterminant du succès ou de l'abandon d'un projet d'établissement ou d'un transfert.

Le transfert des pouvoirs

Le transfert des pouvoirs a été regroupé en quatre phases par Hugron (1991) : l'incubation, le choix du successeur, le règne conjoint et le désengagement. L'incubation est la période où l'enfant construit sa perception de l'entreprise et où l'identité de la relève est créée. Le rôle des parents pendant cette phase est crucial puisqu'une attitude négative face au travail d'agriculteur peut désintéresser totalement un enfant de l'agriculture. Cette étape englobe les expériences et les connaissances que l'enfant acquiert au sein de l'entreprise. Le choix du successeur est la phase où les propriétaires doivent faire une sélection parmi les candidats à la succession. C'est à ce moment que la relève doit prendre la décision de faire de l'agriculture ou non son métier et où il doit y avoir engagement formel des partenaires. La troisième étape du transfert des pouvoirs est le règne conjoint. Pendant cette période, il y a présence simultanée du cédant et du repreneur et elle peut être de durée variable. Cette étape débute lorsque la relève commence à travailler à temps plein sur la ferme et qu'elle assume plus de responsabilités. C'est dans cette phase que le transfert de direction débute, qu'il s'intensifie et qu'il se complète. Selon Samson (2004), le règne conjoint (cohabitation) vise quatre objectifs, soit l'acquisition du savoir non colligé, la démythification du cédant, la planification d'un avenir souhaitable pour l'entreprise et une passation des pouvoirs plus efficace. Cet auteur a décelé deux dangers pendant cette période : la relève peut avoir envie de faire ses preuves et le cédant peut s'accrocher au point de ne pas laisser de place au successeur. Cette étape est souvent tumultueuse, car le cédant et la relève peuvent être appelés à confronter leurs idées ou leurs valeurs. La nature des relations entre les deux parties peut donc grandement influencer le déroulement et la finalité du transfert des savoirs. Finalement, Hugron a identifié une dernière phase, soit le désengagement. Cette étape est la fin du processus de transfert directionnel qui se confirme par le départ complet du cédant en ce qui concerne le pouvoir décisionnel et opérationnel de l'entreprise. Cela ne veut pas dire que le cédant doit faire son deuil de l'agriculture, mais il doit clarifier son rôle au sein de l'entreprise avec la relève.

Le transfert des avoirs

Hugron (1991) définit le transfert de propriété en quatre étapes : la fixation du modèle de dévolution, la consultation d'experts, le choix des solutions possibles et la mise en œuvre. La fixation du modèle de dévolution, c'est la manière (lignes directrices) selon laquelle le cédant et le repreneur se sont entendus pour effectuer le transfert des avoirs. Deuxièmement, le cédant et le successeur consultent des experts (notaires, fiscalistes, comptables, etc.) afin de mieux saisir toutes les sphères impliquées dans le processus de transfert. Troisièmement, il faut choisir une solution et concentrer ses énergies sur cette dernière, et ce, après avoir fait l'inventaire de toutes les possibilités. Les objectifs doivent être précis ainsi que les moyens qui seront utilisés pour y arriver, car cela peut se répercuter sur la rentabilité de l'entreprise et sur la nature des relations entre les différents membres de la famille. La signature des différents documents est l'étape ultime du transfert des avoirs et cela vient confirmer le transfert légal de la propriété de l'entreprise à la relève. Cela marque en quelque sorte le début du règne du successeur et la fin de celui du cédant.

Les motivations parentales

La planification est un élément clé du transfert, mais les raisons qui motivent la relève et le prédécesseur à la faire sont bien différentes. Les objectifs de chacun peuvent être bien différents, c'est pourquoi les deux parties doivent se préparer. Les propriétaires veulent, généralement, transférer une entreprise viable à la relève, être équitables envers tous les autres enfants et assurer leur retraite (Barclay et al., 2007). Le tableau 3.2. présente les différentes raisons pour lesquelles les cédants souhaitent que leur entreprise demeure dans la famille.

Tableau 3.2. : Principales motivations du cédant à transférer l'entreprise familiale.

Motivations	Proportion (%)
Possibilité de carrière pour les enfants	34
Perpétuer le patrimoine	21
Garder la famille unie	15
Générer des avantages financiers	10
Assurer sa retraite et son rôle personnel après 65	8

ans	
Protéger les employés fidèles	6

Source : Ward, cité par Perreault, 1992

Une étude réalisée en 2005 par Handfield et ses collaborateurs présente également les motivations des parents à transmettre la ferme familiale à un ou plusieurs de leurs enfants. Dans 31 % des cas, les parents étaient prêts à transférer l'entreprise, car ils avaient le désir de se retirer pour vivre autre chose. Ils veulent penser à eux et s'investir dans de nouveaux projets. Le retrait des parents pour établir le jeune est une situation qui a été rencontrée dans une proportion de 28 %. À vrai dire, les parents ne sont pas nécessairement prêts à se retirer, mais ils le font pour que le jeune prenne sa place au sein de l'entreprise. Le désir d'assurer la pérennité de la ferme familiale est une motivation présente chez 28 % des parents rencontrés dans l'étude. La continuité de l'entreprise est donc capitale pour ces parents. Dans 13 % des cas, les parents ont transféré la ferme familiale par peur de perdre leur relève. En fait, le jeune a pu exercer une pression sur les parents, d'une part, tandis que ces derniers ont pu exercer une pression sur le jeune en lui offrant l'entreprise sur un plateau d'argent. Les motivations des parents ne sont pas homogènes et elles peuvent avoir un impact majeur sur la pérennité de l'entreprise.

Les motivations de la relève

Pour le repreneur, il est important que l'entreprise transmise soit viable et que la transaction tienne compte de sa capacité de remboursement. Le tableau 3.3. présente les différentes raisons qui incitent les enfants à reprendre les rênes de l'entreprise familiale.

Tableau 3.3. : Principales motivations de la relève à reprendre l'entreprise familiale.

Motivations	Proportion (%)
Les gains financiers	67
L'attrait de l'entreprise	50
Les possibilités de carrière	43
L'influence de la famille	40
L'aide à la famille	39
Assurer la sécurité financière dans la famille	5

Source : Bowman-Upton, cité par Perreault, 1992

Handfield et *al.* (2005) ont identifié quatre représentations entretenues par les jeunes à propos de l'établissement sur la ferme familiale, soit la ferme-passion, la ferme-occasion, la ferme-cocon et la ferme-prison. Ces représentations font toutes référence à une motivation spécifique qui définit quatre types de relève familiale : les successeurs intéressés, fortuits, passifs et désignés. En fait, les auteurs ont démontré que les jeunes de la relève forment un groupe hétérogène, car ils n'ont pas tous les mêmes valeurs, les mêmes intérêts et les mêmes ambitions. De plus, le parcours personnel de chaque jeune est différent au sein de sa famille, ce qui aura un impact assuré au niveau de l'aboutissement du transfert.

La ferme-passion

Ce type de représentation signifie clairement que la reprise de la ferme familiale est un choix et que le jeune le désire vraiment. L'enfant aspire donc réellement à devenir agriculteur et à assurer la continuité de l'entreprise familiale. En général, le jeune a fait part aux membres de sa famille de son désir de reprendre les rênes de l'entreprise. Selon cette étude, 36 % de la relève avait cette passion pour l'agriculture.

La ferme-occasion

Lorsque l'agriculture apparaît comme une solution afin de définir un projet de vie ou un choix de carrière alors que cela n'était pas du tout envisagé par la relève, c'est ce que l'on qualifie de ferme-occasion. L'établissement est donc accidentel et il est, en fait, un concours de circonstances. Plusieurs raisons peuvent être évoquées comme, par exemple, la perte d'un emploi ou la remise en question des études. À vrai dire, ni les parents ni le jeune n'avaient pressenti qu'une telle situation arriverait. Dans le cadre de cette étude, 28 % des répondants pourraient être qualifiés de fortuits.

La ferme-cocon

Cette situation correspond à 21 % de l'échantillon. En fait, les jeunes qui n'ont jamais vécu autre chose que la ferme familiale ont une représentation de celle-ci qui se classe dans la catégorie ferme-cocon. À vrai dire, ces jeunes aspirent à mieux, mais ils ne prennent pas le risque de quitter l'entreprise. Comme son nom l'indique, la ferme-cocon a quelque chose de rassurant et de sécurisant au niveau professionnel et financier. L'établissement n'est pas une

obligation, mais les jeunes adoptent une approche passive face à leur état de successeurs.

La ferme-prison

Cette conception de la ferme familiale correspond à 15 % des cas observés lors des entretiens. En fait, les jeunes reprennent la ferme pour réaliser le rêve de leurs parents. Ces derniers n'ont pas toujours conscience qu'ils mettent beaucoup de pression sur leur jeune. Cette relève aime l'agriculture, mais elle ne veut pas en faire un métier ; elle aspire à faire autre chose. Dans cette situation, l'établissement sur la ferme familiale devient quasiment une obligation et les risques d'abandon s'avèrent plus élevés à ce moment-là.

Les différents types de représentations de la ferme et les motivations des jeunes à l'établissement sont le reflet de la dynamique relationnelle entre les successeurs et les cédants. En fait, il est possible de faire ressortir certaines dimensions sociales et culturelles dans le processus de succession familiale. Les raisons qui ont poussé un jeune à s'établir en agriculture sont différentes les unes des autres et elles peuvent grandement affecter la finalité du transfert.

Les éléments à considérer lors de la planification

Précédemment, nous avons observé que le transfert d'une entreprise demandait énormément d'énergie et de temps, tant du côté du cédant que du repreneur. Pour augmenter les chances de réussite, chacune des parties doit faire ses devoirs. Une retraite se planifie au même titre qu'un établissement. De plus, il ne faut pas oublier que la famille est au cœur du processus de transfert et qu'elle a un rôle important à jouer à plusieurs niveaux. Les conseillers gravitent, eux aussi, autour des diverses étapes du transfert, car ils sont impartiaux et ils apportent un point de vue extérieur à la famille. Ces derniers peuvent jouer différents rôles tels que :

- Expert (recommandations) ;
- Aidant-facilitateur (soutien) ;
- Référence (réseau de contacts utiles et ressources) ;
- Formateur (offre des formations selon les besoins) ;
- Exécutant (analyse et évaluation de projets) (Dion, 1992).

Divers conseillers peuvent être appelés à travailler avec les agriculteurs lors d'un transfert, et ce, tant du côté financier

qu'organisationnel. Selon l'étude de Tondreau et *al.* (2002), la relève et les cédants veulent régler en priorité les questions financières avant de s'attarder à l'aspect relationnel du processus. Le tableau 3.4. présente les résultats de cette recherche.

Tableau 3.4. : Types de conseillers consultés par la relève et les cédants au Québec.

Conseillers consultés			
Par la relève	Pourcentage (%)		Par les cédants
Conseiller en financement	37	51	Comptable
Comptable	30	21	Conseiller en financement
Conseiller (syndicat de gestion)	19	15	Agronome du MAPAQ
Agronome du MAPAQ	18	14	Conseiller (syndicat de gestion)
Notaire	13	13	Conseiller (CRÉA)
Conseiller (CRÉA)	11	11	Notaire

Source : Tondreau et *al.*, 2002

Pour le cédant, il est important qu'il planifie sa retraite en tenant compte de plusieurs facteurs tels que l'âge prévu à la retraite et sa situation financière personnelle. Est-ce que les propriétaires comptent exclusivement sur les revenus du transfert de l'entreprise pour assurer leurs vieux jours ? Est-ce que les propriétaires seront encore actifs dans l'entreprise à leur retraite ? Le cédant doit se poser ces questions afin d'être à l'aise financièrement à sa retraite, et ce, tout en léguant une entreprise viable à la relève. À vrai dire, mieux les propriétaires planifient leur retraite, mieux ils sont outillés pour transférer les avoirs à la relève et partager les avoirs avec les autres enfants de la famille.

La planification de la succession est aussi un aspect à ne pas négliger lors d'un transfert d'entreprise. Certains éléments doivent se retrouver dans une planification successorale et ils peuvent permettre de régler, entre autres, les conflits d'équité : une assurance-vie, un testament en règle et un mandat d'inaptitude. Il est également essentiel de planifier l'imprévu et c'est ce que l'on appelle la gestion du risque. Levallois et Perrier (2002) ont identifié sept types de risques : les prix, la production, les incendies, les politiques gouvernementales, le financement, les technologies et les risques humains. Est-ce que l'entreprise est protégée en cas d'incendie ? Est-ce que l'entreprise peut survivre au décès d'un des propriétaires ? Discuter de ce genre de situations n'est pas réellement agréable, mais il vaut mieux y être préparé ! De plus, un événement de la sorte peut gravement influencer la finalité du

transfert. La planification d'affaires a pour but de fixer précisément les buts et les objectifs de l'entreprise, mais aussi ceux des dirigeants. Quelle direction l'entreprise prendra-t-elle au cours des prochaines années ? La planification fiscale, quant à elle, vise surtout à minimiser les impôts lors du transfert tandis que la planification financière consiste en plusieurs éléments tels que le plan de retraite du cédant et la situation financière de l'entreprise. Ces aspects sont à considérer puisqu'ils auront un impact sur la rentabilité de la ferme à long terme.

Les conseillers sont donc des ressources essentielles à la réussite d'un transfert de ferme. Il est nécessaire d'être bien entouré et de planifier à l'avance le retrait du cédant et l'entrée du successeur. Par contre, il est important de noter que les principaux acteurs d'un transfert sont les membres de la famille qui gravitent de près ou de loin autour de l'entreprise. Le contexte socio-organisationnel du transfert est souvent un élément qui n'est pas pris en compte ou qui est négligé, mais il s'avère, dans bien des cas, un élément clé de la réussite ou de l'échec de ce processus.

Le contexte socio-organisationnel du transfert

Le contexte socio-organisationnel est au cœur du processus de succession. En fait, le transfert d'entreprise familiale fait intervenir trois composantes, soit l'individu, l'entreprise et la famille. La gestion de ces éléments demande de la planification, mais surtout de la communication. L'aspect relationnel est omniprésent tout au long du processus et les non-dits peuvent souvent créer des tempêtes qu'il serait possible d'éviter. De plus, l'aspect relationnel entre le cédant et le repreneur et les attributs personnels du repreneur sont deux éléments qui ont un impact majeur sur le processus de transfert et sur la finalité de celui-ci.

Le processus de succession

La littérature distingue deux principaux types de modèles au niveau de la succession d'entreprises familiales. Certains chercheurs décrivent les étapes des cycles de vie des organisations (Gersick et *al.*, 1997), tandis que d'autres s'intéressent plutôt à l'interaction existant entre le prédécesseur et le successeur pendant le transfert (Hugron, 1991). Des modèles élaborés à partir d'études de cas permettent de démontrer que la succession est un processus durant lequel les rôles du prédécesseur et du successeur évoluent de manière dépendante et imbriquée. Selon ces modèles, le projet débute lorsque le cédant fonde son entreprise et se termine lorsqu'il se retire définitivement. De plus, la succession peut être résumée en quatre phases distinctes, soit l'initiation, l'intégration, le règne

conjoint et le désengagement. Chaque phase doit être planifiée, car chacune peut influencer l'aboutissement du transfert.

L'initiation

Durant cette phase, le prédécesseur voit seul à la gestion de l'entreprise. À ce moment, le successeur est initié au fonctionnement de l'entreprise (Hugron, 1991) et il peut alors développer une perception positive de son parent comme gestionnaire (Matthews et al., 1999). C'est à ce moment que la relève commence à s'imprégner des valeurs et de la culture de l'entreprise. Elle commence également à assimiler certaines connaissances essentielles au métier d'agriculteur.

L'intégration

Lorsque le successeur intègre l'entreprise, à temps partiel ou de façon saisonnière, il se familiarise avec plusieurs aspects de l'organisation et il acquiert de nombreuses compétences techniques (Handler, 1990). Le transfert des savoirs est amorcé de façon plus officielle et le repreneur prend alors de l'expérience.

Le règne conjoint

À cette étape du processus, le successeur fait son entrée officielle dans l'entreprise familiale à temps plein. Le règne conjoint implique que le prédécesseur et le successeur travaillent conjointement dans le but d'assurer le transfert des pouvoirs et des responsabilités (Holland et Oliver, 1992). C'est à cette étape que le cédant laisse plus de place à la relève au sein de l'entreprise en lui déléguant des tâches et des responsabilités de plus en plus importantes.

Le désengagement

Cette dernière étape est le retrait officiel du prédécesseur et le transfert complet des responsabilités (Hugron, 1991), du leadership, de l'autorité (Handler, 1990) et des avoirs (Hugron, 1991).

Selon Tondreau et ses collaborateurs (2002), les parents doivent planifier cinq éléments lors du processus de succession. Premièrement, ils doivent identifier la relève parmi les différents candidats, s'il y a lieu. Par la suite, les parents doivent débiter la planification de l'établissement et du transfert. Ils se doivent ensuite d'intégrer le repreneur dans la gestion de toutes les tâches de la ferme afin qu'il se familiarise avec l'entreprise et qu'il acquière de l'expérience et des connaissances. La transmission du patrimoine

agricole et du pouvoir de gestion à la relève doit s'effectuer par le cédant. La dernière étape est la planification de la viabilité économique de la ferme dans les cinq premières années suivant le transfert. Différents facteurs influencent la planification de la succession dans les entreprises familiales et Sharma et ses collaborateurs (2000) ont fait ressortir huit éléments permettant de mesurer l'état d'avancement du transfert, soit :

- La volonté du cédant à se retirer ;
- La présence d'un successeur de confiance ;
- La présence de conseillers ;
- Les critères de sélection de la relève ;
- La formation du repreneur ;
- La communication du plan de transfert ;
- Le développement d'un plan post-succession de l'entreprise ;
- La définition du rôle du cédant après le transfert.

Toutes ces étapes méritent d'être planifiées par les parents, mais elles peuvent être discutées entre tous les membres de la famille. En fait, l'influence de la famille est très importante tout au long de ce processus, car elle peut apporter du support, de l'aide ou des conseils (Davis et Harveston, 1998). Il ne faut pas oublier que la planification du processus de succession sera bénéfique pour tous les membres de la famille, car ils auront contribué au projet de transfert et ils en retireront une certaine satisfaction personnelle (Sharma et *al.*, 2003).

La famille

La famille joue un rôle de premier plan lorsqu'il est question de transfert. La communication est un élément essentiel au bon déroulement de ce processus et plusieurs auteurs démontrent l'importance de mettre en place un conseil de famille (Perreault, 1994 ; Sorenson, 2000), et ce, avant même que la relève soit identifiée. En fait, ce conseil rassemble tous les membres de la famille afin de discuter de différents points touchant l'entreprise. La communication permet de clarifier les rôles, les attentes, les objectifs et les responsabilités de chacun. Cela peut aussi être un moment privilégié pour prendre des décisions. Un processus de décision équitable est la base du développement et de la survie des entreprises familiales, selon Vand der Heyden et *al.* (2005). Ces auteurs ont élaboré cinq principes fondamentaux en ce qui concerne la prise de décisions équitable :

- La communication et le droit de parole ;
- La clarté des informations, du processus et des prévisions ;
- La cohésion entre les membres de la famille en lien avec leurs valeurs ;
- 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 l'entreprise.

