



Assurer la réussite du transfert agricole avec Philippe Martel **Balado de Savoir FAC**

TRANSCRIPTION DU BALADO

Intervieweur : Darlene McBain (DM)

Invité : Philippe Martel (PM)

Intro : DM : Découvrez le Balado de Savoir FAC *La terre et la table*, une série qui présente de vraies conversations avec des producteurs sur la gestion agricole et leur réalité au quotidien.

PM : Tout parent veut bien partir ses enfants dans la vie. Est-ce que, parce qu'on fait un don de valeur marchande sur une ferme il faut absolument se sentir redevable aux autres enfants? Chaque parent a sa réflexion là-dessus puis mon rôle c'est de la préciser.

Intro : DM : Bonjour et bienvenue à cet épisode du Balado du Savoir FAC *La terre et la table*.

Aujourd'hui nous parlons avec Philippe Martel, Directeur de transfert d'entreprise pour FAC situé à Drummondville. Dans cet épisode nous allons faire un tour d'horizon du monde des transferts d'entreprise agricole. Philippe nous révèle certains des plus grands défis et de ses recommandations sur la manière d'aborder un transfert.

0:01:07

DM : Bonjour Philippe.

PM : Bonjour Darlene.

DM : Ça va bien?

PM : Oui, ça va bien. Merci.

DM : Parle-nous de ton rôle de directeur de transfert d'entreprise puis comment est-ce qu'un directeur de transfert d'entreprise aide un client lors d'un transfert.

PM : Oui, avec plaisir. Bon. Un directeur d'entreprise qu'est-ce que ça fait? Mon rôle c'est d'accompagner et de supporter les familles dans leur démarche qui concerne le transfert d'entreprise. Évidemment tout ça dans une optique on va dire de continuité et de pérennité de l'entreprise agricole.

Donc pratico-pratique ce que ça veut dire c'est que je me positionne comme une tierce partie dans les discussions. Je vais être quelqu'un qui est à l'écoute là des préoccupations des gens, de la manière dont ils voudraient voir les choses se passer. Ensuite, on va faire des constats de la situation, on va mettre en lumière l'état de la situation, déterminer où est-ce que les gens se positionnent par rapport à où est-ce qu'ils veulent aller. Puis, bien voilà, c'est l'aide que j'apporte. Chaque cas est particulier. Je m'adapte à chaque situation, chaque famille a ses propres préoccupations.

Je suis – je dirais que jusqu'à présent, c'est un nouveau rôle chez FAC mais ça se passe très bien. On a beaucoup de succès avec la manière dont on le réalise.

0:02:40

DM : Okay. Donc si je comprends bien, tu t'immersedans dans la conversation avec la famille, avec les deux générations de la famille, donc la future relève, les parents et – pour les aider à cheminer avec les étapes du processus de transfert. Ça fait que c'est quoi les diverses étapes dans ce processus-là de transfert?

PM : Oui. Bien en fait, il n'y a pas une famille qui part du même point de départ, on va dire ça comme ça. Les différentes étapes, je pense la première chose qu'on doit tout d'abord réaliser c'est simplement, c'est un questionnement. Le transfert de ferme en fait c'est un parcours. C'est un cheminement puis à travers lequel il va y avoir un transfert de connaissances, il va y avoir un transfert de responsabilités, il va y avoir un transfert de – des pouvoirs, des avoirs.

Donc je dirais la première chose qui demande un peu de préparation bien c'est la prise de conscience, c'est de voir où est-ce qu'on en est ou où est-ce que, c'est ça, où est-ce qu'on se situe dans le processus. Puis souvent la famille ou – les parents ou les enfants bien pour eux c'est difficile de savoir où est-ce qu'ils se situent. Ça prend une tierce partie comme moi ou un autre professionnel qui pourraient les questionner, qui vont les questionner pour leur déterminer, bon, bien : « Avez-vous une première étape, avez-vous une vision d'entreprise, une mission d'entreprise? » « Est-ce que vous avez déjà échangé vos différentes visions? » « Est-ce que vous avez les mêmes valeurs? » C'est un exemple de discussion qu'on peut avoir au départ. Avoir des objectifs communs c'est primordial, donc ça fait partie des étapes importantes de préambule que je dirais.

