

GUIDE DE  
L'ENTREPRENEUR AGRICOLE  
CÉDANT

TRANSFERT D'ENTREPRISE

Desjardins & Cie



**Desjardins**

Coopérer pour créer l'avenir



# TABLE DES CONTENUS

<b>Démarche d'accompagnement Desjardins .....</b>	<b>1</b>
<b>1 - Bilan de la situation actuelle .....</b>	<b>5</b>
• Objectifs .....	5
▫ Outil <i>Mon bilan d'actifs</i> .....	6
<b>2 - Vision d'avenir .....</b>	<b>11</b>
• Objectifs .....	11
▫ Outil <i>Mes besoins et mes objectifs</i> .....	12
<b>3 - Détermination de la valeur de l'entreprise.....</b>	<b>21</b>
• Approches .....	21
▫ Outil <i>Optimiser la valeur de l'entreprise</i> .....	23
<b>4 - Scénarios de transfert.....</b>	<b>27</b>
• Scénarios .....	27
▫ Outil <i>Actions à poser</i> .....	32
<b>5 - Plan de transfert .....</b>	<b>41</b>
• 5.1 Plan stratégique .....	43
▫ Outil <i>Plan stratégique de développement de l'entreprise</i> .....	44
• 5.2 Formation de l'équipe de conseillers experts .....	52
▫ Outil <i>Liste usuelle des conseillers</i> .....	54
• 5.3 Plan de transfert de propriété .....	62
• 5.4 Plan de financement du projet .....	63
• 5.5 Plan de transfert du pouvoir .....	64
▫ Outil <i>Transfert des pouvoirs et des savoirs</i> .....	67
• 5.6 Plan de formation de la relève .....	72
▫ Outil <i>Habilités et compétences recherchées chez la relève</i> .....	73
• 5.7 Structure de communication .....	79
▫ Outil <i>Pour une structure de communication efficace</i> .....	80
<b>6 - Financement du projet.....</b>	<b>91</b>
• Sources de financement les plus courantes .....	91
• Projet et plan d'affaires .....	92
• États financiers .....	92
• Montage financier .....	92
• Demande de financement .....	94
– Emprunts .....	96
– Programmes gouvernementaux et associatifs d'aide à la relève .....	99
<b>7 - Continuité et retraite .....</b>	<b>101</b>
• Plan d'action pour la continuité de l'entreprise .....	101
• Plan d'action pour la retraite .....	101





## DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT

Desjardins & Cie



# DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DESJARDINS

## Pourquoi la démarche d'accompagnement Desjardins peut-elle m'être utile ?

- Parce que transférer votre entreprise est un processus rigoureux et complexe que vous n'allez vivre fort probablement qu'une fois dans votre vie. Dans ce contexte, votre marge de manœuvre est plus limitée. Utiliser la démarche fera diminuer les marges d'erreur et vous facilitera le processus.
- Parce que seul, sans accompagnement, vous prenez le risque de fragiliser votre sécurité financière, votre patrimoine familial et votre entreprise. En utilisant la démarche d'accompagnement Desjardins, qui donne accès à l'ensemble de nos services, vous vous donnez des moyens concrets pour briser l'isolement, augmenter votre savoir et votre savoir-faire en transfert d'entreprise et ainsi créer les conditions favorables à la réussite de votre projet.
- Parce que réussir à transmettre votre entreprise de façon optimale exige que vous preniez un temps de réflexion dirigée, de qualité. Ce temps vous permettra de clarifier votre vision, vos motivations, vos intentions et vos besoins. Les éléments ainsi clarifiés s'inséreront dans un plan de transfert de propriété, un plan de transfert de direction et une planification stratégique adéquate et durable. Les exercices de réflexion dirigée, insérés dans notre démarche d'accompagnement, guideront vos actions tout au long du processus de transfert.
- Parce que transmettre son entreprise peut s'échelonner sur une période de cinq à huit ans, et parfois plus. Il est donc primordial de prévoir une démarche structurée avec des échéanciers clairs et réalistes pour ne pas perdre de vue l'objectif. La démarche d'accompagnement préconisée chez Desjardins permet au propriétaire de concentrer son attention sur la cible tout en tenant compte des impondérables du temps. Cette démarche structurée assure une sécurité accrue au propriétaire et aux membres de sa famille.

En terminant, saviez-vous que trop fréquemment :

- la grande majorité des propriétaires d'entreprise n'ont pas de plan de transfert ;
- ils n'ont pas pressenti clairement leurs successeurs ;
- ils n'ont pas procédé à une planification successorale ;
- le cédant a mal évalué ses besoins financiers ;
- l'entreprise se retrouve face à un manque de capitaux, car le financement du transfert a été mal planifié ;
- des conflits éclatent entre les actionnaires, les membres de la famille ou les employés clés, car un processus de communication efficace n'a pas été mis en place ;
- un ou plusieurs employés clés ont quitté l'entreprise, se sentant exclus du processus ou mal informés.

C'est pourquoi, pour vous éviter ces problèmes et protéger vos actifs, l'utilisation de la démarche d'accompagnement Desjardins fera de votre projet une réussite globale.

## Comment utiliser la démarche d'accompagnement Desjardins ?

Notre démarche d'accompagnement est un guide d'aide à la réflexion, d'aide à la décision et elle sert de soutien aux actions à poser. Vous pourrez vous y référer en tout temps. La démarche vous sera utile autant au moment de vos premières réflexions sur la possibilité d'envisager un transfert de votre entreprise que jusqu'à votre retrait de l'entreprise. Vous pourrez également partager ce guide avec vos proches : cela leur permettra, entre autres, de bonifier leur compréhension d'un processus de transfert d'entreprise.

