AgriSuccès

NUMÉRO SPÉCIAL

PARLONS DE TRANSFERT

Voyez comment d'autres producteurs lancent la discussion sur le transfert de l'entreprise agricole à la prochaine génération

Hommage aux **PRODUCTEURS**

« J'ai grandi en Inde dans un milieu agricole et je n'aurais jamais imaginé toutes les possibilités que m'offrirait un jour l'agriculture canadienne. Mon verger représente beaucoup de travail, mais je suis heureux de donner à mes enfants la chance de vivre à la ferme. Je m'appelle Lakhwinder Brar et je cultive des fruits et des légumes. »

Toute l'équipe de FAC remercie les producteurs agricoles pour leur travail exceptionnel.

#**HommageProducteursAgricoles**

fac.ca

Financement agricole Canada
Pour l'avenir de l'agroindustrie

Canada

AgriSuccès

Empreint de fierté envers l'agriculture et rempli de perspectives positives mais réalistes, le magazine *AgriSuccès* se voue à aider les producteurs canadiens à perfectionner leurs pratiques de gestion. Chaque numéro vise à présenter du contenu qui suscite :

- l'engagement
- la motivation
- l'innovation
- des réalisations

Fondé en 2004, numéro 80

© 2018, Financement agricole Canada. Tous droits réservés.

Rédacteur en chef : Kevin Hursh

Les photos figurant sur la page couverture, la table des matières et les pages 2, 12 et 22 sont fournies par HuszarVisuals.ca.

Il est possible de reproduire les photos et les articles de ce numéro avec notre autorisation. Pour en savoir plus, communiquez avec nous par courriel à Agrisucces@fac-fcc.ca.

This publication is also available in English. fcc.ca/Agrisuccess.

Les rédacteurs et les journalistes de l'*AgriSuccès* tentent de fournir de l'information et des analyses exactes et utiles. Les rédacteurs et FAC ne garantissent pas la précision de l'information contenue dans ce magazine et ne sauraient être tenus responsables de toute action ou décision prise par le lecteur.

Abonnez-vous gratuitement : fac.ca/Agrisucces

@FACagriculture

Financement agricole Canada

@FACagriculture

Financement agricole Canada

FACenligne

FACExpress

Pour vous tenir au courant des affaires agricoles du pays, recevez des nouvelles directement dans votre boîte de réception : fac.ca/Express

DANS CE NUMÉRO

NUMÉRO SPÉCIAL | MARS 2018

ARTICLES VEDETTES

4

L'heure de la retraite est encore loin

Shaun et Ellen Greuter veulent pratiquer l'agriculture, mais comme le père d'Ellen, George Hinz, n'est pas du tout prêt à prendre sa retraite, le jeune couple travaille avec ce dernier pour bâtir sa propre exploitation.

8

Pensez transition, et non transfert

La ferme Stamp Seeds, près d'Enchant, en Alberta, est en plein processus de transition – et non de transfert. Tandis que les parents commencent à se retirer progressivement, la jeune génération prend de plus en plus sa place.

14

Dans la famille depuis onze générations

Chaque génération a donné la ferme à la suivante au lieu de la lui vendre.

18

Lorsque la transition à la relève consolide une entreprise familiale de production de légumes

Streef Produce Ltd., qui était au départ une ferme de 100 acres exploitée par cinq frères dans le sud de l'Ontario, est aujourd'hui une entreprise de production et de vente en gros de légumes qui compte une ferme de 2 400 acres et qui intègre de nombreux membres de la nouvelle génération.

RUBRIQUES

3

VOTRE ARGENT

Et si la nouvelle génération n'avait pas les moyens de reprendre la ferme?

Les plans de relève doivent tenir compte du fait qu'il est presque impossible pour la nouvelle génération de payer la pleine valeur marchande des biens de la ferme.

11

LES FACTEURS QUI CHANGENT LA DONNE

La valeur croissante entraîne de nouveaux enjeux

Des actifs de grande valeur ne se traduisent pas nécessairement par un revenu annuel élevé, et cela peut donner lieu à des discussions difficiles dans un contexte où les parents s'efforcent de traiter leurs enfants équitablement, qu'ils pratiquent ou non l'agriculture.

12

DEMANDEZ À UN EXPERT

Comment les jeunes peuvent-ils s'y prendre pour lancer une discussion sur le transfert de la ferme?

Trois éminents experts de différentes régions du pays offrent de précieux conseils.

22

DEMANDEZ À UN EXPERT

Transfert de la ferme familiale : la distinction entre égalité et équité

Des actifs agricoles d'une valeur d'un million de dollars ne devraient pas nécessairement être considérés de la même façon qu'un million de dollars en espèces.

24

HORIZONS ÉCONOMIQUES

Plan de transfert de la ferme : l'importance d'évaluer la valeur de l'entreprise

Il est important de connaître la valeur économique de votre entreprise, surtout lorsque vient le moment de commencer à planifier le transfert.

Lorsque le processus de **transition d'une ferme** s'apparente à la résolution d'un cube Rubik

Vous en avez peut-être assez d'entendre parler de planification d'un transfert, alors nous avons délibérément choisi, dans ce numéro spécial, de parler de transition plutôt que de transfert, la plupart du temps.

Le choix des mots importe. La plupart des entreprises agricoles sont constamment en transition. Elles prennent de l'expansion ou empruntent de nouvelles voies, ou les personnes qui les composent assument des rôles différents. Le terme « transfert » sous-entend que l'heure de la retraite a sonné pour la génération plus âgée. Le terme « transition », lui, n'a pas nécessairement cette connotation.

Que l'on parle de transition ou de transfert, de nombreux aspects entrent en ligne de compte. Il y a quelque temps, j'ai assisté avec plaisir à une présentation de Jonathan Small du cabinet-conseil MNP de Red Deer, en Alberta, durant laquelle il comparait le processus de transition à la résolution d'un cube Rubik.

Ce casse-tête en trois dimensions comporte six faces divisées en neuf carrés de couleur. Le but du jeu est de manipuler le cube pour reconstituer six faces de couleur homogène.

S'il est assez facile de reconstituer une face, il est beaucoup plus difficile de résoudre toutes les faces simultanément. La transition d'une ferme représente un casse-tête similaire.

Vous aurez peut-être besoin d'un plan qui permettra à la ferme de demeurer viable, procurera un revenu de retraite à la génération sortante, minimisera le fardeau fiscal et respectera tous les paramètres légaux, tout en maintenant l'harmonie de la famille.

Des spécialistes de la planification financière, des comptables, des avocats et des prêteurs peuvent vous aider à résoudre les questions liées à leur domaine respectif, mais la reconstitution d'une face du cube Rubik risque toujours d'en mélanger une ou plusieurs autres.

En vérité, vous savez quand vous avez résolu un cube Rubik, alors qu'un plan de transition est en constante évolution et atteint rarement la perfection.

Nous espérons que ce numéro spécial vous plaira et vous orientera dans votre processus de planification de la transition.

Vos commentaires et vos idées d'articles sont les bienvenus. Courriel : kevin@hursh.ca. Twitter : @kevinhursh1. ■

KEVIN HURSH, RÉDACTEUR EN CHEF / *Kevin est agronome-conseil, journaliste et rédacteur en chef. Il vit à Saskatoon, en Saskatchewan. Il exploite aussi une ferme céréalière près de Cabri, en Saskatchewan, et produit un large éventail de cultures.* **hursh.ca** (en anglais seulement)

CONTRIBUTEURS

KIERAN BRETT / *Kieran est rédacteur en Alberta depuis 1989. Il traite de sujets liés à l'agriculture, de la production aux finances en passant par la commercialisation.*

PETER GREDIG / *Fort de son expérience en communications agricoles, Peter est un associé de la société de développement d'applications mobiles AgNition Inc. Il est également producteur agricole dans la région de London, en Ontario.*

LORNE McCLINTON / *Rédacteur, journaliste et photographe, Lorne partage son temps entre son bureau au Québec et sa ferme céréalière en Saskatchewan.*

ANDRÉ PIETTE / *André est un rédacteur, photographe et vidéographe pigiste qui se spécialise en agriculture.*

LILIAN SCHAER / *Auteure et rédactrice professionnelle, Lilian vit près de Guelph, en Ontario. Elle offre des services de communication à la pige à l'ensemble de l'industrie agricole.*

Nous tenons à remercier particulièrement tous les producteurs et les experts qui ont contribué à ce numéro pour le temps et les conseils judicieux qu'ils nous ont généreusement donnés.