Ensuite de ça bien on va toucher à d'autres sujets qui sont, exemple, la planification budgétaire de l'entreprise. Ce que je veux dire par là c'est est-ce qu'on a – est-ce que les cédants ont un bon – est-ce qu'ils ont pensé à un plan de retraite, est-ce qu'ils ont un plan de retraite? Souvent c'était même pas le cas. Est-ce que la relève, dans ses ambitions, a les moyens de réaliser ses diverses ambitions? Ça c'est un sujet qu'il faut également discuter. Est-ce qu'on est tous au même niveau sur l'échange des connaissances puis la formation nécessaire, bien on va parler de ça aussi. Y-a-t-il des besoins de formation? Y-a-t-il des responsabilités qui ne sont pas encore assez déléguées ou est-ce qu'il y a besoin d'un coaching de part et d'autre? Ça, ça fait partie des choses à regarder.

Un autre point très important je dirais, Darlene, c'est en ce qui a trait à tout ce qui touche la planification testamentaire ou les documents juridiques de l'entreprise. Donc est-ce qu'on a en place testament, mandat d'inaptitude, une bonne convention, une bonne convention entre sociétaires ou entre actionnaires. C'est des choses que je dirais primordiales, question de clarté, question de protection entre les individus.

Puis à travers tout ça bien on va se rendre compte que sur le plan émotif puis la communication bien des fois il peut y avoir, on peut se rendre compte qu'il y a vraiment des lacunes, des choses à améliorer en termes de discussion, en termes de comportement par défaut que les gens peuvent avoir et qui, au fil du temps, sont dans un certain pattern qu'ils ont de la misère à se sortir de là.

Donc j'ai dit à plusieurs, plusieurs phrases, plusieurs idées pour résumer certaines étapes, mais comme tu vois, ça c'est vraiment un parcours, un processus. Alors on fait cheminer les gens là-dedans. Puis l'idée, je ne prétends pas que je peux, en une ou deux interventions, permettre aux clients ou aux familles de réaliser l'ensemble de ces étapes-là parce que c'est un parcours qui prend, disons-le honnêtement, plusieurs années. Donc l'important c'est simplement de toujours cheminer, des petits pas à la fois, pour approcher cette importante étape qu'est le transfert.

0:07:16

DM : Très bien. Une bonne réponse complète, Philippe, puis ce que j'entends c'est que le processus, le parcours, comme tu le nommes, c'est un parcours qui a divers éléments qu'on doit considérer dépendamment où est-ce que le producteur et la prochaine génération sont rendus lorsque tu les rencontres pour la première fois. Puis dépendamment de ces gens-là, on a différentes façons d'aborder les sujets puis les étapes à suivre.

Intro : DM : Philippe nous parle des plus grands défis auxquels la plupart des gens sont confrontés lorsqu'ils commencent leur parcours de transition et la manière dont il propose de relever ces défis.

0:08:04

PM : Bien sur une entreprise en agriculture, tu le sais tout comme moi qu'il y a énormément de tâches, il y a des – ça demande des grandes capacités de gestion donc souvent le temps disponible ou qu'on se réserve pour jaser du futur de notre entreprise ou de nos relations, bien ça c'est escamoté ou c'est oublié. Ça fait que ça je te dirais que c'est le plus grand obstacle. Puis pour un peu dénouer ça, le genre de questions qu'on va poser ou les questions exploratoires qui vont faire réfléchir les gens, bien si je parle, si je pense à la vision d'entreprise, bien on va leur demander carrément : « Comment est-ce que vous vous projetez dans le futur? », « C'est quoi votre vision du transfert? » À la fois pour les cédants et pour la relève. « Comment vous voyez votre occupation du temps à la retraite? »

C'est des questions ouvertes qui font simplement réfléchir les gens sur la manière dont ils se projettent. Prendre un moment à soi à se faire poser ces questions-là par un intervenant ça a un fort impact par rapport à se les poser à soi-même ou parfois virer en rond ou ne pas trop savoir comment aborder les choses.