Pour tirer avantage de ce guide, nous vous invitons dans un premier temps à prendre connaissance du schéma de la page suivante, qui illustre les sept étapes de notre démarche d'accompagnement en transfert d'entreprise. Cette démarche représente chacune des étapes inhérentes à un processus de transfert d'entreprise.

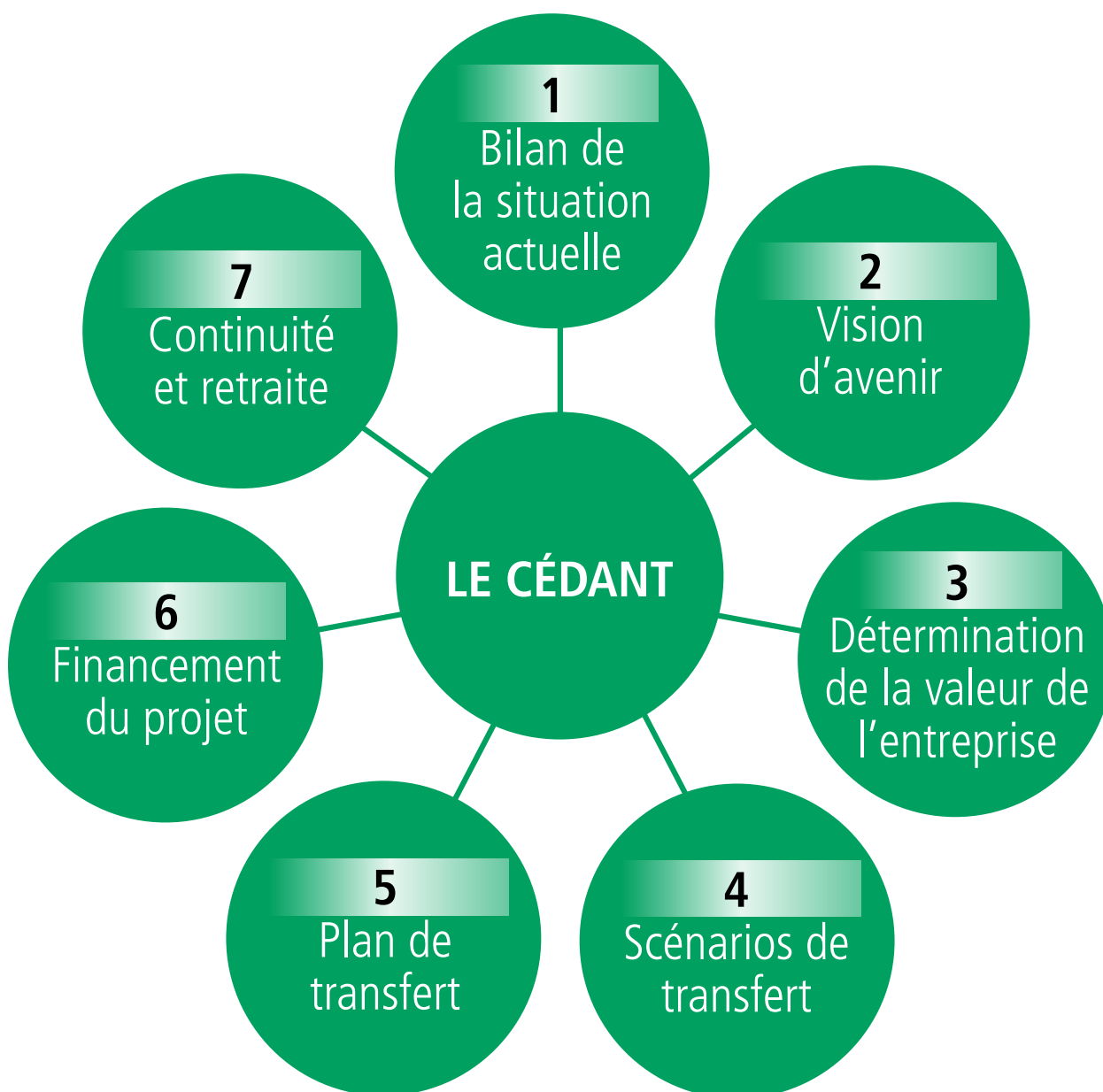
Dans un deuxième temps, nous vous suggérons une première lecture afin d'acquérir une vision globale de la démarche. Notez vos questions et n'hésitez pas à les poser à nos conseillers, qui sauront vous accompagner dans ce processus. Une fois ce survol terminé et les réponses à vos questions obtenues, vous pouvez alors passer en revue chacune des étapes et faire les exercices de réflexion en respectant leur ordre chronologique.

Finalement, lorsque vous serez familiarisé avec le contenu de ce guide, vous pourrez l'utiliser de façon ponctuelle, à votre guise, afin de vous aider à clarifier certaines des situations que vous serez appelé à vivre dans la réalisation de votre processus de transfert.



## LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DES JARDINS

Une vision systémique et des étapes intimement liées







## BILAN DE LA SITUATION ACTUELLE

Desjardins & Cie



# 1 BILAN DE LA SITUATION ACTUELLE

Le **Bilan de la situation actuelle** positionne le propriétaire d'entreprise par rapport aux différentes étapes du transfert d'entreprise.

## Les objectifs sont de vous :

- doter d'une vision juste et appropriée des éléments à considérer pour garantir le succès de votre transfert ;
- informer des étapes et des actions inhérentes à votre processus de transfert ;
- assurer une sécurité et une stabilité lors de la mise en œuvre de votre projet ;
- éclairer dans des prises de décisions cruciales que vous aurez éventuellement à prendre en cours de réalisation du projet ;
- aider à déterminer les prochaines étapes à suivre dans le projet.