Selon Kimhi (1997), ce processus pourrait être appliqué à plusieurs étapes du transfert, soit lors du choix de la relève, du partage des avoirs ou du transfert des responsabilités du cédant vers le repreneur. Par contre, la famille doit aussi être bien outillée pour gérer les conflits. Une situation conflictuelle ne doit pas nécessairement être évitée, mais elle doit être résolue. Pearson (2001) a fait ressortir cinq styles de gestion des conflits, soit :

- L'évitement : le problème est évité plutôt que d'essayer de trouver une solution ;
- L'écrasement : le but, pour un membre de la famille, est de gagner à tout prix peu importe les conséquences ;
- La conciliation : un membre de la famille ne s'affirme pas sous prétexte de vouloir préserver la relation avec les autres intacte ;
- Le compromis : la solution la moins dommageable est choisie ;
- La collaboration : les objectifs de chacun sont respectés.

La compétition et l'évitement ne semblent pas être des conditions gagnantes pour l'entreprise, car ces stratégies mènent souvent à de faibles performances financières et à de mauvaises relations familiales (Sharma, 2004). Le type de culture organisationnelle aura, lui aussi, un impact sur la gestion des conflits, mais aussi sur la prise de décisions. Perreault (1992) a identifié trois types de culture organisationnelle. La culture patriarcale ou matriarcale indique que les décisions importantes seront prises par le patron de l'entreprise et que les jeunes auront de la difficulté à prendre leur place. La culture conflictuelle est le reflet d'individus qui ne se soucient pas des autres et qui prennent des décisions sans demander l'avis de personne. Cela génère, bien sûr, des conflits. La culture participative est celle où les membres de la famille prennent le temps de discuter de leurs buts et de leurs objectifs. Ces personnes travaillent en équipe plutôt qu'individuellement. La culture participative affectera de manière positive les relations familiales, l'intégration de la relève dans l'entreprise, bref le processus de succession dans son ensemble.

La sélection de la relève

La sélection de la relève est parfois facile puisqu'un seul enfant de la famille est intéressé par l'entreprise. Par contre, le choix peut être déchirant pour les parents lorsqu'il y a plusieurs candidats et que l'entreprise ne peut en accueillir qu'un seul. Le choix du repreneur peut être influencé par l'ordre de naissance, la différence d'âge et les qualifications (Kimhi, 1997). De plus, le genre du successeur peut être un facteur de sélection, et ce, peu importe l'intérêt envers l'agriculture (Keating et Little, 1997). Un schéma de sélection de la relève en cinq étapes a été proposé par Keating et Little (1997) :

- Les parents sont attentifs à l'intérêt que portent leurs enfants à l'agriculture en bas âge.
- Lorsque les enfants sont adolescents, les parents doivent réduire le nombre de candidats.
- Les parents doivent évaluer l'engagement des enfants dans le projet.
- Lorsque le successeur est désigné, les parents doivent définir comment le partage des avoirs sera effectué entre les autres enfants de la famille.
- Le successeur est intégré dans l'entreprise.

Les parents doivent jouer trois rôles tout au long du processus de transfert, soit : clarifier les rôles de chacun des membres de la famille, établir un plan de communication familial et définir un principe d'équité pour le partage des avoirs. Ces aspects sont importants puisque le choix pour un jeune de devenir agriculteur arrive en bas âge (MAPAQ, 2002). En fait, les jeunes commencent à réaliser des petits travaux sur la ferme majoritairement vers l'âge de 9 ans (43 % des répondants) (Tondreau et *al.*, 2002). Environ 75 % d'entre eux ont vécu la réalisation de ces travaux comme une activité intéressante tandis que seulement 8 % l'ont vécue comme une obligation. De ces jeunes qui sont maintenant établis, 55 % pensaient s'établir avant l'âge de 15 ans. L'influence des parents est donc significative dès l'enfance et la nature des relations parents-enfants est importante, et ce, bien avant la planification du transfert. L'aspect socio-organisationnel est donc omniprésent à chaque étape du transfert.

Les attributs du repreneur et l'accompagnement du cédant

La décision, pour les parents, de transférer leur entreprise à un ou plusieurs de leurs enfants n'est pas une mince affaire. En fait, le repreneur doit avoir certaines caractéristiques qui font de lui un bon

prospect. Pour un jeune, le fait de porter le chapeau « relève » n'est pas un gage d'établissement. Plusieurs événements peuvent influencer la finalité du transfert, mais la préparation du successeur est un élément clé (Kilpatrick, 2000). La relève doit se former académiquement, acquérir de l'expérience au sein de l'entreprise familiale ou dans un autre milieu de travail, être engagée dans le processus et démontrer certaines compétences entrepreneuriales. Ces différents éléments permettront au repreneur de s'imprégner du métier d'agriculteur (Lambrecht, 2005). Par ailleurs, la nature des relations entre le cédant et la relève est grandement tributaire du transfert des savoirs et des pouvoirs.

Selon une étude de Tondreau et *al.* (2002), 85 % des propriétaires d'entreprises agricoles croient que la formation agricole et les connaissances en gestion sont des atouts majeurs lorsqu'il est question d'établir la relève. Du côté de la relève, cette proportion est plus faible, soit 77 %. Au Québec, en 2006, près de 75 % de la relève possédait une formation en agriculture (MAPAQ, 2008). La formation académique est un élément qui facilite le transfert, mais d'autres types de formations peuvent aussi contribuer à augmenter le bagage connaissances du repreneur (CRAAQ, 2004).

Selon une étude de St-Cyr et ses collaborateurs (1999), environ 20 % de la relève ne pense pas à poursuivre quelque formation. Par contre, la majorité des répondants ont manifesté le désir d'acquérir des connaissances par le biais d'une formation continue après le transfert. Les activités telles que la lecture, l'écoute de la radio ou de la télévision sont une forme de perfectionnement privilégiée par près de 38 % de la relève interrogée. La participation à la vie associative a rejoint environ 35 % de l'échantillon. L'échec de la transmission est donc plus fréquent lorsque la relève ne possède pas de formation agricole, selon Muzzi et Morriset (1987). La formation de la relève, peu importe le type et la nature de celle-ci, peut affecter positivement la gestion de l'entreprise à plusieurs niveaux. La formation peut aussi être fort utile pour divulguer de l'information pertinente comme, par exemple, les subventions à l'établissement (Parent et *al.*, 2002). De plus, la formation permet à la relève d'être mieux outillée face aux différents changements extérieurs rencontrés par la production (Parent et *al.*, 2002). La mise à jour de ces connaissances est bénéfique et il semble évident qu'il y ait une relation positive entre la formation et le succès du transfert. L'expérience acquise dans une autre entreprise peut aussi être bénéfique pour la relève, car elle permet de bonifier la formation et la préparation du futur repreneur. Samson a décrit quelques avantages d'une telle expérience :

- Comprendre le fonctionnement d'une entreprise ;

- Acquérir le vocabulaire d'usage ;
- Adopter de meilleures pratiques d'affaires ;
- Tisser un réseau de contacts ;
- Tirer profit d'une évaluation objective.

La formation permet aussi d'augmenter l'autonomie, d'avoir une capacité d'analyse supérieure et une certaine satisfaction personnelle. De plus, la formation permet d'augmenter la capacité d'adaptation de la relève et elle permet de poser un regard différent sur l'entreprise (MAPAQ, 2002).

Un autre facteur qui influence la réussite d'un transfert est la connaissance de l'entreprise par le repreneur. D'après une enquête de l'OSEO (2005), le risque d'échec est presque nul lorsque le successeur était un ancien salarié de l'entreprise. Les repreneurs sont donc plus efficaces lorsqu'ils ont commencé au bas de l'échelle (Morris et *al.*, 1997). L'engagement de la relève dans l'entreprise est aussi un facteur à considérer. Sharma et Irving (2005) ont élaboré quatre types d'engagements, soit l'affectif (lié à la passion du métier), le normatif (lié aux traditions et aux valeurs familiales), le calculé (lié aux gains financiers) et l'impératif (lié à l'exposition limitée du successeur). Selon ces auteurs, l'engagement de type affectif serait celui qui affecterait le plus positivement l'établissement du jeune. L'attitude du repreneur envers l'entreprise, sa famille, le cédant et lui-même jouera un rôle majeur dans la réussite du transfert. Un successeur qui fait son entrée dans l'entreprise par choix, qui a une relation harmonieuse avec les membres de sa famille et le cédant et qui a confiance en lui et en ses capacités aura plus de chances de s'établir et d'assurer la pérennité de l'entreprise (Goldberg et Wooldridge, 1993). Plusieurs éléments peuvent donc faire de la relève un successeur plus compétent et contribuer à ce que le transfert soit un succès :

- La formation académique et la formation continue ;
- L'expérience acquise dans l'entreprise et dans un autre milieu de travail ;
- La participation à la vie associative ;
- Le réseautage ;
- La satisfaction personnelle ;
- Certaines caractéristiques telles que l'autonomie, l'adaptabilité et la capacité d'analyse.

L'accompagnement du cédant tout au long du processus de transfert est essentiel au bon déroulement du transfert et au transfert des savoirs. La relation entre la relève et ses parents est donc un élément clé de l'accompagnement. Par contre, un accompagnement

trop serré peut affecter négativement les relations familiales et la finalité du transfert, car la relève peut avoir l'impression qu'elle n'a pas sa place dans l'entreprise (Tondreau et *al.*, 2002). La relation entre le cédant et le repreneur doit prendre un nouveau virage, car la relation entre les deux parties doit devenir professionnelle. Plus la planification du transfert est réalisée tôt, moins les relations entre la relève et le cédant sont compétitives (Marshall et *al.*, 2005). Tout au long du règne conjoint, les rôles seront ajustés de part et d'autre. Avant son entrée officielle dans l'entreprise, le prédécesseur a entièrement le contrôle de l'entreprise. Puis, peu à peu, la relève intègre l'entreprise et le transfert des responsabilités s'amorce. Par la suite, le rôle du repreneur est central, car le cédant lui a maintenant délégué de plus en plus de responsabilités. Pendant ce temps, le cédant garde un œil attentif sur sa relève. Finalement, le transfert de direction est complété et le repreneur est en charge de la gestion et du bon fonctionnement de l'entreprise. Par contre, le cédant peut agir à titre de consultant.

Le règne conjoint est une étape cruciale du transfert puisque c'est le moment où le transfert des pouvoirs est amorcé et complété. Cette période est souvent tumultueuse et les relations entre les deux parties sont souvent mises à dure épreuve. Un manque de délégation de la part du cédant peut engendrer beaucoup de tensions, car la relève souhaite prendre sa place dans l'entreprise. Selon Handler (1994), les cédants peuvent percevoir négativement leur retraite et ils peuvent sentir qu'ils perdent totalement le contrôle de leur entreprise. D'après une recherche, l'échec du processus de transfert peut être expliqué par l'incapacité du cédant à céder une partie des pouvoirs au repreneur (Parent et *al.*, 2002). La qualité des relations entre la relève et les membres de sa famille est donc un élément tributaire du bon fonctionnement du règne conjoint. La communication est nécessaire, car elle permet de clarifier plusieurs aspects du transfert. Le transfert de direction et de propriété ne signifie pas, pour le cédant, qu'il doit mettre de côté l'agriculture. À vrai dire, la présence du cédant après le transfert double les chances de réussite de la relève (OSEO, 2005). Le cédant peut jouer plusieurs rôles lorsque le transfert est complété. En fait, il peut agir à titre de consultant, de médiateur, de confident, de soutien technique et d'aide lors de périodes plus achalandées. Par contre, le cédant doit garder une certaine distance puisque c'est maintenant son jeune qui dirige l'entreprise. La finalité du transfert est influencée par la qualité des relations familiales et la qualité de l'accompagnement. Cela aura des impacts positifs sur les performances de l'entreprise et sur sa rentabilité à long terme. Wang et *al.* (2004) mentionne que la performance financière de l'entreprise après le transfert est influencée par le contexte organisationnel avant le transfert. Selon Kimhi (1997), une préparation adéquate assurerait le bien-être de la

famille et la rentabilité de l'entreprise. La relation de confiance et de pouvoirs entre le cédant et la relève influence donc la qualité de l'accompagnement et la finalité du transfert.

L'équité

Des relations harmonieuses entre le cédant et la relève sont cruciales, mais le climat familial a lui aussi une grande importance. En fait, l'influence de la famille pendant le processus de transfert n'est pas négligeable. Un des éléments qui ne doit pas être oublié lors des discussions familiales est l'équité. En effet, le partage du reste des avoirs entre les autres enfants de la famille peut être la source de multiples conflits (Perrier et *al.*, 2004 ; Taylor et Norris, 2000). À vrai dire, la valeur des actifs sur les fermes est de plus en plus grande et l'établissement des jeunes est plus difficile (fardeau financier). Différents principes d'équité peuvent être privilégiés par les parents, soit :

- L'enfant qui a le moins de ressources devrait recevoir le plus (besoin) ;
- Chaque enfant devrait recevoir une part égale (égalité) ;
- L'enfant qui contribue le plus devrait recevoir le plus (équité) ;
- L'enfant qui se démarque le plus des autres, qui fait valoir le plus ses intérêts et qui fait valoir son point de vue devrait être récompensé (compétition).

Les principes qui favorisent la compétition entre les membres de la famille risquent d'affecter négativement la situation financière de l'entreprise et affecter la viabilité de celle-ci. La communication est donc primordiale lorsqu'il est question d'aborder les aspects de l'équité (Taylor et Norris, 2000). Il est d'autant plus important que chaque personne impliquée ait la même perception et la même interprétation de l'équité. Taylor et Norris (2000) ont soulevé dans une de leurs études que la perception des frères et sœurs sur l'équité du transfert était fortement liée au climat familial. En fait, des relations harmonieuses avant le transfert pourraient permettre de résoudre plus facilement la question de l'équité et affecteraient moins la situation financière de l'entreprise à long terme. L'équité semble affecter beaucoup la viabilité de l'entreprise, mais peu de cédants s'en préoccupent. Selon une étude, seulement 29 % des cédants affirmaient avoir pris une entente avec les autres enfants de la famille (Perrier et *al.*, 2004). Pour les transferts familiaux, le don est un aspect important dans le transfert des avoirs et il est important de discuter du montage financier de l'entreprise avec tous les membres de la famille. Cela permettra à toutes les personnes impliquées d'être

au courant de toutes les modalités du transfert. Le partage des avoirs doit être discuté entre tous les membres de la famille et la consultation d'experts peut s'avérer fort utile.

La situation financière de l'entreprise

Le contexte organisationnel est un élément important du transfert, mais l'examen de la situation financière de l'entreprise doit être effectué. L'entreprise doit être en bonne santé financière puisque la relève doit pouvoir absorber les dettes de l'entreprise et le cédant doit avoir un revenu suffisant pour sa retraite. Il ne faut pas oublier que le cédant doit partager une partie de ses avoirs avec les autres enfants de la famille. Selon Errington (1999), au Québec, plus de la moitié des sources de revenus à la retraite proviennent du transfert. Le cédant doit donc avoir effectué divers placements en vue de sa retraite pour augmenter les chances d'établissement de sa relève. D'après Tondreau et *al.* (2002), une entreprise avec un bon potentiel de transférabilité doit avoir un revenu élevé, de faibles dettes et avoir fait des investissements dans les cinq dernières années. La consultation d'experts s'avère essentielle lorsque l'on parle de situation financière.

Le montage financier est le reflet de la préparation, de la planification du transfert et de la nature des relations entre les membres de la famille. Diverses caractéristiques peuvent influencer le montage financier, soit le revenu hors ferme, la taille de l'entreprise, la longévité de l'entreprise, le type de production et la préparation à l'établissement et au transfert. Les principaux modes d'acquisition, au Québec, lors d'un transfert familial sont l'emprunt, le don, la prime à l'établissement, le financement par les parents et l'épargne personnelle du repreneur (Perrier et *al.*, 2004). Selon cette même étude, les modes les plus souvent utilisés sont l'emprunt (86 %), le don (86 %), le financement par les parents (79 %) et les subventions (71 %). Par contre, une combinaison de ces éléments est très souvent utilisée et une recherche de St-Cyr et *al.* (1998) a révélé que seulement 27 % des répondants n'avaient utilisé qu'un seul mode de financement. Ces auteurs ont indiqué que 67 % de la relève avait utilisé le soutien de leurs parents (don, financement). Le règlement de la question de l'équité est un gros morceau du transfert et, dans cette étude, 65 % des jeunes interrogés ont affirmé qu'ils avaient payé la ferme à son juste prix.

La situation financière de l'entreprise après le transfert est grandement tributaire du montage financier et des relations entre les différents membres de la famille. L'influence de cette dernière est au centre du processus de transfert. Le contexte socio-organisationnel de l'entreprise et les relations familiales ont beaucoup d'impacts sur

l'intégration de la relève, les attributs personnels du repreneur, l'accompagnement du cédant, le transfert des pouvoirs, le partage des avoirs et la rentabilité de l'entreprise. C'est donc cette relation entre le contexte organisationnel et l'évolution de la situation financière de l'entreprise qui sera examinée dans le cadre de cette recherche puisque ces deux éléments semblent intimement liés.

4. Méthodologie

Selon le *Profil de la relève agricole au Québec, 2000*, réalisé par le MAPAQ (2002), 12 % des entreprises agricoles seront transférées d'une génération à l'autre entre 2000 et 2005, ce qui représente environ 700 fermes par année. Cette relève constitue donc une population relativement importante qui nous permettra de répondre à nos questions de recherche. Le principal objectif de cette étude est d'examiner les liens entre l'évolution de la situation financière depuis le transfert et les facteurs organisationnels des fermes familiales. Peu de recherches présentent des conclusions sur les relations entre les aspects sociaux et financiers au moment du transfert des avoirs. Étant donné le peu de renseignements à ce sujet, nous avons privilégié une étude de type exploratoire qui nous permettra de soulever des questions, voire d'élaborer des hypothèses pour une éventuelle étude à plus grande échelle. Cette recherche tentera de documenter davantage ce sujet, et ce, afin de contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine. De plus, les résultats pourront aider les intervenants à mieux comprendre la problématique de l'établissement des jeunes en agriculture. Ces professionnels pourront aussi diffuser l'information aux agriculteurs ainsi qu'à leur relève afin qu'ils améliorent leur préparation à l'établissement.