Et si la nouvelle génération n'avait pas les moyens de **REPRENDRE LA FERME?**

PAR LORNE McCLINTON

Les prix des terres agricoles ont augmenté considérablement au Canada au cours de la dernière décennie. Dans certaines régions, les hausses ont été de l'ordre de 400 % ou plus. Dans de nombreux cas, les prix du quota ont aussi augmenté. Si ces chiffres semblent réjouissants du point de vue de la valeur nette d'une ferme, le fait est qu'il est maintenant presque impossible pour les agriculteurs de la nouvelle génération de racheter l'exploitation de leurs parents à la pleine valeur marchande.

« Je ne sais pas s'il existe des fermes qui réalisent les profits nécessaires », affirme Terry Betker du cabinet-conseil Backswath Management situé à Winnipeg, au Manitoba. « Les plans de relève devront certainement en tenir compte. »

Dans la grande majorité des plans de transfert, la jeune génération devra s'endetter pour reprendre la ferme. La question est de savoir dans quelle mesure?

Les parents doivent établir quels biens ils vendront à leurs enfants et lesquels ils leur donneront en cadeau ou leur céderont par voie de succession, indique M. Betker. Avant de se lancer dans un plan de transfert qui suppose le service d'une dette importante pour l'exploitation, il est important d'examiner la rentabilité de la ferme au cours des cinq dernières années et de déterminer si l'exploitation peut être viable malgré le montant de la dette.

Il n'existe pas de solution universelle en matière de planification de la relève et de planification successorale, fait valoir Lance Stockbrugger, comptable agréé et agriculteur d'Englefeld, en Saskatchewan. Les facteurs qui sont importants pour une famille sont peut-être insignifiants pour une autre. Il est essentiel de trouver des solutions personnalisées, et c'est pourquoi les familles devraient commencer à discuter de leurs attentes le plus tôt possible.

« Ils devraient commencer par louer ou acheter leur propre parcelle et se procurer leurs propres équipements d'occasion, et s'exercer à prendre eux-mêmes leurs décisions de gestion. De cette façon, ils peuvent racheter progressivement la ferme de leurs parents. »

Lorsqu'on lui demande conseil à propos de la transition d'une ferme à la relève, M. Stockbrugger suggère souvent à la génération âgée de demeurer propriétaire de la terre. Tout d'abord, dit-il, le fait d'être propriétaires de la terre apporte une sécurité aux parents à mesure qu'ils avancent en âge. Ensuite, cela leur procure une protection en cas de divorce de l'un des enfants. Enfin, le fait de demeurer propriétaires leur permet d'être équitables dans le cadre de la succession envers les enfants qui ne pratiquent pas l'agriculture.

« Plutôt que de joindre immédiatement l'entreprise agricole des parents, j'encourage vivement les enfants à mettre sur pied leurs propres activités lorsqu'ils reviennent à la ferme familiale, explique M. Stockbrugger. Ils devraient commencer par louer ou acheter leur propre parcelle et se procurer leurs propres équipements d'occasion, et s'exercer à prendre eux-mêmes leurs décisions de gestion. De cette façon, ils pourraient racheter progressivement la ferme de leurs parents, ce qui fait que la pilule serait moins difficile à avaler. »

Cette stratégie, qui permet d'étaler les coûts d'acquisition de tous ces actifs dispendieux, donne un solide coup de pouce à la prochaine génération, conclut-il. ■

À LIRE : Êtes-vous prêt financièrement au transfert de la ferme? Pour le savoir, posez-vous ces questions à l'adresse suivante : **fac.ca/EtesVousPret**

L'HEURE DE **LA RETRAITE EST ENCORE LOIN**

PAR KEVIN HURSH

Shaun et Ellen Grueter savent exactement ce qu'ils veulent : devenir agriculteurs à temps plein, déménager de la petite ville de Humboldt, en Saskatchewan, à la campagne, et élever une famille à la ferme. Mais ces rêves ne sont pas faciles à réaliser.

« Nous aimerions avoir un plan, un certain degré de certitude et un échéancier », dit Ellen. Toutefois, la feuille de route du jeune couple est toujours en cours d'élaboration.

Tous deux occupent un emploi à temps plein; Shaun est mécanicien de machinerie lourde pour un concessionnaire d'équipements agricoles de Humboldt, et Ellen est gestionnaire des communications pour le compte de SaskCanola, emploi qui exige des allers et retours d'une heure entre Humboldt et Saskatoon.

Dès qu'il a un peu de temps libre, Shaun prête main-forte à George Hinz, le père d'Ellen, et tous deux tirent profit de ce partenariat à la ferme. Détenteur d'un baccalauréat en agriculture avec spécialisation en science du sol, George se passionne pour l'agronomie et la gestion des affaires de l'entreprise. Il est heureux de pouvoir compter sur un gendre doué en mécanique.

« Shaun est un vrai fonceur, affirme George. Entre son emploi et la ferme, il travaille de longues heures. »

À partir de la gauche : Shaun et Ellen Grueter, puis George et Caroline Hinz.

George imagine Shaun et Ellen à la barre de l'exploitation d'ici 10 ou 15 ans, mais cet échéancier représente une éternité aux yeux de la nouvelle génération.

Le transfert de la ferme n'est pas pour demain

Pour un observateur de l'extérieur, Shaun et Ellen pourraient facilement réaliser leur rêve : ils n'auraient qu'à reprendre la ferme des parents d'Ellen. Toutefois, le contexte actuel n'est pas propice.

George n'est âgé que de 53 ans, soit seulement 20 ans de plus que Shaun. En tant qu'agriculteur, il a traversé des années difficiles, mais la dernière décennie a été généralement favorable pour l'industrie céréalière. En 2017, George a produit des pois jaunes, des pois perdrix, de l'orge brassicole, du canola, du blé fourrager et du blé de force rouge. Les rendements et la qualité de ces cultures ont été excellents. George n'est pas du tout prêt à prendre sa retraite.

Par comparaison, lorsque George a repris la ferme de son père, à la fin des années 1980, il y avait une différence d'âge de 40 ans, son père voulait prendre sa retraite et aucun des frères aînés de George ne s'intéressait à l'agriculture.

« Durant leur jeunesse, mes frères ont travaillé à la sueur de leur front à la ferme, et l'idée de reprendre l'exploitation ne les intéressait pas », relate George.

Lorsqu'on lui demande comment il entrevoit sa ferme dans dix ou quinze ans, George imagine Shaun et Ellen à la barre de l'exploitation, mais cet échéancier représente une éternité aux yeux de la nouvelle génération.

Persévérance et vision d'avenir

Ne reculant devant aucun obstacle, Shaun et Ellen continuent à franchir les étapes qui leur permettront de concrétiser leur rêve. En échange de la main-d'œuvre qu'il fournit, Shaun utilise l'équipement de George pour exploiter un certain nombre de parcelles louées. Le jeune couple a aussi acheté quelques équipements.

« J'aimerais avoir mon propre atelier chauffé où je réparerais notre équipement et où je ferais quelques réparations à temps perdu pour d'autres agriculteurs », dit le jeune homme.

Toutefois, Shaun et Ellen ne possèdent pas de terre où ils pourraient construire une maison ou un atelier, et ils n'ont pas profité de l'augmentation de la valeur des terres agricoles qui a donné lieu à des hausses de valeur nette. Ils n'ont pas non plus atteint le stade où ils enregistrent un revenu agricole suffisant pour pouvoir quitter leur emploi à temps plein.

Ellen et son père.

L'année dernière, George et Shaun ont augmenté considérablement la superficie de terre louée conjointement afin d'atteindre 2 800 acres cultivés, mais il s'agit d'une superficie modeste en Saskatchewan – en particulier si deux familles la partagent.

De plus, George et son épouse Caroline ont trois autres filles qui entrent dans l'équation. Deux d'entre elles ont une carrière et la troisième, qui est en train de terminer son secondaire cinq, s'intéresse vivement à l'élevage des animaux. Comme dans la plupart des familles, il devra y avoir des discussions au sujet des moyens de traiter tous les enfants équitablement.

« Les experts financiers spécialisés en agriculture font remarquer que chaque génération n'a pas les moyens de racheter la ferme, souligne Ellen, mais nous voulons trouver une solution équitable pour mes sœurs, car c'est l'harmonie de la famille qui prime. »

Shaun et Ellen explorent donc d'autres moyens de réaliser plus rapidement leur rêve de pratiquer l'agriculture à temps plein, mais ils devront faire preuve de détermination et de dévouement et entretenir des communications soutenues avec la famille. ■

Photos gracieusement fournies par les familles Hinz et Grueter.

UN ACCORD OFFICIEL SERAIT **SOUHAITABLE**

Récemment, Shaun et Ellen ont sollicité l'aide du cabinet comptable PricewaterhouseCoopers s.r.l. (PwC) de Humboldt. Bien qu'il s'agisse d'une relation professionnelle embryonnaire, Shelly Carberry de PwC constate que le couple voudra peut-être un jour conclure un accord plus officiel avec les parents d'Ellen.

