

# RÉUSSIR

VOTRE TRANSFERT DE FERME

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT



Direction régionale de l'Outaouais-Laurentides, secteur Outaouais

La publication de ce document a été rendue possible grâce à :

Québec 

- La Financière agricole du Québec
- Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation

Québec 

RÉUSSIR VOTRE  
TRANSFERT DE FERME

*GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT*

*Région Outaouais-Laurentides,  
Secteur Outaouais*

*Janvier 2009*

Dépôt légal -  
Bibliothèque nationale du Québec, 2009  
ISBN : 978-2-550-55052-5 (imprimé)  
978-2-550-55053-2 (PDF)





**Note :**

C'est dans le cadre du Plan stratégique 2005-2010, Secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches, que le présent outil a été développé par des intervenants de la région. Il a été produit pour répondre à une des cibles stratégiques de l'axe 6 de ce plan qui concerne l'organisation du soutien régional au secteur et qui vise à faciliter l'établissement et le transfert des entreprises agricoles.

Avec le consentement des auteurs de la région de la Chaudière-Appalaches, la Direction régionale de l'Outaouais-Laurentides, secteur Outaouais du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et La Financière agricole du Québec, en collaboration avec le Réseau Agriconseils Outaouais, ont convenu d'adapter cet outil tant en considération de la grande qualité du document qu'en raison du profit qu'en retireront à coup sûr les utilisateurs de l'Outaouais.

**Avec la participation de :**

- *Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)*
- *La Financière agricole du Québec*
- *Les Centres financiers aux entreprises Desjardins Chaudière-Appalaches*
- *Centre régional d'établissement en agriculture de la Chaudière-Appalaches (CRÉA)*
- *Groupe conseil agricole Québec-Beauce (GCA)*
- *Groupes de relève agricole de la Chaudière-Appalaches*
- *Les Fédérations de l'UPA de la Beauce, de la Côte-du-Sud, de Lévis-Bellechasse et de Lotbinière-Mégantic*







# Réussir votre transfert de ferme

Le transfert de ferme est une étape importante pour la relève agricole. On doit d'abord tenir compte du devenir de l'entreprise, de la retraite des parents et du maintien des liens familiaux.

La taille et l'endettement de l'entreprise, la valeur du don, les diverses réglementations, l'arrivée de la relève beaucoup plus tôt et la période de coexploitation beaucoup plus longue sont autant d'éléments qui accroissent la complexité du transfert des entreprises. Avec une planification et une réalisation efficaces, le transfert de ferme sera un événement heureux de votre vie.

Pour ce faire, nous vous proposons une démarche qui vous aidera dans tout ce processus. Cette dernière s'adresse aux producteurs et productrices agricoles, à leur relève ainsi qu'aux différents intervenants du milieu agricole aptes à supporter les équipes de transfert.

Cette démarche vous guidera vers les étapes à suivre ainsi que sur leur importance et les éléments à considérer pour votre réussite. Elle favorisera la complémentarité des gens impliqués dans ce processus.

Une telle démarche nécessite la consultation d'un bon nombre de spécialistes. Il est donc primordial d'établir un réseau de conseillers en qui vous avez confiance et qui travailleront en multidisciplinarité. **De plus, dans le cadre de sa Politique jeunesse, le MAPAQ met à votre disposition des conseillers et conseillères qui vous aideront à initier et à orienter votre projet tout en tenant compte des ressources disponibles dans le milieu.**

Ce guide s'adresse également à ceux qui envisagent un transfert de ferme non apparenté. Comme pour la planification d'un voyage, il vous aidera à déterminer l'endroit où vous désirez aller, tout en sachant d'où vous partez et la manière d'atteindre votre destination, c'est-à-dire de réaliser un transfert de ferme réussi.

***Bonne démarche!***



# Table des matières

Réflexion .....	5
Préparation de l'entreprise .....	6
Préparation des parents .....	7
Préparation de la relève .....	8
Période de transition et de cogestion .....	9
Réalisation .....	10
Suivi après le transfert .....	11
Les incontournables .....	12
Coordonnées des intervenants .....	13



# Réflexion

## LE POURQUOI

Le transfert n'est pas une étape fortuite dans la vie d'une entreprise agricole. La continuité de l'entreprise est, avant tout, un choix fait par les individus. Étant donné que la majorité des fermes québécoises sont des entreprises familiales, tous les membres de la famille se trouvent concernés par ce choix.