Cette recherche permettra donc de recueillir des informations quantitatives et qualitatives, car le transfert d'une entreprise agricole est un processus complexe dont on ne peut évaluer le succès en s'attardant uniquement aux critères financiers. En effet, plusieurs aspects du contexte organisationnel entourant le transfert sont des éléments ayant un impact important sur la finalité de celui-ci. La présente étude se veut opportuniste, car nous avons examiné les liens entre les aspects organisationnels au moment du transfert et l'évolution de la situation financière cinq ans plus tard. En fait, nous avons mesuré l'impact de ces deux éléments sur la pérennité du transfert.

Voici un rappel des principales questions auxquelles nous avons tenté de répondre lors de cette recherche :

- Quelle relation existe-t-il entre les variables du contexte organisationnel et la situation financière de l'entreprise cinq ans après le transfert ?
- Quelles variables pouvons-nous qualifier « d'indicateurs de prédiction du succès » des entreprises agricoles ?

Quel est l'état de la préparation de la relève lors de l'établissement ?

- Les cédants planifient-ils leur retraite ?
- Quel est le degré de préparation des cédants à leur retraite et celui de la relève à son établissement ?

Constitution de l'échantillon et collecte des données

Pour ce faire, nous avons préalablement déterminé des critères de sélection qui nous ont permis de constituer notre échantillon. Les trois critères qui ont été utilisés pour identifier la relève admissible à l'enquête étaient les suivants :

- Posséder 50 % ou plus des parts de l'entreprise ;
- S'être établi sur la ferme familiale en 1999 ou en 2000 et être toujours en agriculture en 2004 ou en 2005.

Le premier critère de sélection visait à identifier des successeurs qui avaient un statut de propriétaire-exploitant dans l'entreprise au niveau du processus décisionnel et de la gestion quotidienne de l'entreprise. Généralement, le nombre de parts qu'un agriculteur possède est un bon indicateur de cet élément. Pour ce qui est du second critère, nous étions intéressés à examiner l'évolution de la situation financière des entreprises sur une période de cinq ans. En choisissant les années 1999 et 2000, nous étions assurés d'obtenir des données financières complètes et d'éliminer l'effet de l'année.

La constitution de l'échantillon s'est effectuée avec la collaboration de La Financière agricole du Québec (FADQ). Selon nos critères de sélection, la FADQ a identifié environ 150 répondants dans sa banque de données qui pouvaient potentiellement faire partie de l'étude. Cet échantillon aurait été représentatif de la population de la relève québécoise, mais des contraintes administratives et des problèmes liés à l'accès à l'information ont fait que le nombre de répondants s'est avéré beaucoup moins élevé. L'évaluation des relations entre les différentes variables sera donc moins représentative.

La FADQ nous a fourni les coordonnées de 39 agriculteurs qui répondaient à nos critères de sélection. Avant de communiquer avec ces personnes, nous devons bâtir un questionnaire d'enquête. Ce dernier est disponible à l'annexe I. Des éléments se rapportant au contexte organisationnel au moment du transfert devaient être éclaircis. C'est pourquoi nous avons élaboré le questionnaire en ce sens, tout en y ajoutant quelques précisions au niveau du montage financier. La littérature écrite à ce jour sur le sujet nous a permis de

cibler des points critiques lors du processus de transfert de ferme. C'est à partir de ces informations que nous avons constitué notre questionnaire d'enquête. Les autres données financières nous ont été fournies par la FADQ. Au total, le questionnaire comportait 74 questions et la majorité de celles-ci étaient à choix multiples. Nous avons opté pour ce type de questions puisque leur nombre était important et parce que nous ne voulions pas que l'entretien avec les agriculteurs soit d'une trop longue durée. Nous avons donc téléphoné aux 39 répondants en leur demandant, tout d'abord, s'ils étaient intéressés à participer à notre enquête sur la relève agricole québécoise. De ce nombre, 18 ont accepté de répondre au questionnaire, ce qui correspond à un taux de réponse de 50 %. La cueillette des données s'est effectuée par enquête téléphonique, par envoi postal et par télécopieur. Nous avons privilégié toutes ces méthodes pour recueillir nos données afin d'accommoder les producteurs et d'augmenter notre taux de réponses. Lorsque l'enquête était faite par téléphone, les entretiens duraient environ 30 minutes. Les personnes interrogées étaient la relève établie seulement. Dans le cas d'une co-exploitation, une seule personne a été interrogée, soit celle qui a été la plus impliquée dans le processus de transfert. Au départ, un prétest devait être effectué sur une dizaine de personnes, mais cela n'a pas été fait étant donné le faible nombre de répondants.

Typologie des entreprises

Au départ, les fermes devaient être regroupées selon leur type de production, soit contingentées, stabilisées ou autre compte tenu des fortes différences au niveau de la valeur marchande des actifs et des risques relatifs aux productions. Cependant, notre échantillon ne permettait pas ce genre d'analyse. Par contre, nous avons tout de même pu regrouper les entreprises selon leur situation financière cinq ans après le transfert, soit en 2004 ou en 2005. Pour ce faire, les fermes ont été catégorisées à l'aide d'un critère, soit la marge de sécurité sur les produits. Cette variable dépendante captera le maximum d'informations sur la viabilité économique de l'entreprise. La marge de sécurité sur les produits permet de capturer la capacité d'une entreprise à assumer une diminution des produits. Le tableau 4.5. montre les étapes à suivre pour calculer cette marge.

Tableau 4.5. : Variables nécessaires pour le calcul de la marge de sécurité sur les produits.

Ratios	Variables nécessaires
Capacité de remboursement maximale (CDR maximale)	(Produits-Charges) – Prélèvements
Solde résiduel	CDR max - Annuités
Marge de sécurité sur les produits	(Solde résiduel/Produits) x 100

Source : Perrier et al, 2008

Dans l'optique de créer un indicateur complet, la capacité de remboursement optimale a été utilisée plutôt que la capacité de remboursement maximale dans le calcul du solde résiduel. Cela permet de prendre en compte la capacité de l'entreprise à remplacer ses immobilisations dans le calcul de la viabilité économique. De plus, nous avons choisi de standardiser la variable dépendante en fonction de la durée des emprunts. Cette décision a été prise après que nous ayons fait la constatation qu'une entreprise pouvait posséder une excellente marge de sécurité, mais que la durée de ses emprunts était très élevée. Pour effectuer cette standardisation, nous avons calculé la durée moyenne des emprunts de toutes les entreprises, ce qui nous a donné un résultat de 13,64 ans. Le tableau 4.6. présente le calcul de la marge en fonction de ces modifications.

Tableau 4.6. : Variables utilisées pour effectuer le calcul de la marge de sécurité standardisée sur les produits.

Ratios	Variables nécessaires
Capacité de remboursement optimale (CDR optimale)	(Produits-Charges) – (Amortissements + Prélèvements)
Solde résiduel standardisé	CDR optimale – Intérêts – (Dettes long terme – Exigible)/13,64
Marge de sécurité standardisée sur les produits	(Solde résiduel standardisé/Produits) x 100

Source : Perrier et al, 2008

Nous avons ainsi obtenu un indicateur nous permettant de calculer la marge de sécurité standardisée sur les produits, le renouvellement des immobilisations et la durée des emprunts. À partir de la marge de sécurité standardisée sur les produits, nous avons construit une typologie nous permettant de classer la viabilité économique des entreprises. Cette typologie est présentée dans le tableau 4.7.

Tableau 4.7. : Typologie utilisée pour évaluer la viabilité économique des entreprises.

Groupe	Marge de sécurité standardisée sur les produits (%)	Viabilité économique
1	< - 8	Mauvaise
2	Entre - 8 et 8	Acceptable
3	> 8	Bonne

Source : Perrier et al, 2008

Cette typologie nous permet de prendre en compte la capacité de remboursement maximale et optimale puisque les amortissements sont généralement de 8 %. Les entreprises se situant dans le groupe 1 ne sont donc pas en mesure de rembourser leurs annuités et leurs amortissements. Pour ce qui est du groupe 2, toutes les fermes ont la capacité de payer leurs annuités, mais certaines ne sont pas capables de payer leurs amortissements. Nous considérons que les entreprises du groupe 2, qui ont une marge de sécurité sur les produits entre 0 et 8, possèdent une bonne viabilité économique puisque leurs produits peuvent subir de légères variations sans que cet événement cause trop de dommages à leur situation financière. Finalement, les entreprises du groupe 3 sont en mesure d'assumer une perte de revenus supérieure à 8 % sans que cela affecte leur capacité de remboursement. Cette marge de sécurité standardisée sur les produits a été calculée à partir des données des bilans financiers des entreprises.

C'est à partir de cette typologie que nous avons débuté l'analyse des données et que nous avons pu mesurer les relations entre la situation financière de l'entreprise et les variables liées au contexte organisationnel au moment du transfert. Rappelons que la typologie a été établie en fonction de la situation financière de l'entreprise cinq ans après celui-ci. Nous tenterons donc d'évaluer si le contexte organisationnel au moment du transfert a pu influencer la situation financière de l'entreprise cinq ans après celui-ci. La figure suivante (figure 4.3.) présente le modèle conceptuel détaillé utilisé dans le cadre de cette recherche et les différents aspects du contexte organisationnel qui seront étudiés dans la section suivante.

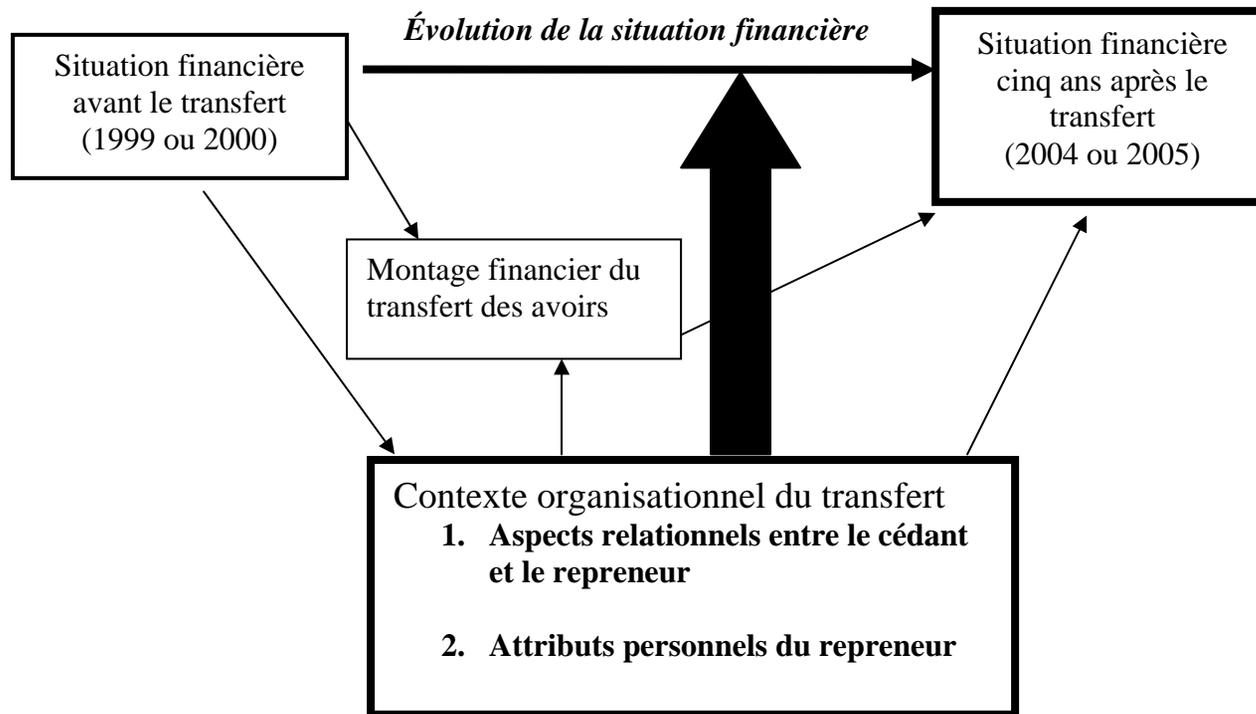


Figure 4.3. : Modèle conceptuel détaillé des déterminants du succès des transferts d'entreprises familiales en agriculture.

Nous avons par la suite décortiqué les éléments du contexte organisationnel pour mieux définir un des éléments qui est au cœur de notre recherche. La figure 4.4. présente différentes variables du contexte organisationnel qui, selon nous, ont un impact certain sur l'évolution de la situation financière et la finalité du transfert.

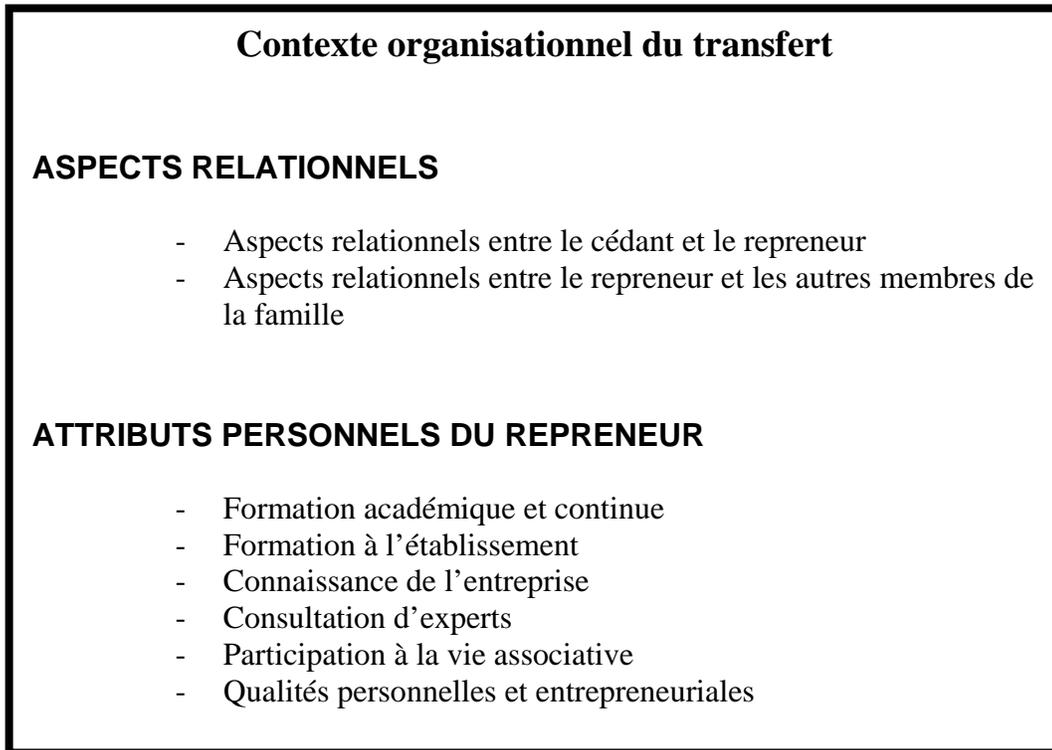


Figure 4.4. : Variables du contexte organisationnel étudiées dans le cadre de cette étude.

5. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Cette section présente les résultats de l'enquête menée auprès de 18 agriculteurs-propriétaires s'étant établis en 1999 ou en 2000. Tout d'abord, une description de la relève et de leur entreprise sera effectuée, puis les résultats de l'analyse des relations entre la situation financière et le contexte organisationnel seront présentés.

Caractéristiques de la relève interrogée

Les 18 répondants de notre enquête proviennent de milieux différents et ils ont des caractéristiques personnelles tout aussi diversifiées. Dans 89 % des cas d'établissement que nous avons rencontrés, ce sont des hommes qui ont pris la relève de l'entreprise alors que seulement 11 % des successeurs étaient des femmes. Selon le *Portrait de la relève établie 2006* (MAPAQ, 2008), les hommes composent 76 % de la relève et la proportion de femmes est de 24 %. Malgré le faible échantillon, la prédominance d'hommes en agriculture est notable dans notre étude, tout comme dans le secteur agricole québécois. Ces établissements ont été complétés en 1999 pour 44 % des jeunes interrogés et en 2000 pour 56 % d'entre eux. La répartition entre les deux années de transfert vient diminuer l'effet de cette variable sur les résultats de l'enquête.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, le milieu familial influence grandement la nature et l'aboutissement du transfert d'une entreprise ainsi que le succès de l'établissement d'un successeur. La relève que nous avons interrogée lors de l'enquête provient de familles dont la taille varie entre un et quatre enfants ; la taille moyenne des familles enquêtées est de trois enfants. Les successeurs sont pour la plupart les aînés (55,5 %), dans 17 % des cas le second enfant et dans une proportion de 27,5 % le troisième et quatrième enfant de la famille. Selon le *Portrait de la relève agricole établie 2006* (MAPAQ, 2008), peu de jeunes de la relève agricole établie sont âgés de moins de 25 ans (5 %). Par ailleurs, plus de la moitié (53 %) de ceux-ci sont âgés de 25 à 34 ans et 42 % ont 35 ans et plus. Dans le cadre de notre enquête, les jeunes de moins de 25 ans sont représentés dans une proportion de 11 %. De plus, 72 % d'entre eux sont âgés de 25 à 34 ans et 17 % de la relève est âgée de 35 ans et plus. Notre échantillon comprenait une grande proportion de jeunes âgés entre 25 et 34 ans. La moyenne d'âge des successeurs est de 31 ans, soit 2 ans de moins que la moyenne du *Portrait de la relève agricole établie 2006* (MAPAQ, 2008). Le tableau 5.8. présente la répartition de la relève de notre échantillon selon différents groupes d'âge.

Tableau 5.8. : Âge des jeunes de la relève interrogée.

Âge des jeunes de la relève	Nombre de cas	Pourcentage (%)
Moins de 25 ans	2	11
Entre 25 et 34 ans	13	72
Plus de 35 ans	3	17
Total	18	100

Les jeunes de notre échantillon sont relativement bien formés puisque 61 % d'entre eux possèdent une formation agricole, dont 50 % un diplôme d'études collégiales en agriculture. Pour les autres, leur formation passe du secondaire général au diplôme universitaire dans des domaines non agricole. Au Québec, en 2006, la relève agricole détenait une formation en agriculture dans une proportion avoisinant 75 % (MAPAQ, 2008) ; le niveau de formation des jeunes de notre échantillon est inférieur à celui de la relève interrogée lors de l'enquête du MAPAQ. La formation académique est un élément qui facilite le transfert et qui vient compléter d'autres types de formation (CRAAQ, 2004). De plus, la formation est un incitatif pour plusieurs jeunes puisqu'elle permet de se qualifier pour l'obtention de la prime à l'établissement qui commande généralement un diplôme d'études secondaires ou collégiales dans le domaine agricole (Tondreau et *al.*, 2002).

La relève joue un rôle de premier plan en ce qui a trait au déroulement et à l'aboutissement du processus de transfert. Or, certaines caractéristiques de l'entreprise peuvent influencer la finalité du transfert et faire en sorte que l'établissement du successeur sera un succès ou non.

Caractéristiques des entreprises enquêtées

Ces jeunes se sont établis dans plusieurs régions agricoles à travers le Québec et le tableau 5.9. présente la dispersion des répondants dans la province. Notre échantillon ne nous permet pas d'avoir une représentation de la relève dans toutes les régions agricoles du Québec, mais notre enquête nous a tout de même permis d'avoir des répondants établis dans plusieurs régions agricoles.