0:09:24

DM : Je comprends. Puis je trouve très intéressant ce que tu dis parce que quand je t'écoute, la procrastination, j'ai l'impression, j'ai la perception que parfois cette procrastination-là vient aussi parfois, ce qu'on entend, la difficulté, la – le plan émotif. Lorsqu'il y a un transfert d'entreprise, c'est pas toujours facile émotivement puis parfois on peut peut-être retarder une décision à cause des implications émotives que ça peut avoir de prendre cette décision-là. Alors...

PM : Oui.

DM : J'aimerais ça peut-être que tu élabores un petit peu là-dessus, comment tu discutes de ces sujets sensibles-là avec les familles.

PM : Oui. Bien c'est un bon point. On est – famille agricole, entreprise agricole c'est – tout ça est très relié. Lorsque nous sommes dans une petite unité où est-ce que, disons, ce que je peux définir par là, l'unité familiale étant les parents qui sont en place sur l'entreprise, qu'ils aient un ou deux enfants, tout ça se croise, hein, émotions et décisions d'affaires se croisent au quotidien. On a des manières d'aborder ce genre de situation-là. Je vais y revenir dans quelques secondes. Puis on a d'autres entreprises où est-ce que, qui sont parfois de plus grande envergure où est-ce que là les familles ont déjà un peu leur pattern d'établi et où est-ce que, lorsqu'on se rassemble dans l'entreprise qui a une taille souvent beaucoup plus importante, bien là les discussions sont beaucoup plus axées sur les affaires.

Donc lorsque je rencontre des gens où est-ce que je me rends compte qu'il y a un, c'est ça, qu'il y a beaucoup de silence, qu'il y a des difficultés à dire les choses, bien je tends à prendre une approche – je dois avouer que je suis quelqu'un qui est très calme, assez rationnel et je pense le secret là-dedans c'est poser des questions ouvertes et y aller simplement avec une bonne écoute. On se positionne en tant que partenaire de confiance, on a la volonté d'être à l'écoute des gens. Chacun doit avoir la possibilité de s'exprimer, ça c'est très, très, très, très important.

Puis bien à l'occasion on va rencontrer, c'est pas toujours facile de tout faire ça en groupe là toute la gang ensemble ça fait qu'on va rencontrer les parents en premier ou les enfants de façon distincte. On va les écouter, on va prendre en note ou on va préciser quelles sont leurs volontés, leurs appréhensions, leurs défis de façon distincte puis ensuite, on va aborder le sujet en groupe.

Donc ça nous permet, à ce moment-là, d'y aller, je dirais, étape par étape, délicatement, puis toujours dans une ambiance que je vais appeler, que je pourrais définir de sécuritaire. Oui, c'est la manière que ça fonctionne.

DM : D'avoir beaucoup d'empathie envers les gens, je pense, puis, comme tu dis, l'écoute. On va chercher beaucoup en écoutant ça fait que je pense que c'est la clé, comme tu dis.

Intro : DM : Philippe va maintenant nous expliquer comment son rôle aide les gens à planifier leur plan de transition puis comment cela pourrait vous aider dans votre entreprise.

0:13:00

PM : Entre la vision et comment on la réalise bien là il faut dresser – on se fixe des objectifs. On se fait une ligne du temps puis on se fixe certains objectifs pour se rendre là. Chacun ont une – on part tous du point A mais chacun n'a pas toute la même visée d'où est-ce qu'on arrive ça fait qu'on essaye de ramener ça dans un tout commun avec une ligne du temps.

0:13:25

DM : C'est vraiment un accompagnement tout inclus. C'est de même que je le vois. De la façon que tu me l'expliques c'est vraiment un accompagnement, un cheminement pendant tout leur parcours, comme tu le nommes.

PM : Oui.

DM : Tu es là puis tu les accompagnes, puis tu leur fais réaliser des choses qu'ils n'ont peut-être pas vues ou que – dans le but d'atteindre leur objectif puis que tout le monde soit à l'aise en bout de ligne avec.

PM : Oui, c'est exactement ça. Puis on se rend compte que où est-ce que – pourquoi FAC agit sous cet angle-là du transfert d'entreprise c'est que je considère qu'au Québec, le milieu des affaires ou les intervenants qui entourent le monde agricole sont quand même accessibles relativement là et disponibles donc les gens ont des personnes spécialisées qu'ils peuvent consulter, ont les bonnes ressources, mais à un certain moment ils deviennent perdus dans toute cette vague d'informations-là ou ces divers conseils puis ils ont besoin, justement, d'une personne pour les supporter ou pour les aider à se recadrer. Puis c'est là qu'on intervient. C'est notre rôle à nous, à moi, en fait, comme directeur de transfert d'entreprise.

