



Balado de Savoir FAC

Le transfert agricole : fixer des objectifs et établir un plan

TRANSCRIPTION DE BALADO

Intervieweur : Darlene McBain (DM)

Invitée : Audrée Morin (AM)

0:00:00

DM : Ici Darlene McBain de FAC. Voici le balado "La Terre et la Table - De génération en génération", une série qui porte sur les étapes les plus importantes du processus de transfert d'une entreprise familiale.

Aujourd'hui, nous allons parler des avantages de fixer des objectifs et d'établir un plan d'affaires. Le transfert d'une entreprise implique toujours des acteurs de différentes générations. L'élaboration d'un plan de transfert permet à toutes les parties concernées de suivre une démarche commune tout au long du processus de succession. En règle générale, les entrepreneurs qui consacrent de longues heures à leur entreprise n'ont pas le temps de réfléchir attentivement à leur retraite ou à leur plan de succession. C'est pourquoi Audrée Morin, professionnelle en stratégie de transfert agricole, se joint à la discussion pour approfondir nos connaissances sur le sujet.

DM : Audrée, merci d'être avec nous! Tu travailles avec de nombreux entrepreneurs. D'après ton expérience, quels sont les défis les plus courants auxquels ils sont confrontés lorsqu'ils planifient leur succession?

AM : Avoir sa propre entreprise agricole, ça peut être super gratifiant, mais aussi exigeant sur notre temps. Donc le temps pour avoir des loisirs ou des passe-temps n'a pas été nécessairement présent.

Souvent, le couple de cédants, quand ils nous arrivent en rencontre, c'est une des premières fois qu'ils abordent le sujet de la retraite, ils se rendent compte qu'ils ne sont pas nécessairement sur la même longueur d'onde. En période de transfert, il est important de connaître les objectifs de chacun. Il ne faut pas présumer pour les autres, car les dynamiques de chacun sont très différentes.

Je vous donne un exemple : mon enfant travaille sur la ferme comme un salarié donc je prends pour acquis que, définitivement, il va vouloir être ma relève. Pas nécessairement. Peut-être que pour votre enfant, la gestion de l'entreprise, la prise de décision, c'est trop

stressant pour eux. Peut-être que les exigences sur leur temps, ils voient cela comme trop de travail, moins de temps de disponible pour leur famille. L'entreprise exactement comme elle est aujourd'hui n'est pas nécessairement en ligne avec leur passion.

0:02:26

DM : Donc, si je comprends bien, une bonne communication de nos attentes dès le départ, avec tous les membres de l'équipe, y compris notre famille, joue un rôle essentiel dans la planification de cette étape importante. Quels sont les facteurs qui renforcent la nécessité d'avoir un plan de succession pour les deux générations?

AM : Les cédants sont à l'étape de récolter le fruit de leur travail. Pour de nombreux entrepreneurs agricoles, leur fonds de pension est à même la ferme. Je m'explique.

Tous les profits ont été mis année après année dans l'entreprise pour continuer son amélioration, l'adapter au changement du temps donc souvent, les parents n'ont pas de placements ou des investissements diversifiés. La relève, elle, elle veut s'installer et mettre en place sa vision. Elle est prête à prendre le pôle. L'âge peut être un facteur pour les deux générations, aussi bien pour le cédant que pour la relève.

Un évènement de vie majeur comme un mariage, une naissance, la maladie, donc tous ces exemples peuvent être des éléments déclencheurs pour vouloir se créer des objectifs. Mais il y a une réalité fiscale. L'entreprise va avoir ses limites aussi sur la liquidité disponible donc souvent, on ne peut pas tout faire en même temps. Comment choisir?

Bien ça va être avec la communication, le dialogue, les échanges que vous allez trouver des solutions et des compromis pour que le besoin de chacun soit pris en considération dans l'élaboration des objectifs.

0:03:50

DM : J'imagine qu'il peut y avoir des situations où les cédants et la relève doivent faire des compromis pour que le transfert soit équitable pour tous... Pourrais-tu Audrée, nous donner quelques exemples de situations où chaque partie doit faire preuve de flexibilité?

AM : Donc les cédants souvent ont des enfants hors de l'entreprise familiale et ils veulent faire sûr que ça soit équitable pour tous. Souvent, le cédant aussi est prêt à diminuer la charge de travail, le stress, mais ils veulent continuer à avoir un beau train de vie. Est-ce que ça va être possible?