Tableau 5.9. : Distribution de la relève établie selon la région agricole.

Région agricole	Nombre de cas	Pourcentage (%)
Bas-St-Laurent	2	11
Saguenay-Lac-St-Jean-Côte-Nord	3	17
Capitale-Nationale	1	5,5
Estrie	2	11
Montréal-Laval-Lanaudière	1	5,5
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	1	5,5
Chaudière-Appalaches	4	22
Centre-du-Québec	2	11
Montérégie-Est	2	11
Total	18	100

La très grande majorité de nos répondants (78 %) œuvrent en production laitière, 11 % dans la production de pommes de terre de table, 5,5 % dans la production de protéagineux et de veaux d'embouche respectivement. Dans notre échantillon, 50 % des entreprises sont diversifiées puisqu'elles tirent des revenus d'une autre production que leur production principale. Le tableau 5.10. présente la principale et la deuxième production des entreprises enquêtées.

Tableau 5.10. : Principale et deuxième production des entreprises enquêtées.

Principale production	Pourcentage (%)		Deuxième production
Bovins laitiers	78	67	Grandes cultures
Pommes de terre	11	11	Bovins de boucherie
Grandes cultures	5,5	11	Porcs
Bovins de boucherie	5,5	11	Vente animaux/génétique
Total	100	100	

Même si la majorité des jeunes que nous avons interrogés œuvrent en production laitière, la valeur marchande moyenne des fermes n'est pas très élevée. De ce fait, 44 % des entreprises ont une valeur marchande supérieure à un million de dollars et 56 % ont une valeur marchande inférieure. La valeur marchande moyenne des entreprises enquêtées est de 850 000 \$. Le tableau suivant (tableau 5.11.) présente la distribution de la valeur marchande des entreprises enquêtées.

Tableau 5.11. : Distribution de la valeur marchande des entreprises enquêtées.

Valeur marchande des entreprises	Nombre de cas	Pourcentage (%)
750 000 \$ ou moins	7	39
Entre 750 000 \$ et 999 999 \$	3	17
Entre 1 000 000 \$ et 1 999 999 \$	6	33
Plus de 2 000 000 \$	2	11
Total	18	100

Au moment du transfert, les entreprises étaient formées en société en nom collectif (33 %) ou en compagnie (33 %) dans plus de la moitié des cas et 17 % de celles-ci étaient en société enregistrée et individuelle respectivement. Avant le transfert, 44 % des jeunes possédaient 20 % ou moins des parts de l'entreprise tandis que 39 % de ceux-ci n'en possédaient aucune. Des 18 répondants interrogés, 17 % détenaient entre 21 et 30 % des parts de l'entreprise. Toutefois, pour plusieurs, cette proportion a augmenté au moment du transfert. Pour 39 % des jeunes, la proportion de parts détenues était de 50 % ou moins au moment du transfert et pour 61 % d'entre eux, elle était de 51 % et plus. Le tableau suivant (tableau 5.12.) présente l'évolution du nombre de parts détenues par les repreneurs.

Tableau 5.12. : Évolution du nombre de parts détenues avant et au moment du transfert par la relève.

Nombre de parts détenues avant le transfert (%)	Pourcentage (%)		Nombre de parts détenues au moment du transfert (%)
Aucune	39	39	50 % et moins
20 % ou moins	44	28	Entre 51 et 80 %
Entre 21 et 30 %	17	33	81 % et plus
Total	100	100	

Les caractéristiques du successeur et de l'entreprise auront un impact sur le transfert. La dynamique interne de ce processus et les personnes gravitant autour de celui-ci, de près ou de loin, auront un impact sur la préparation de la relève et de la famille à cette étape cruciale du cycle de vie d'une entreprise. Un manque de préparation de la part du cédant et du successeur au moment du transfert pourrait avoir des impacts négatifs sur la finalité du transfert.

Dynamique interne du transfert

Le transfert d'une entreprise ne s'effectue pas du jour au lendemain, car de multiples détails doivent être planifiés. En effet, un jeune qui désire s'établir en agriculture doit avoir un bagage de connaissances qui est acquis par la formation, certes, mais aussi par d'autres

éléments. La connaissance de l'entreprise et de son mode de gestion sont des aspects importants que la relève se doit de maîtriser. De plus, elle doit être familière avec les différentes tâches quotidiennes de la ferme, mais également avec celles qui demandent plus de responsabilités. Par la suite, des discussions doivent avoir lieu en ce qui concerne la répartition des avoirs de l'entreprise entre les différents membres de la famille.

Le transfert des savoirs

Cette première étape est essentielle pour la future relève puisqu'elle va commencer à acquérir des notions qui lui serviront tout au long de sa carrière d'agriculteur. Pour la majorité de ces successeurs, l'apprentissage du métier d'agriculteur a débuté dès l'enfance. En moyenne, c'est vers l'âge de 9 ans que la relève a commencé à effectuer de petits travaux sur la ferme, mais certains ont débuté leur apprentissage très jeune, soit à 4 ou 5 ans. Pour la majorité des jeunes (61 %), c'est entre 10 et 14 ans qu'ils ont commencé à exécuter des travaux plus importants, c'est-à-dire demandant plus de responsabilités. Une minorité de jeunes (11 %) se sont responsabilisés avant l'âge de 10 ans et 29 % d'entre eux à 15 ans et plus. La perception de la relève face aux travaux agricoles peut être très enrichissante, mais elle peut aussi être négative. La quasi-totalité des répondants (83 %) ont qualifié le travail sur la ferme comme étant une activité intéressante et stimulante. Deux jeunes (11 %) ont affirmé que le travail en agriculture était un travail comme un autre alors qu'un seul successeur (6 %) était obligé d'effectuer des travaux sur la ferme. Bref, la majorité des jeunes qui sont maintenant propriétaires de l'entreprise familiale ont fait ce choix puisqu'ils trouvaient, à première vue, cette activité intéressante. De cette relève, 50 % d'entre eux étaient rémunérés pour leur travail tandis que 28 % ne l'étaient pas. Pour les autres, les parents leur donnaient de l'argent de temps en temps. Dans 87 % des cas, une rémunération plus régulière n'aurait pas motivé davantage ces jeunes et n'aurait pas augmenté leur implication au sein de l'entreprise, ce qui vient démontrer un intérêt certain pour ces successeurs envers l'agriculture.

Le rôle des parents est crucial pendant la période de l'enfance et la vision qu'auront les enfants de l'agriculture s'empresse souvent en bas âge. Pour 61 % des répondants, leurs parents parlaient de l'agriculture ou de leur travail de façon positive à la maison tandis que pour certains (39 %), les parents en parlaient seulement à l'occasion. Lors de notre enquête, aucun jeune nous a indiqué que leurs parents tenaient un discours négatif de l'agriculture devant eux. Dans un peu plus de la moitié des cas (55,5 %), les parents ont énormément ou beaucoup encouragé leur relève à prendre les rênes

de l'entreprise. D'autres parents (45,5 %) ont préféré ne pas trop influencer leur choix de carrière et ont peu ou n'ont jamais encouragé leurs enfants à faire le même métier qu'eux. Malgré le fait que certains jeunes aient débuté leur travail sur la ferme en bas âge, le choix de s'établir en agriculture n'est pas toujours facile à faire. En moyenne, les repreneurs ont décidé de faire de l'agriculture leur métier vers l'âge de 15 ou 16 ans. Selon le *Portrait de la relève établie 2006* (MAPAQ, 2008), quatre jeunes sur dix ont décidé de s'établir en agriculture entre 15 et 19 ans, ce qui correspond sensiblement aux données que nous avons recueillies. Toutefois, certains ont fait ce choix très jeunes et d'autres à l'aube de la trentaine. Même si être agriculteur est un travail exigeant, tant du point de vue physique, familial que financier, 89 % des jeunes interrogés ont affirmé que choisir ce métier a été un choix facile à faire.

Le transfert des valeurs et de la culture

Être aux faits de la culture de l'entreprise et des valeurs des personnes impliquées dans celle-ci peut éviter bien des discussions et des conflits familiaux. Les valeurs familiales et d'entreprise sont généralement transmises par les parents, et ce, dès le jeune âge de l'enfant. Lors de notre enquête, les répondants ont affirmé que leurs parents leur avaient transmis le sens des responsabilités dans une proportion de 94 % ; seulement un répondant a déclaré que ses parents lui avaient peu transmis cette valeur. Pour ce qui est du sens du travail, la totalité des jeunes ont répondu que leurs parents leur avaient transmis énormément ou beaucoup cette valeur. Pour plusieurs parents, le désir de conserver l'entreprise dans la famille est très grand. Ils ont transmis cette valeur à leur successeur dans 72 % des cas, tandis que d'autres (28 %) ont peu ou n'ont jamais discuté de cet élément avec leurs enfants.

La culture de l'entreprise se transmet à la relève dès l'enfance, mais certains aspects se concrétisent un peu plus tard. Malgré le fait que l'agriculture soit un travail exigeant, près de 90 % des jeunes ont affirmé que c'est un mode de vie où il est possible de concilier le travail et la famille et, dans la même proportion, que ce métier leur permettait d'être leur propre patron. Plus de la moitié des répondants (56 %) pensent que l'agriculture n'est pas un travail comme un autre et ils ont déclaré, dans une proportion de 22 %, que leur travail était pénible et sans intérêt. La relève a affirmé à 67 % que l'agriculture n'est pas un travail où il est possible de faire d'importants gains financiers. Le tableau 5.13. présente un résumé de ces résultats.

Tableau 5.13. : Résumé des perceptions de la relève face à certains énoncés.

Énoncé	Pourcentage (%)	
	Oui	Non
<i>L'agriculture représente :</i>		
A. Un mode de vie qui allie le travail et la famille	89	11
B. Un travail qui permet d'être en contact avec la nature	100	---
C. Un travail où je suis mon propre patron	89	11
D. Un travail comme un autre	44	56
E. Un travail où il est possible de faire d'importants gains financiers	33	67
F. Un travail pénible et sans intérêt	22	78

La culture et les valeurs tant familiales qu'entrepreneuriales sont des éléments qui méritent d'être discutés puisqu'ils peuvent influencer les relations entre les membres de la famille et, par le fait même, la finalité du transfert.

Le transfert des pouvoirs

Pour l'enfant, le transfert des pouvoirs débute inévitablement par l'apprentissage du métier d'agriculteur. Certaines connaissances seront acquises au sein de l'entreprise, d'autres en milieu scolaire. Le jeune qui désire s'établir en agriculture doit démontrer un certain intérêt à ses parents, car cela demande beaucoup de planification. Il ne faut pas oublier qu'il peut y avoir plusieurs candidats pour prendre la relève de la ferme et que le choix peut être difficile à faire pour les parents. Dans notre enquête, 22 % des jeunes interrogés (4 cas) ont affirmé qu'il y avait plus d'une personne intéressée à reprendre les rênes de l'entreprise familiale. De ce nombre, les autres candidats potentiels étaient soit un frère, une sœur ou un beau-frère. Pour les parents, le choix de la relève a été difficile à faire pour un seul des quatre cas et ce choix a causé des conflits familiaux dans la même proportion. C'est dans le cas où le choix de la relève s'est avéré difficile qu'il y a eu des conflits entre les membres de la famille.

Lorsque la relève est désignée et qu'elle commence à travailler à temps plein sur la ferme, le transfert des responsabilités peut s'intensifier. Par contre, plusieurs motifs peuvent influencer ce processus. Le cédant transfère son entreprise pour certaines raisons qui peuvent être fort différentes de celles du jeune qui désire s'établir. Ces motivations peuvent avoir un impact sur l'aboutissement du transfert, car elles sont grandement tributaires des valeurs. Ces résultats sont présentés dans le tableau suivant (tableau 5.14.).

Tableau 5.14. : Motivations parentales et de la relève.

<i>Motivations parentales à transférer l'entreprise</i>	Pourcentage (%)	
	Oui	Non
Assurer la pérennité de l'entreprise et son patrimoine familial	89	11
Préserver l'unicité de la famille	39	61
Assurer la carrière d'un des enfants	50	50
Se constituer un fonds de retraite	5,5	94,5
Être en contact avec l'agriculture, les responsabilités en moins	83	17
Des raisons de santé	33	67
<i>Motivations de la relève à reprendre l'entreprise</i>		
L'attrait de l'entreprise et de l'agriculture	94,5	5,5
La possibilité de carrière	78	22
Faire des gains financiers	39	61
Aider la famille	28	72
Faire plaisir à la famille	22	78
Perpétuer la tradition	67	33

Nous pouvons supposer qu'un propriétaire qui se sent obligé de transférer l'entreprise à son jeune ne lui transférera peut-être pas les responsabilités au même niveau qu'un autre qui tient à intégrer son enfant dans l'entreprise. Au moment du transfert, plus de la moitié des répondants (61 %) étaient responsables, seuls, avec leur conjointe, conjoint ou avec leur père, des opérations quotidiennes sur la ferme. Ce qui est surprenant, c'est qu'à ce stade du processus, 39 % des répondants ont affirmé que ce sont leurs parents à part entière qui étaient encore responsables du fonctionnement de l'entreprise. Pour ces propriétaires, il semble que la passation des pouvoirs soit une étape plus difficile à franchir.

En moyenne, le nombre d'années écoulées entre le moment où la relève a commencé à travailler à temps plein dans l'entreprise et le moment du transfert est de 9 ans. Par contre, cette période s'est échelonnée sur 17 ans pour un répondant et elle n'a été que d'une année pour un autre. Pour 72 % des jeunes, la période de règne conjoint s'est avérée suffisante tandis que 22 % ont trouvé qu'elle était trop longue. Ces successeurs, pour qui cette période a été trop longue, ont senti un certain manque de confiance de la part du cédant et ils ont ressenti du découragement et de la frustration. Par contre, ils n'ont pas songé à abandonner leur projet de s'établir. Seulement un répondant a affirmé que cette période était trop courte et qu'il aurait aimé avoir plus de temps pour mieux connaître le fonctionnement de l'entreprise et amasser plus d'argent. Certains propriétaires ont de la difficulté à lâcher prise tandis que pour d'autres le processus s'effectue plus naturellement. Pourtant, le

règne conjoint est l'occasion idéale pour effectuer le transfert des responsabilités et des pouvoirs. Dans notre enquête, 78 % des jeunes ont affirmé que les propriétaires les avaient fait participer activement aux décisions importantes de l'entreprise pendant le règne conjoint et leur avaient assigné de nouvelles tâches comportant plus de responsabilités. Dans 61 % des cas, la relève a profité du réseau de contacts de leurs parents. Dans la majorité des cas, le règne conjoint a été une occasion pour les propriétaires d'alléger leurs responsabilités.

Certains cédants désirent encore être actifs dans l'entreprise après le transfert et cet aspect doit être clarifié avec la relève. Lors de notre enquête, plus de la moitié (55,5 %) des propriétaires ont continué d'être impliqués au niveau décisionnel après le transfert. De ce nombre, 45 % des parents sont encore actifs aujourd'hui sur le plan décisionnel et également au niveau du travail, 27 % l'ont été pendant plus de 4 ans après le transfert et 18 % ont été actifs environ 2 ou 3 ans après le transfert. La majorité des répondants ont affirmé avoir discuté de cet élément avec leurs parents avant le transfert. De plus, 44 % des jeunes ont répondu que leurs parents avaient des loisirs ou des activités hors ferme, ce qui peut avoir un impact sur la durée du règne conjoint. Dans la majorité des cas, la période de règne conjoint a permis aux jeunes de resserrer les liens avec leurs parents. De plus, cette étape a été, pour plusieurs, une occasion d'acquérir plus d'expérience et de faire leurs preuves dans l'entreprise. La quasi-totalité des jeunes ont apprécié que les propriétaires aient été leurs mentors ou leurs conseillers et plusieurs ont affirmé que c'est à ce moment que la relation avec leurs parents est devenue professionnelle.

Le transfert des pouvoirs est une étape où il y a souvent confrontation entre les idées et les valeurs de la relève et du cédant et où les discussions sont parfois tumultueuses. La finalité de la passation des pouvoirs s'effectue lorsque le cédant se dégage entièrement du processus décisionnel et opérationnel de l'entreprise.

Le transfert des avoirs

La transmission des avoirs est une étape importante du transfert qui vient en quelque sorte boucler le processus. C'est à ce moment que les propriétaires doivent partager les avoirs, tant financiers que matériels, entre les enfants de la famille. Les parents doivent s'entendre avec le repreneur afin de fixer les lignes directrices du transfert des avoirs. Cette étape vient confirmer le transfert légal de la propriété et marque le début du règne du successeur. Par contre, plusieurs éléments peuvent influencer cette étape du transfert.

La situation financière des parents et celle de l'entreprise auront un impact assuré sur le partage des avoirs avec les autres enfants de la famille et le montage financier du successeur. Lors de l'enquête, nous avons posé quelques questions au repreneur en ce qui a trait à la situation financière de leurs parents. La relève nous a affirmé que, dans 72 % des cas, leurs parents possédaient des REER et dans une proportion de 44 % des placements divers. Un peu moins du quart des parents ne possédaient pas d'assurance-vie et seulement 5,5 % n'avaient pas de testament en règle au moment du transfert. Le tableau qui suit (tableau 5.15.) présente un résumé des avoirs des propriétaires au moment du transfert.

Tableau 5.15. : Avoirs des propriétaires au moment du transfert.

Type d'avoirs	Pourcentage (%)	
	Oui	Non
REER	72	28
Placements divers	44	56
Assurance-vie	78	22
Testament	94,5	5,5

Dans 33 % des cas, les successeurs ont affirmé que les propriétaires de l'entreprise comptaient uniquement sur les revenus du transfert pour assurer leur retraite ; cela aura, bien sûr, un impact sur le montage financier du transfert et sur la situation financière de la relève après le transfert. Pour 83 % des repreneurs (15 cas), le partage des avoirs avec les autres membres de la famille s'est déroulé dans un climat harmonieux et serein. Cette étape du processus de transfert a été stressante pour 11 % des jeunes (2 cas), tandis qu'elle était sans intérêt dans 6 % des cas (1 cas). Nous avons demandé aux répondants si, selon eux, le transfert des avoirs avait été une situation difficilement vécue par les propriétaires et 28 % de la relève a affirmé que cela avait semblé être un moment difficile pour leurs parents. Même si plus du quart des successeurs croient que le partage des avoirs a été difficile entre les enfants, seulement un répondant (5,5 %) a affirmé que l'équité n'avait pas été respectée entre les autres enfants de la famille.

Le partage des avoirs et la situation financière des entreprises au moment du transfert sont deux aspects importants qui auront, dans bien des cas, un impact sur la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert.