« Nous avons affaire à de nombreuses familles qui pratiquent l'agriculture ensemble, mais qui n'ont écrit nulle part qui a acheté quel équipement et à quel moment, dit Mme Carberry. Certains équipements ont peut-être été achetés individuellement et d'autres conjointement. Cela peut devenir un problème difficile à régler lorsque la dynamique de l'exploitation change. » Elle souligne qu'il est toujours judicieux d'établir un accord écrit afin d'éviter les malentendus.

Parfois, un accord de coentreprise officiel peut s'avérer utile, car il permet d'établir les précisions suivantes :

- **l'apport de chaque partie à la coentreprise**
- **le partage des coûts et des recettes**

Hommage aux **PRODUCTEURS**

« Toute ma vie, j'ai adoré travailler avec les vaches. Les gens sont curieux de savoir d'où vient leur lait et lorsque l'occasion se présente, je suis fière de pouvoir leur dire que nous produisons à notre ferme un lait de la plus grande qualité. Je m'appelle Sara Simmons et je suis propriétaire de Pure Holsteins. »

Toute l'équipe de FAC remercie les producteurs agricoles pour leur travail exceptionnel.

#HommageProducteursAgricoles

fac.ca

Financement agricole Canada
Pour l'avenir de l'agroindustrie

Canada

PENSEZ TRANSITION, ET NON TRANSFERT

PAR KIERAN BRETT

Malgré la légion de comptables, de banquiers et d'experts-conseils bien intentionnés qui les exhortent à le faire, de nombreuses familles d'agriculteurs canadiennes n'ont pas de plan de transfert de propriété d'une génération à l'autre.

À partir de la gauche : Greg, Nathan, Marian, Rick, Matt et Aimee.

« Pour nous, ce n'est pas l'affaire d'un an ou deux. Nous en parlons et nous nous y préparons depuis déjà dix ou douze ans. »

Serait-ce la notion de transfert qui fait obstacle? Ce terme évoque peut-être un changement abrupt par lequel la génération âgée se fait évincer par la jeune génération en puissance.

Au lieu de parler de *transfert*, pourquoi ne pas envisager le terme *transition*? Ce terme évoque un transfert graduel et méthodique de la propriété et des pouvoirs.

La ferme Stamp Seeds, près d'Enchant, en Alberta, est justement en plein processus de transition. Tout en maintenant le dialogue, les parents commencent à se retirer progressivement, et la jeune génération prend de plus en plus sa place.

« Il est difficile de déterminer avec exactitude le moment où la transition a commencé », dit Greg Stamp, membre de la deuxième génération de la ferme. « Pour nous, ce n'est pas l'affaire d'un an ou deux. Nous en parlons et nous nous y préparons depuis déjà dix ou douze ans. »

Les parents préconisent l'organisation à la ferme et le travail d'équipe en famille

Richard et Marian Stamp ont fondé Stamp Seeds en 1978. Ils ont développé cette entreprise en fournissant des semences sélectionnées de haute qualité à des clients partout dans le sud de l'Alberta. Les Stamp ont aussi élevé quatre enfants qui, au cours des dix dernières années, se sont mariés et ont occupé des rôles clés dans l'exploitation.

Richard et Marian n'avaient que la mi-quarantaine lorsque l'idée de la transition à la relève a germé. Au lieu de remettre la conversation à plus tard, ils l'ont engagée avec enthousiasme et ont encouragé leurs enfants à créer leur propre rôle dans l'entreprise. Maintenant âgés de 26 à 34 ans, les membres de la jeune génération ont relevé le défi.

« Mes parents ont toujours préconisé l'organisation et la collaboration, et nous ont montré comment développer et enrichir l'entreprise », affirme Greg.

Tous les six mois, environ, la famille tenait une réunion au sujet des activités de la ferme. Il ne s'agissait pas de planifier la transition proprement dite. Néanmoins, au gré des discussions sur les activités de la ferme, les nouveaux débouchés et les rôles individuels, l'organigramme de Stamp Seeds a pris forme.

Greg est responsable des ventes, Nathan, des travaux aux champs, et Matthew, du conditionnement et du traitement des semences. Leurs conjointes respectives, Sarah, Christine et Dynae, jouent aussi des rôles actifs.

Richard et Marian ont une fille, Aimee Klatt, qui pratique l'agriculture avec son mari Blake et sa belle-famille dans la région de Foremost, en Alberta.

Les discussions concernant la transition se déroulent souvent en présence de conseillers qui connaissent la famille, apportent une expertise sur le plan des affaires et de la fiscalité et contribuent à faire progresser le processus de transfert.

Tournée des champs de Stamp Seeds.

« Ils créent un climat d'impartialité à nos réunions, poursuit Greg. Ils n'ont pas de parti pris et leur jugement n'est pas altéré par les événements passés de la famille, et ils reconnaissent que "juste" et "égal" ne sont pas toujours synonymes. Ils peuvent nous aider à évaluer ce que nous faisons parce qu'ils ont acquis de l'expérience auprès de nombreuses autres fermes. »

La voie de la transition

Qu'arrive-t-il lorsque la génération vieillissante se retire des activités de la ferme? Qu'est-ce que cela signifie? Après avoir géré les finances pendant près de 40 ans, un rôle clé au sein de l'entreprise, Marian Stamp envisageait de se retirer progressivement.

Les discussions de la famille au sujet de l'entreprise ont conduit à la décision d'embaucher un directeur financier à temps plein. Les parents ont aussi commencé à vendre des actifs aux enfants – pas du jour au lendemain, mais de façon progressive. Cela a permis aux parents d'investir leur argent dans des actifs plus sûrs, à mesure que la jeune génération prenait de l'expérience et assumait des responsabilités grandissantes Aujourd'hui, la famille Stamp cultive des semences certifiées sur 5 500 acres, dont la plus grande partie est irriguée, et possède des installations de nettoyage et de traitement des semences. Ces actifs agricoles considérables sont sans doute moins importants pour l'entreprise que les relations de travail entre parents, enfants et conjoints.

Forte du succès de son exploitation de traitement de semences, d'une demande vigoureuse de la part d'agriculteurs commerciaux et d'une transition générationnelle bien amorcée, la famille Stamp entrevoit un avenir prometteur.

« De façon générale, l'agriculture traverse une bonne période, dit Greg. Notre entreprise de vente au détail et de nettoyage de semences a vraiment le vent dans les voiles. Plus nos clients réussissent, plus nous prospérons, nous aussi. Nous sommes donc très optimistes. » ■

Photos gracieusement fournies par la famille Stamp.

LE RYTHME DE LA TRANSITION DE L'ENTREPRISE À LA RELÈVE IMPORTE MOINS QUE L'ADOPTION D'UNE **ORIENTATION CLAIRE**

Depuis un peu plus d'une décennie, la famille Stamp mène un processus graduel de transition de la ferme. Merle Good, éminent expert en matière de transfert des fermes familiales, travaille avec la famille depuis toutes ces années.

> **« Mon rôle consiste à faciliter la discussion, à poser les questions difficiles et, chose tout aussi importante, à élaborer un cadre d'affaires qui établit une feuille de route pour la mise en œuvre de la transition, explique M. Good. Cela a permis d'amorcer le transfert effectif des biens, en plus de créer des possibilités. En l'absence de clarté, on demeure dans le domaine des hypothèses. »**

M. Good souligne que cette transition est unique en ce sens que Richard et Marian ont invité leur famille à participer très tôt au processus. Compte tenu du grand nombre d'enfants concernés, les rôles et les responsabilités sont extrêmement importants, et c'est pourquoi la participation hâtive et la patience à l'égard de l'évolution des responsabilités sont cruciales.

Il est certain que des obstacles se dresseront en cours de route, mais la famille est déterminée à assurer la réussite de l'entreprise et celle de chacun des membres.

« Je dis toujours à mes clients que les possibilités s'offrent à qui sait attendre, ajoute M. Good. Tant que vous avez une orientation claire, il ne sert à rien de précipiter le transfert de la ferme familiale. Ce n'est pas une stratégie viable. »

À télécharger : Le transfert des compétences et des connaissances constitue une partie essentielle du processus de transition de l'entreprise à la prochaine génération. Utilisez notre outil **Plan de perfectionnement en vue du transfert de la ferme** pour entamer la conversation : **fac.ca/ParlonsDeTransfert**.

La valeur croissante entraîne de nouveaux enjeux

PAR KEVIN HURSH

La valeur des terres, de l'équipement et, dans de nombreux cas, du quota a augmenté de façon marquée au cours de la dernière décennie, ce qui modifie la dynamique du transfert des fermes à la prochaine génération.