## Les outils :

Afin de réaliser ce bilan, nous vous invitons à remplir le questionnaire :

- Mon bilan d'actifs

Vos réponses à ce questionnaire aideront nos conseillers à :

- définir vos besoins d'accompagnement ;
- saisir la compréhension que vous avez d'un processus de transfert ;
- répondre à certaines de vos interrogations ;
- évaluer votre niveau de préparation ;
- suivre votre cheminement.

# Outil Mon bilan d'actifs

L'outil **Mon bilan d'actifs** est une série d'énoncés couvrant l'ensemble des activités liées à une démarche de transfert d'entreprise. Nous vous recommandons de remplir ce bilan avant d'entreprendre le transfert de votre entreprise.

## Les buts de cet outil sont de vous :

- sensibiliser aux différents aspects que vous devrez considérer lorsque vous choisirez d'entreprendre une démarche de transfert d'entreprise ;
- aider à évaluer votre niveau de préparation dans le transfert de votre entreprise ;
- permettre de choisir les actions justes et appropriées que vous aurez à faire pour réussir votre projet de transfert ;
- inciter à passer à l'action pour préparer le transfert de votre entreprise.

## Instructions :

1. Lisez chacun des énoncés ci-dessous en prenant le temps de réfléchir à votre situation actuelle.
2. Passez en revue chacun des énoncés et répondez simplement par oui ou par non à chacun d'eux en cochant la case appropriée.
3. Additionnez le nombre de réponses Oui et le nombre de Non.
4. Insérez, dans la section Résumé de mon bilan, le nombre de Oui dans Mes actifs et le nombre de Non dans Mes passifs.
5. Soustrayez vos passifs de vos actifs et inscrivez le résultat dans Écart entre mes actifs et mes passifs. Cet écart est simplement un indicateur pour vous aider à prendre conscience de votre situation actuelle à l'endroit de votre projet de transfert.
6. En tenant compte uniquement de vos actifs, cochez, dans Mon niveau de préparation et de compréhension du processus de transfert, votre niveau de préparation (faible, moyen ou fort) correspondant à ce nombre.
7. En tenant compte des résultats de votre bilan d'actifs, inscrivez vos trois principales préoccupations dans Quelles sont mes trois principales préoccupations ?
8. Finalement, remplissez le tableau Plan d'action pour faire diminuer ou éliminer vos préoccupations et agissez en fonction de réaliser ce plan d'action en respectant vos échéances.

## Mon bilan d'actifs

ÉLÉMENTS ET ACTIVITÉS DANS UN TRANSFERT D'ENTREPRISE	OUI	NON
1. Je sais que je dois planifier mon transfert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Je connais toutes les composantes d'un plan de transfert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Je connais les conséquences liées au fait de ne pas planifier la transmission de mon entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. J'ai évalué tous les enjeux inhérents au transfert de mon entreprise agricole.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. J'ai commencé à rédiger le plan de transfert de mon entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. La relève est déjà connue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. La relève possède une solide formation qui la prépare à gérer une entreprise agricole.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. La relève participe déjà aux décisions de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Je discute ouvertement de mon projet avec les membres de ma famille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. J'ai amorcé des démarches avec un centre régional d'établissement en agriculture (CREA) ou un professionnel des relations humaines.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. J'ai une idée claire des améliorations à faire pour mieux positionner l'entreprise à la suite du transfert (investissements, productivité, efficacité, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. J'ai rédigé un plan de développement stratégique de mon entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. J'ai déjà une idée claire du scénario de transfert (transfert en bloc, transfert progressif, vente progressive des actifs, autres).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Je connais la juste valeur marchande de mon entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. J'ai une bonne idée du prix de vente de l'entreprise en cas de transfert familial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. J'ai une bonne idée du niveau d'endettement que la ferme peut supporter sans mettre en péril sa continuité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. La structure financière actuelle de l'entreprise est optimale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. J'ai bien étudié toutes les options de financement liées au transfert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Je suis conscient qu'il se peut que j'aie à financer une partie de la transaction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Je connais les différents programmes gouvernementaux d'aide à la relève.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. J'ai bien étudié les scénarios juridiques possibles (forme juridique...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. La convention d'actionnaires est adéquate.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. La planification fiscale de l'entreprise est optimale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. J'ai bien étudié les scénarios fiscaux liés au transfert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. J'ai bien évalué les besoins en assurances afin de protéger la continuité de l'entreprise en cas d'imprévus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. J'ai bien évalué les différentes solutions pour répondre à nos préoccupations d'équité envers nos enfants qui n'intégreront pas l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Mon bilan d'actifs

ÉLÉMENTS ET ACTIVITÉS DANS UN TRANSFERT D'ENTREPRISE	OUI	NON
27. Je connais le rôle que je veux jouer dans l'entreprise d'ici mon départ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. J'ai des projets concrets pour ma retraite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Je connais mes besoins financiers pour ma retraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Je connais les incidences de mon contrat de mariage sur ma succession.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. J'ai un testament qui représente mes volontés actuelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. J'ai fait un mandat d'incapacité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Je prends soin de ma santé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Je peux m'appuyer sur un groupe de professionnels compétents en transfert d'entreprise et qui travaillent en équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Je sais que Desjardins peut m'aider et me guider pour l'ensemble du processus du transfert de mon entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Mon bilan d'actifs

### Résumé de mon bilan

Mes actifs = \_\_\_\_\_

Mes passifs = \_\_\_\_\_

L'écart entre mes actifs  
et mes passifs =      (-)      (+)

### Mon niveau de préparation et de compréhension du processus de transfert

Cochez ce qui correspond à votre bilan d'actifs

☐ Faible 0-11    ☐ Moyen 12-23    ☐ Fort 24-35

### À la lumière des résultats de mon bilan, quelles sont mes trois principales préoccupations ?

Voici un exemple :

1. Faire une évaluation de la valeur marchande de mon entreprise.
2. Évaluer la capacité financière de l'entreprise en fonction du transfert.
3. Évaluer mes besoins financiers pour ma retraite.