L'évolution de la situation financière des entreprises enquêtées

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le succès d'un transfert repose sur le contexte socio-organisationnel entourant le processus, mais également sur l'examen de la situation financière de l'entreprise. Les cédants doivent relever un défi de taille, soit de transférer une entreprise viable au repreneur, d'effectuer équitablement le partage des avoirs avec les autres enfants de la famille et de s'assurer d'avoir un revenu de retraite convenable. L'analyse de la situation financière des 18 fermes enquêtées n'est pas l'objet principal de ce mémoire, mais nous désirions toutefois vérifier la relation entre différentes variables financières et la typologie utilisée pour évaluer la viabilité économique des entreprises. La typologie a été établie en fonction d'une variable, soit la marge de sécurité standardisée sur les produits ; cela confère aux entreprises une viabilité économique mauvaise, acceptable ou bonne. Dans le mémoire de Lepage (à venir), différentes variables financières ont été calculées et notre objectif, à ce niveau, était de déterminer s'il y avait un lien entre la typologie utilisée dans notre étude et divers éléments de la situation financière. Le tableau 5.16. présente un rappel de la typologie utilisée dans le cadre de cette recherche.

Tableau 5.16. : Rappel de la typologie utilisée pour évaluer la viabilité économique des entreprises.

Groupe	Marge de sécurité standardisée sur les produits (%)	Viabilité économique
1 (8 fermes)	< - 8	Mauvaise
2 (7 fermes)	Entre - 8 et 8	Acceptable
3 (3 fermes)	> 8	Bonne

Source : Perrier et al, 2008

Pour les huit fermes regroupées dans la typologie 1, la marge de sécurité standardisée sur les produits est négative, tandis que celle des entreprises que nous avons catégorisées dans les typologies 2 et 3 est positive. Selon notre typologie établie en fonction de la marge de sécurité standardisée sur les produits, les fermes comprises dans la typologie 1 ont une viabilité économique mauvaise et celles regroupées dans les typologies 2 et 3 ont une viabilité économique acceptable et bonne respectivement. À partir de cette classification, nous voulions déterminer si le comportement des différentes variables financières que nous avons sélectionnées suivait la même tendance que celui de la typologie et, par le fait même, vérifier la validité de notre classification.

Une des variables que nous avons fait ressortir dans notre étude est la rentabilité économique des fermes. Selon notre classification, nous nous attendions à ce que les entreprises regroupées dans la typologie 1 aient une rentabilité économique, cinq ans après le transfert, inférieure à celles des deux autres groupes. En effet, la rentabilité économique des entreprises suivait la même tendance que la typologie ; la logique s'avérait être respectée dans ce cas. Nous avons également calculé le pourcentage et l'évolution du pourcentage de charges des entreprises. Celles du groupe 1 présentaient un pourcentage de charges, cinq ans après le transfert, supérieur à celui des deux autres et l'évolution du pourcentage de charges (évolution entre la situation au moment du transfert et cinq ans après celui-ci) allait dans la même direction. Cette dernière variable démontre que les entreprises moins viables ont détérioré leur efficacité économique au cours des cinq premières années suivant le transfert, et ce, en augmentant leurs charges.

Nous tenions aussi à vérifier si les investissements effectués au moment du transfert et au cours des cinq années post-transfert avaient été productifs. De ce fait, les entreprises comprises dans la typologie 3 sont celles qui ont le moins d'actifs long terme (LT) par dollar de produits et celles qui ont le moins fait d'investissements au cours des cinq années suivant le transfert. Il semble donc que les fermes regroupées dans la typologie 3 aient investi dans des actifs plus productifs que celles des deux autres typologies. Finalement, nous désirions vérifier si ces investissements s'étaient répercutés sur le chiffre d'affaires des entreprises, au cours des cinq années post-transfert. Contrairement à nos attentes, les fermes comprises dans la typologie 3 sont celles dont la taille a le moins évolué et, par conséquent, dont le chiffre d'affaires a le moins augmenté. Il semble donc que ces entreprises aient préféré améliorer leur efficacité économique et effectuer peu ou pas d'investissements. L'augmentation de la taille de ces entreprises a donc été moindre comparativement à celles des typologies 1 et 2, mais le comportement des propriétaires a fait en sorte qu'ils ont été en mesure d'améliorer la rentabilité de leur exploitation agricole. Les données des différentes variables en lien avec la typologie sont présentées à l'annexe II.

Il est vrai que les entreprises du groupe 1 avaient, au moment du transfert, une situation financière moins intéressante que celles regroupées dans les typologies 2 et 3. Par contre, leur évolution n'a pas contribué à améliorer leur rentabilité. En effet, leurs investissements n'ont pas été très productifs, ce qui a affaibli leur efficacité économique ; cette situation s'est répercutée négativement sur leur chiffre d'affaires. Inversement, les entreprises des typologies

2 et 3 ont fait des investissements prudents qui se sont avérés plus productifs que ceux du groupe 1. Par conséquent, leur efficacité économique s'est améliorée, et ce, même si la taille de leur entreprise a évolué de façon plus modeste. Les fermes de la typologie 3 ont donc préféré améliorer leur situation avant d'investir davantage.

Ces résultats confirment que la typologie que nous avons construite en fonction de la marge de sécurité standardisée sur les produits a une certaine validité puisque les différentes variables que nous avons calculées à partir des bilans financiers se comportent dans le même sens que celle-ci. Nous pouvons donc, à partir de ce moment, utiliser cette typologie pour mettre en relation l'évolution de la situation financière des entreprises enquêtées et différentes variables du contexte socio-organisationnel.

La préparation à l'établissement

La situation financière des entreprises au moment du transfert aura, certes, un impact sur l'établissement de la relève, mais divers aspects du contexte socio-organisationnel l'influenceront également. Les aspects relationnels et les différents attributs du repreneur sont deux éléments qui affecteront le niveau de préparation à l'établissement et, par le fait même, la finalité du processus de transfert.

Aspects relationnels

La nature des relations entre le cédant et le repreneur fait partie intégrante du processus de transfert. Or, il ne faut pas oublier que tous les autres membres de la famille sont également au cœur de ce moment critique. Le climat familial est donc un des éléments qui peut influencer la préparation à l'établissement de la relève. En fait, la communication doit être omniprésente tout au long du processus de transfert, car elle est essentielle au bon déroulement de celui-ci.

Lorsque la relève est désignée, plusieurs aspects doivent être discutés avec le cédant et les autres membres de la famille. Cela permettra, entre autres, de discuter du projet d'établissement de la relève ainsi que de clarifier certains éléments tels que les rôles, les attentes, les objectifs et les responsabilités de chacun pendant et après le processus de transfert. De plus, les discussions permettront d'aborder le sujet de l'équité avec l'ensemble de la famille.

Nous avons donc interrogé la relève, à savoir si elle avait discuté de son projet d'établissement avec différentes personnes de son entourage. Les repreneurs ont discuté souvent de leur projet avec les

cédants dans une proportion de 50 %, à l'occasion pour 44 % d'entre eux et 6 % n'en ont jamais discuté. Ces résultats sont assez surprenants puisque les propriétaires de l'entreprise sont des acteurs clés du transfert. Majoritairement (61 %), la relève a discuté avec ses frères ou ses sœurs de son projet d'établissement, à l'occasion, et avec d'autres membres de la famille dans une proportion de 56 %. Il semble donc que les discussions au sujet du projet d'établissement n'aient pas été une priorité pour les jeunes que nous avons interrogés. Ces résultats sont présentés dans le tableau suivant (5.17.).

Tableau 5.17. : Discussion, avant le transfert, du projet d'établissement de la relève avec des personnes de son entourage.

Personnes ayant discuté du projet d'établissement avec la relève	Pourcentage (%)		
	Souvent	À l'occasion	Jamais
Propriétaires de l'entreprise	50	44	6
Frères et sœurs	6	61	33
D'autres membres de la famille	11	56	33
Des amis	6	61	33
Des confrères agriculteurs	6	38	56

Lors de notre enquête, nous avons également questionné la relève afin de déterminer si elle avait discuté, avant le transfert, avec les propriétaires de différents éléments qui pourraient influencer la finalité du processus. Dans notre échantillon, les repreneurs ont discuté dans une proportion de 61 % avec les propriétaires des buts et des objectifs de l'entreprise, tandis que 67 % ont discuté de l'avenir à long terme de l'entreprise. D'un autre côté, 15 répondants sur 18 (83 %) ont affirmé avoir discuté de la participation des cédants après le transfert, tandis que seulement 28 % ont abordé le rôle des autres enfants au sein de l'entreprise. Un fait intéressant est que seulement 44 % des jeunes ont discuté, avant le transfert, du partage des avoirs avec les cédants. Certains sujets ont donc été abordés avec plus d'intérêt, ce qui nous démontre que certains aspects de l'établissement, dont la participation des parents après le transfert, sont priorisés par la relève. Ces résultats sont présentés dans le tableau 5.18.

Tableau 5.18. : Types de discussion, avant le transfert, entre la relève et les propriétaires.

Type de discussion	Pourcentage (%)	
	Oui	Non
Buts et objectifs de l'entreprise	61	39
Avenir à long terme de l'entreprise	67	33
Participation des parents après le transfert	83	17
Rôle des autres enfants dans l'entreprise	28	72
Partage des avoirs avec les autres membres de la famille	44	56

Attributs personnels du repreneur

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les jeunes interrogés sont relativement bien formés et cet élément fait partie intégrante de la préparation à l'établissement. En fait, 12 répondants possèdent une formation en agriculture, ce qui correspond à 67 % de l'échantillon. De tous les répondants qui ont suivi une formation en agriculture, seulement 5 (42 %) ont fait un stage de formation sur une ferme autre que celle où ils se sont établis. Selon le *Portrait de la relève établie 2006*, six jeunes sur dix ont déjà participé à un stage de formation à l'extérieur de leur entreprise agricole, ce qui est supérieur à la moyenne de notre échantillon. Le tableau 5.19. montre plus en détail le niveau de formation des 18 successeurs de l'étude.

Tableau 5.19 : Plus haut diplôme obtenu par la relève.

Plus haut diplôme obtenu	Nombre de cas	Pourcentage (%)
Secondaire général	3	16,75
Secondaire professionnel – agricole	3	16,75
Secondaire professionnel – autre	1	5,5
Collégial technique – agricole	9	50
Collégial technique – autre	1	5,5
Universitaire – autre	1	5,5
Total	18	100

La formation académique est essentielle, mais la formation continue l'est tout autant. Cette dernière permet un rafraîchissement des connaissances après les études et, pour certains, un perfectionnement dans un domaine relié à l'entreprise tel qu'un cours de comptabilité ou d'informatique. De tous les répondants interrogés, 61 % ont suivi des cours de formation continue ou des cours de formation à distance pour améliorer leurs connaissances ou en acquérir de nouvelles. Selon le MAPAQ (2008), 44 % des jeunes ont participé à différentes formations durant les douze derniers mois ; l'aspect temporel n'a toutefois pas été abordé dans notre enquête.

Plusieurs agriculteurs s'informent également des actualités du milieu agricole ou acquièrent des connaissances par la consultation de revues, de journaux ou sur Internet. Des 18 successeurs interrogés, 11 d'entre eux (61 %) consultent souvent trois publications écrites ou plus, tandis que 67 % (12 cas) consultent Internet pour aller chercher de l'information sur leur production, la gestion de l'entreprise ou les différentes activités agricoles. De plus, nous désirions savoir si les jeunes avaient suivi des cours ou des formations sur l'établissement en agriculture. Nous avons été surpris de constater que moins de 50 % des répondants avaient assisté à cette forme de préparation à l'établissement. Or, selon le *Portrait de la relève établie 2006* (MAPAQ, 2008), seulement 32 % de la relève a participé à des activités d'information ou de préparation à l'établissement.

D'autres agriculteurs participent à des activités de la vie associative pour agrandir leur réseau de contacts, pour aller chercher de l'information ou pour suivre une formation spécifique. Dans le cadre de notre enquête, 67 % des successeurs (12 cas) participent à au moins deux activités de la vie associative (FRAQ, UPA, Club d'encadrement technique, colloques, etc.). Nous pouvons donc prétendre que les agriculteurs interrogés lors de l'étude sont assez bien formés sur le plan académique, mais qu'ils poursuivent leur apprentissage par l'entremise de cours, de lectures, du Web et de diverses activités.

La consultation de spécialistes est également un bon moyen pour les agriculteurs d'aller chercher une aide précieuse dans un domaine particulier tel que la fiscalité ou la comptabilité. La préparation à l'établissement est enrichie lorsque les successeurs s'entourent d'experts qui seront en mesure de les guider à différents niveaux. Dans notre enquête, ce sont les comptables qui ont été les plus sollicités par la relève, suivis par les conseillers en financement. Le tableau 5.20. présente la proportion des différents spécialistes consultés par la relève lors du projet d'établissement.

Tableau 5.20. : Spécialistes consultés lors du projet d'établissement.

Spécialistes consultés lors du projet d'établissement	Pourcentage (%)		
	Souvent	À l'occasion	Jamais
Un conseiller en gestion agricole	33	17	50
Un conseiller en relève	22	22	56
Un comptable	56	33	11
Un fiscaliste	33	28	39
Un conseiller en financement	44	39	17
Un notaire	33	44	23

Nous avons également demandé aux repreneurs quel avait été le point faible de leur préparation à l'établissement et l'aspect humain est l'élément qui s'est démarqué le plus. En fait, la relève a indiqué, dans une proportion de 33 %, que l'aspect humain avait été le point faible de leur préparation à l'établissement, suivi du financement et de l'aspect économique, tous deux dans une proportion de 22 %. Pour deux jeunes, il y aurait eu place à amélioration au niveau de la gestion technico-économique, tandis que la fiscalité a été le point faible pour un jeune et l'aspect juridique pour un autre. La relève a mentionné que la consultation de spécialistes était une forme d'aide facile à aller chercher, la plupart du temps, dans une proportion de 66 %. Par contre, selon nos résultats, il semble qu'une meilleure préparation à l'établissement permettrait d'améliorer certains éléments.

L'aspect relationnel et les attributs personnels du repreneur sont deux éléments qui ont pu avoir un impact au niveau du processus de transfert. La communication et les discussions familiales ont pu contribuer à enrichir le projet d'établissement de la relève et à résoudre différentes questions entourant le transfert. De plus, la formation académique et la formation continue de même que la consultation d'experts doivent être prises en compte lors de la préparation, car cela demande temps et énergie. Ces différents éléments ont pu se répercuter sur la durée de planification de l'établissement. Dans notre échantillon, la durée de la planification de l'établissement varie entre une année et 20 ans. Les jeunes ont planifié, en moyenne, leur établissement sur une période de 5,5 ans. De ce nombre, 89 % ont trouvé que leur préparation était suffisante. Selon le *Portrait de la relève agricole établie 2006* (MAPAQ, 2008), les repreneurs ont accordé, en moyenne, trois ans et sept mois à la planification de leur établissement. Les jeunes de notre échantillon ont donc alloué davantage de temps à cet aspect qui est au cœur du transfert comparativement aux jeunes interrogés dans l'enquête du MAPAQ.

Indice de préparation à l'établissement

Différents éléments du contexte organisationnel nous permettent de calculer un indice de préparation à l'établissement. Dans le cadre de notre recherche, nous nous référerons à l'étude de Tondreau (2002) pour calculer cet indice, et ce, à partir de sept questions du questionnaire d'enquête ; ce dernier est disponible à l'annexe I. Cet indicateur mesure le niveau de préparation de la relève à l'établissement en considérant sept variables majeures, soit :

- La formation académique (question 11) ;

- La formation continue (question 16) ;
- La formation à l'établissement (question 57) ;
- La participation à la vie associative (question 31) ;
- Les discussions avec les propriétaires et les membres de la famille du projet d'établissement (question 43) ;
- Les discussions avec les propriétaires de différents aspects post-transfert (participation des parents après le transfert, avenir de l'entreprise) (question 63) ;
- La consultation de spécialistes (comptable, conseiller en financement) (question 53).

Une pondération a donc été attribuée à chacune des questions sélectionnées pour calculer l'indice selon la pondération établie par Tondreau et son équipe (2002). La pondération de chacune des questions est disponible à l'annexe III. Par la suite, les résultats des 18 répondants ont été compilés de manière à obtenir une moyenne pour chacun d'eux. Ces moyennes pouvaient varier entre 0 et 2 et elles ont été regroupées selon l'échelle suivante :

- 0 à 0,666 = relève peu ou pas préparée à l'établissement
- 0,667 à 1,333 = relève bien préparée à l'établissement
- 1,334 à 2 = relève très bien préparée à l'établissement.

Dans notre échantillon, 72 % des jeunes étaient bien préparés au transfert et 17 % y étaient très bien préparés. Les repreneurs bien et très bien préparés ont suivi, pour la plupart, une formation agricole et des cours de formation continue après leurs études. De plus, ils ont assisté à des cours ou des formations sur l'établissement, consultés des spécialistes dans le domaine du transfert et participé à différentes activités dans leur milieu. Ces jeunes ont également discuté de leur projet d'établissement et de divers aspects post-transfert avec les propriétaires et les membres de leur famille. D'un autre côté, 11 % de la relève établie était peu ou pas préparée à son établissement. La figure suivante (5.5.) présente ces résultats.

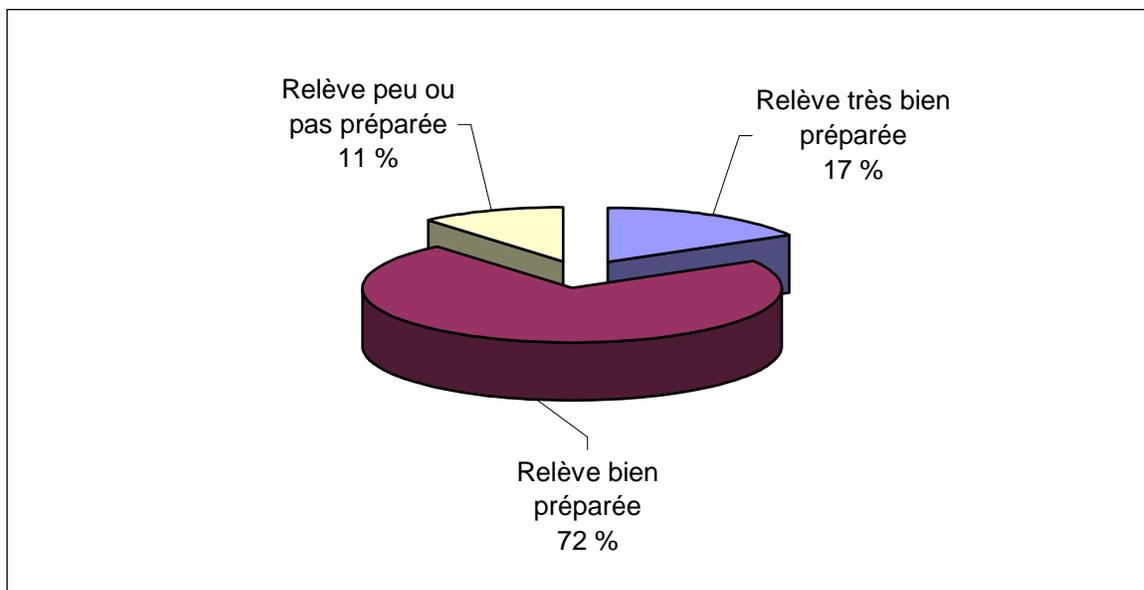


Figure 5.5. : Indice de préparation de la relève à l'établissement.