Je ne me veux pas un spécialiste là en fiscalité, je ne suis pas un expert-comptable, je ne suis pas – je n'ai pas la connaissance juridique d'un avocat ou d'un notaire, mon but n'est vraiment pas de prendre leur place, mais je me veux un bon généraliste, une bonne personne qui est capable de catalyser les différentes idées et de diriger les gens ou de les enligner là vers les bons professionnels.

0:15:10

DM : Parle-moi donc de ça de l'égalité, équité, les enfants lors d'un transfert, comment ça se passe cette discussion-là?

PM : Oui. C'est une discussion qu'on aborde à toutes les rencontres je dirais. Ça fait partie des discussions importantes des différentes visions puis qui se – les gens ont différentes visions à propos de ce sujet-là qu'on peut qualifier de délicat parfois. Je te dirais, un aspect qui court-circuite un petit peu [dans] ces discussions-là c'est la valeur élevée des actifs qu'on a sur nos entreprises agricoles. On a des – lorsqu'on prend la photo du bilan d'une entreprise, bien on a des valeurs extrêmement élevées, marchandes, des valeurs marchandes extrêmement élevées versus une valeur plus économique qui est basée sur la rentabilité qui, elle, est souvent moins importante.

Donc transfert égale donc souvent une concession de valeurs des parents face à sa relève d'où parfois le sentiment qu'on n'est pas équitable ou on n'est pas égal avec les autres enfants. Donc des pistes de solution qu'on va explorer ou aborder c'est de vérifier avec la génération qui cède s'ils ont, bon, quelle est leur situation financière lorsqu'ils sortent de l'agriculture. Est-ce qu'ils ont d'autres actifs non agricoles qui pourraient être répartis aux autres enfants? Est-ce que, au moment du transfert, il est justifié de leur octroyer une certaine somme pour leurs carrières respectives ou leurs études respectives, peu importe, dépendamment du stade où est-ce qu'ils sont rendus? Il y a un jeu aussi de mise en place d'assurance vie aussi qui est possible, il y a différents produits en place qui peuvent être utiles là.

Donc je ne dis pas que c'est un débat, loin de là là mais dans les années 2020 qu'on vit là, de penser de répartir également un patrimoine entre les divers enfants, il faut changer un petit peu notre minding. Il faut davantage aller selon un concept d'équité où est-ce que chaque enfant a l'occasion de s'épanouir et de se développer dans le domaine qu'il aime, que ce soit agricole ou non, je pense que le rôle des parents c'est de bien – tout parent veut bien partir ses enfants dans la vie, est-ce que, parce qu'on fait un don de valeur marchande sur un ferme il faut absolument se sentir redevable aux autres enfants? Chaque parent a sa réflexion là-dessus puis mon rôle c'est de la préciser.

0:17:51

DM : J'imagine ça doit être des conversations intéressantes puis avec des qualités de, je pense de calme, d'apporter ce calme-là, ça doit aider beaucoup aussi dans la conversation que tu – quand tu abordes ces sujets-là, d'avoir cette neutralité-là.

PM : Oui.

DM : Pas le côté émotif que la famille, comme tu dis si bien, peuvent avoir. Ça fait que – oui.

PM : En fait, oui, on n'apporte pas, dans ces genres de discussions-là je n'apporte jamais la réponse, hein? J'aide les gens à trouver leurs propres réponses.

DM : Absolument.

PM : C'est ça l'idée.

DM : C'est du coaching en fait.

PM : Oui, on peut dire ça. Bien oui.

0:18:27

DM : Y-a-t-il une histoire qui te reste gravée dans ta mémoire de transfert d'entreprise là, que ce soit quelque chose de bien ou moins bien, qui est mieux allé ou moins bien allé?

PM : Oui.

DM : Pourquoi cette histoire-là est unique pour toi?