### PLAN D'ACTION POUR DIMINUER OU ÉLIMINER MES PRÉOCCUPATIONS

PRÉOCCUPATIONS	ACTIONS À FAIRE	ÉCHÉANCES	PERSONNES CONCERNÉES	DATES DE SUIVI
Exemple : 1) Faire une évaluation de la valeur marchande de mon entreprise	Communiquer avec un expert en évaluation d'entreprise Donner le mandat d'évaluer l'entreprise.	En mai	Mon comptable	Vendredi dans trois semaines
2) Capacité financière de l'entreprise	Réviser avec mon conseiller en gestion les possibilités d'amélioration Évaluer avec mon directeur de comptes la capacité de remboursement et la structure financière. Déterminer une date de retrait de l'entreprise	La semaine prochaine  Dans un mois	Mon conseiller en gestion agricole Mon directeur de comptes agricoles	Processus continu de réflexion Dans deux semaines
3) Évaluer mes besoins financiers pour ma retraite	Appeler mon planificateur financier Desjardins	D'ici un mois	Mon planificateur financier et ma conjointe	Téléphoner à mon planificateur la semaine prochaine

# Mon bilan d'actifs

## PLAN D'ACTION POUR DIMINUER OU ÉLIMINER MES PRÉOCCUPATIONS

PRÉOCCUPATIONS	ACTIONS À FAIRE	ÉCHÉANCES	PERSONNES IMPLIQUÉES	DATES DE SUIVI



VISION D'AVENIR

Desjardins & Cie



## 2 VISION D'AVENIR

Se donner une vision d'avenir, c'est aussi se donner une raison d'être, un guide pour orienter vos efforts. À cette étape, vous êtes invité à définir la vision que vous avez du développement de votre entreprise, mais aussi à explorer vos motivations quant à son transfert et à clarifier vos besoins. Lorsque vous aurez terminé cette étape, les éléments de votre vision seront clairs, et l'image que vous avez en tête du transfert de votre entreprise sera précise. Vous pourrez ainsi la partager avec vos proches, éviter les malentendus et éliminer les insécurités.

### Les objectifs sont de :

- lancer votre réflexion en vue de préparer le transfert ;
- connaître vos besoins et les éléments déclencheurs à faire ce changement pour conserver votre motivation ;
- clarifier vos attentes pour éviter les déceptions, les malentendus et atténuer les conflits ;
- définir vos objectifs personnels et agir en fonction de les réaliser ;
- définir vos objectifs pour l'entreprise dans le but de les partager avec la relève.

### Les outils :

Afin de clarifier votre vision d'avenir, nous vous invitons à remplir le questionnaire suivant :

- Mes besoins et mes objectifs

Vos réponses à ces questionnaires aideront nos conseillers à :

- évaluer votre niveau de motivation ;
- cerner vos besoins ;
- comprendre globalement vos attentes ;
- connaître vos objectifs personnels et professionnels.

# Outil Mes besoins et mes objectifs

L'outil **Mes besoins et mes objectifs** est un guide de réflexion qui contient une série de pistes et de questions à aborder en vue de préparer le transfert de votre entreprise. Nous vous suggérons de partager vos réponses avec votre conseiller de Desjardins, qui saura vous aider dans votre réflexion.

## Les buts de cet outil sont de vous :

- inspirer et alimenter votre réflexion au moment de vos décisions en prévision du transfert ;
- aider à dresser la liste de vos principales motivations à transférer votre entreprise ;
- aider à clarifier vos intentions à l'égard de vos proches, de votre entreprise et de vous-même ;
- aider à dresser un portrait de ce qui devrait être fait dans votre entreprise pour en assurer la croissance ;
- aider à clarifier vos besoins personnels, qui seront inévitablement touchés lorsqu'il s'agira de transférer votre entreprise ;
- aider à définir le sens que vous voulez donner à votre retraite.

## Instructions :

1. Passez en revue l'ensemble du document pour vous familiariser avec son contenu.
2. Prenez le temps de bien lire chacune des affirmations avant d'encercler celles qui représentent vos convictions, vos perceptions ou votre état d'esprit.
3. Cochez les affirmations qui illustrent vos motivations à transférer votre entreprise : partagez vos motivations avec votre conseiller de Desjardins, qui pourra vous suggérer des stratégies à employer pour qu'elles les reflètent bien.

Cochez les besoins que vous ressentez dans le contexte du transfert de votre entreprise dans la section Mes besoins : partagez vos besoins avec votre conseiller de Desjardins, qui pourra vous suggérer des stratégies à déployer pour y répondre adéquatement.

Amorcez votre réflexion sur votre retraite éventuelle et ce qui serait envisageable pour vous à ce moment-là. Remplissez la section Le temps de ma retraite. Vous pourrez partager cette réflexion avec vos proches, vos collaborateurs ou votre conseiller de Desjardins si vous en ressentez le besoin.

4. Remplissez la section Mes objectifs pour l'entreprise dans une perspective de trois ans.
5. Utilisez les tableaux de suivi pour déterminer ce qui devrait être fait dans votre entreprise pour en assurer la croissance.
6. Partagez votre réflexion et votre vision avec vos très proches collaborateurs pour entamer avec eux des échanges qui viendront enrichir votre vision et optimiser votre plan d'action pour assurer la continuité de l'entreprise.