Même les fermes familiales de taille relativement modeste ont vu leur valeur nette s'accroître de millions de dollars. En soi, cela ne devrait pas être considéré comme un problème, mais des actifs de grande valeur ne se traduisent pas nécessairement par un revenu annuel élevé.

« La volonté des parents de traiter équitablement leurs enfants, qu'ils pratiquent l'agriculture ou non, peut donner lieu à des discussions difficiles », affirme Kerry Riglin, spécialiste en planification agricole. « Les enfants qui ne sont pas agriculteurs sont conscients de la valeur élevée des actifs et peuvent s'attendre à obtenir une part égale. »

« La fille ou le fils qui travaille à la ferme considère peut-être que son apport à la valeur nette de l'entreprise s'est fait sous forme de main-d'œuvre. Ses frères et sœurs qui n'exercent pas l'agriculture y voient peut-être une occasion qu'ils n'ont jamais eue », souligne M. Riglin.

La plupart des fermes ne sont pas viables si la nouvelle génération doit payer l'ensemble des actifs à la pleine valeur marchande. En effet, cela équivaudrait à démarrer une ferme à partir de zéro.

Établi à Wainwright, en Alberta, M. Riglin constate que de nombreux exploitants possèdent peu de capitaux liquides afin d'assurer une répartition égale entre leurs enfants. De fait, la terre agricole représente une part importante de la valeur nette. En conséquence, les enfants qui ne pratiquent pas l'agriculture se retrouvent souvent propriétaires d'une parcelle de la terre.

Cette solution peut être acceptable, mais elle peut aussi entraîner de gros problèmes. En l'absence de dispositions qui garantissent aux enfants pratiquant l'agriculture un accès abordable à la terre, la viabilité de la ferme peut être compromise.

Il n'y a pas de solution magique, mais les planificateurs disposent de nombreux outils pour aider les familles une fois qu'elles savent ce qu'elles veulent accomplir. Si l'objectif principal est d'avoir une exploitation agricole viable à long terme, les enfants qui ne pratiquent pas l'agriculture devront peut-être se contenter d'une part inférieure à leurs attentes ou, à tout le moins, ils devront peut-être attendre plus longtemps avant de toucher leur part.

« Il faut aussi prendre en considération les ressources dont les parents auront besoin à la retraite, mentionne M. Riglin. Quelquefois, ils ne se rendent pas compte du niveau de revenu dont ils auront besoin pour assurer leur subsistance. » Des difficultés imprévues peuvent aussi survenir, y compris des problèmes de santé.

Par ailleurs, l'accroissement de la valeur des actifs s'accompagne de considérations d'ordre fiscal.

L'exonération cumulative des gains en capital (ECGC) d'un million de dollars peut être dépassée plus vite que le pensent de nombreux producteurs. Et les propriétaires fonciers qui ne pratiquent pas l'agriculture finissent par perdre leur capacité de céder la terre à la prochaine génération sans entraîner de gains en capital.

Le patrimoine agricole transféré d'une génération à l'autre atteint un niveau inégalé, et plus que jamais il est nécessaire de faire appel à des professionnels pour éviter les pièges potentiels et mettre en œuvre des solutions viables. ■

La plupart des fermes ne sont pas viables si la nouvelle génération doit payer l'ensemble des actifs à la pleine valeur marchande. En effet, cela équivaudrait à démarrer une ferme à partir de zéro.

Comment les jeunes peuvent-ils s'y prendre pour lancer une discussion sur le transfert de la ferme?

JOHN FAST
The Family Business Doctor
Waterloo, Ontario

Tout transfert intergénérationnel réussi fait obligatoirement l'objet d'une opération commerciale, et j'ai constaté que les jeunes qui adoptent d'entrée de jeu une approche entrepreneuriale sont souvent pris plus au sérieux. Quelle forme cela peut-il prendre?

Concrètement, les jeunes doivent se comporter en adultes. Il est utile d'avoir une proposition financière préliminaire documentée et crédible, ainsi que de montrer que vous êtes prêt à assumer des risques et que vous ne tenez rien pour acquis.

Vous voulez qu'on vous prenne au sérieux, et la capacité de discuter de façon sensée des finances fait de vous un partenaire plus sérieux et plus intéressant aux yeux de vos parents. De fait, ceux-ci seront moins tentés de traiter la génération montante comme des enfants, qu'ils soient âgés de 21 ou 51 ans.

Le fait pour le producteur de la nouvelle génération d'élaborer son propre plan de vie peut aussi servir de tremplin pour parler sérieusement de transfert. De votre propre chef, en vous faisant peut-être aider par un mentor ou un coach, mettez par écrit une trajectoire professionnelle de cinq à dix ans.

Ensuite, invitez vos parents et les autres parties intéressées à un repas au cours duquel il est prévu que vous leur présentiez votre plan de vie. Surveillez le déroulement des conversations. L'élément important de cette stratégie est que les jeunes prennent l'initiative – en élaborant leur plan de vie et en préparant ou en payant le repas prévu à cette fin.

PIERRETTE DESROSIERS
Psychologue, coach, conférencière
Saint-Herménégilde, Québec

Voici cinq stratégies gagnantes pour faciliter la discussion :

1 SONDEZ VOTRE INTENTION ET EXPRIMEZ-LA AUX PROPRIÉTAIRES

Vous pourriez dire quelque chose comme ceci : « C'est important pour moi de prendre le temps de discuter de nos attentes, de nos visions et de nos préoccupations mutuelles. Je souhaite que l'on se donne les moyens de réussir. Qu'en pensez-vous? »

2 PRÉVOYEZ UN MOMENT ET UN ENDROIT POUR DISCUTER

Engagez-vous à investir temps et énergie. Mettez-vous d'accord sur un ordre du jour.

3 DÉTERMINEZ ET PRÉCONISEZ LES VALEURS COMMUNES

Chaque partie veut avoir une entreprise rentable et vivable, où chacune est heureuse et peut s'accomplir.

4 PROJETEZ-VOUS DANS L'AVENIR

Où chacun de vous se voit-il dans un an, dans cinq ans et dans dix ans? Comment envisagez-vous votre collaboration? Que devez-vous faire pour concrétiser cette vision?

5 ACCEPTEZ LE FAIT QU'ON NE PEUT PAS TOUT DIRE ET TOUT RÉGLER EN UNE SEULE DISCUSSION

Un transfert réussi n'est pas le fruit du hasard. Nous devons choisir de réussir notre collaboration.

Il faut comprendre les motivations de chacun – les valeurs communes, la mission, la vision – et trouver un moyen de les satisfaire.

Trop de gens se sentent anxieux face à ces discussions délicates, mais tellement importantes, alors ils les évitent. Comme ces moments sont souvent chargés en émotions, il peut s'avérer important de se faire accompagner dans ce processus par un conseiller de confiance.

MERLE GOOD
GRS Consulting
Cremona, Alberta

La relève devrait se définir comme la continuation – et non le transfert – d'une entreprise agricole familiale. Dans cette optique, les deux générations doivent continuer à exercer communément des rôles actifs pour mener à bien la transition de l'entreprise à la prochaine génération.

Le choix des mots est important : voulez-vous être un entrepreneur agricole et devenir propriétaire ou gestionnaire d'une entreprise agricole?

Avez-vous la personnalité, possédez-vous les compétences et, plus important encore, nourrissez-vous la passion nécessaire pour y arriver? Comprenez-vous que l'agriculture est une affaire de capitaux propres et non de revenu?

Parlez-en à d'autres jeunes agriculteurs, discutez des défis connexes, puis prenez votre décision. Ne vous demandez pas ce que l'entreprise peut faire pour vous; demandez-vous ce que vous pouvez faire pour l'entreprise.

Les partenaires de la génération âgée doivent – je dis bien doivent – déterminer à quel genre d'entente ils s'attendent et le communiquer à la prochaine génération. La jeune génération doit ensuite élaborer un plan qui intègre leurs attentes et leurs objectifs, selon leurs propres besoins et leurs capacités de participer à l'entreprise. Si vous n'êtes qu'un acteur du plan de vos parents, vous resterez un employé.

Qu'en est-il de la clarté et de la securité à long terme? Les capitaux propres qui restent dans l'entreprise ne feront pas partie de l'avoir personnel des parents au moment de leur décès. Les entreprises agricoles ne peuvent se permettre d'acheter un tracteur deux fois.

Pourquoi la relève au sein des fermes familiales est-elle parfois si compliquée? Parce qu'elle est extrêmement importante! ■

À télécharger : Le transfert peut s'avérer un sujet difficile à aborder. Toutefois, il n'est pas nécessaire qu'il en soit ainsi. Utilisez notre outil **Questions pour amorcer la conversation sur le transfert**, afin d'obtenir de l'aide : **fac.ca/ParlonsDeTransfert**.