PM : Bien à mesure que je rencontre les gens je dirais que chaque histoire a un peu ses particularités puis est passionnante dans un sens là. J'en ai peut-être une, oui, qu'on peut partager tout en gardant, restant, évidemment, dans la confidentialité parce c'est très important pour moi puis pour FAC de respecter la vie des gens.

Mais j'ai en mémoire un dossier où est-ce qu'on avait un père dont sa femme était décédée il y a plusieurs années mais un père avec une entreprise florissante là, diversifiée, avec une production laitière, une production de grande culture puis même une production porcine. Et deux enfants sur la ferme mais le scénario où est-ce que je dirais le père avait une passion exceptionnelle de l'agriculture mais ses enfants peut-être un peu moins.

Donc ça a mené à des discussions qui étaient, je vous dirais, extrêmement intéressantes mais émotives à la fois. Dans notre esprit on vieillit peu, qu'on ait 20 ans, 40 ans, 60 ans ou 70 ans et qu'on a l'esprit entrepreneur, on est – puis qu'on a la passion de notre métier, rien ne nous arrête.

Et dans ce cas particulier-là bien j'avais un père qui, à un certain moment a pris conscience, a réalisé vraiment que sur deux enfants bien un aurait son secteur à lui mais pas avec le même entrepreneurship que son père avait, et l'autre enfant, malgré plusieurs années passées à travailler sur l'entreprise, n'avait pas la pique, finalement, ou était plus malheureux qu'heureux sur la ferme.

Donc d'avoir accompagné ces gens-là à travers toute cette prise de conscience-là, discussions sur établir leurs priorités, donner un sens à ce qu'ils faisaient, je vais vous avouer que c'était très émotif, c'était parfois de la psychologie puis ça m'a marqué. Puis le dénouement n'était pas triste en soi, même si ce n'était pas comme les deux enfants prenaient le relai puis dans une phase encore plus importante d'expansion de l'entreprise.

Ce n''était pas ça le dénouement dans leur cas, mais tout le monde était satisfait de l'issue des discussions puis chacun a trouvé sa double zone de confort on va dire.

0:21:29

DM : Il paraît, dans ton histoire, que l'objectif — puis ça doit arriver fréquemment, Philippe — l'objectif des parents n'est pas nécessairement le même que les enfants ou l'enfant qui prend la relève. Est-ce que c'est obligatoire que cet objectif, à un moment donné, devienne le même ou c'est correct que ça reste comme ça?

PM : Bien je pense que la génération des cédants, des parents, a bâti une entreprise à leur image et il y a une période où est-ce que relève et cédant se côtoient. Cette période-là de transition, selon moi, pour que ça se déroule bien, il faut qu'il y ait une idée commune ou une mission commune de dire « il faut emmener l'entreprise à telle étape ensemble ». Et après ça, on va dire là où est-ce qu'il y a un déclic ou un changement c'est qu'à un certain moment, c'est les ambitions de la relève qui prennent le leader. C'est la relève qui prend le leadership de la direction puis du futur de l'entreprise.

Donc là les parents ont plus un rôle d'arrière-plan, je dirais, ou d'accompagnement. Dans certains cas, ça les soulage parce qu'ils ont une certaine fatigue ou ils sont tannés. Dans d'autres cas, ça leur donne un deuxième souffle puis ils sont prêts à entreprendre une deuxième carrière avec leurs enfants.

Donc pour répondre à ta question directement, ce n'est pas obligatoire que tout soit les mêmes objectifs. En fait, c'est pratiquement impossible. On ne peut pas – on est tous des personnes un peu différentes avec nos caractéristiques mais la clé là-dedans c'est la communication. C'est justement d'avoir des rencontres réservées pour discuter de la gestion d'entreprise, que ce soit une fois aux deux semaines ou une fois par mois, mais vraiment de se garder du temps pour discuter de nos défis, de nos aspirations, nos échecs, nos réussites. Bref, amener, mettre sur la table nos tripes, comme on dit, pour que chacun sache un peu la position de l'autre puis qu'on avance dans un but commun.

