



Balado de Savoir FAC

Le transfert agricole - L'échéancier et le plan de transfert

TRANSCRIPTION DE BALADO

Intervieweur : Darlene McBain (DM)

Invitées : Julie Fitzbay (JF) et Aurée 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.

DM : Aujourd'hui, nous nous pencherons sur l'importance cruciale de connaître votre entreprise en profondeur dans le cadre d'une succession. Nous explorerons également la nécessité de mettre en place un plan de transfert ainsi qu'un échéancier bien défini. Dans une entreprise où plusieurs acteurs interviennent, il est impératif de créer un document maître qui présente une vision globale de l'entreprise, retraçant son passé, décrivant son présent et esquissant son avenir. Pour me guider dans cette discussion, je serai accompagnée de deux femmes chevronnées en matière de processus de transfert : Julie Fitzbay et Aurée Morin. Elles partageront leur expertise pour nous aider à élaborer un plan de transfert, à définir un échéancier précis et, surtout, à avoir confiance en son exécution.

0:01:27

DM : Julie, étant donné que les attentes des membres de l'entreprise varient en fonction de leur rôle en tant qu'actionnaires, les questions soulevées sont souvent diverses. Quelles sont les interrogations que le cédant et la relève peuvent se poser, et comment peuvent-ils y répondre de manière équitable?

JF : Souvent, les cédants, eux, vont se questionner sur des enjeux qui les touchent davantage, comme combien je vais demander, ou est-ce que ça va être suffisant pour ma retraite? Combien d'impôts je vais avoir à payer? La relève, elle, de son côté, elle se pose des questions différentes comme : suis-je capable de payer le montant exigé par mes parents? Quand la transaction sera effective? Quand je vais pouvoir prendre des décisions sur l'entreprise? Ainsi, dans cette étape, je vous suggère de revenir à la base pour vraiment bien comprendre votre entreprise sur

toutes ses facettes, puis ainsi être en mesure de débiter votre processus sur une base solide.

0:02:23

DM : Chez les producteurs, la charge de travail est souvent exigeante, avec un horaire de 7 jours sur 7. Cette routine permet de développer une excellente connaissance des opérations quotidiennes, qui deviennent même instinctives. Cependant, en tant que producteur, comment peut-on avoir une vision globale des opérations malgré un emploi du temps exigeant au quotidien?

JF : Moi, je vous propose vraiment de prendre un peu de recul puis de réfléchir aux enjeux de son entreprise, mais de bien la comprendre dans sa globalité. Il faut regarder toutes les facettes, que ça soit la main-d'œuvre, les aspects légaux, de la comptabilité, les réglementations, la situation financière, puis j'en passe. On ne voudrait vraiment pas oublier un élément important parce que prendre le temps d'y réfléchir, ça va permettre d'éviter des oublis parce qu'aucun retour en arrière possible, un coup que tout est signé.

0:03:16

DM : Donc, si je comprends bien, l'objectif est d'élaborer un plan de transfert qui répond aux attentes des cédants et de la relève, tout en prenant en compte les besoins de l'entreprise. Si l'on consacre du temps à la planification d'un transfert d'entreprise, c'est dans le but d'assurer la pérennité de l'entreprise, son fonctionnement continu et sa santé financière. À quel stade de l'exploitation de l'entreprise doit-on envisager d'élaborer ce plan de transfert?

JF : Quand on envisage un transfert, c'est que l'entreprise est souvent en opération depuis un bon nombre d'années, donc elle a un passé. Pourquoi regarder en arrière quand notre objectif c'est d'aller de l'avant? Ça peut paraître un peu cliché, mais c'est pour éviter de refaire les mêmes erreurs, mais aussi sur une note plus positive, de constater les réussites, puis de s'en inspirer. Transmettre l'historique à la relève, ça constitue une forme de mentorat. Il ne faut vraiment pas sous-estimer l'importance de cette transmission des connaissances. Aussi plus derrière ce bilan du passé, il y a aussi des aspects relationnels. Je vous explique un peu via un exemple. Si on regarde le cas de parents qui travaillent sur la ferme 70 h par semaine chacun, puis leur fond de pension, mais ça repose vraiment sur l'équité de l'entreprise. Le fait de regarder en arrière, ça permet de souligner le travail qu'ils ont accompli pour bâtir leur entreprise au fil du temps. Ça permet aussi à la relève de mieux comprendre la vision, puis les attentes des parents sans le fait de faire ce constat du parcours accompli, mais la relève, elle ne réaliserait peut-être pas tous les sacrifices faits par ses parents. Ça peut même entraîner une mauvaise interprétation des demandes. Ça peut apporter un bel échange très constructif.