DANS LA FAMILLE DEPUIS **ONZE GÉNÉRATIONS**

PAR ANDRÉ PIETTE

Photo : christianblais.com

« Notre famille exploite cette terre depuis 350 ans et elle ne s'est jamais vendue d'une génération à l'autre, elle s'est toujours transmise par don. »

La route qui longe le fleuve Saint-Laurent, du côté nord, entre Montréal et Québec, se nomme le « Chemin du Roy ». Construite à l'époque du Régime français, ce fut la toute première route de la colonie.

En 1667, un dénommé Nicolas Langlois acquit une terre située le long de celle-ci, à Neuville pour être précis. Peu après, il maria une fille du Roy, Elizabeth Crêtel, avec qui il eut dix enfants. Au terme de leur vie, ils transmirent leur terre à leurs enfants.

Depuis, les générations se sont succédé et si vous passez par Neuville, vous découvrirez que la ferme existe encore. Elle appartient maintenant à Médé et Daniel Langlois. Les deux frères constituent la onzième génération à l'exploiter.

La ferme s'étend maintenant sur 300 acres consacrés à la fois aux cultures maraîchères et aux grandes cultures. Une étable abrite quelque 40 vaches laitières. En bordure de la route, un bâtiment multifonctionnel accueille les clients et les visiteurs. Des étals de légumes frais s'y déploient. Une boutique offre divers produits préparés dans une cuisine de transformation située à l'arrière. À divers endroits, des affiches racontent l'histoire exceptionnelle de cette ferme et expliquent comment on y cultive et transforme les légumes.

Le transfert de la ferme s'est fait de façon graduelle. En 1989, quand Daniel est revenu travailler sur la ferme, diplôme en poche, ses parents – Fernand et Murielle – lui ont cédé 20 pour cent des parts. Médé est revenu à son tour en 1994 et quelques années plus tard, ceux-ci se sont départis de la totalité des parts, les partageant moitié-moitié entre les deux frères. Un bon matin, raconte Médé, notre père nous a dit : « Les gars, vous vous entendez bien ensemble. On vous donne nos parts pour que vous soyez 50-50 ».

Un transfert par don

Un aspect qui distingue ce transfert, c'est que les parents ont fait entièrement don de la ferme à leurs enfants. Un don n'a rien d'exceptionnel en agriculture, mais il se limite généralement à une partie de la valeur de la ferme. Les parties s'entendent sur un prix de vente qui comblera les besoins financiers des parents pendant leur retraite tout en permettant à la relève de rembourser ses emprunts et de couvrir son coût de vie.

Fernand et Murielle, accompagnés de leur fille Nathalie et de leurs fils Médé (assis) et Daniel. Photos fournies par André Piette.

Si Murielle et Fernand ont pu réaliser un don complet, c'est qu'ils peuvent compter sur leurs rentes et sur le travail qu'ils continuent d'effectuer à la ferme (sans toutefois toucher de rémunération fixe).

« Et puis, si nous avions besoin de mille dollars demain matin, c'est évident que la ferme nous les donnerait », lance Fernand.

Pour tout dire, ils n'ont jamais envisagé de céder la ferme autrement que par don. Question de principe. « Notre famille exploite cette terre depuis 350 ans et elle ne s'est jamais vendue d'une génération à l'autre, elle s'est toujours transmise par don », dit fièrement Fernand.

Sa longue histoire, la famille Langlois en a fait la colonne vertébrale de sa mise en marché. Ainsi, c'est à force de devoir la raconter aux clients du magasin que Médé a eu l'idée d'aménager un « économusée ». On appelle ainsi une entreprise qui met en valeur le savoir-faire d'un artisan. D'où les affiches, photos et outils bien en évidence à travers les étals.

Leur économusée est dédié à l'histoire de la ferme, à la conserverie, ainsi qu'à la culture du maïs. Parlant de maïs, soulignons que celui produit à Neuville a la réputation d'être le meilleur au Québec. Il bénéficie d'ailleurs d'une indication géographique protégée.

Autre particularité de la ferme : le maïs sucré ainsi que les autres légumes produits sur la soixantaine d'acres qui leur sont réservés sont tous vendus sur place. Ceux qui restent sur les étals en fin de journée seront transformés, en sauce ou en conserve, par Murielle et son équipe.

Nathalie dispose les fruits en conserve à l'avant du magasin.

La ferme peut compter sur une clientèle fidèle ainsi que sur les nombreux touristes qui empruntent le Chemin du Roy. La proximité de la Ville de Québec constitue également un atout précieux.

Les dernières années ont vu la famille Langlois accroître leurs superficies en culture et multiplier les projets de développement. « Notre priorité, c'est maintenant de devenir plus efficaces au champ », indique Médé, qui ajoute, sourire en coin : « On veut aussi faire baisser la pression du côté de l'endettement. » ■

LE CAPITAL HUMAIN, C'EST LE PLUS IMPORTANT

Céline Lafortune œuvre comme conseillère en transfert d'entreprise au sein de l'agence de développement Lanaudière Économique. En 13 ans, elle a accompagné des propriétaires d'exploitation de toute taille et de toute spécialité.

> **« C'est normal de se préoccuper de fiscalité, précise-t-elle. Il existe des outils fiscaux qu'on peut utiliser pour que le transfert s'avère le plus avantageux possible pour les deux parties. De par les lois et les structures, un producteur qui cède sa ferme en tout ou en partie n'a pas le choix de passer non seulement par un fiscaliste, mais aussi par un comptable, un notaire et, à la limite, un conseiller en financement. »**

Ce qu'on a le plus tendance à oublier, signale la conseillère, c'est l'aspect humain. Comme la préparation des *cédants* au transfert de leur entreprise. « Dès le départ, juge-t-elle, ils ont intérêt à déterminer à quel moment ils souhaitent réaliser le transfert, ce qu'ils veulent faire après et de combien d'argent ils auront besoin pour vivre. »

Souvent, le scénario envisagé repose sur un transfert graduel de l'entreprise et donc, sur la cogestion. Mme Lafortune suggère donc aussi de porter une attention particulière au transfert des responsabilités. « C'est un aspect qui gagne à être planifié, ne serait-ce que pour que la relève puisse développer sa capacité entrepreneuriale », croit-elle.

Autre facteur crucial pour le succès d'un transfert : le partage d'une vision du développement de l'entreprise. « Souvent, les jeunes arrivent des projets plein la tête alors que les cédants n'ont pas nécessairement le goût de se lancer dans de grands projets et d'y mettre des millions », rapporte la conseillère.

À partir de la gauche :
Dylan, Jaidin, Jack, Peter, John, Nathan et Chris.
Ci-dessous : Dylan en compagnie de Logan, le fils de Chris.

LORSQUE LA TRANSITION À LA RELÈVE **CONSOLIDE** UNE ENTREPRISE FAMILIALE DE PRODUCTION DE LÉGUMES

PAR LILIAN SCHAER

« Nous avons constaté une véritable évolution chez nos jeunes associés. Pendant la première année, ils nous demandaient régulièrement ce que nous voulions qu'ils fassent. Cinq ans plus tard, ce sont eux qui, ironiquement, nous demandent ce que nous faisons. »

Tout a commencé avec cinq frères et une ferme de 100 acres dans le sud de l'Ontario.

Martin, Peter, John, Albert et Jack Streef se sont associés en juin 1977; aujourd'hui, Streef Produce Ltd. est une entreprise familiale de production et de vente en gros de légumes qui compte une ferme de 2 400 acres dans la région de Princeton, en Ontario, ainsi qu'un point de vente en gros au Ontario Food Terminal de Toronto.

« Nos parents étaient des associés dans les débuts parce que trois d'entre nous étions encore mineurs. Mais ils se sont retirés au bout de quelques années parce que nous avions des objectifs de croissance différents de ce qu'ils avaient envisagé, alors ils nous ont laissé voler de nos propres ailes », raconte Jack.

Streef Produce compte maintenant trois associés principaux de la première génération et quatre associés juniors. Le fils de Martin, Chris, et celui de Peter, Jaidin, s'occupent des ventes, de la distribution et du contrôle de la qualité à Toronto, tandis que les deux fils de Jack, Nathan et Dylan, sont responsables la production à la ferme et de la salubrité alimentaire.

L'entreprise produit des pommes de terre, des haricots verts, des patates douces et des asperges, en rotation avec du maïs et du soja. Les produits frais précommandés sont emballés sur place dans leurs installations. L'entreprise fournit aussi des produits du monde entier à un vaste éventail d'acheteurs à partir de son centre de distribution au Ontario Food Terminal.

Le changement s'est amorcé il y a dix ans, après le décès de Martin. Cinq ans plus tard, Albert voulait quitter l'entreprise et prendre sa retraite, et parallèlement, une nouvelle génération était prête à prendre la relève. La transition de l'entreprise à la relève a commencé par une conversation avec le cabinet comptable de la famille, BDO.