Chaque membre de la ferme et de la famille doit réfléchir à ce qu'il désire dans la vie et déterminer la place qu'il veut occuper dans la ferme, à court, à moyen et à long terme. Il est important que chacun puisse s'exprimer et connaître les souhaits des autres membres impliqués et ce, afin de poser toutes les actions nécessaires à une bonne planification du transfert de la ferme.

## LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

### 1. Choisir ou non la continuité

Est-ce que nous voulons transmettre notre entreprise même si cela implique qu'elle pourrait être vendue en deçà de sa valeur marchande?

### 2. Échanger en famille sur la continuité de la ferme

Nous, on souhaite que la ferme continue. Est-ce qu'un ou des enfants sont intéressés?

### 3. Identifier la relève

Y a-t-il une seule relève ou plusieurs? S'il y a plus d'une relève, est-ce que l'entreprise est assez grosse? Doit-on choisir entre plusieurs enfants intéressés?

### 4. Partager les objectifs personnels et professionnels de chacun

Qu'est-ce que chacun veut dans la vie? Comment aimerions-nous que cela se passe sur la ferme?

### 5. Établir un échéancier provisoire de réalisation du transfert

Dans combien de temps aimerions-nous que le transfert se fasse partiellement puis au complet?

### 6. Amorcer la réflexion sur l'équité entre les enfants

Comment être équitable envers les enfants qui ne reprendront pas la ferme et la relève?

*« Il vaut mieux avoir fait le choix de transférer notre entreprise et ne pas le faire, que d'attendre de savoir si on a de la relève et de ne pas pouvoir le faire! »*

Serge Préfontaine, Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, 1999

## LES CONTACTS SUGGÉRÉS

Votre conseiller du MAPAQ (Voir page 15)

# Préparation de l'entreprise

## LE POURQUOI

Il importe de prendre le temps de bien planifier toutes les étapes du transfert de ferme. Il est également possible d'améliorer la « transférabilité » de la ferme en positionnant l'entreprise aujourd'hui par rapport à ses besoins de demain. La question qui doit être posée à cette étape est : comment profiter du temps qui nous est alloué avant le transfert final afin de bonifier l'ensemble du processus?

## LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

### 1. Établir en équipe une vision claire de l'entreprise souhaitée

Projetez-vous dans l'avenir. Avec les jeunes, comment voyez-vous l'entreprise dans 5, 10 ou même 20 ans?

### 2. Analyser la faisabilité du projet de transfert

La ferme telle qu'elle est aujourd'hui pourra-t-elle assumer le rachat des parents, le coût de vie de la relève et les investissements qui seront nécessaires afin d'assurer la continuité de l'entreprise?

### 3. Analyser l'entreprise: il faut savoir où on est rendu avant de savoir où l'on s'en va!

- Ses ressources physiques : bâtiments, terre, troupeau, etc.
- Ses ressources humaines : aptitudes, capacité de gestion, etc.
- Son efficacité de production : performances
- Sa situation financière : capacité de paiement, fonds de roulement, endettement, etc.
- Son éligibilité aux programmes d'assurances et de protection du revenu agricole
- Ses forces et ses faiblesses
- Sa structure juridique
- Sa situation fiscale

**« La responsabilité sociale d'un chef d'entreprise envers sa famille est celle de tout mettre en œuvre pour transmettre une entreprise saine. »**

Yvon G. Perreault, Facteurs de succès du transfert d'entreprise de type familial,  
La Table filière lait de l'Abitibi-Témiscamingue

## LES CONTACTS SUGGÉRÉS

Votre conseiller en gestion (Voir page 14)

Votre conseiller en financement (Voir pages 13 à 15)

Votre conseiller en assurance de la FADQ (voir page 15)

Votre conseiller du MAPAQ (Voir page 15)

Votre comptable et/ou votre fiscaliste

Votre conseiller juridique

# Préparation des parents

## LE POURQUOI

Pour plusieurs propriétaires d'entreprises agricoles, la vente de l'entreprise est la principale source de revenus pour la retraite. Dépendamment de l'âge de la retraite, des projets envisagés et de l'espérance de vie, on peut être surpris de l'ampleur des sommes requises afin de répondre à ses objectifs.

Le transfert de l'entreprise doit donc s'effectuer en tenant compte non seulement de la capacité financière des acheteurs mais aussi des besoins financiers des vendeurs. Il est donc important de bien planifier cette étape en préparant bien son plan de retraite.

## LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

### 1. Partager et mettre en commun des projets de retraite

Maison, chalet, voyages, etc.

### 2. Déterminer des activités à réaliser

Travail extérieur ou sur la ferme, bénévolat, loisirs, etc.

### 3. Déterminer le lieu d'habitation après le transfert

### 4. Estimer le coût de vie en tenant compte des montants nécessaires pour réaliser les projets de retraite

### 5. Évaluer différents scénarios

### 6. Établir des stratégies d'accumulation et d'utilisation du capital

### 7. Déterminer le prix de vente

*« La retraite, c'est comme un voyage : mieux on la prépare et plus elle sera agréable! »*

## LES CONTACTS SUGGÉRÉS

Votre planificateur financier : institutions financières (Voir page 14)  
ou votre conseiller privé

Votre conseiller en gestion (Voir page 14)

Votre conseiller en financement (Voir pages 13 à 15)

# Préparation de la relève

## LE POURQUOI

Le choix de la relève est une étape importante dans le processus de transfert de ferme. Il importe que la relève soit formée, compétente et possède toutes les aptitudes nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise agricole. Dans certaines situations, il peut y avoir plus d'une relève; il faut donc s'assurer de la compatibilité entre les individus.

## LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

### 1. Suivre une formation en agriculture

### 2. Poursuivre l'apprentissage

Implication dans des organismes agricoles tels que les groupes de relève, participation à des journées d'information, travail à l'extérieur, rencontre d'intervenants, etc.

### 3. Identifier les forces de la relève et ses intérêts

Est-ce que la relève agricole possède les qualités entrepreneuriales nécessaires?

### 4. Identifier les limites de la relève

### 5. Identifier les moyens concrets d'améliorer les compétences de la relève et établir un calendrier de réalisation

### 6. Identifier les besoins financiers de la relève et se questionner sur la qualité de vie recherchée

### 7. Valider la compatibilité lorsqu'il y a plus d'une relève

### 8. Réfléchir sur le lieu d'habitation

*« La relève, c'est l'avenir : la préparer est un gage de réussite, car les gestionnaires de demain devront relever de grands défis. »*

## LES CONTACTS SUGGÉRÉS

Votre conseiller du MAPAQ (Voir page 15)

Votre groupe de relève (Voir page 14)

# Période de transition et de cogestion

## LE POURQUOI

La période de transition et de cogestion est la période au cours de laquelle la relève est intégrée à la ferme, en partenariat avec les parents, jusqu'au moment où elle prendra seule la direction et la propriété de la ferme. C'est une période cruciale pour la mise en place des actions retenues favorisant la faisabilité du transfert. Son succès repose sur la discipline de l'équipe de transfert, en fait, sur sa capacité à s'en tenir à ce qui a été convenu.

Bien sûr, s'il survient des événements majeurs, des ajustements pourront être apportés avec l'accord de toute l'équipe de transfert. Cette étape doit être stimulante et harmonieuse. Ceci exige une ouverture aux nouvelles idées et aux opinions, au respect des individus, à la discussion et à la capacité d'en venir à des consensus. C'est la clé pour permettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise et des individus.

## LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

### 1. Déterminer si la relève doit être intégrée comme salariée ou comme associée

### 2. Cogérer

- Prise de décision en commun
- Transfert des responsabilités
- Réunion d'équipe
- Échange de l'information
- Participation de tous les membres de l'équipe à la gestion de l'entreprise, à la rencontre avec les intervenants, etc.

### 3. Mettre en place les moyens retenus pour améliorer la transférabilité

- Augmentation de la rentabilité
- Amélioration de l'efficacité
- Contrôle de l'endettement
- Choix judicieux des investissements
- Choix éclairé des programmes d'assurances et de protection du revenu agricole s'appliquant à l'entreprise

*« Apprendre par l'expérience des autres et de la sienne...  
et voilà que l'on se retrouve capitaine. »*

## LES CONTACTS SUGGÉRÉS

Votre conseiller en gestion (Voir page 14)

Votre conseiller en financement (Voir pages 13 à 15)

Votre conseiller en assurance de la FADQ (voir page 15)

# Réalisation

## LE POURQUOI

Cette réalisation doit permettre à la relève d'obtenir une entreprise rentable qui peut, avec son nouvel endettement, dégager suffisamment de liquidités pour assurer son développement. Elle doit également permettre aux parents d'obtenir une retraite convenable tant du point de vue financier qu'humain. Ces aspects doivent être au rendez-vous. Sinon, des ajustements doivent être apportés en ce sens par toute l'équipe de transfert.

## LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

### 1. Réaliser la planification des aspects financiers

- Mise en place d'une structure de financement qui sera équilibrée et qui permettra le développement désiré
- Planification financière pour les parents afin de leur assurer une retraite agréable et sécuritaire
- Règlement du transfert de façon équitable avec les autres membres de la famille

### 2. Réaliser la planification fiscale

### 3. Réaliser la planification juridique

- Choix de statut d'entreprise
- Convention d'actionnaires
- Testaments et mandats d'incapacité pour les parents et la relève

### 4. Vérifier les programmes pour obtenir de l'aide financière et du financement

### 5. Vérifier les programmes de prêts de quota

- Fédération des producteurs de lait
- Fédération des producteurs de volailles
- Fédération des producteurs d'œufs de consommation

### 6. Vérifier les programmes d'assurances et de protection du revenu agricole

- Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) et d'assurance récolte (ASREC)
- Programme Agri-stabilité et Agri-investissement

*« Que vaut le meilleur plan s'il ne conduit à aucune réalisation. »*

## LES CONTACTS SUGGÉRÉS

Votre conseiller en financement et/ou en assurance de la FADQ (Voir pages 13 à 15)

Votre comptable et/ou fiscaliste

Votre conseiller juridique : notaire et/ou avocat

Votre Fédération de l'UPA (Voir page 13)

# Suivi après le transfert

## LE POURQUOI

Beaucoup de travail et d'efforts sont exigés pour bâtir une entreprise. Au lendemain du transfert, tout doit être mis en place pour préserver et développer son patrimoine. Il est important d'effectuer un suivi rigoureux de l'évolution de la situation financière de la ferme. Il faut également s'assurer de l'harmonie de l'équipe de travail : c'est un défi important et de tous les instants.

## LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

1. Se garder du temps pour analyser
2. Consulter régulièrement les différents conseillers
3. S'entourer d'une bonne équipe de travail multidisciplinaire
4. Prévoir régulièrement des rencontres d'équipe
5. Demeurer positif et ouvert

*« De nombreuses études démontrent que les cinq premières années suivant le transfert de l'entreprise sont cruciales. C'est au cours de cette période que s'établissent les bases du succès futur de l'entreprise. »*

## LES CONTACTS SUGGÉRÉS

Votre conseiller en gestion (Voir page 14)

Votre conseiller en financement (Voir pages 13 à 15)

Votre conseiller en assurance de la FADQ (voir page 15)

Votre conseiller du MAPAQ (Voir page 15)

# Les incontournables

## LE POURQUOI

Le processus de transfert de ferme est un phénomène complexe où des relations d'affaires s'établissent à travers des considérations familiales. Différents éléments sont essentiels à la réussite de la transmission d'une entreprise agricole.

## LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

### 1. Entretenir un climat familial sain

Bonne communication, partage des réflexions, ouverture aux discussions, respect, etc.

### 2. Valoriser l'agriculture

### 3. S'appuyer sur une équipe de conseillers travaillant en complémentarité

### 4. Faire le point régulièrement sur l'état d'avancement du transfert et apporter les correctifs nécessaires

### 5. Rester ouvert au changement

**« Choisir de transférer la ferme aux enfants, cela peut ne pas avoir de prix à vos yeux. Mais cela a un coût. Réussir son transfert en le préparant, en consultant, cela peut avoir un coût. Mais, cela n'a pas de prix!!! »**  
Serge Préfontaine, Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, 1999.

# Coordonnées des intervenants

## 1) CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT (CLD)

Site Internet	<a href="http://www.acldq.qc.ca">www.acldq.qc.ca</a>
• CLD de La Vallée-de-la-Gatineau	819 449-7649
• CLD de Papineau	819 423-5491
• CLD Les Collines-de-l'Outaouais	819 456-2121
• CLD Pontiac	819 648-5217
• Développement économique du CLD Gatineau	819 595-8002

## 2) SOCIÉTÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS (SADC)

Site Internet	<a href="http://www.reseau-sadc.qc.ca">www.reseau-sadc.qc.ca</a>
• SADC de La Vallée-de-la-Gatineau	819 449-1551
• SADC de Papineau	819 986-1747
• SADC de Pontiac	819 648-2186
• SADC Les Collines-de-l'Outaouais	819 986-1747