## Mes besoins et mes objectifs

### Mes motivations à vouloir transférer mon entreprise

Cochez les affirmations qui représentent le mieux votre motivation à transmettre votre entreprise :

- ☐ Je tiens à ce que mon entreprise continue à exister, cela me tient à cœur et j'envisage de la transmettre à mes enfants.
- ☐ Je tiens à ce que mon entreprise continue à exister, cela me tient à cœur, mais il n'y a pas de relève familiale.
- ☐ Je tiens à ce que mon entreprise continue à exister, cela me tient à cœur et j'envisage de la transmettre à un ou des employés.
- ☐ Je tiens à ce que mon entreprise continue à exister, cela me tient à cœur et j'envisage de la transmettre à un tiers.
- ☐ Des personnes ont manifesté de l'intérêt pour acheter les actifs de mon entreprise.
- ☐ Un associé veut acheter mes parts.
- ☐ Je veux tirer les profits de mon travail et passer à autre chose.
- ☐ Je sais que je ne suis pas éternel, je prends de l'âge et je dois me faire à l'idée de transférer mon entreprise.
- ☐ Ma santé ou la santé de mes proches me préoccupe.
- ☐ Je crois que je dois laisser les rênes de l'entreprise à quelqu'un d'autre, et ce, pour mon bien personnel et pour le bien de l'entreprise.
- ☐ Je dois consacrer plus de temps à ma famille et à mes proches, prendre soin d'eux et de moi-même.
- ☐ J'examine la possibilité de tout vendre au lieu de transférer.
- ☐ Je ne veux pas rater mon coup, je veux m'y prendre d'avance.

# Mes besoins et mes objectifs

## Mes besoins

Cochez les affirmations qui représentent le mieux vos besoins :

- ☐ J'ai besoin d'offrir une certaine sécurité financière à ma famille.
- ☐ J'ai besoin de m'assurer une certaine sécurité financière.
- ☐ J'ai besoin d'avoir plus de temps libre pour faire ce que je veux et en profiter.
- ☐ J'ai besoin de me sentir utile sur la ferme pendant longtemps.
- ☐ J'ai besoin de comprendre ce qu'implique de transférer mon entreprise, quels sont les enjeux liés à l'ensemble du processus.
- ☐ Je ne sais par où ni par quoi commencer le processus de transfert.
- ☐ J'ai besoin de sentir que je peux continuer à contribuer au développement économique de ma région en m'engageant dans d'autres causes.
- ☐ J'ai besoin de donner un nouveau sens à ma vie.
- ☐ J'ai besoin de me reposer. J'en ai assez fait.
- ☐ J'ai besoin de partager mes connaissances et mon expérience avec les générations à venir.
- ☐ J'ai besoin de m'entourer de professionnels bien coordonnés entre eux et compétents en matière de transfert d'entreprise afin d'être appuyé dans ma démarche.
- ☐ J'ai besoin de m'assurer que mon entreprise va continuer ses activités, car je veux que mes employés et leur famille puissent continuer à satisfaire à leurs besoins.
- ☐ J'ai besoin d'accorder plus de temps à mes proches.
- ☐ Je n'ai besoin de rien, j'ai tout ce que je veux.

## Mes objectifs personnels et professionnels

### Le temps de ma retraite

Je désire prendre ma retraite d'ici environ...

- ☐ 1 AN    ☐ 3 ANS    ☐ 5 ANS    ☐ 10 ANS +
- ☐ Je ne prendrai jamais ma retraite, je ne me vois pas arrêter... J'ai d'autres projets.



## Mes besoins et mes objectifs

### L'utilisation de mon temps à la retraite, le type de retraite que j'envisage

Cochez ce qui se rapproche le plus de votre vision personnelle :

- ☐ J'envisage un **retrait progressif** de l'entreprise.
- ☐ J'envisage un type de **retraite famille** où je porterai une attention particulière à mon conjoint ou ma conjointe, mes enfants, mes petits-enfants et mes proches.
- ☐ À ma retraite, j'envisage une **retraite mode de vie**, soit continuer à être près de la ferme le plus longtemps possible pour aider mes enfants.
- ☐ J'envisage un type de **retraite loisirs** dans laquelle je prévois faire des voyages, pratiquer des sports que j'aime ou réaliser des passions que j'avais mises de côté.
- ☐ J'envisage un type de **retraite associative**. Je pense travailler davantage dans le syndicalisme agricole, apporter de l'huile de coude dans des activités agricoles, ou toute autre forme de bénévolat dont la cause me tient à cœur.
- ☐ J'envisage un type de **retraite de deuxième carrière** comme lancer de nouveaux projets, faire du mentorat auprès de la relève, etc.
- ☐ J'envisage un type de **retraite retrait de la vie sociale**.

**Remarque :** Aucun de ces types de retraites ne peut être considéré de façon très hermétique. Cette nomenclature constitue des pistes d'inspiration.

### Mes objectifs pour l'entreprise dans une perspective de trois ans

Cochez les énoncés qui représentent le mieux votre vision et les besoins de votre entreprise

#### Qui je vois pour assurer la poursuite de la croissance de mon entreprise :

- ☐ Des membres de ma famille
- ☐ Des employés à l'interne
- ☐ Des membres de ma famille et des employés à l'interne
- ☐ Des acheteurs externes
- ☐ Mon associé ou mes associés
- ☐ Je ne suis pas encore à l'étape du transfert, mais je veux planifier ce qu'il faut faire à l'interne pour soutenir ce projet, autant du côté des ressources humaines que celui des ressources financières.
- ☐ Je suis trop jeune pour penser à cela.