« Nous ne savions pas comment faire pour intégrer de jeunes associés au même moment où un associé principal quittait l'entreprise, confie Jack. BDO nous a aidés à répondre aux questions difficiles et nous a ouvert les yeux et l'esprit sur ce que nous devions faire. Nous avons travaillé avec des experts en matière de transfert, mais aussi avec nos personnes habituelles, qui connaissaient notre parcours et les obstacles que notre entreprise devait surmonter. »

Notre plus grande préoccupation était de veiller à ce que le transfert s'effectue le plus

harmonieusement possible et d'établir les responsabilités de chacun. Une fois ces questions réglées, l'entreprise a pu poursuivre ses activités normalement durant le processus.

La réussite grâce à la communication

La communication a grandement contribué à la réussite de la transition de l'entreprise à la relève. Chacun a exprimé ouvertement ses objectifs personnels dans le cadre du partenariat et sa vision de l'avenir de l'entreprise; la présence de médiateurs aux réunions a aidé tout le monde à rester concentré sur des objectifs clairs et réalistes.

« Cela a orienté la conversation dans une toute nouvelle voie où le compromis entrait en jeu. Les objectifs pouvaient être atteints, l'entreprise pouvait demeurer viable et tout le monde était heureux du résultat final », affirme Jack.

Ils se sont aussi assurés de tenir compte des centres d'intérêt et des compétences de tous, de sorte que les jeunes associés – qui avaient évolué dans l'entreprise en occupant divers postes, du nettoyage des planchers à la gestion – puissent obtenir un poste qui leur convenait. Les frères Streef avaient adopté cette stratégie lorsqu'ils ont fondé l'entreprise, et Jack croit que cela a contribué à leur réussite depuis quatre décennies.

> **« La pire chose qu'on puisse faire durant une transition d'entreprise est de confier à un jeune associé un poste qui ne l'intéresse pas. Il se sentira enchaîné et ne donnera pas le meilleur de lui-même, ajoute-t-il. Une fois que nos jeunes associés sont devenus propriétaires, toutefois, leur participation à l'entreprise est devenue beaucoup plus qu'un emploi à leurs yeux. »**

Déterminer comment profiter de la valeur nette de l'entreprise sans étouffer la capacité de croître de la génération montante a constitué un défi, mais pour les associés principaux, le plus difficile a été d'apprendre à moins intervenir dans les activités quotidiennes de l'entreprise et à accepter qu'il existe plus d'un moyen d'atteindre un objectif d'affaires.

« Les jeunes vont commettre des erreurs, mais nous en avons aussi fait il y a 20 ans, et nous en faisons encore aujourd'hui. Nous apprenons de ces incidents. L'essentiel est d'accepter le changement plutôt que de le redouter, fait valoir Jack. Au cours des cinq dernières années, nous avons constaté une véritable évolution chez nos jeunes associés. Pendant la première année, ils nous demandaient régulièrement ce que nous voulions qu'ils fassent. Aujourd'hui, ce sont eux qui, ironiquement, nous demandent ce que nous faisons. »

Amorcer le transfert le plus tôt possible

Si tout était à refaire, les Streef amorceraient le transfert encore plus tôt; en effet, une transition plus graduelle aurait donné aux membres de la nouvelle génération l'occasion de se préparer à leur rôle plus tôt et aurait permis aux associés de la première génération de se retirer l'esprit plus tranquille.

Toutefois, de façon générale, ce changement a été positif pour l'entreprise comme pour la famille. Depuis la transition de l'entreprise, Streef Produce profite de l'évolution des débouchés commerciaux et des talents de la nouvelle équipe pour prendre de l'expansion en ajoutant des asperges et des patates douces à l'éventail des cultures. De plus, une division de l'équipement maraîcher s'emploie à fournir aux producteurs des technologies de pointe qui n'avaient jamais été accessibles au Canada, notamment des repiqueuses et des désherbeuses automatisées et des calibreuses optiques pour toutes sortes de cultures légumières.

« Cette transition de l'entreprise à la relève a eu un avantage double. Elle a renforcé ma relation avec mes enfants et ma famille, et nous a appris à nous concentrer sur l'essentiel et à ne pas laisser les petits problèmes occuper toute notre attention, confie Jack. Nous avons ouvert les portes l'une après l'autre et n'avons jamais regretté d'avoir parcouru ce chemin. » ■

Photos gracieusement fournies par la famille Streef.

Peter (assis), John et Martin – les plus jeunes sont Jack (tenant une bouteille) et Albert (1965).

LA FAMILLE D'ABORD, LES ASSOCIÉS ENSUITE

Après 25 ans de service comme comptable de la famille Streef, Coralee Foster de BDO connaissait bien l'entreprise et la famille. Quand est venu le moment de discuter du transfert, elle a fait appel à son collègue Brent VanParys, spécialiste du transfert des entreprises, pour faciliter les discussions entre les membres de la famille et veiller à ce que tous participent à la création d'une vision de leur avenir commun.

« Dans ce genre de situation, il est utile de faire appel à quelqu'un qui peut porter un regard neuf et qui n'a pas d'idées préconçues de ce qu'il faut faire », souligne Mme Foster.

Selon M. VanParys, la participation immédiate de la nouvelle génération à la prise de décisions a été l'une des clés de la réussite du transfert des Streef. Et même en cas de désaccord, chacun était respectueux des besoins et des opinions des autres; avant d'être des partenaires d'affaires, ils étaient avant tout une famille.

« Il est impossible de transférer la propriété ou la gestion d'une entreprise familiale sans tenir compte des répercussions sur la famille. Ces trois dimensions se chevauchent, explique M. VanParys. Mais si vous entretenez de bonnes relations familiales, vous serez généralement en mesure de maintenir l'harmonie sur les deux autres plans. »

VIDÉO : Manjit Minhas : Brasser les affaires familiales avec succès. Obtenez des conseils sur le travail avec des membres de la famille de cette entrepreneure, baronne de la bière et dragonne à l'émission de la CBC *Dragon's Den* : **fac.ca/Minhas**.

CE QUE VOUS EN DITES

Quels sont les aspects positifs et les irritants liés au transfert de la ferme? Voici ce qu'a répondu notre communauté Twitter :

- Aspect positif : les réunions autour d'un café où l'on discute de la stratégie et des priorités selon la saison. Difficulté : plusieurs gestionnaires membres de la famille et approches divergentes.
- Inviter frères et sœurs à participer aux discussions de famille et faire appel à un médiateur pour aborder toutes les questions avant de parler d'argent.
- Exprimer ses intentions et aborder la planification successorale le plus tôt possible. Régler les questions difficiles.
- Avoir à l'esprit le point d'arrivée dès le départ.

Le transfert des fermes est-il plus simple ou plus compliqué à mesure que la valeur des actifs augmente? Pourquoi?

- Assurément plus compliqué. La tension est plus forte; il est plus difficile de trouver l'équilibre entre les liquidités et les actifs non monétaires sans vendre.
- Il est plus difficile de trouver un juste équilibre entre la capacité de la prochaine génération d'exercer l'agriculture et la reconnaissance de la valeur que la génération qui part à la retraite a accumulée à la ferme.

Source : Twitter; certains commentaires ont été reformulés par souci de clarté.

GRAND CHANGEMENT DE PROPRIÉTÉ EN VUE

D'après le dernier recensement, les trois quarts des fermes canadiennes changeront de propriétaire au cours de la prochaine décennie; cela représente environ 50 milliards de dollars d'actifs agricoles. Mais l'agriculture canadienne est-elle prête pour ce changement? Voyons voir :

Moins de 10 % des agriculteurs du Canada ont un plan écrit pour le transfert de leur entreprise agricole à la nouvelle génération

48 % des fermes n'ont pas désigné de relève

Le transfert complet d'une ferme s'effectue en huit ans en moyenne

En l'absence d'un plan de transfert solide, le risque d'échec s'établit à 66 %

Sources : Gestion agricole du Canada; Recensement de l'agriculture 2016; Université Purdue

L'IMPORTANCE DE LA **PLANIFICATION**

« **La planification des activités d'affaires** est la composante clé qui permettra d'établir une base solide pour la croissance future de votre entreprise. Un plan écrit officiel est l'outil le plus efficace pour rallier les gens à une vision directrice qui assurera la prospérité de la ferme pour les générations à venir. »

HEATHER WATSON
Gestion agricole du Canada

À télécharger : Un bon plan d'affaires peut réunir les conditions gagnantes d'un transfert réussi. Utilisez les **Dix étapes à suivre pour rédiger un plan d'affaires solide : fac.ca/PlandAffaires**.