0:04:56

DM : Super intéressant, Julie! J'imagine qu'il existe des situations où des décisions prises par le passé peuvent influencer le présent et l'avenir. Pourrais-tu nous donner des exemples concrets de telles situations?

JF : En premier, le cas de parents qui ont vendu il y a quelques années des terres, puis qu'ils ont utilisé une partie de leur exemption en gain de capital. Cette utilisation passée sera prise en compte par le comptable et le fiscaliste. Ça pourrait fort probablement impacter l'impact fiscal du plan avenir, même si cette vente-là a eu lieu il y a plusieurs années. Un autre exemple complètement différent, si l'entreprise a emprunté pour un investissement non productif comme un actionnaire qui quitte la compagnie, si cet emprunt n'est pas complètement remboursé, cette dette, elle va entrer dans l'équation pour la relève, puis ce même si la séparation a eu lieu depuis longtemps.

0:05:50

DM : Nous sommes maintenant conscients de l'importance de comprendre le passé. Penchons-nous sur le portrait actuel de l'entreprise, c'est-à-dire le présent. Quelles sont les questions pertinentes à se poser lorsqu'on examine, Julie, le portrait actuel de l'entreprise?

JF : Quels sont les constats actuels, les défis qu'on vit? Par exemple, est-ce qu'on vit des problèmes de rétention de la main-d'œuvre? Est-ce qu'on a un manque d'espace de remisage pour la machinerie? Est-ce qu'on a des problèmes de drainage, une baisse de rendements? Il faut prendre le temps de faire un petit récapitulatif, puis de regarder la situation, puis de se rafraîchir les idées sur d'autres éléments qu'on n'aurait pas pu tenir en compte. Par exemple, est-ce que l'entreprise a des pertes accumulées? Détenez-vous des actifs dans diverses entités au nom personnel dans une société ou une compagnie? Est-ce que votre maison est dans l'entreprise où est à l'extérieur? Pour bien compléter le portrait de son entreprise, souvent, on va demander l'aide de professionnels comme votre comptable pour permettre de faire un portrait complet. Il est aussi important de penser qu'il y a des décisions actuelles qui peuvent impacter le plan de transfert. C'est bien de commencer à s'imprégner de ce changement qui s'en vient dans nos décisions. Par exemple, lorsqu'on a des renouvellements de termes de prêts, si dans le passé, vous privilégiez une diversification pour diminuer le risque, c'est-à-dire avoir des échanges sur du court, moyen et long terme. Peut-être que là, il faut changer ça et puis voir ça plus sur du court terme pour éviter les indemnités de paiement par anticipation.

0:07:17

DM : Donc, le présent, c'est principalement la santé financière de l'entreprise. Il est indéniable qu'il s'agit de l'élément clé du processus. Ce qui m'amène à la question

suivante : comment qu'on acquiert une meilleure compréhension de l'avenir de l'entreprise, et comment on peut améliorer nos prévisions?

JF : Il y a des choses qu'on sait, puis d'autres qu'on ne connaît pas, mais il y a aussi des choses qu'on peut contrôler, puis d'autres, non. Du mieux possible, il faut tenter de planifier tout ça. Dans l'avenir, il y aura des éléments qu'on ne contrôlera pas, mais dont on sait déjà qu'ils s'en viennent. Il faut donc les inclure dans notre portrait d'entreprise. Par exemple, s'il y a de nouvelles normes environnementales qui sont connues, puis qui vont être effectives à une date fixe, on ne peut pas éviter le sujet. Il faut considérer cet élément-là. Il ne faut pas non plus négliger l'importance de bien protéger l'entreprise sur certains éléments qu'on ne contrôle pas comme des sinistres, des maladies, les hausses de taux d'intérêt. On peut se créer un petit plan de gestion du risque. Puis, dans ce plan-là, on retrouve entre autres les assurances vie, invalidité, le testament, le plan d'affaires. Sur ce qu'on contrôle, il y a des enjeux qu'on a déjà ciblés. Il faut se questionner sur leur pertinence. Si un investissement est envisagé ou si on souhaite automatiser un secteur ou encore diversifier l'entreprise, il faut bien considérer le tout. Est-ce que c'est un projet qui rejoint les attentes de la relève ou des cédants? Est-ce que c'est un bon moment pour la faire ou si, après le projet, l'endettement va être trop élevé pour faire le transfert? Bref, il ne faut pas sous-estimer l'importance de faire le bilan du passé, du présent et de l'avenir. L'avenir, bien entendu, dans le meilleur du possible, au mieux de notre connaissance.