Mes commentaires : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

## Mes besoins et mes objectifs

### Chiffre d'affaires. Je pense que le chiffre d'affaires de mon entreprise :

- ☐ Demeura à peu près le même
- ☐ Augmentera de :
  - ☐ 0 à 5 %
  - ☐ 6 % à 10 %
  - ☐ 11 % à 15 %
  - ☐ 16 % +

### Marché. L'entreprise a besoin de :

- ☐ Consolider ses acquis, sa part de marché
- ☐ Maintenir sa progression, augmenter sa part de marché
- ☐ Reprendre des parts de marché, se redresser
- ☐ Redéfinir son marché
- ☐ Ne s'applique pas : production sous gestion de l'offre

### TABLEAU DE SUIVI

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE
Exemple : Redéfinir son marché		Faire une étude de marché sur le potentiel de vente de légumes asiatiques dans le nord-est des États-Unis	En décembre

## Mes besoins et mes objectifs

**La main-d'œuvre.** L'entreprise a besoin de :

- ☐ Conserver son personnel qualifié
- ☐ Maintenir la qualité de ses emplois
- ☐ Développer les compétences techniques et transversales de son personnel
- ☐ Embaucher des employés additionnels
- ☐ Réduire le personnel requis
- ☐ Faire une planification préventive de ses ressources humaines

**TABEAU DE SUIVI**

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE
Exemple : Développer les compétences de son personnel		Concevoir un plan de formation pour chacun des membres du personnel	En juin

**Produit.** L'entreprise a besoin de :

- ☐ Maintenir la qualité de ses produits
- ☐ Augmenter la qualité de ses produits
- ☐ Créer de nouveaux produits
- ☐ Se concentrer davantage sur certains produits

**TABEAU DE SUIVI**

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE
Exemple : Diversifier l'offre de produits		Évaluer la possibilité de faire de la deuxième transformation avec les produits de l'érable	La semaine prochaine ; j'irai rencontrer des conseillers

## Mes besoins et mes objectifs

**Distribution.** L'entreprise a besoin de :

- ☐ Maintenir son réseau de distribution
- ☐ Augmenter son réseau de distribution
- ☐ Revoir son réseau de distribution
- ☐ Ne s'applique pas

TABLEAU DE SUIVI

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE
Exemple : Augmenter son réseau de distribution		Déterminer la localisation selon des données empiriques Faire le tour des distributeurs Signer de nouvelles ententes	En mai  En septembre En décembre

**Services.** L'entreprise a besoin de :

- ☐ Maintenir la qualité de ses services
- ☐ Augmenter la qualité de ses services
- ☐ Créer de nouveaux services
- ☐ Éliminer certains services
- ☐ Ne s'applique pas

TABLEAU DE SUIVI

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE
Exemple : Créer de nouveaux services	Directeur des opérations	Créer un service-conseil pour l'aménagement paysager au domicile des clients	En janvier

## Mes besoins et mes objectifs

**Production.** L'entreprise a besoin de :

- ☐ Maintenir ses niveaux de production
- ☐ Prendre de l'expansion
- ☐ Réorganiser en partie ses activités de production
- ☐ Revoir l'ensemble de ses activités de production
- ☐ Augmenter son niveau de productivité
- ☐ Moderniser ses bâtiments ou équipements
- ☐ Autres : \_\_\_\_\_

**TABLEAU DE SUIVI**

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE
Exemple : Prendre de l'expansion		Achat de 5 k/jour de quota Acquisition de la terre du voisin	Décembre 2015

**Équipe et structures de gestion.** L'entreprise a besoin de :

- ☐ Maintenir la qualité de ses structures de gestion
- ☐ Revoir certaines structures de gestion
- ☐ Revoir l'ensemble des structures de gestion
- ☐ Autres : \_\_\_\_\_

**TABLEAU DE SUIVI**

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE
Exemple : Intégrer davantage la relève aux décisions		Implanter un comité de direction qui se rencontrera toutes les deux semaines et y faire participer la relève Déléguer la responsabilité de la gestion du troupeau à la relève	La semaine prochaine  À la fin de la formation

# Mes besoins et mes objectifs

## Autres considérations ou besoins pour mon entreprise

☐

☐

☐

☐

## TABLEAU DE SUIVI

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE



## DÉTERMINATION DE LA VALEUR DE L'ENTREPRISE





### 3 DÉTERMINATION DE LA VALEUR DE L'ENTREPRISE

Dans les faits, les dirigeants de PME ont une idée assez claire de la valeur de leur entreprise. Dans le cadre d'un processus de transfert de l'entreprise, il est toutefois essentiel que cette valeur soit appuyée par une validation indépendante de la valeur marchande de l'entreprise. Cette validation permettra d'ajuster les attentes et d'éviter les conflits, notamment s'il s'agit d'un transfert aux membres de la famille.

Établir la valeur marchande d'une entreprise est un art en soi qui requiert les compétences d'un expert en évaluation d'entreprise. Évaluer une entreprise n'est pas une science exacte et il n'existe pas de recette universelle. Chaque entreprise a ses particularités.

Faire appel à un expert en évaluation d'entreprise vous permettra d'établir une base réaliste lorsque le moment sera venu de fixer le prix de vente.

Cette évaluation vous aidera de plus à :

- connaître la valeur réelle du patrimoine transmis ;
- faciliter la planification fiscale du projet et réduire les incidences fiscales ;
- confirmer ou infirmer la décision de transmettre votre entreprise à vos descendants ;
- réduire les tensions entre les héritiers ;
- appuyer les négociations avec d'éventuels bailleurs de fonds.

L'expert en évaluation d'entreprise utilisera diverses approches pour fixer cette valeur marchande. Il aura recours à l'approche qui correspond le mieux aux particularités de votre entreprise.