ASTUCES

5 COMPORTEMENTS À ÉVITER LORSQUE VOUS PLANIFIEZ LE TRANSFERT DE VOTRE FERME

1 **Évitez de penser que la planification est inutile pour vous.** La planification aide les jeunes agriculteurs à démarrer, les producteurs établis à réduire les risques, et les producteurs à l'âge de la retraite à transférer la ferme à la génération suivante.

2 **Évitez de faire des suppositions ou de garder vos plans secrets.** Communiquez clairement vos désirs à votre famille afin de réduire les malentendus.

3 **Évitez de faire cavalier seul.** Collaborez avec des professionnels qui peuvent vous aider à gérer les aspects opérationnels et juridiques du transfert, et assurez-vous que les membres de votre famille participent aux discussions.

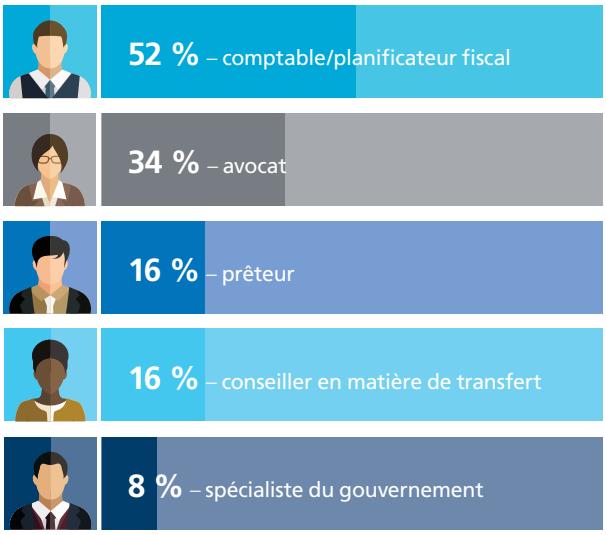
4 **Évitez de confondre égal et équitable.** Les enfants ne désirent peut-être pas tous prendre la relève de la ferme, mais les plans de transfert doivent aussi tenir compte des besoins des enfants qui ne pratiquent pas l'agriculture – sans que cela influe sur la capacité du producteur de vivre de la ferme.

5 **Évitez d'aller trop vite, mais ne perdez pas de temps non plus.** Le transfert d'une ferme ne se règle pas en une rencontre de deux heures. Donnez-vous le temps de mener à bien ce processus, mais commencez dès maintenant.

Source : Adaptation d'un exposé de Marlene Bradbury présenté au American Agri-Women's National Convention de Minneapolis, au Minnesota

PERSONNES-RESSOURCES EN MATIÈRE DE TRANSFERT POUR LES AGRICULTEURS

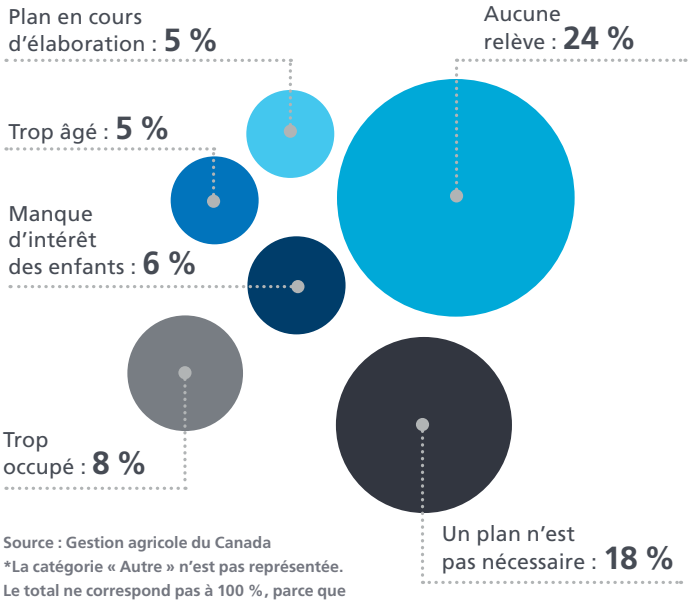
Lorsque vous êtes prêt à entreprendre la planification du transfert, voici les personnes que vous êtes le plus susceptible de consulter pour obtenir de l'aide :



Source : Gestion agricole du Canada

LES OBSTACLES AU TRANSFERT

Moins d'un dixième des fermes canadiennes sont prêtes pour le transfert, mais qu'est-ce qui empêche les agriculteurs de se doter d'un plan écrit? Voici certains constats d'une étude menée en Ontario en 2016.*



Source : Gestion agricole du Canada
*La catégorie « Autre » n'est pas représentée.
Le total ne correspond pas à 100 %, parce que certains répondants ont choisi plusieurs options.

COMPILÉ PAR LILIAN SCHAER | Trouvez Lilian sur les médias sociaux à **@foodandfarming**.

TRANSFERT DE LA FERME FAMILIALE : LA DISTINCTION ENTRE ÉGALITÉ ET ÉQUITÉ

Rick Van Beselaere, associé du cabinet d'avocats Miller Thomson LLP de Regina, compte plus de 30 ans d'expérience dans les domaines bancaire et financier.

On dit souvent qu'équité et égalité ne sont pas nécessairement synonymes lorsqu'il s'agit d'établir un plan de relève agricole et de répartir des actifs entre les enfants qui sont agriculteurs et ceux qui ne le sont pas. Êtes-vous de cet avis?

Certains présument que pour être justes envers leurs enfants, ils doivent les traiter sur un pied d'égalité. Ce dilemme se pose souvent dans la planification de la relève agricole et dans la planification successorale, que la ferme soit cédée aux enfants du vivant des parents ou après leur décès.

À mon avis, on ne peut envisager le transfert d'actifs agricoles d'une valeur d'un million de dollars de la même façon que le transfert d'un million de dollars en espèces. Un enfant qui hérite des actifs agricoles doit composer avec le risque d'entreprise permanent que représente la pratique de l'agriculture et posséder des actifs qui ne sont pas liquides. Par ailleurs, le million de dollars en espèces va rapidement fructifier s'il est placé, mais la terre agricole d'un million de dollars doit être exploitée avec acharnement par l'enfant pratiquant l'agriculture pour rapporter quelque chose.

Autre facteur à peut-être prendre en compte : les enfants pratiquant l'agriculture ont-ils contribué davantage à l'exploitation agricole que leurs frères et sœurs? Chaque famille doit tirer ses propres conclusions quant à ce qui est juste.

Une police d'assurance-vie permet-elle d'en arriver à une répartition plus égale entre les enfants?

Une assurance-vie peut être un bon outil de planification, mais compte tenu de l'accroissement de la valeur des entreprises agricoles, cet outil n'est pas nécessairement suffisant.

« On ne peut envisager le transfert d'actifs agricoles d'une valeur d'un million de dollars de la même façon que le transfert d'un million de dollars en espèces. »

Une assurance-vie d'un montant qui correspond à la valeur des actifs agricoles – si vous en trouvez une – sera peut-être tout simplement trop chère.

Et même si une telle police est accessible, les primes augmenteront à mesure que l'assuré vieillira. L'assurance-vie peut s'avérer très chère lorsque l'assuré atteint la soixantaine.

Est-il judicieux de céder une partie de la terre agricole aux enfants qui ne sont pas agriculteurs?

Beaucoup optent pour cette stratégie dans leur plan de relève.

Il faut toutefois déterminer s'il est nécessaire de mettre en place un mécanisme qui permet aux enfants exerçant l'agriculture d'avoir accès à la terre cédée aux enfants qui ne l'exercent pas. Certaines ententes accordent aux enfants pratiquant l'agriculture le droit de louer ces terres de leurs frères et sœurs qui ne l'exercent pas. Si l'enfant qui ne pratique pas l'agriculture a besoin d'argent à l'avenir, il pourrait également obtenir une hypothèque et se servir de la terre comme bien donné en garantie.

Il existe aussi d'autres façons de faire participer les enfants ne pratiquant pas l'agriculture aux activités de l'entreprise ou de leur fournir un revenu provenant des actifs agricoles. Toutefois, il est important d'envisager toutes les éventualités et de faire preuve de créativité. Par exemple, prévoyez une période d'attente au cours de laquelle la terre transférée aux enfants ne pratiquant pas l'agriculture ne peut être vendue, afin de permettre aux enfants exerçant l'agriculture d'atteindre un niveau de stabilité leur permettant de « racheter » les actifs.

Ces ententes peuvent également contenir des options d'achat, un droit de premier refus ainsi que d'autres droits.

Quels sont les défis courants liés au processus de planification?

