



## Balado de Savoir FAC

Le transfert agricole : Par où, avec qui et comment commencer?

### TRANSCRIPTION DE BALADO

Intervieweur : Darlene McBain (DM)

Invitées : Julie Fitzbay (JF)  
Audrée Morin (AM)

0:00:00

DM : Julie, parlons d'abord de la première étape. Dans ton expérience, qu'est-ce qu'on entend le plus chez les producteurs au début du processus de transfert?

JF : Ce qu'on entend le plus au début du processus c'est vraiment que les gens ne savent pas par où commencer. Ça fait qu'à quelque part c'est normal parce que la plupart d'entre vous bien vous allez faire un seul transfert dans votre vie; comme cédants bien vous avez soit une expérience d'un transfert passé quand vous étiez la relève ou comme un nouveau gestionnaire là lorsque vous avez démarré votre entreprise.

Les cédants, il faut se rappeler là qu'on a été une relève dans le passé puis qu'il y a des choses qu'on peut reprendre de cette expérience-là mais d'autres qu'il faut absolument adapter à la réalité d'aujourd'hui.

0:00:42

DM : C'est facile de s'imaginer débordé par tout le travail devant nous, avec tous les gens qu'on doit contacter sans trop savoir par où commencer. Est-ce que c'est le comptable, le notaire ou le banquier?

J'ai ensuite demandé à Audrée de nous parler du calendrier, ça se fait sur combien de temps à peu près?

AM : En fait souvent notre réponse ça va être sur plusieurs années ou ça va dépendre. Laissez-moi vous expliquer pourquoi.

En fait c'est que le transfert inclut plusieurs phases. Le transfert se définit par trois événements majeurs : la première qui sont effectuer les opérations courantes donc ce qui fait que toutes les tâches que l'entreprise roule bien dans la vie de tous les jours; partager la gestion, la prise de décision, quelle information la relève va-t-elle avoir besoin pour être capable de participer dans cette phase-là, donc souvent le partage des états financiers;

puis l'étape finale ça va être le transfert des actifs. Mais tout au long de ces trois évènements-là vous aurez neuf étapes importantes pour le transfert.

Souvent, la relève ne se sent pas en période de transfert tout de suite mais plutôt comme un employé mais une fois que les trois évènements sont bien identifiés, ça permet de concrétiser le début du transfert où est-ce qu'on est rendu.

La relève, évidemment, a hâte de commencer. Souvent ils ont des expériences à l'extérieur de l'entreprise, des nouvelles idées, ils veulent amener ça à l'entreprise familiale.

Les cédants des fois sont plus au ralenti. Leur appétit pour le risque n'est peut-être pas là donc pour certains parents aussi la retraite est synonyme de plus avoir de projet. Comme entrepreneur, les projets ont été longtemps source de motivation donc la retraite est maintenant une chance pour vous de ne plus avoir à faire toutes les tâches mais vous pouvez choisir celles à quoi vous voulez participer qui vous apportent encore du plaisir.

0:02:15

DM : C'était facile pour moi de voir à quel point il fallait avoir un plan solide et bien réfléchi, mais c'est beaucoup d'étapes quand même! Ça doit venir avec un peu de stress de devoir considérer tout ça en même temps?

JF : C'est un stress immense. Donc c'est un peu l'inconnu puis ça soulève plusieurs questionnements qui peuvent engendrer ce stress-là. Donc par exemple, combien d'impôt je vais avoir à payer? Ou, est-ce que ça va être difficile pour moi de devoir accepter là de passer le flambeau à ma relève au niveau de la prise de décision? Est-ce que je vais avoir assez d'argent pour ma retraite? Puis, comment je vais être équitable avec tous mes enfants là si un seul prend la relève de l'entreprise?

Ça fait que comment arriver à diminuer ce stress-là? Mais à la base de bien se préparer là c'est rassurant parce que c'est l'inconnu un peu là qui est inquiétant. On constate que les gens anxieux là face au transfert ont tendance à reporter les discussions mais les discussions ce n'est pas une finalité. Au contraire, dans bien des cas là elles permettent de baisser le stress parce qu'on avance dans le processus puis on y voit plus clair. Également, dire ce qu'on ressent à ses proches là c'est aussi libérateur.