## 3) COLLECTIFS RÉGIONAUX EN FORMATION AGRICOLE

Site Internet	<a href="http://www.formationagricole.com">www.formationagricole.com</a>
• Outaouais	819 427-5511, poste 461
• Montréal-Laval-Laurentides	450 452-0440, poste 224

## 4) FÉDÉRATION DE L'UNION DES PRODUCTEURS AGRICOLES (UPA)

Site Internet	<a href="http://www.upa.qc.ca">www.upa.qc.ca</a>
• Outaouais-Laurentides	450 472-0440 ou 1 866 472-0440

## 5) FINANCEMENT AGRICOLE CANADA (FAC)

Site Internet	<a href="http://www.fcc-fac.ca">www.fcc-fac.ca</a>
• Outaouais	819 953-7226 ou 1 888 332-3301

## 6) GROUPES CONSEILS AGRICOLES

- Site Internet [www.fgcaq.com](http://www.fgcaq.com)
- GCA Outaouais 819 986-8544, poste 244 ou  
1 888 536-2720
  - GCA Hautes-Laurentides 819 623-2270  
1 866 623-2270

## 7) GROUPES DE RELÈVE AGRICOLE

- Syndicat de la relève agricole Laurentides-Outaouais (SRALO)  
450 472-0440, poste 226  
1 866 472-0440

## 8) INSTITUTIONS FINANCIÈRES

### **Centres financiers aux entreprises Desjardins (CFE)**

- Site Internet [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com)
- Gatineau 819 778-1400, poste 470  
1 877 441-1400
  - Maniwaki 819 441-2662  
1 877 441-2662

### **Banque Laurentienne**

Site Internet [www.banquelaurentienne.ca](http://www.banquelaurentienne.ca)

### **Banque Nationale du Canada**

Site Internet [www.bnc.ca](http://www.bnc.ca)

### **BMO Banque de Montréal**

Site Internet [www.bmo.com](http://www.bmo.com)

### **RBC Banque Royale**

Site Internet [www.banqueroyale.com](http://www.banqueroyale.com)

***Toute autre institution financière offrant  
des services dans le domaine agricole***

## 9) LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC (FADQ)

- Site Internet [www.financiereagricole.qc.ca](http://www.financiereagricole.qc.ca)  
• Gatineau 819 986-1997 ou  
1 800 749-3646

## 10) MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC (MAPAQ)

- Site Internet [www.mapaq.gouv.qc.ca](http://www.mapaq.gouv.qc.ca)  
• Gatineau 819 986-8544 ou  
1 888 536-2720  
• Maniwaki 819 449-3400 ou  
1 800 266-5217  
• Shawville 819 647-5779 ou  
1 888 206-7575

## 11) RÉSEAU AGRICONSEILS OUTAOUAIS

- Site Internet [www.agriconseils.qc.ca](http://www.agriconseils.qc.ca)  
Gatineau 819 986-8544, poste 246 ou  
1 888 536-2720

## 13) AUTRES COORDONNÉES

- Agri-Réseau [www.agrireseau.qc.ca](http://www.agrireseau.qc.ca)
- Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ) [www.craaq.qc.ca](http://www.craaq.qc.ca)
- Chambre des notaires [www.cdnq.org](http://www.cdnq.org)
- Commission de protection du territoire agricole du Québec [www.cptaq.gouv.qc.ca](http://www.cptaq.gouv.qc.ca)
- Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole [www.farmcentre.com](http://www.farmcentre.com)
- La formation professionnelle et technique au Québec (centre de formation) [www.inforoutefpt.org](http://www.inforoutefpt.org)
- Institut québécois de planification financière [www.iqpf.org](http://www.iqpf.org)
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation – Établissement et relève [www.mapaq.gouv.qc.ca](http://www.mapaq.gouv.qc.ca)
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs [www.mddep.gouv.qc.ca](http://www.mddep.gouv.qc.ca)
- Ordre des comptables agréés du Québec [www.oqaq.qc.ca](http://www.oqaq.qc.ca)
- Régie des rentes du Québec [www.rrq.gouv.qc.ca](http://www.rrq.gouv.qc.ca)
- Traget Laval [www.traget.ulaval.ca](http://www.traget.ulaval.ca)