La préparation à l'établissement des jeunes que nous avons interrogés dans le cadre de notre étude sont, dans une proportion de 89 %, bien ou très bien préparés à l'établissement, ce qui est appréciable. Dans la recherche de Tondreau et *al.* (2002), cette catégorie représentait 70 % de l'échantillon, soit environ 20 % de moins. Par contre, l'enquête de Tondreau et son équipe a permis de faire ressortir que 30 % de leur échantillon était peu ou pas préparé à l'établissement, ce qui est nettement supérieur à notre pourcentage. Or, il est important de mentionner que l'échantillon de Tondreau comportait 114 répondants, ce qui peut expliquer cette variation entre les deux études. Il serait donc intéressant d'effectuer une nouvelle recherche à plus grande échelle afin d'effectuer une meilleure comparaison entre les résultats de notre étude et celle de Tondreau.

Tableau 5.21. : Comparaison des résultats de notre étude et de celle de Tondreau et *al.* (2002) au niveau de la préparation à l'établissement de la relève.

Préparation à l'établissement	Notre étude	Étude de Tondreau et <i>al.</i> (2002)
Relève peu ou pas préparée	11 %	30 %
Relève bien préparée	72 %	65 %
Relève très bien préparée	17 %	5 %

Malgré notre échantillon de 18 répondants, il est tout de même possible d'affirmer que la relève a tendance à bien planifier son établissement et qu'elle tente de mettre toutes les chances de son côté pour que ce processus soit un succès. La planification de

l'établissement semble donc être un élément de moins en moins pris à la légère par les repreneurs. Or, il serait nécessaire d'effectuer une étude avec un échantillon plus représentatif de la population.

Analyse de la relation entre la préparation à l'établissement et la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert

La typologie que nous avons créée préalablement nous permettra de faire le lien entre la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert et la préparation à l'établissement via l'indice de préparation à l'établissement. Nous tenterons donc d'évaluer s'il existe une relation entre la préparation à l'établissement, qui comprend différentes variables du contexte socio-organisationnel, et l'évolution de la situation financière des entreprises enquêtées.

Relation entre l'indice de préparation à l'établissement et la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert

Le but premier de cet exercice est de déterminer si le contexte organisationnel, au moment du transfert, a eu une incidence sur l'évolution de la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert. Pour ce faire, nous avons mis en relation les différentes variables de l'indice de préparation à l'établissement et la typologie calculée en fonction de la marge de sécurité standardisée sur les produits. Le contexte organisationnel, au moment du transfert, est un élément qui est au cœur du processus et c'est pourquoi nous croyons qu'il a un impact sur la situation financière des entreprises. Tout comme pour le calcul de l'indice de préparation à l'établissement (section 5.5.3.), nous avons attribué les mêmes pondérations aux différentes variables du contexte socio-organisationnel. Par contre, nous avons regroupé les résultats en fonction de la typologie de l'entreprise au lieu de les présenter de façon individuelle. Le tableau 5.22. rappelle la pondération utilisée pour calculer l'indice de préparation à l'établissement.

Tableau 5.22. : Pondération utilisée pour calculer l'indice de préparation à l'établissement.

Pondération	Préparation à l'établissement
0 à 0,666	Relève peu ou pas préparée
0,667 à 1,333	Relève bien préparée
1,334 à 2	Relève très bien préparée

Rappelons également que l'indice de préparation à l'établissement est calculé en fonction de sept variables, soit :

1. La formation académique ;
2. La formation continue ;
3. La formation à l'établissement ;
4. La participation à la vie associative ;
5. Les discussions avec les propriétaires et les membres de la famille du projet d'établissement ;
6. Les discussions avec les propriétaires de différents aspects post-transfert (participation des parents après le transfert, avenir de l'entreprise) ;
7. La consultation de spécialistes (comptable, conseiller en financement).

Dans le cadre de notre enquête, les fermes comprises dans la typologie 3 (viabilité économique bonne) sont celles qui regroupent des jeunes qui ont obtenu la plus haute moyenne en ce qui concerne la formation académique, la formation continue et la formation à l'établissement. Cela signifie que ces repreneurs se sont davantage préparés et outillés. Par contre, on dénote que ce sont les jeunes regroupés dans la typologie 2 (viabilité économique acceptable) qui participent le plus aux activités de leur milieu comparativement à la relève des typologies 1 et 3. Pour ce qui est de l'aspect relationnel (discussions du projet d'établissement et de différents aspects post-transfert), ce sont les repreneurs de la typologie 3 qui ont le plus discuté de ces éléments avec les propriétaires et les membres de leur famille. Finalement, ce sont les jeunes regroupés au sein de la typologie 1 (mauvaise viabilité économique) qui sont allés chercher davantage d'aide extérieure auprès de spécialistes, comparativement à ceux des deux autres typologies. À ce niveau, il aurait été intéressant de déterminer quelles sont les motivations qui ont poussé ces jeunes à aller chercher de l'aide extérieure. Cet élément n'a pas été mesuré, mais nous pouvons nous questionner, à savoir si les repreneurs de la typologie 1 ont consulté des spécialistes pour obtenir des conseils au niveau de leur situation financière. Avant le transfert, ces entreprises étaient en moins bonne situation financière que celles des typologies 2 et 3, ce qui n'est pas un aspect facilitant l'établissement de la relève. Les difficultés financières qu'éprouvaient ces entreprises ont peut-être poussé les repreneurs à aller chercher de l'aide extérieure. Toutes les données relatives au calcul de l'indice de préparation à l'établissement sont présentées à l'annexe IV.

Lorsque l'on calcule l'indice de préparation à l'établissement, ce sont les repreneurs de la typologie 3 qui ont obtenu la plus haute moyenne. En fait, ces jeunes ont un niveau de préparation à l'établissement supérieur à ceux des typologies 1 et 2 et, par le fait même, une situation financière bien meilleure cinq ans après le transfert. Globalement, nous pouvons affirmer que les jeunes regroupés dans la typologie 3 sont très bien préparés à

l'établissement (17 %) tandis que ceux des typologies 1 et 2 y sont bien préparés (83 %). En moyenne, aucune des trois typologies ne présente un résultat où les jeunes sont peu ou pas préparés à l'établissement. Or, rappelons-nous que, au niveau individuel, 11 % de la relève portait la mention « peu ou pas préparée à l'établissement ». En somme, ces jeunes ont tout de même une bonne préparation à l'établissement, mais certains éléments restent à améliorer pour certains. Par exemple, la relève de la typologie 1 a obtenu les résultats les plus faibles en ce qui concerne la formation académique, la formation continue et la formation à l'établissement. Selon plusieurs chercheurs, la formation est un élément qui favorise les chances de réussite du transfert et qui permet d'aller chercher des connaissances au niveau de la gestion de l'entreprise, par exemple. La figure 5.6. présente le niveau de préparation de la relève à l'établissement en fonction de la typologie des entreprises.

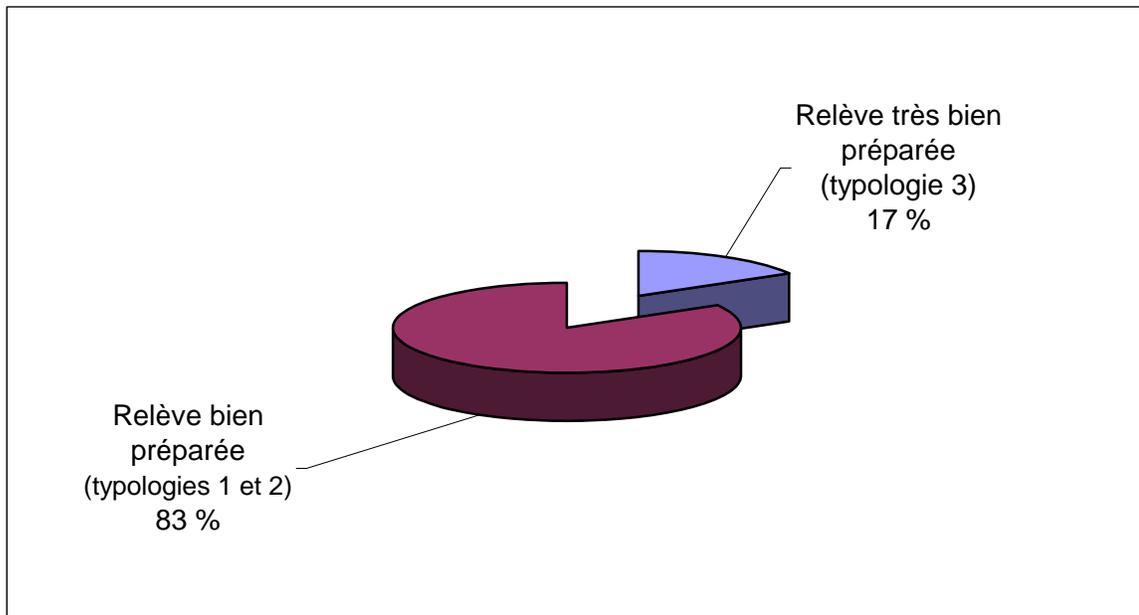


Figure 5.6. : Préparation de la relève à l'établissement en fonction de la typologie des entreprises.

Malgré notre échantillon de 18 répondants, nous pouvons prétendre qu'il y a un lien étroit entre la préparation à l'établissement et la situation financière de l'entreprise cinq ans après le transfert. En fait, les jeunes qui sont les mieux préparés au processus sont ceux pour qui les performances financières de l'entreprise sont supérieures. Il semble donc y avoir un lien causal entre ces deux éléments.

Relation entre la durée de la planification à l'établissement, l'accompagnement du cédant et la situation financière des entreprises

Nous trouvons également intéressant de comparer la durée de la planification à l'établissement de la relève et l'accompagnement du cédant après le transfert, et ce, en lien avec notre typologie. Nous avons donc mis en relation ces deux variables avec la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert.

Lors de l'enquête, nous avons constaté qu'il y avait une grande disparité au niveau de la durée de la planification des jeunes de notre échantillon. Lorsque nous analysons la relation entre la durée de la planification et la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert, nous pouvons noter que les jeunes de la typologie 3 ont planifié leur établissement sur une plus longue période que ceux des typologies 1 et 2. En moyenne, les repreneurs de la typologie 1 ont planifié leur établissement sur une période de 3 ans, ceux de la typologie 2 sur 6,5 ans et ceux de la typologie 3 sur 10 ans. Il semble donc que les jeunes qui planifient leur établissement sur une plus longue période acquièrent des connaissances et des capacités qui leur seront utiles dans leur métier et qui seront profitables à plusieurs niveaux, dont l'aspect financier. Nous pouvons donc noter une tendance entre la durée de la planification de l'établissement et la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert.

Plusieurs propriétaires agissent à titre de mentors ou de conseillers à la suite du transfert, ce qui peut s'avérer bénéfique pour la relève. À ce niveau, ce sont les jeunes de la typologie 2 (71 %) qui ont davantage profité de l'accompagnement des cédants après le transfert. Par contre, il y a très peu d'écart entre les résultats de la typologie 2 et de la typologie 3. En fait, l'accompagnement du cédant a été effectué dans une proportion de 66 %, soit 5 % de moins que la typologie 2. Encore une fois, ce sont les repreneurs regroupés dans la typologie 1 (37,5 %) qui ont eu moins d'accompagnement après le transfert. Il semble donc que le manque d'accompagnement de la part des cédants peut avoir eu un impact sur la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert. À cet effet, il s'avérerait intéressant de déterminer, dans une étude ultérieure, si les jeunes qui n'ont pas été accompagnés par les cédants après le transfert en ont souffert et à quel niveau. Les résultats relatifs à ces deux variables sont présentés dans le tableau 5.23.

Tableau 5.23. : Durée de la planification à l'établissement et accompagnement du cédant après le transfert en relation avec la typologie des entreprises.

Typologie	Durée de la planification à l'établissement (ans)	Accompagnement du cédant après le transfert (%)
1	3	37,5
2	6,5	71
3	10	66

La durée de planification à l'établissement et l'accompagnement du cédant après le transfert sont deux éléments qui ont pu avoir des répercussions sur la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert. Tout comme les sept différentes variables utilisées pour calculer l'indice de préparation à l'établissement, la durée de la planification ainsi que l'accompagnement du cédant sont des aspects qui ont pu influencer négativement la situation financière des entreprises. Il semble donc qu'une préparation à l'établissement réfléchi et échelonné sur plusieurs années ainsi qu'un accompagnement de la part des cédants après le transfert soient bénéfiques, à long terme, au niveau de la gestion de l'entreprise et des divers aspects du contexte organisationnel.

Relation entre le niveau de préparation des cédants et la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert

Même si l'objectif premier de notre étude était de démontrer la relation entre divers éléments du contexte organisationnel au moment du transfert et la situation financière des entreprises cinq ans après le processus, nous souhaitons évaluer également le niveau de préparation des cédants. Par contre, puisque nous avons interrogé seulement la relève lors de l'enquête, nous n'avons que peu d'informations à cet effet. Malgré cela, quelques tendances ont toutefois pu être notées.

Lors de notre étude, nous avons mesuré quelques éléments en lien avec la préparation au transfert des cédants. En fait, nous avons demandé à la relève si leurs parents avaient des loisirs hors ferme et s'ils avaient effectué divers placements en vue de leur retraite. Dans un premier temps, 50 % des jeunes de la typologie 1 ont affirmé que leurs parents avaient des loisirs au moment du transfert, comparativement à 43 % et 33 % pour ceux de la typologie 2 et 1 respectivement. Le fait pour les cédants d'avoir des loisirs peut faciliter le transfert et la passation des pouvoirs, mais cela peut également se répercuter négativement au niveau de l'accompagnement par manque de temps. Dans un second temps, nous avons demandé aux jeunes si leurs parents avaient effectué

des placements en vue de leur retraite. Les cédants dont les entreprises sont comprises dans la typologie 1 sont ceux qui se sont le plus préparés au transfert (REER, placements divers, assurance-vie) comparativement à ceux des typologies 2 et 3. Par contre, les cédants des typologies 2 et 3 avaient tous un testament en règle au moment du transfert par rapport à 88 % pour ceux de la typologie 1. Nous avons également demandé à la relève si elle croyait que leurs parents comptaient uniquement sur les revenus du transfert pour assurer leur retraite. À cet effet, 25 % des jeunes de la typologie 1 ont répondu de façon affirmative à cette question, comparativement à 29 % et à 33 % pour ceux des typologies 2 et 3 respectivement. Ces résultats sont présentés dans le tableau 5.24.

Tableau 5.24. : Planification des cédants au transfert en relation avec la typologie des entreprises

Typologie	Loisirs	REER	Placements divers	Assurance-vie	Testament en règle	Revenus transfert (retraite)
1	50 %	75 %	75 %	88 %	88 %	25 %
2	43 %	71 %	29 %	71 %	100 %	29 %
3	33 %	67 %	67 %	67 %	100 %	33 %

Malgré le fait que ce sont les jeunes de la typologie 1 qui semblent être les moins préparés à l'établissement, leurs parents semblent toutefois avoir davantage planifié leur retraite. Or, il ne faut pas oublier que malgré cette préparation de la part des cédants, la situation financière de ces entreprises est moins bonne que celle des entreprises regroupées dans les typologies 2 et 3. Par contre, nous ne pouvons pas affirmer que la préparation des cédants des typologies 2 et 3 est mauvaise, mais elle demeure inférieure à celle de la typologie 1. Il est important de noter que le nombre de fermes dans chacune des typologies n'est pas uniforme, ce qui a pu influencer les résultats au niveau de la préparation des cédants. De plus, les résultats auraient peut-être été fort différents si nous avions interrogé les cédants au lieu de la relève. Néanmoins, il semble qu'il y ait encore une proportion considérable de cédants qui n'effectuent pas de placements en vue de leur retraite et qui comptent uniquement sur les revenus du transfert pour assurer leurs vieux jours. Cela a évidemment un impact sur le montage financier au moment du transfert et, par le fait même, sur la situation financière de l'entreprise. En fait, lorsque les cédants comptent uniquement sur les revenus du transfert pour leur retraite, le fardeau financier de la relève risque d'être plus important.

En somme, il semble que les jeunes les plus outillés et les mieux préparés à leur établissement soient ceux qui reprennent les rênes d'une entreprise en meilleure situation financière et qui la font évoluer

de façon plus profitable. En fait, les entreprises de la typologie 3 sont celles qui avaient, au moment du transfert, une situation financière bien meilleure que celle des deux autres typologies, mais la relève a su conserver cette viabilité économique cinq ans après le transfert. Différents éléments du contexte organisationnel, dont les aspects relationnels et les attributs personnels du repreneur, ont apporté une contribution certaine aux bonnes performances financières de ces entreprises après le transfert. Une bonne préparation de la part de la relève est nécessaire, certes, mais le climat familial et la communication entre les membres de la famille sont d'autres éléments au cœur du processus. Lorsque nous comparons les résultats de notre étude à ceux de Tondreau et *al.* (2002), nous sommes à même de constater que les jeunes ont tendance à se préparer davantage à leur établissement, et ce, même si notre échantillon ne comptait que 18 répondants. La durée de la planification et l'accompagnement du cédant sont également deux aspects qui ont pu jouer un rôle majeur dans l'évolution de la situation financière des entreprises. Pour ce qui est de la préparation des cédants, il semble que ce soit ceux qui ont transféré à la relève une entreprise en moins bonne situation financière qui se sont les mieux préparés à leur retraite. Or, nous avons questionné la relève à ce niveau, ce qui peut avoir biaisé les données. Une étude destinée aux prédécesseurs devrait être conduite à cet effet pour obtenir des résultats plus exacts, car cet élément n'était pas notre objectif principal de recherche.

De par cette analyse du contexte organisationnel en lien avec la situation financière des entreprises, nous avons toutefois pu faire ressortir quelques tendances importantes. En fait, il semble que le contexte organisationnel, au moment du transfert, ait un impact sur la situation financière cinq ans après le transfert. Par contre, nous n'avons pas déterminé quelles variables du contexte organisationnel (aspects relationnels ou attributs personnels du repreneur) avaient le plus d'impact sur l'évolution de la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert. De par l'indice de préparation à l'établissement, nous avons été en mesure de quantifier le degré de préparation de la relève à l'établissement et de discerner quels éléments du contexte organisationnel avaient un impact sur la finalité du transfert. Bien que nos données au niveau de la préparation des cédants soient quelque peu imprécises, nous avons tout de même pu déterminer quels éléments les cédants se devaient de planifier dans le but de transférer une entreprise viable à la relève, d'être équitables envers les autres enfants de la famille et d'assurer leur retraite. À ce niveau, nous n'avons toutefois pas quantifié l'importance de la situation financière au moment du transfert et de l'évolution de celle-ci cinq ans après le transfert. Nous ne pouvons donc pas déterminer

quelle variable a le plus d'impact sur la viabilité économique des entreprises.