À chacune des approches correspondent plusieurs méthodes pouvant être utilisées. Une analyse générale de l'entreprise (secteur d'activité, résultats passés, croissance, décroissance, positionnement, etc.) permettra de sélectionner l'approche d'évaluation appropriée pour votre type d'entreprise.

#### L'approche fondée sur les actifs

Cette approche est généralement utilisée lorsque l'entreprise est non viable. Elle peut être également utilisée lorsque la valeur marchande en continuité d'exploitation est principalement attribuable aux actifs de l'entreprise.

#### L'approche fondée sur les résultats

La valeur marchande de l'entreprise est attribuée en fonction de sa capacité à générer des flux monétaires dans le temps et à dégager un rendement raisonnable après avoir considéré les risques inhérents.

#### L'approche fondée sur le marché

La valeur marchande est attribuée en fonction de multiples d'évaluation basés sur des entreprises comparables et/ou des transactions antérieures appliquées à l'entreprise évaluée.

## Optimiser la valeur de l'entreprise

Après avoir établi, avec l'aide d'un expert, la valeur marchande de votre entreprise, nous vous invitons à prendre action pour en optimiser la valeur ou pour en améliorer la transférabilité.

Optimiser la valeur de l'entreprise, c'est faire les changements requis dans le but d'en accroître la valeur en prévision de la vente (principalement à des acheteurs non apparentés). Ce processus peut s'échelonner sur une période de trois à cinq ans, et parfois plus.

Dans le cas d'un transfert de ferme familiale, on ne parle pas d'optimisation de la valeur puisque le prix de vente est davantage influencé par la capacité de générer des revenus que par sa valeur.

On peut toutefois apporter des changements dans le but de faciliter le transfert, par exemple :

- une meilleure gestion de l'entreprise (faire diminuer les coûts d'alimentation, accroître la productivité, etc.) afin de dégager davantage de marge de manœuvre financière ;
- améliorer la structure productive de l'entreprise graduellement pour éviter un surendettement au moment du transfert ;
- investir en dehors de l'entreprise pour faire diminuer le besoin de capital requis pour la retraite.

Bien sûr, plus vous entreprendrez ces actions tôt, plus importants en seront les bénéfices.

## Les outils :

Afin de vous aider à évaluer si la valeur de votre entreprise est optimale et à la bonifier, nous vous invitons à remplir le questionnaire :

- Optimiser la valeur de l'entreprise

Vos réponses à ce questionnaire aideront nos conseillers à :

- connaître vos défis de développement ;
- comprendre vos enjeux opérationnels ;
- soutenir vos efforts de croissance ;
- anticiper vos besoins financiers.

# Outil Optimiser la valeur de l'entreprise

L'outil **Optimiser la valeur de l'entreprise** sert d'aide à la réflexion et de soutien à la prise de décision. Il constitue une clé essentielle pour pallier l'effet de stagnation de la croissance de l'entreprise, effet qui s'installe fréquemment lors de la réalisation d'un projet de transfert. Après avoir établi la juste valeur marchande de votre entreprise, nous vous invitons à utiliser cet outil qui présente une liste de facteurs pouvant contribuer à en accroître la valeur.

## Les buts de cet outil sont de vous :

- permettre de déceler les facteurs valorisants de votre entreprise ;
- permettre de reconnaître les facteurs valorisants que vous pourriez développer ;
- aider à clarifier votre vision sur la croissance de votre entreprise ;
- aider à prioriser les mesures à mettre en place pour valoriser votre entreprise ;
- aider à dresser la liste des actions à réaliser pour atteindre vos buts.

## Instructions :

1. Faites la lecture des facteurs qui ajoutent de la valeur à votre entreprise en réfléchissant à sa situation actuelle et relevez ceux qui correspondent à sa nature.
2. Cochez les cases qui illustrent le mieux vos intentions, votre situation actuelle ou votre idéal.
3. Déterminez les dates auxquelles vos facteurs valorisants pourraient se concrétiser.
4. Déterminez les actions à entreprendre pour voir se concrétiser ces facteurs valorisants et nommez un responsable de projet qui fera les suivis appropriés.

# Optimiser la valeur de l'entreprise

## LISTE DE FACTEURS VALORISANTS DANS LA CROISSANCE D'UNE ENTREPRISE

FACTEURS VALORISANTS	DÉJÀ PRÉSENTS DANS MON ENTREPRISE	JE PENSE À LE FAIRE	JE NE PENSE PAS LE FAIRE	DATE À LAQUELLE JE VEUX LE RÉALISER
Faire une acquisition stratégique				
Me départir d'actifs non performants				
Fournisseurs diversifiés				
Clientèle diversifiée				
Avantages concurrentiels significatifs				
Personnes compétentes aux postes clés				
Bon positionnement dans le marché				
Bilan sain et historique de profits				
Produits exclusifs, brevets, compétences techniques				
Autres éléments				

# Optimiser la valeur de l'entreprise

## OUTIL DE SUIVI POUR VOIR SE CONCRÉTISER LES FACTEURS VALORISANTS

FACTEURS VALORISANTS	ACTIONS À FAIRE	RESPONSABLE DU PROJET	DATE BUTOIR
Travaux de valorisation des terres ou des boisés			
Mise à niveau ou modernisation des infrastructures (bâtiments)			
Mise à niveau ou modernisation des équipements			
Travaux et investissements pour améliorer la performance environnementale			
Certifications			
Me départir d'actifs non performants			
Fournisseurs diversifiés			
Clientèle diversifiée			
Avantages concurrentiels significatifs			
Personnes compétentes aux postes clés			
Bon positionnement dans le marché			
Bilan sain et historique de profits			
Produits exclusifs, compétences techniques			
Autres éléments			





## SCÉNARIOS DE TRANSFERT





## 4 SCÉNARIOS DE TRANSFERT

En agriculture, le scénario de transfert le plus répandu est le transfert familial. Mais si la relève n'est pas au rendez-vous, divers scénarios seront envisagés pour le transfert de votre entreprise ou la vente des actifs :

- vendre votre entreprise à la direction ou aux employés ;
- vendre à un tiers ;
- vendre à un associé ;
- se départir des actifs (démantèlement), progressivement ou non.