Comment je vis avec le fait aussi, en tant que cédant, de laisser un don dans l'entreprise puis est-ce que je vais être capable de profiter de ma retraite pleinement puis est-ce que l'entreprise va être capable de continuer sous ces conditions-là? La relève, elle, est-ce que

je vais arriver financièrement avec cette nouvelle demande? Il y a aussi l'équilibre travail-famille, il y a aussi, est-ce que je vais avoir accès à mes parents en tant que mentors?

Mais au-delà des individus il y a aussi la mission de l'entreprise. Ça peut être un bel exercice à faire entre les deux générations, de se créer une mission. La mission doit passer le test du temps. Elle n'expire pas. La mission doit être capable de rester en place malgré les différents changements.

Donc par exemple, toutes vos décisions sont guidées par votre production biologique ou peut-être que pour vous, c'est le bien-être des animaux qui devient le moteur de votre mission.

0:05:08

DM : Pour nos auditeurs qui souhaiteraient entamer le processus sans trop savoir par où commencer, quels gestes concrets leur recommanderais-tu pour bien démarrer ce processus, Aurée?

AM : Oser poser les questions aux personnes impliquées autour de vous. Si vous êtes les cédants, établir des objectifs de retraite et les mettre sur papier parce que les écrits restent. Je vous invite aussi à vous assurer que votre relève est bien intéressée à participer à la continuité de l'entreprise.

Si votre relève s'engage, lui ou elle doit aussi faire une liste de ses objectifs personnels et ensemble, vous pouvez élaborer les objectifs pour l'entreprise.

0:05:47

DM : Parlons maintenant Aurée, du plan d'affaires. Celui-ci est souvent associé à la nécessité d'obtenir du financement, mais est-il réellement pertinent dans le cadre d'un transfert d'entreprise?

AM : Il peut sembler superflu faire un plan d'affaires, mais tout au contraire, cela est un atout et une sécurité. Finalement, mettre sur papier toutes les étapes précédentes accomplies c'est aussi l'occasion pour le cédant et la relève de travailler ensemble et d'avoir accès aux mêmes informations pour amorcer le cheminement du transfert.

0:06:16

DM : Peu importe la taille de l'entreprise, j'imagine qu'avoir un document de référence tout au long du processus peut être avantageux pour tous les membres impliqués. Mais comment qu'on s'y prend concrètement? Pourrais-tu nous donner un aperçu, Aurée des étapes à suivre pour élaborer un plan d'affaires solide?

AM : Pour commencer, bien identifier l'entreprise que ça inclut. Bon nombre de clients ont plusieurs entités, donc de quelle entité on parle et qu'on veut commencer le transfert. Établir les objectifs de votre succession comme, par exemple, créer une nouvelle source de revenus pour la relève, améliorer le taux d'efficacité, description de l'entreprise actuelle.

L'importance de bien connaître son entreprise. Avoir une bonne idée du présent, ça va vous aider à faire la planification pour le futur. Mais en résumé, on veut inclure : année de conception, statut juridique, une brève description des événements marquants. Ça vous permet aussi de réaliser tout le parcours que vous avez fait en tant qu'entrepreneur et les défis que vous avez surmontés.

Inclure aussi le type de production, les mesures d'efficacité, utiliser les activités non agricoles, superficie de vos terres, les terres louées, y-a-t-il des contrats de location, décrire l'état de vos bâtiments et de vos équipements. Partager aussi sur le promoteur, qui est vous du projet, vos forces et vos défis en tant que gestionnaire.

Bien décrire aussi la mise en marché de vos stratégies clientèle, vos ententes verbales, sur papier. Avez-vous besoin de permis spéciaux pour votre production? Inclure vos craintes environnementales.

Établir un échéancier avec les dates, les personnes en charge, les revenus et dépenses aussi, les résultats actuels ainsi que la projection avec plusieurs variables pour être capable d'évaluer certains risques internes ou externes.

Établir un bilan pour vous aider à évaluer la liquidité disponible; les comptes à recevoir, les comptes à payer. Donc, détailler bien vos sources de financement, leurs termes, les dates de renouvellement des prêts parce que tout ça peut avoir un impact sur l'échéancier de vos objectifs.