Puis diviser le processus en étape bien ça nous permet là de prendre une marche à la fois pour que l'envergure du transfert là soit moins intimidante puis beaucoup moins accaparante.

0:03:28

DM : J'ai donc demandé à Audrée, selon son expertise, quel était le premier pas le plus concret vers le début du processus.

AM : Pour débiter le processus on peut regrouper tous nos documents nécessaires pour bien se les approprier parce que ça permet de bien comprendre la structure. Donc on a une

structure de l'entreprise, la vie de tous les jours mais il y a une structure aussi légale. Donc si on tente vraiment de comprendre la structure légale, parfois il y a eu plusieurs transactions avec les années, donc qui sont les parts participantes, les parts votantes? Est-ce que les terres sont dans nos noms personnels? Est-ce que c'est au nom d'une compagnie, une société en nom collectif?

Parfois aussi on s'aperçoit que certaines étapes précédentes n'ont pas été terminées, comme le décès d'un grand-père il y a deux ans; son nom est encore sur une des propriétés bien il faut gérer cette succession-là avant de pouvoir commencer la nôtre, ça c'est certain. Mettre à jour aussi vos livres de minutes, ce n'est toujours fait des fois.

Donc le but est de tout mettre à jour et d'avoir une base bien préparée pour faciliter votre transfert. Les cédants et la relève comme ça ont un départ aussi avec le même niveau d'information.

0:04:29

DM : J'imagine que la discussion ouverte en famille est aussi très importante?

JF : Oui. Puis il faut se questionner aussi sur la dynamique familiale. Certains membres de la famille là ils pourraient appréhender les discussions puis même avoir une petite hésitation là à aborder le sujet. Donc ça peut être intéressant là d'y aller un peu à la fois en se demandant en premier là, est-ce qu'on a identifié la relève oui ou non? Puis si oui, est-ce qu'on l'a informée cette relève-là de nos intentions? Parce que souvent on sait c'est qui mais le sujet n'a pas nécessairement été discuté avec elle. Puis il ne faut pas non plus présumer que si un de nos enfants travaille sur la ferme bien qu'il va automatiquement vouloir devenir propriétaire de celle-ci.

C'est aussi important de proposer une période d'essai. Durant celle-ci bien on en profite pour déléguer une tâche un petit peu moins maîtrisée là par la relève.

Est-ce que le rôle de chacun est défini dans le transfert? Parce qu'il faut surtout éviter là que tout soit fait par une seule personne puis de ne pas impliquer là toutes les parties concernées. La collaboration de tous est essentielle et ça nous permet de bien s'y retrouver. Également, le rôle de chacun est appelé à évoluer au cours du processus. Par exemple, l'implication de la relève là au sein de la gestion bien elle va s'intensifier avec le temps.

Il faut aussi se fixer des échéanciers puis des objectifs autant au niveau personnel qu'au niveau de l'entreprise. Par exemple, est-ce que je veux travailler jusqu'à 65 ans? Est-ce que j'aimerais que mon conjoint vienne travailler avec moi sur l'entreprise? Puis n'oublions pas là, on dit souvent qu'une carrière ça se bâtit puis qu'une retraite bien ça se prépare.

0:05:52

DM : J'ai ensuite demandé à Audrée s'il existait d'autres méthodes de communication en famille?

AM : Tout à fait. Il faut être transparent durant la période de transfert. Donc les familles soit elles partagent tout à travers le transfert ou certaines ne partagent rien de peur de causer des vagues. Donc ce qu'on sait c'est qu'on veut éviter de causer des conflits donc si on donne de l'espace nécessaire pour faire des échanges de votre vision, juste le fait de prendre le temps d'écouter la perspective de chacun peut favoriser un échange positif. Avoir des opinions différentes ça n'égale pas nécessairement un conflit. Le partage d'idées, même si c'est différent, ça peut vous permettre d'entendre une perspective que vous n'aviez pas pensée.