Malgré le faible échantillon, cette recherche exploratoire aura tout de même contribué à enrichir les connaissances dans le domaine du transfert de ferme. De plus, cette étude aura démontré, une fois de plus, que la préparation à l'établissement est un élément clé qui facilite le processus de transfert. Les divers éléments qui composent le contexte organisationnel au moment du transfert (aspects relationnels et attributs du repreneur) doivent être planifiés au même titre que l'aspect financier, car il a un impact certain sur l'évolution de la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert.

6. Conclusion

La problématique entourant l'établissement des jeunes en agriculture est présentement un enjeu majeur au Québec. L'évolution du secteur et de la population agricoles québécois a contribué à fragiliser le processus permettant aux entreprises de passer d'une génération à l'autre. Le renouvellement des générations comporte plusieurs défis de taille qui devront être surmontés afin d'assurer le maintien et la pérennité de notre agriculture. Plusieurs agriculteurs désirent transmettre leur entreprise, mais parfois divers éléments du contexte organisationnel ou l'aspect financier font en sorte que le transfert est abandonné ou échoue. C'est pourquoi, il importe de trouver les conditions optimales qui favoriseront le succès du processus.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons tenté d'enrichir les connaissances au niveau de l'établissement de la relève en agriculture. En fait, nous avons été en mesure de déterminer quels éléments du contexte organisationnel s'avéraient fort utiles à la préparation du repreneur, et ce, en vue du transfert. Plusieurs variables telles que les relations entre le cédant et la relève, le climat familial, la formation académique, la formation continue, la formation à l'établissement, la participation à la vie associative et la consultation de spécialistes sont au cœur du processus de transfert. La planification et la maîtrise de ces éléments augmentent le niveau de préparation de la relève. Par la suite, nous avons élaboré un indice de préparation à l'établissement en nous basant sur l'étude de Tondreau et *al.* (2002) qui nous a permis de déterminer le degré de préparation des 18 jeunes de notre échantillon. Dans 89 % des cas, la relève était bien ou très bien préparée à l'établissement, ce qui signifie que près de 9 jeunes sur 10 planifient relativement bien leur établissement.

À partir de cet indice de préparation à l'établissement, nous avons été en mesure de mettre en relation la typologie des entreprises et le contexte organisationnel. Malgré notre échantillon de 18 répondants, il semble qu'il y ait un lien causal entre le contexte organisationnel au moment du transfert des avoirs et la situation financière des entreprises cinq ans après celui-ci. En fait, la relève qui s'est le mieux préparée à son établissement est celle dont les performances de l'entreprise cinq ans après le transfert sont les meilleures. De plus, les fermes étant les plus viables économiquement sont celles dont les repreneurs ont planifié leur établissement sur une plus longue période et qui ont reçu un certain appui de la part des cédants après le transfert. D'un autre côté, nous voulions également déterminer le niveau de préparation des cédants à leur retraite. Cette analyse nous a permis de constater que ce sont les cédants dont la viabilité

économique de leur entreprise était la moins bonne qui se préparaient davantage au transfert. Cela nous a grandement surpris, car cette préparation n'a en rien arrangé l'évolution de la situation financière de la ferme. Toutefois, il est important de mentionner que nous avons questionné la relève seulement et que les données auraient pu être fort différentes si nous avions interrogé les cédants.

Même si cette recherche répond à plusieurs questions que nous avons élaborées au départ, il aurait été intéressant de mesurer quels éléments du contexte organisationnel influencent le plus la situation financière des entreprises cinq ans après le transfert. Est-ce l'aspect relationnel ou les attributs personnels du repreneur qui ont le plus de poids à ce niveau ? De plus, nous ne sommes pas en mesure de déterminer si c'est la situation financière des entreprises au moment du transfert ou l'évolution de celle-ci cinq ans plus tard qui est la plus importante pour en assurer la pérennité. Nous sommes à même de constater que des éléments demeurent sans réponses et c'est pourquoi il est impératif de reconduire ce type d'étude à plus grande échelle. En fait, il serait intéressant d'avoir un échantillon plus important afin d'obtenir des analyses statistiquement représentatives. De plus, un nombre plus important de répondants nous permettrait d'avoir des groupes homogènes dans chacune des trois typologies, ce qui minimiserait les risques d'avoir des résultats biaisés. Au niveau de la préparation des cédants, il serait important de les questionner personnellement pour augmenter la validité des analyses à ce niveau.

L'objectif premier de cette recherche exploratoire était d'enrichir le bagage de connaissances dans le domaine de l'établissement de la relève et de dégager des tendances à certains niveaux. En fait, cette étude s'avère être le point de départ d'une recherche à plus grande échelle qui permettra de confirmer ou non nos résultats de recherche. De par sa nature, cette recherche opportuniste a souligné l'importance du contexte organisationnel lors du processus de transfert et son impact sur l'évolution de la situation financière des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

BARCLAY, E., FOSKEY, R., REEVE, I. (2007) *Farm succession and inheritance - Comparing Australian and international trends*, Rural industries research and development corporation, RIRDC n° 07/066, juin, 67 pages.

BLANC, M., PERRIER-CORNET, P. (1993) *Les grands types de transmission et de remplacement des générations d'agriculteurs*, 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, n° 11, p. 100-115.

CENTRE DE RÉFÉRENCE EN AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE DU QUÉBEC (2004) *Portrait de l'établissement et du retrait de l'agriculture au Québec*, Québec, CRAAQ, 126 pages.

DAVIDSON, P. (1997) *Gestion de la ferme familiale transmise de génération en génération : planification de la succession*, Livre 4, Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole, 65 pages.

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

DAVIS, J. A., TAGIURI, R. (1989) *The influence of life stage on father-son work relationships in family companies*, Family Business Review, vol. 2, n°1, mars, p. 47-74.

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.

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

EATON, H. (1993) *Farm succession, viability and retirement - ten case studies from Canterbury (NZ)*, Rural resources unit, 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, 24-27 février, 37 pages.

GASSON, R., ERRINGTON, A. (1993) *The farm family Business*, CAB International, Great Britain, 289 pages.

GOLDBERG, S. D., WOOLDRIDGE, B. (1993) *Self-confidence and managerial autonomy : successor characteristics critical to succession in family firms*, Family Business Review, vol. 6, n° 1, p. 55-72.

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, n° 1, p. 37-51.

HANDFIELD, M., JEAN, B., PARENT, D. (2005) *L'insuccès lors de la transmission de la ferme familiale, Territoires et Fonctions*, Tome II, GRIDEQ-UQAR, p. 193-204.

HANDLER, W. C. (1994) *Succession in family business : a review of the research*, Family Business Review, vol. 7, n° 2, p. 133-157.

HOLLAND, P. G., Oliver, J. E. (1992) *An empirical examination of the stages of development of family business*, Journal of business and entrepreneurship, vol. 4, n° 3, p. 27-38.

HUGRON, P. (1991) *L'entreprise familiale, modèles de réussite du processus successoral*, L'Institut de recherches politiques et Les Presses HEC, 155 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 farm families*, Generations, vol. 20, p. 61-64.

KILPATRICK, S. (2000) *Education and training : impacts on farm management practice*, Journal of agricultural education and extension, vol. 7, n° 2, p. 105-116.

KIMHI, A. (1997) *Intergenerational succession in small family business : borrowing constraints and optimal timing of succession*, Small Business Economics, p. 309-318.

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, n° 4, décembre, Family Firm Institute, p. 267-282.

LEVALLOIS, R., PERRIER, J. P. (2002) *Gestion de l'entreprise agricole*, Guide pratique, Québec, Université Laval, TRAGET Laval, 199 pages.

MARSHALL, J. P., SORENSON, R., BRIGHAM, K. (2005) *The paradox for the family firm CEO : owner age relationship to succession-related processus and plans*, Journal of Business Venturing, vol. 21, p. 348-368.

MATTHEWS, C. H., MOORE, T. W., FIALKO, A. S. (1999) *Succession in the family firm : a cognitive categorization perspective*, Family Business Review, vol. 12, n° 2, p. 159-170.

MILLER, D., STEIER, L., LEBRETON-MILLER, I. (2004) *Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle dans l'entreprise familiale*, Gestion, vol. 29, n° 3, p. 109-119.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC (2002) *Profil de la relève agricole au Québec 2000*, Québec, MAPAQ, Direction du développement de la main-d'œuvre du bioalimentaire, 130 pages.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC (2004) *Diagnostic sur l'établissement des jeunes en agriculture au Québec*, Gouvernement du Québec, MAPAQ, 84 pages.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC (2008) *Portrait de la relève agricole établie 2006*, Gouvernement du Québec, MAPAQ, 36 pages.

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

MUZZI, P., MORISSET, M. (1987) *Les facteurs de réussite ou d'échec de l'établissement en agriculture au Québec*, Québec, Université Laval, Groupe de recherche en économie et politique agricoles (GRÉPA), 72 pages.

OSÉO bdpme (2005) *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSÉO bdpme*, Paris, OSÉO bdpme, Direction des études, tiré du site

http://www.oseo.fr/media/files/la_transmission_des_petites_et_moyennes_entreprises_en_france_mai_2005, consulté le 7 février 2007.

PARENT, D. (1996) *De cultivateur à chef d'entreprise agricole, la transformation socioculturelle de la ferme familiale québécoise*, Recherches Sociographiques, XXXVII, p. 9-37.

PARENT, D., JEAN, B., SIMARD, M. (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*, Québec, TRAGET Laval, Université Laval, 107 pages.

PARENT, D., OUELLET, E., PERRIER, J. P., GAGNÉ, M. (2004) *Établissement en agriculture de la relève non familiale : trajectoires et facteurs de succès et d'insuccès*, Québec, TRAGET Laval, Université Laval, 120 pages.

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 I : diagnostic financier et stratégique, Collection Gestion, Série : Politique générale, finance et marketing, Éditions Economica, Paris, 289 pages.

PERREAULT, Y. G. (1992) *L'entreprise familiale, la relève ça se prépare*, Fondation de l'entrepreneurship, Publications Transcontinental, 160 pages.

PERREAULT, Y. G. (1994) *Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale : la relation famille et entreprise*, Fondation de l'entrepreneurship, Publications Transcontinental, 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., LEPAGE, F., PARENT, D. (2008) *Les déterminants technico-économiques et financiers de la viabilité économique des entreprises agricoles familiales après leur transfert*, Québec, TRAGET Laval, Université Laval, 109 pages

RICHER, F., ST-CYR, L., LAMBARAA, Y. (2004) *La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées*, Gestion, Revue internationale de gestion, HEC, Montréal, vol. 29, n° 3, p. 95-102.

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, Écoles des Hautes Études Commerciales, 164 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.

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

SAMSON, A. (2004) *Vos futurs leaders, les identifier, les former*, Les Éditions Transcontinental, 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, n° 30, p. 233-244.

SHARMA, P., CHRISMAN, J., CHUA, J. H. (2003) *Predictors of satisfaction with the behaviour : some empirical results*, Family Business Review, vol. 16, n° 1, p. 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, n° 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 business*, Family Business Review, Family Firm Institute, vol. 13, n° 2, juin, p. 133-142.

STATISTIQUE CANADA (2007) *Recensement de l'agriculture 2006*, Ottawa, Statistique Canada, Division de l'agriculture, Catalogue n° 95-629-XIF.

TAYLOR, J. E., NORRIS, J. E., HOWARD, W. H. (1998) *Succession patterns of farmer and successor in Canadian farm families*, Rural Sociology, vol. 63, n° 4, p. 553-573.

TAYLOR, J. E., NORRIS, J. E. (2000) *Sibling relationships, fairness, and conflict over transfer of the farm*, Family Relations, n° 49, p. 277-283.

TONDREAU, J., PARENT, D., PERRIER, J. P. (2002) *Transmettre la ferme familiale 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) *Fair process : striving for justice in family business*, Family Business Review, vol. 18, n° 1, p. 1-21.

WANG, Y., WATKINS, D., HARRIS, N., SPICER, K. (2004) *The relationship between succession issues and business performance- Evidence from UK family*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, vol. 10, n° ½, p. 59-84.

WARD, J. L. (1987) *Keeping the family business healthy*, San Francisco : Jossey-Bass.

ANNEXES

ANNEXE I : Questionnaire d'enquête

La pérennité de l'entreprise agricole et son lien avec les facteurs organisationnels au moment du transfert des avoirs ; questionnaire d'enquête

Bonjour M. (ou Mme) _____,

Mon nom est _____, de l'Université Laval. J'ai été mandaté(e) par le ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation (le MAPAQ) et par le groupe de recherche Traget Laval, pour réaliser une enquête sur le transfert des fermes familiales au Québec. Vous avez reçu en ce sens il y a quelques semaines une lettre dans laquelle on expliquait plus en profondeur les détails de l'enquête. Nous communiquons aujourd'hui avec vous pour procéder à cette étude car vous avez fait part de votre intention d'y participer à la Financière agricole du Québec.

0.a S'agit-il pour vous, présentement, d'un bon moment pour répondre au questionnaire?

Oui (passez à la question 1)

Non

0.b Quand est-ce souhaiteriez-vous que l'on vous rappelle?

Date et heure

Jamais (texte de remerciement)

Avant de débiter, j'aimerais vous mentionner que des efforts particuliers seront déployés afin de préserver la confidentialité des renseignements fournis par chacun des participants.

Les mesures suivantes sont en effet prévues :

- Les noms des participants(es) ne paraîtront dans aucun document;
- Une fois les données saisies, un code remplacera le nom des participants;
- En aucun cas, les résultats individuels des participants(es) ne seront communiqués à qui que ce soit;

Questions

- 1) Indiquez le sexe du répondant :
 - a) Homme
 - b) Femme
- 2) Indiquez l'année du transfert (50 % et plus des parts) :
 - a) 1999
 - b) 2000
- 3) Indiquez la principale production de l'entreprise : _____

Avant de débuter, je vais vous poser quelques questions générales afin d'être en mesure d'établir votre profil et celui de votre entreprise.

- 4) Quel est votre âge?
 - a) Âge : _____ ans
- 5) Combien avez-vous de frères et sœurs?
 - a) Nombre de frères : _____ Si pas de frère ou de sœur, passez à la question 7
 - b) Nombre de sœurs : _____
- 6) Quel est leur sexe (frères et sœurs), du plus vieux au plus jeune (en vous incluant) et quel est votre rang dans la famille?
 - a) L'aîné 1. H 2. F
 - b) Second enfant 1. H 2. F
 - c) Troisième enfant 1. H 2. F
 - d) Quatrième enfant 1. H 2. F
 - e) Cinquième enfant 1. H 2. F
 - f) Sixième enfant 1. H 2. F
 - g) Rang dans la famille : _____
- 7) Déteniez-vous des parts avant le moment du transfert?
 - a) Oui Si oui, combien? _____%
 - b) Non
- 8) Quel était le statut juridique de l'entreprise avant et au moment du transfert et quel est-il aujourd'hui?

Statut juridique	Période		
	Avant le transfert	Au moment du transfert	Aujourd'hui
1. Individuel			
2. Société en nom collectif			
3. Société enregistrée			
4. Compagnie			
5. Société et compagnie			

- 9) Mis à part votre production principale, tirez-vous des revenus d'une autre production?
 a) Oui Si oui, quelle est cette production? _____
 b) Non

10) En quelle année avez-vous terminé vos études?

- 11) Quel est le plus haut diplôme que vous avez obtenu?
- | | |
|--|---|
| a) Secondaire général : | 1 |
| b) Secondaire professionnel : agricole | 2 |
| c) autre | 3 |
| d) Collégial général : | 4 |
| e) Collégial technique : agricole | 5 |
| f) autre | 6 |
| g) Universitaire : agriculture | 7 |
| h) autre | 8 |
| i) Aucun diplôme : | 9 |

Si la réponse est 1, passez à la question 14

Si la réponse est 2 et plus, passez à la question 12

- 12) Lors de votre adolescence, considérez-vous que le travail sur la ferme a encouragé ou nui à vos études? Le travail sur la ferme a-t-il encouragé ou nui un peu, beaucoup ou énormément à vos études?

Degré de perception	Sentiment	
	Encouragé vos études	Nui à vos études
1. Un peu		
2. Beaucoup		
3. Énormément		

- 13) Dans le cadre de vos études, avez-vous fait des stages de formation sur une ferme autre que celle sur laquelle vous vous êtes établi?
 a) Oui
 b) Non

- 14) À la suite de vos études, avez-vous occupé un emploi :
- | | | |
|---|--------|--------|
| a) Dans une ferme autre que celle sur laquelle vous êtes établi | 1. Oui | 2. Non |
| b) Ailleurs que sur une entreprise agricole | 1. Oui | 2. Non |

Si non aux deux questions, passez à la question 16

- 15) Ces emplois vous ont-ils permis :
- | | | |
|---|--------|--------|
| a) D'amasser de l'argent en vue de votre établissement | 1. Oui | 2. Non |
| b) D'acquérir d'autres compétences utiles dans votre métier | 1. Oui | 2. Non |

- 16) Depuis la fin de vos études, avez-vous suivi des cours de formation continue ou à distance?
- a) Oui
 - b) Non

Je vais maintenant vous poser des questions concernant
votre apprentissage du métier d'agriculteur.

- 17) À quel âge avez-vous commencé à faire des petits travaux sur la ferme?
- a) Âge : _____ ans
- 18) Dans votre enfance, avez-vous vécu le travail sur la ferme comme :
- a) Une activité intéressante et stimulante
 - b) Un travail comme un autre
 - c) Une obligation
 - d) Une activité pénible et sans intérêt
- 19) À quel âge avez-vous commencé à faire des travaux plus importants qui demandaient plus de responsabilités sur la ferme?
- a) Âge : _____ ans
- 20) Étiez-vous rémunéré pour votre travail sur la ferme?
- a) Oui Si oui, passez à la question 22
 - b) Non Si non, passez à la question 21
 - c) De temps à autre Si de temps à autre, passez à la question 21
- 21) Une rémunération régulière pour votre travail sur la ferme vous aurait-elle encouragé à vous impliquer davantage au niveau de l'entreprise et à augmenter votre intérêt pour l'agriculture?
- a) Oui
 - b) Non
- 22) Plus jeune, est-ce que vos parents vous parlaient de l'agriculture ou de leur travail de façon positive?
- a) Oui, la plupart du temps
 - b) À l'occasion
 - c) Rarement
 - d) Jamais
- 23) Vos parents vous ont-ils encouragé à devenir agriculteur/agricultrice :
- a) Énormément
 - b) Beaucoup
 - c) Un peu
 - d) Jamais
- 24) À partir de quel âge avez-vous su que vous vouliez faire de l'agriculture votre métier?
- a) Âge : _____ ans

25) Avoir choisi le métier d'agriculteur a-t-il été un choix facile à faire?