0:08:57

DM : OK Julie, au profit de nos auditeurs qui souhaitent commencer dès aujourd'hui l'élaboration d'un plan de transfert, est-ce que tu pourrais nous expliquer comment amorcer concrètement la réflexion et puis les discussions pour éviter les oublis et des malentendus.

JF : Un petit truc, réservez-vous un calepin pour cet exercice-là, puis dès que vous pensez à quelque chose, prenez quelques secondes pour le noter. Il n'y a vraiment pas de mal à prendre des notes, puis à partager vos réflexions entre vous. Au contraire, ces constats-là, ça va être un atout pour l'élaboration d'un plan de transfert.

00:09:30

DM : Maintenant Aurée, à la lumière de toutes ces précieuses informations que Julie a partagées avec nous, pourrais-tu résumer le transfert d'entreprise sur plusieurs générations?

AM : Le transfert d'entreprise se résume en trois gros événements. Le transfert des tâches courantes, le transfert de la gestion des opérations et ça se termine par le transfert des actifs. C'est durant ces trois gros événements que l'échéancier devient un moyen de garder le cap. Un transfert d'entreprise se fait sur plusieurs

années. Donc savoir où on en est rendu requiert des outils. Même si les objectifs sont bien définis, il y a des délais hors de votre contrôle. Comme par exemple, des fois, ça peut exiger le cadastre d'un terrain, donc on va avoir des délais qu'on n'a pas choisis. Il y a aussi des tâches que l'on reporte par manque de temps. On se le cachera pas, le transfert, c'est une période émotive et exigeante pour les familles. Donc, on reporte parfois la prise de rendez-vous avec un planificateur financier; on se trouve trop occupé. Avoir un calendrier permet de garder le cap sur les objectifs. Ça motive aussi tout le monde d'avoir une date butoir et aussi, de travailler vers un but commun. Chacun y contribue donc et ça devient pas lourd pour un membre de l'équipe. Avoir un échéancier par volet important, un pour les étapes directement liées au transfert, mais on peut en avoir un aussi relié au quotidien. Donc, avoir une ligne du temps permet à tous de se préparer et d'aller chercher des ressources si jugé nécessaire pour être prêts quand le changement aura lieu. C'est important de revoir l'échéancier sur une base régulière et lui apporter des changements et l'adapter selon les besoins qui sont en changement continu.

0:11:10

DM : Et, comment nos auditeurs peuvent-ils concrètement utiliser un échéancier pour demeurer alignés sur les objectifs communs de l'entreprise?

AM : Je vous invite à écrire les tâches à faire, avec les délais alloués, et qui en a la responsabilité. Pour favoriser l'avancement du projet, éviter les délais inutiles, promouvoir la bonne entente lors de votre cheminement. Je vous suggère aussi d'utiliser le guide de succession sur notre site web. Identifier les délais, les responsabilités pertinentes à votre entreprise. L'outil d'évaluation des rôles et responsabilités, que l'on retrouve aussi sur notre site web, peut être aussi un bon ajout à votre échéancier. Et le cédant peut annoter l'année ou le mois où il envisage de passer la responsabilité à la relève. De cette façon, c'est clair et tout le monde a le temps de se préparer pour le changement.

0:12:00

DM : Effectivement, tout le monde a le temps, comme tu dis, de se préparer. Puis maintenant que nous avons une meilleure compréhension du plan de succession et de son échéancier, parlons de l'étape finale, à savoir le respect du plan. Il n'est pas rare que des gens rangent leur plan de transfert dans un tiroir après la retraite du cédant, n'y recourant plus jamais. Tout le temps et les efforts investis dans l'élaboration du plan ne devraient pas être vains. Au contraire, on devrait maximiser ce plan d'affaires en le maintenant actif et actuel. Est-ce une situation que tu observes fréquemment, Audrée, de voir qu'on met le plan de côté?