On doit aussi se questionner sur qui on implique dans les discussions. Est-ce que les discussions ont un impact sur les membres de la famille, sur les gestionnaires ou sur les propriétaires? On a un outil sur notre site web qui s'appelle Le transfert de la ferme : quels sont les rôles de chacun? Donc sur ce schéma vous allez retrouver la famille, les gestionnaires et les propriétaires et vous allez être capables de localiser dans quels cercles ils se situent et de pouvoir évaluer les conflits potentiels et les impacts potentiels sur les membres de votre cercle.

On veut éviter de créer aussi des attentes trop grandes avant d'avoir toute l'information nécessaire.

Donc, je vous donne l'exemple : on a quatre enfants, trois qui ne sont pas intéressés, un qui est intéressé et puis on lui dit : « Tu sais, les prochains cinq ans, les trois non intéressés auront accès à 200 000 \$. » Mais en fait, vous n'avez pas encore fait votre plan d'affaires. Quand vous faites votre plan d'affaires, vous réalisez que ça va être une trop grosse demande sur votre entreprise.

0:07:17

DM : Alors pour ceux qui ont une tendance à reporter le démarrage des discussions, auriez-vous une action concrète à leur proposer pour initier la conversation?

JF : Si vous avez tendance à reporter le démarrage d'une discussion bien posez-vous la question : « Pourquoi je me sens pas prêt? » Écrivez-le noir sur blanc ou encore partagez-le avec une personne de confiance à haute voix. Vous allez maximiser là vos chances de concrétiser vos pensées en actions. Puis en même temps bien c'est le temps de commencer à faire du ménage dans vos papiers, regrouper la paperasse puis mettre tout ça à jour.

Vous pouvez aussi communiquer avec un membre de notre équipe via notre site web si jamais vous en sentez le besoin.

0:07:53

DM : Avec une bonne compréhension des premières étapes pour démarrer le plan de succession, j'ai réalisé à quel point ce changement représente un effort collectif de grande envergure, un défi qu'on ne surmonte pas seul!

J'ai ensuite demandé à Julie de me parler de comment on peut s'entourer des bons joueurs professionnels pour passer à travers toutes ces étapes. Je lui ai aussi demandé de nous expliquer quels avantages chacune des personnes apporte à ce processus.

JF : Plusieurs personnes seront sans doute mises à contribution pour vous aider à concrétiser le transfert. Le fait de bien s'entourer permet, entre autres, de prendre des décisions éclairées. Ça permet aussi d'éviter les mauvaises surprises, les déceptions ou les frustrations. Ça nous apporte là une vision puis un plan de match qui est bien établi. C'est aussi sécurisant pour les parties impliquées, que ce soit les cédants ou la relève.

Enfin, être bien entouré ça permet d'avoir accès à de multitude d'informations puis de compétences dans les différents secteurs d'activité puis d'avoir vraiment les informations à jour comme les lois, les nouveautés puis tout ça.

Donc voyons quelques professionnels qui peuvent être un atout dans votre processus de succession puis des exemples fictifs là pour vous aider à mieux comprendre leur contribution.

Commençons par votre directeur des relations d'affaires, votre DRA, qui va vraiment pouvoir vous aider à comprendre les principaux enjeux financiers de votre entreprise.

Le fait de discuter avec lui bien ça vous permet de voir quelle est votre capacité d'emprunt, entre autres. Est-ce qu'on est en mesure de faire du nouveau financement, ou il va regarder aussi avec vous votre capacité de remboursement puis vos garanties disponibles.

Il y a d'autres critères aussi qui vont être évalués mais ici je vous nomme vraiment juste les deux principaux.

Voyons l'exemple d'une ferme là qui arrive à dégager suffisamment pour respecter ses engagements financiers mais qui à chaque année là n'a pas beaucoup de marge de manœuvre. Dans ce cas-là, l'ajout d'un nouveau paiement pour payer les parents bien ça devient difficile à considérer là sans aucun changement.

Ça fait que votre directeur des relations d'affaires bien il va pouvoir vous guider puis vous aider quant aux options financières envisageables ou non, comme un ré-amortissement de la dette ou est-ce qu'on peut investir pour aller chercher du revenu supplémentaire.