0:23:57

DM : Je t'écoute, Philippe, puis je trouve ça vraiment passionnant. Je trouve ça vraiment passionnant ce que tu fais puis je trouve que tu – tu dois être très bon dans ce que tu fais parce que je te sens vraiment que tu comprends toutes les étapes. Ça fait longtemps que tu travailles dans le financement, Philippe, puis tu as accompagné des producteurs dans leurs projets de bâtir des projets puis de partir du monde en affaires, de sortir, d'avoir des gens qui ont décidé de sortir de l'agriculture, de vendre leur entreprise, de la transférer puis ça paraît. Ça paraît que tu comprends toutes les étapes puis surtout la personne qui est assise en arrière de la chaise là, les producteurs qui sont vraiment en train de faire le métier, ça prend une grande compréhension puis je le sens que tu l'as puis c'est le fun ce que tu fais, vraiment.

PM : Oui. Merci. Puis oui, on l'apprécie. Je dirais que dans ce genre de rencontre-là, bon, je le dis, j'ai fait du financement pendant plusieurs années puis à titre de directeur de relations d'affaires là chez Financement agricole Canada. J'aimais bien essayer d'en montrer à mes clients mais en fait, c'est les clients qui m'en montraient beaucoup. Honnêtement là. Donc et la poursuite du ou le rôle que je fais en transfert d'entreprise n'est pas si différent de ce que je faisais dans le sens qu'on écoute les gens, on regarde d'où est-ce qu'ils – on écoute d'où est-ce qu'ils viennent, où est-ce qu'ils veulent aller puis bien voilà, on s'adapte à leur situation puis on les aide à cheminer là-dedans.

Oui, c'est très passionnant.

0:25:40

DM : Ça prend beaucoup d'écoute puis d'être humain, je pense, le côté humain. C'est beaucoup, beaucoup, beaucoup de ça. Si on regarde toute notre conversation, ça tourne toujours autour de l'humain.

PM : Oui.

DM : Ça fait que ça prend quelqu'un de spécial pour faire ça puis ça prend, comme tu dis, du temps pour passer toutes les étapes de ce parcours-là puis d'accompagner les gens.

PM : C'est du relationnel hein? Donc le relationnel bien c'est comme n'importe quoi, il faut l'entretenir.

0:26:13

DM : C'est bien. Ça fait qu'écoute, Philippe, quand tu – je te dirais, au début de notre entretien tu m'as dit que tu peux arriver à diverses étapes dans ce processus-là, rencontrer des familles. Mais pour les familles, avant d'appeler Philippe ou – c'est quoi le bon moment d'appeler le Philippe Martel, Directeur de transfert d'entreprise chez FAC, selon toi?

PM : Ça c'est une bonne question. Les gens, on dirait, attendent d'avoir le cas parfait ou peuvent être gênés de lâcher un coup de fil pour expliquer leur situation. Je pense que le meilleur moment c'est qu'aussitôt qu'on a un – vous savez une relève sur l'entreprise, la clé là du parcours que j'ai nommé là c'est de répartir les différentes étapes dans le temps et non pas d'essayer de loader ça dans une saison de culture ou une saison tsé de non-culture là, de commencer l'automne puis finir au printemps là. Tu sais, là ça c'est presque la recette qui va vous emmener à l'échec maintenant.

DM : Bien je pense que ça fait pas mal le tour, Philippe, de ce que j'avais à aborder en lien avec le support que tu peux apporter aux producteurs qui sont à cette étape-là de leur vie de soit prendre la relève d'une entreprise ou soit quitter une entreprise, donc le transfert, puis bien je veux te remercier parce que je pense que tu contribues beaucoup à aider nos producteurs agricoles dans le choix de rêver et bâtir sur une entreprise.

Donc continue ton beau travail puis merci beaucoup pour le temps que tu as accordé aujourd'hui pour vraiment démystifier ce rôle important là chez FAC. J'apprécie. Merci.

PM : Ça m'a fait plaisir de vous parler. Merci beaucoup.

DM : Comme nous l'avons appris aujourd'hui, parfois le simple fait d'entamer la conversation de transfert d'une manière proactive peut être la partie la plus difficile. Mais avec l'aide d'une équipe solide et la volonté de prendre du temps pour ces conversations difficiles, la réussite est tout à fait possible.

Pour tout voir et tout savoir, visitez fac.ca/Savoir

Tous droits réservés 2020, 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.