- Le premier défi consiste à élaborer un plan réaliste et à en discuter avec toute la famille.
- Il est important de mettre ce plan par écrit pour écarter les malentendus et pour éviter que la mise en œuvre du plan déraille ou se solde par un échec.
- Il faut analyser à fond les éléments qui composent l'entreprise agricole, les besoins des parents, ce que la ferme sera en mesure de produire, le niveau d'endettement et les autres obligations que la ferme est en mesure d'assumer, et la forme que prendra l'entreprise une fois que les enfants exerçant l'agriculture auront pris la relève.
- La planification repose nécessairement sur un examen approfondi et une bonne compréhension de ces questions déterminantes. Les propriétaires de l'entreprise pourront alors adopter le plan répondant le mieux à leurs buts et à leurs objectifs.

Y a-t-il des facteurs particuliers à prendre en considération dans le cas des fermes constituées en personne morale?

Si l'exploitation agricole est constituée en personne morale – et il y a de nombreuses raisons de le faire –, il faut prévoir différentes classes d'actions. Les dividendes constituent un bon moyen de répartir le revenu de la société constituée en personne morale. Des classes d'actions différentes vous permettent de verser des dividendes de montants différents. En effet, vous ne pouvez pas verser différents montants de dividende s'il n'y a qu'une seule classe d'actions.

Il vaut mieux établir différentes classes d'actions lorsque la société par actions est initialement établie. Bien qu'il soit possible de le faire plus tard en modifiant les états constitutifs de la société, cela risque d'être plus compliqué.

Qu'une ferme soit constituée ou non en société morale, une analyse détaillée de l'entreprise est un élément crucial de la planification de la relève. Si l'objectif est de maintenir une ferme viable pour la prochaine génération, un plan de relève très bien défini et mûrement réfléchi contribuera à orienter et à exécuter la répartition des actifs entre les enfants qui pratiquent et qui ne pratiquent pas l'agriculture, et assurera la continuité des activités agricoles. ■

Plan de transfert de la ferme : l'importance d'évaluer la valeur de l'entreprise

Que vous souhaitiez établir la juste valeur d'une entreprise à vendre ou que vous mettiez la vôtre en vente, voici trois méthodes d'évaluation fréquemment utilisées que vous devriez connaître. Veuillez prendre note que les propriétaires d'entreprises devraient toujours consulter un professionnel avant d'utiliser les méthodes d'évaluation mentionnées ci-dessous.

1 ÉVALUATION DES BÉNÉFICES

La juste valeur est évaluée en fonction de la probabilité des revenus ou des bénéfices futurs. Dans ce cas, il s'agit d'une méthode courante appelée capitalisation des bénéfices.

EXEMPLE

Une exploitation acéricole a généré 200 000 $ en recettes chaque année au cours des cinq dernières années, et a des dépenses annuelles de 100 000 $. Ses gains annuels sont donc de 100 000 $.

Supposons qu'aucune croissance moyenne des revenus n'est prévue à l'horizon. Les profits futurs devront être ajustés en fonction du risque que représente l'exploitation, de l'aversion au risque de l'acheteur et du coût de renonciation de l'investissement dans l'entreprise. Pour les fins de la discussion, supposons que le taux de capitalisation est de 10 %.

Cela signifie que l'évaluation de la « valeur des bénéfices » de l'exploitation acéricole est de 1 000 000 $ (100 000 $/0,10 = 1 000 000 $).

2 ÉVALUATION DE LA VALEUR MARCHANDE

La technique de la valeur marchande est fondée sur une comparaison avec les valeurs de ventes d'entreprises dont la taille, le secteur d'activité et l'emplacement sont similaires, et dans le cas de l'évaluation d'une exploitation agricole, elle tient compte de la qualité des terres. Cette méthode est efficace, mais uniquement si les données de comparaison sont accessibles.

3 ÉVALUATION FONDÉE SUR LES ACTIFS

La méthode de liquidation soustrait simplement le passif d'une entreprise de son actif, en calculant combien d'argent l'entreprise vaudrait en vendant toutes les immobilisations corporelles et en payant toutes les dettes de cette dernière.

L'approche fondée sur les actifs est rarement utilisée pour évaluer les exploitations saines. Bien qu'il soit parfois difficile de séparer l'utilisation commerciale de l'utilisation personnelle des actifs (p. ex., les avions utilisés pour l'épandage aérien ont souvent un double usage), cette méthode d'évaluation est utilisée principalement pour les entreprises en liquidation.

Quelle méthode d'évaluation devrais-je utiliser?

D'autres méthodes d'évaluation existent, et la plupart des professionnels ont tendance à utiliser plus d'une méthode. Cependant, la méthode la plus appropriée varie en fonction des perspectives sectorielles et commerciales. Que ce soit pour vendre ou acheter une ferme, planifier la relève familiale ou tenter de trouver de nouveaux investisseurs, les propriétaires d'entreprises ayant une solide compréhension de la valeur économique d'une entreprise sont mieux placés pour négocier des conditions justes. ■

ÉCONOMIE AGRICOLE DE FAC

Obtenez régulièrement des mises à jour et des perspectives uniques sur les événements économiques nationaux et mondiaux qui ont des répercussions sur l'agriculture canadienne.

fac.ca/EconomieAgricole

Les propriétaires d'entreprises ayant une solide compréhension de la valeur économique d'une entreprise sont mieux placés pour négocier des conditions justes.

UN **VOYAGE** DE MILLE LIEUES

Dans tout travail, le plus difficile peut être de commencer. La planification d'un transfert de ferme réussi est une tâche qui correspond tout à fait à cet énoncé, et ce, tant pour des raisons commerciales qu'affectives.

Par quoi commencer? Comme nous le rappelle un vieux proverbe chinois, « un voyage de mille lieues commence toujours par un premier pas ». J'aimerais vous raconter l'histoire d'un premier pas qui m'a inspiré, ainsi que bon nombre d'autres employés de FAC, dans notre travail.

L'automne dernier, encouragé par un directeur des relations d'affaires de FAC œuvrant dans sa région, un jeune agriculteur a assisté à l'un des nombreux événements d'apprentissage que nous organisons à l'échelle du Canada à l'intention des membres de l'industrie. Cet événement s'inscrivait dans une nouvelle série intitulée *Allumés!* Sommet FAC de la relève agricole. *Allumés!* vise à mettre les jeunes agriculteurs en contact avec des gens et des idées qui contribueront à leur réussite dans l'industrie. Cette série d'événements met en vedette des conférenciers exceptionnels qui abordent des enjeux d'importance.

Lorsqu'il a quitté l'événement, le jeune homme avait cette phrase en tête : « C'est le moment ». Inspiré par ces mots, il a posé le plus simple des gestes. Il a tourné à gauche, plutôt qu'à droite. Au lieu de rentrer directement chez lui, il a fait un saut chez ses parents pour entamer une conversation reportée depuis bien trop longtemps. Il a parlé avec ses parents, comme un égal et un partenaire, de la transition de la ferme familiale à la prochaine génération.

Il ne fait aucun doute qu'un long parcours attend les membres de cette famille. Mais le courage dont ils ont fait preuve en s'engageant dans cette voie me rend optimiste et me porte à croire qu'ils en ressortiront plus proches et plus productifs que jamais.

Je suis d'avis que FAC a la responsabilité et le privilège d'inspirer et de soutenir la nouvelle génération d'agriculteurs. Pour cela, nous devons leur offrir les connaissances, les outils et le soutien dont ils ont besoin pour passer à l'étape suivante. Dans le cas du jeune homme en question, il fallait également lui donner la petite poussée nécessaire pour entamer une conversation qui aurait dû avoir lieu depuis longtemps. Tout autant que de l'ensemble des réussites qu'a accomplies FAC, je suis fier du petit rôle que nous avons joué dans la vie de cette famille ce jour-là.

Michael Hoffort

Allumés!

Grâce à **Allumés!**, les agriculteurs de la nouvelle génération peuvent écouter des conférenciers exceptionnels qui les inspireront, les informeront et les inciteront à réfléchir différemment. L'événement **Allumés!** est gratuit pour tous ceux et celles qui œuvrent dans le domaine de l'agriculture, de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez le **fac.ca/allumes**.

Hommage aux **PRODUCTEURS**

« Ma famille a commencé à travailler cette terre en 1891. Je suis fière de perpétuer la tradition aux côtés de mon père, de mon frère et de ma sœur. Je voudrais que le monde entier sache que nous faisons partie d'une industrie extraordinaire. Je m'appelle Katelyn Duncan et je cultive des lentilles, du canola et du blé dur. »

Toute l'équipe de FAC remercie les producteurs agricoles pour leur travail exceptionnel.

#HommageProducteursAgricoles

fac.ca

Financement agricole Canada
Pour l'avenir de l'agroindustrie

Canada

Pour modifier votre abonnement, composez le 1-888-332-3301.

Retourner les exemplaires non distribuables à :
Financement agricole Canada
1800, rue Hamilton
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3

Postes Canada, numéro de convention 40069177