AM : Tout à fait, ça peut paraître des fois inutile ou même une perte de temps. On se trouve trop occupé, mais au contraire, il faut faire évoluer votre plan de transfert. Et ce, même après que ce dernier ait été fait. C'est sûr qu'il y a des éléments qu'on

ne pourra pas changer ou modifier parce qu'il y a des transactions qui auront été complétées avec votre notaire. Par contre, ça ne vous empêche pas de le faire évoluer pour demeurer compétitif, rentable, s'assurer que le plan de match initial répond toujours aux besoins de tous et aux attentes de chacun, et il peut être utilisé pour célébrer les réussites et même le progrès.

0:13:15

DM : Donc, si je comprends bien, tout ce travail d'élaboration du plan s'avère un atout précieux pour les générations futures. Le plan s'agit d'un document sur lequel elles pourraient s'appuyer au cours des années à venir, ce qui leur permettra d'optimiser les opérations futures, c'est bien ça?

JF : Oui, on peut voir le plan de transfert au jour 1, après la transaction, comme étant maintenant les assises de votre plan d'affaires. C'est un outil qui va vous donner l'opportunité d'être proactif et non réactif. Il y a bien des facteurs externes et internes qui peuvent venir mettre en péril votre plan de match initial et même jusqu'à empêcher la finalisation de votre transfert. En voici quelques exemples, de facteurs externes. Un exemple très simple et concret : une hausse marquée des taux d'intérêt. Ça va peut-être retarder de quelques années le plan, selon la situation actuelle de la ferme. Une hausse de taux sur la capacité de remboursement plus serrée a des impacts rapides. Juste pour se donner une idée de grandeur des impacts d'une hausse de taux : chaque hausse de 1 % sur un prêt d'un million de dollars d'emprunt, c'est 10 000 \$ de paiement de plus par année à chaque majoration de 1 %. Un autre exemple : si une ferme doit faire un vide sanitaire parce qu'il y a de la maladie dans le troupeau, ce vide-là, ça va affecter le fonds de roulement pour plusieurs années. Mais sur une note plus joyeuse, ça peut être aussi positif. Par exemple, si une nouvelle subvention est disponible, ça devient un levier inattendu et ça permet de débiter certains projets plus rapidement que prévu.

0:14:45

DM : Alors nous avons évoqué des facteurs externes, mais il y a aussi les facteurs internes à considérer. Pourrais-tu nous en donner quelques exemples?

AM : S'il y a une maladie grave qui affecte un membre de la famille, si le membre de la famille doit être remplacé par un employé, ça peut avoir un impact sur votre masse salariale. Aussi des fois, un nouveau conjoint qui se joint à l'entreprise, ça amène de nouveaux défis, parce que les attentes sont peut-être différentes. Ils veulent peut-être avoir plus de congés les week-ends, être à la maison à l'heure pour le souper en famille. Ou si votre employé principal qui annonce qu'il vous quitte, donc tout d'un coup, vous devez pivoter pour remplacer cette personne clé.

0:15:20

DM : Donc le document nécessite des mises à jour, si je comprends bien, des mises à jour régulières pour qu'il évolue.

JF : Oui, en constatant l'évolution et en apportant les changements à votre plan, ça va vous permettre de demeurer en contrôle de la gestion de votre entreprise et d'être proactif. Il ne faut pas ignorer les problématiques, mais bien agir en les considérant. Vaut mieux retarder ou même devancer un projet en toute connaissance de cause, plutôt que d'attendre de ne pas vraiment avoir le choix.

0:15:55

DM : Dans cet épisode, nous avons souligné l'importance cruciale de bien comprendre son entreprise dans un contexte de succession. Nous avons vu comment le plan de transfert et l'échéancier constituent des atouts essentiels pour les générations futures. Nous savons maintenant qu'il est primordial de tenir compte non seulement du plan financier, mais aussi des facteurs humains. Il ne faut pas se limiter aux investissements, car bâtir une entreprise est une démarche globale. Le plan d'affaires doit donc refléter la réalité.

Par ailleurs, rappelons-nous le concept des trois cercles, soit la famille, les gestionnaires et les propriétaires. Ces éléments forment un ensemble cohérent.

En guise de conclusion, nous vous lançons un défi : à la réception de vos états financiers, prenez le temps de réviser votre plan. Avec toutes ces informations en main, vous serez en mesure de réagir en cas de changement dans l'entreprise. Évaluez-en les répercussions sur votre plan d'affaires. C'est la clé pour assurer la pérennité et le succès de votre entreprise de génération en génération. Si vous ne vous sentez pas prêts à relever ce défi seuls, n'hésitez pas à consulter des professionnels dans le domaine. Ils vous guideront dans cette belle aventure!

0:17:35

DM : 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 plus 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.