Donc il peut également cibler avec vous là les principaux enjeux financiers. Ça fait que, par exemple, est-ce qu'il y a un prêt qui se termine à court terme ou il n'y en a pas? Est-ce qu'il serait possible de revoir la structure de financement là afin de libérer un petit peu de paiements au cours des prochaines années?

Donc ce sont des exemples là de points qui peuvent être discutés avec votre directeur des relations d'affaires.

Également bien les deux professionnels là qui sont vraiment très importants dans votre plan de transfert c'est votre comptable et votre fiscaliste. On n'a pas toujours un fiscaliste mais c'est souvent nécessaire là lors de l'élaboration de la succession.

On parle souvent à eux pour le calcul de l'impôt à payer mais, en toute transparence là, leur contribution elle va vraiment au-delà de ça. Ils sont là pour chiffrer les impacts fiscaux des options qu'on va envisager, oui, mais ils regardent plus que ça.

Je vous donne un exemple là : pour une relève qui a des jeunes enfants bien le fait de devenir propriétaire bien ça peut avoir des impacts sur les allocations familiales qu'ils vont recevoir donc il vaut mieux savoir dès le départ pour éviter les mauvaises surprises.

Un autre exemple bien c'est cette fois-ci du côté des cédants : lors de la vente bien il peut y avoir une coupure sur les sommes que les parents vont recevoir du gouvernement pour l'année suivante donc ça peut affecter leur coût de vie. Donc c'est important de prendre les décisions en toute connaissance de cause.

Bien ainsi ils vont vraiment vous proposer un plan de match adapté à votre réalité là en vous expliquant les options de liens de propriété possibles et leur impact, vous expliquer aussi la différence là pour les deux parties de vendre ou d'acheter les actifs versus là reprendre la société ou la compagnie. Est-ce que – ils vont vous coacher aussi sur est-ce que vous devriez créer une nouvelle entité ou non.

Bref, le comptable et le fiscaliste là vous guident, oui, pour diminuer les impacts fiscaux mais aussi pour avoir une vue d'ensemble des options possibles.

Un autre conseiller qui est souvent très important dans l'élaboration d'un plan de transfert c'est le conseiller en gestion. Il peut vous aider à faire le portrait de votre entreprise puis vous accompagner pour fixer vos objectifs professionnels mais aussi personnels. Avec ces informations, il peut alors vous proposer un plan de match qui va être cohérent en lien avec les objectifs mais surtout pour la pérennité de l'entreprise.

Minimalement il y a un budget prévisionnel qui va être fait en tenant compte du calendrier des investissements à venir puis des nouveaux paiements. Cet exercice bien ça permet de s'assurer de la capacité financière en lien avec les montants établis pour finaliser la transaction.

Un conseiller en gestion bien ça fournit une sécurité supplémentaire pour la relève puis ça aide à avoir une saine transition. Selon les besoins, les mandats s'adaptent à la situation. Par exemple, un budget de trésorerie peut être nécessaire; il peut vous aider à trouver des subventions disponibles ou encore là vous accompagner pour travailler à améliorer la rentabilité de votre entreprise.

Ça peut arriver qu'un des enjeux ciblés soit la rentabilité ou plutôt le manque de rentabilité. Donc en travaillant sur un plan de redressement, ça permet, au moment d'intégrer la relève, bien d'avoir la capacité financière de le faire. Bref, l'offre de service s'adapte là vraiment aux besoins puis à votre secteur d'activité.

Également, on en parle un peu moins mais il y a des conseillers en relations humaines qui peuvent vous aider. Dans certains dossiers je dois vous avouer que leur rôle est primordial puis ils font une super belle différence.

Normalement, les cédants et la relève c'est deux générations différentes donc on a des objectifs puis des visions là qui sont propres à chacun puis ils ne sont pas nécessairement au même moment dans leur vie donc ça peut rendre les échanges difficiles. Un conseiller en relations humaines bien ça peut vous aider à favoriser les échanges respectueux puis qui soient constructifs puis vous aider à mieux communiquer entre vous là pour faire avancer les discussions.