0:08:14

DM : OK, abordons la question de l'argent. Le transfert d'entreprise représente un investissement considérable. Selon toi, Audrée, quels aspects financiers devraient être inclus dans un plan d'affaires?

AM : En planifiant le transfert, il faut prévoir si les modalités de paiement au cédant. Ces modalités viendront affecter l'entreprise à plusieurs niveaux. Les paiements supplémentaires à faire, ça va avoir un impact sur un endettement plus élevé. Ça peut diminuer aussi votre capacité d'emprunt. Ça peut avoir un impact possible aussi sur votre capacité d'augmenter votre masse salariale.

0:08:47

DM : On constate à quel point le plan d'affaires est essentiel au succès d'un transfert d'entreprise. Cependant, comme tout le monde le sait, la vie est remplie d'imprévus. Pourrais-tu nous donner des exemples d'évènements inattendus ou des risques associés à l'entreprise qu'il faut prendre en considération lors de ces étapes?

AM : Alors là dans la gestion du risque, on vous donne un aide-mémoire, on porte sur les 6 D. C'est facile à se rappeler. On va commencer par le divorce, qui est un sujet qui vient toujours. Donc c'est quoi le statut matrimonial, est-ce qu'on est mariés, conjoints de fait, séparation, convention entre les actionnaires peut être aussi un outil utilisé pour gérer le divorce.

Décès : la maladie, l'invalidité, la relève, mais tout aussi bien pour la relève que pour le cédant.

Diminution des capacités parfois causée par la démence. C'est si à un moment vous n'êtes plus tout à fait vous, qu'est-ce qu'on fait?

Dettes : l'endettement, la capacité d'emprunt, l'investissement nécessaire à court, moyen, long terme, l'éternité (sic) et la rentabilité de l'entreprise, la capacité de remboursement.

Disposition des actifs : donc parfois, en cas de transfert, on va vendre, ça va demander la vente de l'actif. Il va peut-être y avoir un gain sur la vente, il faut le préparer.

Décaissement pour les parents, il ne faut pas les oublier. Alors on a besoin de payer les parents pour la retraite.

0:10:03

DM : Alors, pour résumer, Audrey, explique-nous pourquoi il est important de consacrer du temps et de l'énergie à la construction d'un plan d'affaires solide.

AM : Le plan d'affaires va permettre de cibler les besoins à venir court, moyen et long terme, les investissements nécessaires, les projets comme la robotisation, l'expansion, la diversification des secteurs.

Vous n'êtes pas seuls aussi. Il y a des façons de bien s'entourer pour bâtir votre plan d'affaires. Exemple, avec un professionnel ça peut vous aider à trouver accès à des subventions, ce qui peut être intéressant.

Donc je vous propose une action à faire, un petit défi, posez-vous la question : êtes-vous prêt à entreprendre la rédaction de votre plan d'affaires seul? Si oui, vous trouverez des modèles en ligne. Mais si vous cherchez un accompagnement plus soutenu, il existe des conseillers en gestion pour vous guider.

CONCLUSION

Dans cet épisode, nous avons pu démontrer l'importance de se fixer des objectifs communs qui profiteront à tous les participants. En déterminant ensemble la marche à suivre tout au long du processus, les parties impliquées seront sur la même longueur d'onde. Nous avons également pris conscience de l'importance d'examiner le passé pour mieux envisager l'avenir et de discuter des attentes de chacun.

Pour ceux d'entre vous qui ne se sentent pas prêts à relever ce défi seuls, n'hésitez pas à vous tourner vers des professionnels qui pourront vous guider dans cette belle aventure!

Le balado "La terre et la table" vous est offert par AgExpert, un logiciel de gestion agricole conçu pour l'agriculture au Canada. Pour en savoir plus, rendez-vous sur agexpert.ca.

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

Recherchez-vous d'anciens épisodes ou de ressources mentionnées aujourd'hui? Dirigez-vous vers fac.ca/transfert, où vous retrouverez plein d'information disponible gratuitement pour partir du bon pied.

Le balado *La Terre et la table* est un balado produit par FAC, en collaboration avec Mario Lepage pour la réalisation du contenu et Mélanie Lagacé pour sa révision.

Pour tout voir et tout savoir, visitez 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.