- a) Oui
- b) Non

26) Vos parents vous ont-ils transmis les valeurs familiales et d'entreprise suivantes :

Degré de perception	Valeurs familiales et d'entreprise		
	Sens des responsabilités	Conserver l'entreprise dans la famille	Travail
1. Énormément			
2. Beaucoup			
3. Un peu			
4. Jamais			

27) Diriez-vous que, avant le transfert, le ou les propriétaires :

- a) Étaient soucieux d'obtenir un consensus familial
- b) Consultaient les autres membres de la famille, mais avaient le dernier mot
- c) Décidaient sans consulter les autres membres de la famille

28) Répondez par oui ou non à chacun des énoncés suivants. L'agriculture représente pour vous :

- a) Un mode de vie qui allie le travail et la vie de famille 1. Oui 2. Non
- b) Un travail qui permet d'être en contact avec la nature 1. Oui 2. Non
- c) Un travail où je suis mon propre patron 1. Oui 2. Non
- d) Un travail comme un autre 1. Oui 2. Non
- e) Un travail où il est possible de faire d'importants gains financiers 1. Oui 2. Non
- f) Un travail pénible et sans intérêt 1. Oui 2. Non

29) Lisez-vous :

- a) La Terre de chez nous 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais
- b) Le Bulletin des agriculteurs 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais
- c) Le Coopérateur agricole 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais
- d) Le Producteur de lait québécois 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais
- e) Porc Québec 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais
- f) Bovins du Québec 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais
- g) Ovins Québec 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais
- h) Grandes Cultures 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais
- i) Autres publications écrites reliées à votre production 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais

30) Consultez-vous Internet?

- a) Oui
- b) Non Si non, passez à la question 31

Si OUI, consultez-vous souvent, parfois ou jamais les sites suivants pour aller chercher de l'information :

- Techniques au sujet de votre principale production 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais
- Techniques sur une autre production 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais
- Au niveau de la gestion d'une entreprise agricole 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais
- Au niveau des différentes activités agricoles 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais

- 31) Participez-vous souvent, parfois ou jamais aux activités suivantes :
- | | | | |
|--|------------|------------|-----------|
| a) De l'UPA | 1. Souvent | 2. Parfois | 3. Jamais |
| b) De la FRAQ | 1. Souvent | 2. Parfois | 3. Jamais |
| c) D'un groupe conseil agricole | 1. Souvent | 2. Parfois | 3. Jamais |
| d) D'un club agro-environnemental | 1. Souvent | 2. Parfois | 3. Jamais |
| e) D'un club d'encadrement technique | 1. Souvent | 2. Parfois | 3. Jamais |
| f) D'autres organismes fournissant des services conseils | 1. Souvent | 2. Parfois | 3. Jamais |
| g) Des colloques ou des conférences | 1. Souvent | 2. Parfois | 3. Jamais |
| h) Des salons ou des expositions agricoles | 1. Souvent | 2. Parfois | 3. Jamais |

- 32) Répondez aux énoncés suivants selon une échelle de 1 à 10 (1 étant totalement en désaccord et 10 étant totalement en accord) :

Énoncé	Avant le transfert	Aujourd'hui
	Échelle	
1. Les défis de l'entreprise vous attireraient (attirent)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Vous étiez (êtes) autonome	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Vous assumiez (assumez) vos responsabilités	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Vous démontriez (démontrez) du leadership	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Votre travail vous satisfaisait (satisfait)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Je vais maintenant vous poser des questions reliées
directement au processus de transfert.

- 33) Quelles personnes possédaient des parts dans l'entreprise avant et après le transfert ainsi que maintenant et dans quelle proportion? Et quel lien de parenté vous unissait à elles?

Lien de parenté	Avant	Après	Maintenant
_____	Nb de parts : _____	_____	_____ en %
_____	Nb de parts : _____	_____	_____ en %
_____	Nb de parts : _____	_____	_____ en %
_____	Nb de parts : _____	_____	_____ en %
_____	Nb de parts : _____	_____	_____ en %
_____	Nb de parts : _____	_____	_____ en %
_____	Nb de parts : _____	_____	_____ en %

- 34) Quel était l'âge des propriétaires principaux au moment du transfert?

- a. Âge : _____ ans
- b. Âge : _____ ans
- c. Âge : _____ ans

35) Qui était responsable des opérations quotidiennes sur la ferme au moment du transfert?

36) Quels ont été les modes de financement que vous avez utilisé pour financer l'acquisition des parts de l'entreprise en 1999 ou 2000 :

- a) La valeur de l'emprunt _____ \$
- b) La valeur du billet des parents _____ \$
 - i) À quel taux _____ %
 - ii) La durée _____ ans
- c) La valeur de la subvention _____ \$
- d) Le montant d'argent que la ferme a versé comptant _____ \$
- e) La montant d'argent que vous avez versé comptant _____ \$
- f) La valeur des autres modes de financement _____ \$

37) Quelle était la valeur marchande de la ferme au moment du transfert, au quart de million près?
_____ \$ (Si aucune réponse, passez à la question 38)

38) La valeur marchande était-elle supérieure ou inférieure à :

- a) + ou - 1 000 000\$

39) Y avait-il plusieurs candidats pour prendre la relève de la ferme?

- a) Oui Si oui, passez à la question 40
- b) Non Si non, passez à la question 43

40) Qui étaient ces personnes ou cette personne?

41) Est-ce que le choix du candidat a été une source de conflit au sein de votre famille?

- a) Oui
- b) Non

42) Est-ce que vous avez perçu que la sélection de la relève a été un choix difficile à faire pour le ou les propriétaires?

- a) Oui
- b) Non

43) Avez-vous discuté souvent, à l'occasion ou jamais de votre projet d'établissement avec les personnes suivantes :

	Souvent	À l'occasion	Jamais
a) Avec le ou les propriétaires	1	2	3
b) Avec des frères ou des sœurs	1	2	3
c) Avec des membres de la famille	1	2	3
d) Avec des amis	1	2	3
e) Avec des confrères agriculteurs	1	2	3

f) Autres : _____ 1 2 3

44) À quel âge avez-vous senti que vous aviez été identifié comme relève?

Âge : _____ ans

45) Combien d'années se sont écoulées entre le moment où vous avez commencé à travailler à temps plein sur la ferme et le moment du transfert?

_____ années

46) Avez-vous perçu cette période comme étant :

- a) Trop longue Si trop longue, passez à la question 47
- b) Suffisante Si suffisante, passez à la question 49
- c) Trop courte Si trop courte, passez à la question 48

47) Pendant cette période, avez-vous :

- a) Perçu un manque de confiance de la part du propriétaire 1. Oui 2. Non
- b) Perçu une volonté de ne pas vouloir transférer vraiment l'entreprise 1. Oui 2. Non
- c) Ressenti du découragement et de la frustration 1. Oui 2. Non
- d) Pensé à abandonner votre projet de vous établir sur la ferme 1. Oui 2. Non

48) Vous auriez aimé avoir plus de temps avant le transfert pour :

- a) Améliorer vos connaissances techniques 1. Oui 2. Non
- b) Améliorer vos connaissances en gestion 1. Oui 2. Non
- c) Mieux connaître le fonctionnement/roulement de l'entreprise 1. Oui 2. Non
- d) Aller chercher de l'expérience dans une autre entreprise 1. Oui 2. Non
- e) Suivre une formation agricole 1. Oui 2. Non
- f) Amasser plus d'argent 1. Oui 2. Non
- g) Mieux planifier votre établissement 1. Oui 2. Non

49) Pendant la période de co-exploitation avant le transfert, le ou les propriétaires vous ont souvent, parfois ou jamais :

- a) Fait participer activement aux décisions importantes de l'entreprise 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais
- b) Assigné de nouvelles tâches comportant plus de responsabilités 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais
- c) Fait profiter de leur réseau de contacts 1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais

50) Diriez-vous que le règne conjoint est ou a été :

- a) Une période qui a permis de resserrer les liens entre vous et le ou les propriétaires 1. Oui 2. Non
- b) Une occasion d'acquérir plus d'expérience 1. Oui 2. Non
- c) Une période où le ou les propriétaires ont agi à titre de coach, de mentor 1. Oui 2. Non
- d) Une occasion de faire vos preuves 1. Oui 2. Non
- e) Une période où la relation entre vous et le ou les propriétaires est devenue professionnelle 1. Oui 2. Non

- 51) Selon vous, votre prédécesseur voulait transférer l'entreprise pour :
- | | | |
|---|--------|--------|
| a) Assurer la pérennité de l'entreprise et son patrimoine familial | 1. Oui | 2. Non |
| b) Préserver l'unicité de la famille | 1. Oui | 2. Non |
| c) Assurer la carrière d'un ou des enfants | 1. Oui | 2. Non |
| d) Se constituer un fonds de retraite | 1. Oui | 2. Non |
| e) Être en contact avec l'agriculture, les responsabilités en moins | 1. Oui | 2. Non |
| f) Des raisons de santé | 1. Oui | 2. Non |
- 52) Vous avez décidé de reprendre l'entreprise familiale pour :
- | | | |
|--|--------|--------|
| a) L'attrait de l'entreprise et de l'agriculture | 1. Oui | 2. Non |
| b) La possibilité de carrière | 1. Oui | 2. Non |
| c) Faire des gains financiers | 1. Oui | 2. Non |
| d) Aider la famille | 1. Oui | 2. Non |
| e) Faire plaisir à la famille | 1. Oui | 2. Non |
| f) Perpétuer la tradition | 1. Oui | 2. Non |
- 53) Avez-vous consulté souvent, à l'occasion ou jamais une des personnes suivantes concernant votre projet d'établissement :
- | | Souvent | Parfois | Jamais |
|--------------------------------------|---------|---------|--------|
| a) Un conseiller en gestion agricole | 1 | 2 | 3 |
| b) Un conseiller en relève | 1 | 2 | 3 |
| c) Un comptable | 1 | 2 | 3 |
| d) Un fiscaliste | 1 | 2 | 3 |
| e) Un conseiller en financement | 1 | 2 | 3 |
| f) Un notaire | 1 | 2 | 3 |
| g) Un professeur | 1 | 2 | 3 |
| h) Autre : _____ | 1 | 2 | 3 |
- 54) Parmi les personnes que vous avez consultées (vous pouvez me donner deux choix), laquelle vous a été la plus utile pour monter votre projet d'établissement?
- a) Premier choix : _____
- b) Deuxième choix : _____
- 55) Selon vous, quel a été le point faible de votre préparation à l'établissement parmi les choix suivants (nommez un seul choix) :
- | | | | |
|---------------------|-------|--------------------------------|-------|
| a) Financement | _____ | d. Aspect économique | _____ |
| b) Fiscalité | _____ | e. Gestion technico-économique | _____ |
| c) Aspect juridique | _____ | f. Aspect humain | _____ |
- 56) Aller chercher de l'aide extérieure à la famille a été :
- | | | | |
|-----------------|------------------------|----------------------|-------------|
| a) Facile | 1. La plupart du temps | 2. De temps en temps | 3. Rarement |
| b) Contraignant | 1. La plupart du temps | 2. De temps en temps | 3. Rarement |
| c) Enrichissant | 1. La plupart du temps | 2. De temps en temps | 3. Rarement |
| d) Inutile | 1. La plupart du temps | 2. De temps en temps | 3. Rarement |
- 57) Avez-vous suivi des cours ou des formations sur l'établissement en agriculture?
- a) Oui
- b) Non
- 58) La planification de votre établissement s'est échelonnée sur combien d'années?
- _____ années

- 59) Est-ce que vous jugez que cette préparation était suffisante :
- a) Oui Si oui, passez à la question 61
- b) Non Si non, passez à la question 60
- 60) Si cela était à refaire, vous :
- a) Vous entoureriez de conseillers spécialisés 1. Oui 2. Non
- b) Augmenteriez vos connaissances sur l'établissement 1. Oui 2. Non
- c) Échelonneriez votre préparation sur plus d'années 1. Oui 2. Non
- d) Discuteriez davantage des modalités du transfert avec le ou les propriétaires et votre famille 1. Oui 2. Non
- 61) Selon vous, au moment du transfert, le ou les propriétaires :
- a) Possédaient des REER 1. Oui 2. Non
- b) Avaient effectué différents placements en vue de leur retraite 1. Oui 2. Non
- c) Avaient une assurance-vie 1. Oui 2. Non
- d) Avaient un testament en règle 1. Oui 2. Non
- e) Comptaient uniquement sur les revenus du transfert pour assurer leur retraite 1. Oui 2. Non
- 62) Est-ce que le ou les propriétaires avaient des loisirs ou des activités hors ferme au moment du transfert?
- a) Oui
- b) Non
- 63) Avant le transfert, avez-vous discuté avec le ou les propriétaires :
- a) Des buts et des objectifs de l'entreprise et des dirigeants 1. Oui 2. Non
- b) De l'avenir à long terme de l'entreprise 1. Oui 2. Non
- c) De la participation des parents dans l'entreprise après le transfert 1. Oui 2. Non
- d) Du rôle des autres enfants dans l'entreprise 1. Oui 2. Non
- e) Du partage des avoirs avec les autres membres de la famille 1. Oui 2. Non
- 64) Le ou les propriétaires ont-ils continué à être impliqués au niveau décisionnel après le transfert de l'entreprise?
- a) Oui Si oui, passez à la question 65
- b) Non Si non, passez à la question 66
- 65) Combien d'années le ou les propriétaires ont-ils été actifs sur le plan décisionnel et au niveau du travail?

Nombre d'années	Niveau d'activité des propriétaires	
	Plan décisionnel	Travail
1. Moins d'un an		
2. 1-2 ans		
3. 2-3 ans		
4. 3-4 ans		
5. Plus de 4 ans		
6. Ils sont encore actifs aujourd'hui		

- 66) En général, durant le processus de transfert, vos relations avec les membres de votre famille étaient harmonieuses :
- La plupart du temps
 - De temps en temps
 - Rarement
 - Jamais
- 67) Le partage des avoirs avec les autres enfants de la famille s'est-il déroulé dans un climat :
- Harmonieux et serein
 - Stressant
 - Désintéressé
 - Conflictuel
- 68) En général, comment évaluez-vous le style dominant de gestion des conflits dans votre famille :
- Nous évitons le problème (évitement)
 - Un membre de la famille pense que seule sa solution est acceptable et il veut gagner à tout prix (écrasement)
 - On ne voulait pas faire de chicane (conciliation)
 - Nous faisons des compromis et prenons la solution la moins dommageable pour l'entreprise
 - Nous respectons les objectifs de chaque membre de la famille (collaboration)
- 69) Selon vous, est-ce que le ou les propriétaires ont eu de la difficulté à effectuer le partage des avoirs?
- Oui
 - Non
- 70) Selon vous, est-ce que le partage des avoirs a été juste et équitable pour tous les enfants?
- Oui
 - Non
- 71) Selon vous, sur quel principe d'équité le ou les principaux propriétaires se sont-ils basés pour effectuer le partage des avoirs :
- Pour eux, l'enfant qui avait le moins de ressources est celui qui devait recevoir le plus (besoin)
 - Pour eux, chaque enfant devait recevoir une part égale (égalité)
 - Pour eux, l'enfant qui contribuait le plus devait recevoir le plus (équité)
 - Pour eux, l'enfant qui se démarquait des autres, qui faisait valoir le plus ses intérêts et qui réussissait à faire valoir son point de vue devait être récompensé (compétition)

Je vais maintenant vous poser quelques questions
qui se rapportent à votre situation actuelle.

- 72) Diriez-vous que le transfert de l'entreprise familiale a beaucoup, un peu ou pas du tout :
- | | |
|---|--------------------------------------|
| a) Resserré les liens familiaux | 1. Beaucoup 2. Un peu 3. Pas du tout |
| b) Modifié votre relation avec le ou les propriétaires | 1. Beaucoup 2. Un peu 3. Pas du tout |
| c) Contribué à augmenter les conflits familiaux | 1. Beaucoup 2. Un peu 3. Pas du tout |
| d) Favorisé l'établissement d'un climat de discussion respectueux | 1. Beaucoup 2. Un peu 3. Pas du tout |
| e) Rien n'a changé | |

- 73) Avec du recul, trouvez-vous, aujourd'hui, que le transfert de l'entreprise a été juste et équitable pour tous?
- a) Oui
 - b) Non
- 74) Selon vous, est-ce que les autres membres de la famille trouvent, aujourd'hui, que le transfert a été juste et équitable?
- a) Oui
 - b) Non

Remerciement

M. (ou Mme) _____ je tiens à vous remercier sincèrement d'avoir bien voulu prendre quelques minutes de votre temps pour répondre au questionnaire. Je vous souhaite une bonne fin de journée (ou soirée).

Au revoir.

ANNEXE II : Données des différentes variables financières en lien avec la typologie

Typologie	Nombre de fermes	Marge sécurité sur les produits	Rentabilité économique	% de charges	Évolution % de charges	Actif LT/\$ de produits	Évolution actif LT/\$ de produits	Évolution taille entreprise
1	8	-1,91	0,07	81,64	0,11	2,67	0,19	0,94
2	7	7,68	0,10	76,46	-0,03	2,40	0,07	0,71
3	3	14,22	0,13	74,18	-0,10	2,19	-0,07	0,12

ANNEXE III : Pondération de chacune des questions pour le calcul de l'indice de préparation à l'établissement

Formation (Question 11)

- DES général ou autre et pas de diplôme = 0
- DEP agricole et DEC général ou autre = 1
- DEC agricole et université = 2

Formation continue (Question 16)

- Non = 0
- Oui = 2

Formation à l'établissement (Question 57)

- Non = 0
- Oui = 2

Participation à la vie associative (Question 31)

- Jamais = 0
- Parfois = 1
- Souvent = 2

Discussions avec les propriétaires et les membres de la famille du projet d'établissement (Question 43)

- Jamais = 0
- Parfois = 1
- Souvent = 2

Discussions avec les propriétaires de différents aspects post-transfert (Question 63)

- Jamais = 0
- Parfois = 1
- Souvent = 2

Consultation de spécialistes (Question 53)

- Jamais = 0
- Parfois = 1
- Souvent = 2

ANNEXE IV : Données relatives au calcul de l'indice de préparation à l'établissement en lien avec la typologie

Typologie	Formation académique	Formation continue	Formation à l'établissement	Participation vie associative	Discussions projet d'établissement	Discussions post-transfert	Consultation de spécialistes	Indice de préparation à l'établissement
1 Mauvaise viabilité économique	1,13	0,75	0,75	0,72	0,60	1,05	1,16	0,88
2 Viabilité économique acceptable	1,29	1,71	0,86	1,02	0,91	0,75	0,80	1,05
3 Bonne viabilité économique	2,00	2,00	1,33	0,79	1,27	1,20	0,90	1,36