Il peut contribuer aussi à établir le rôle puis les responsabilités de chacun. Si, par exemple, il y a des conflits au niveau des prises de décision, c'est plus difficile de passer le flambeau à la relève bien le conseiller peut vous accompagner là dans ce processus-là.

Un autre conseiller important c'est votre notaire. Souvent il arrive un peu plus vers la fin de la transaction quand on est prêt à signer les contrats. Il va s'assurer là que ce que vous allez signer ça va vraiment correspondre à vos attentes puis que ça reflète bien là les accords qui ont été pris. Il s'assure aussi là de mettre à jour l'ensemble de votre documentation. C'est vraiment important, lors du transfert là, de tout actualiser comme votre testament pour que ça reflète vraiment vos intentions.

Il peut aussi être mis à contribution pour rédiger des clauses particulières lors du transfert comme, par exemple là, une clause de fidélité pour protéger les cédants. Il y a plusieurs clauses de fidélité possibles; ça permet, entre autres là, de protéger les parents lorsqu'ils font une partie de la valeur de leur entreprise en dons à la relève. Ça fait que si, par exemple, l'entreprise vaut 1 million \$ et que les enfants rachètent à 800 000 \$ bien la clause de fidélité va venir sécuriser le don de 200 000 \$ que les parents font aux enfants.

Les notaires vont aussi être mis à contribution là dans des cas particuliers. Donc si, par exemple, vous avez une demande qui est nécessaire à la CPTAQ, à la Commission de protection du territoire agricole du Québec, bien le notaire peut vous accompagner dans cette démarche.

Finalement, le dernier professionnel que je voulais vous parler c'est un évaluateur agréé. Dans certains cas, l'interprétation de la valeur marchande entre les cédants et la relève est différente donc ça peut devenir intéressant d'aller chercher une personne neutre pour vraiment établir la valeur marchande de l'entreprise. Ça peut éviter des frictions puis le fait d'avoir une évaluation impartiale là c'est un bel atout.

Lors d'un transfert, on propose souvent de faire une rencontre multidisciplinaire, c'est-à-dire de regrouper tous les professionnels impliqués autour de la même table. Ça permet vraiment de faire avancer les réflexions car on se retrouve avec plusieurs têtes autour de la même table donc plusieurs expertises et plusieurs champs de compétences en même temps. C'est une rencontre qui est très efficace car ça évite souvent de devoir répéter la même chose à tout le monde. On diminue les risques aussi de malentendus car tous les professionnels dans votre dossier ont la même information.

Bref, c'est normalement très payant pour l'avancement d'un dossier de faire une rencontre multidisciplinaire.

0:15:58

DM : J'ai ensuite demandé à Julie de nous lancer au défi en lui demandant si elle avait une action concrète qui pourrait nous mener à bon port pendant cette belle aventure.

JF : C'est d'établir vos besoins afin de cibler les professionnels nécessaires dans l'avancement de votre plan de transfert.

Si vous ciblez là des besoins qu'on n'a pas nommés, n'oubliez pas qu'il existe d'autres types services disponibles. Ici moi j'ai fait juste un survol des principaux mais il en existe plusieurs autres.

Prenez vous un peu d'avance là pour éviter aussi les délais puis être prêts là au moment souhaité.

Pour tout voir et tout savoir, visitez [fac.ca/Savoir](https://fac.ca/Savoir)

*Tous droits réservés 2023, Financement agricole Canada. L'information dans cette vidéo est présentée à des fins de référence générale seulement et ne vise pas à fournir des conseils de nature commerciale précis. Elle ne doit pas être utilisée pour remplacer les conseils d'un professionnel. Les opinions exprimées dans cette vidéo sont celles des présentateurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de FAC. FAC ne garantit pas l'exactitude, l'intégralité, la pertinence ou la fiabilité de l'information et décline expressément toute responsabilité en lien avec tout dommage ou toute perte pouvant découler de l'utilisation de cette vidéo. Il est interdit de reproduire en totalité ou en partie, cette vidéo ou toute autre vidéo produite par FAC à des fins de distribution commerciale, sans la permission écrite préalable de FAC.*