Chacun des scénarios comporte différents enjeux à évaluer, et plusieurs affichent des similitudes quant aux actions à poser et aux éléments à considérer.

Cette section vous en donne un bref aperçu afin d'orienter vos choix en fonction de votre vision du transfert. Comme il serait difficile de dresser la liste de toutes les nuances inhérentes à chacun des scénarios de transfert, nous vous suggérons de faire appel à nos conseillers pour vous accompagner dans le choix de ce scénario.

### Les outils :

Afin de vous aider à clarifier les éléments à prendre en compte dans votre processus, et ce, indépendamment du scénario que vous choisirez, nous vous invitons à remplir le questionnaire suivant :

- Actions à poser

Vos réponses aideront nos conseillers à :

- déterminer l'expertise dont vous aurez besoin pour répondre aux exigences de votre situation ;
- établir avec vous des échéanciers réalistes et précis à l'endroit des actions que vous aurez à poser ;
- assurer un suivi pertinent, qui vous soutient ;
- répondre concrètement à vos demandes d'information ;
- clarifier vos interrogations.

Vous trouverez ci-dessous un résumé des enjeux et des actions à privilégier si vous optez pour un scénario de transfert d'entreprise ou un autre.

## RELÈVE FAMILIALE

En agriculture, plus de 80 % des transferts familiaux se font dans une période de coexploitation qui dure généralement de cinq à dix ans. La vente se fait généralement à un prix inférieur à la valeur marchande, et le premier transfert de parts se fait généralement sous la forme d'un don.

ENJEUX	ACTIONS À PRIVILÉGIER
Faire du plan de relève un projet familial	Impliquer les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise dans la création du plan de transfert et la création du plan de développement de l'entreprise.
Choisir la relève	S'assurer de l'intérêt et du potentiel de chacun. Établir les compétences attendues (techniques, administratives, en gestion) et le stade de développement actuel de la relève.
Conserver l'harmonie familiale	Créer un conseil de famille et faire appel à un conseiller en gestion de la communication. Prévoir des mesures pour répondre au souci d'équité (assurance vie, testament, etc.).
Transférer la direction de l'entreprise	Faire un bilan des connaissances à transférer et mettre en place un processus de transmission et d'acquisition des connaissances grâce, entre autres, à un plan de formation.
Transférer le pouvoir de l'entreprise	Faire un plan de transfert de la gestion et des pouvoirs.
Assurer une cogestion efficace et harmonieuse	Déterminer comment seront partagés les rôles et responsabilités entre les parents et la relève lors de la transition. Faire appel à un conseiller qui pourra intervenir sur le plan des relations humaines.
Mettre en place les conditions financières nécessaires et adéquates	À long terme, apporter les changements nécessaires pour optimiser la rentabilité de l'entreprise et planifier les investissements. Planifiez les aspects financiers du transfert en fonction des stratégies de partage, de vente et d'achat des actions. Épargner ou investir hors de la ferme en prévision de la retraite.

**Remarque :** Les actions à envisager seront reprises et détaillées plus loin dans le cadre de cette démarche.

## TRANSFERT À DES EMPLOYÉS

Dans ce scénario, le transfert se fait généralement à un employé qui travaille à la ferme depuis plusieurs années. Il est rare que la vente puisse se faire à la valeur marchande, mais l'objectif du cédant est la satisfaction d'assurer la continuité de l'entreprise.

ENJEUX	ACTIONS À PRIVILÉGIER
Choisir l'employé successeur	Déterminer les critères de choix de la future direction. Déterminer les rôles et les responsabilités de chacun dans le projet de relève. Réaliser une évaluation du leadership, des forces, des faiblesses, des compétences techniques et de gestion administrative des candidats potentiels. Faire un plan de développement personnel et professionnel selon leurs besoins et ceux de l'entreprise.
Assurer le développement de l'entreprise en lien avec ses défis et ses besoins	Établir les pouvoirs à transférer, à qui et quand cela va prendre effet, et comment cela va se faire. Lancer la mise en place d'un comité de gestion.
Financement du projet	Passer en revue l'ensemble des besoins de l'entreprise afin de mettre à jour son plan d'affaires. Établir les conditions de financement du projet et en valider la faisabilité.
Rôle du cédant dans l'entreprise	Déterminer quel rôle le cédant va assumer lors de la transition (mentor, ambassadeur auprès des partenaires financiers, des clients et des fournisseurs, prêteur).
Transfert de propriété	Établir la structure de l'actionnariat et mettre à jour la convention d'actionnaires.

**Remarque :** Les actions à envisager seront reprises et détaillées plus loin dans le cadre de cette démarche.

## VENTE À UN TIERS

La vente à un tiers est une option dont l'avantage est de simplifier le transfert de l'entreprise, car les considérations affectives et émotionnelles sont moindres, et vous récupérez plus rapidement et facilement votre capital.

Nous pourrions également vous guider tout au long de ce processus afin de :

- procéder à une évaluation des répercussions financières ;
- vous diriger vers des professionnels compétents pour vous appuyer au moment opportun ;
- vous aider à trouver un acheteur par l'entremise de notre vaste réseau de contacts ;
- financer la transaction ;
- optimiser votre planification financière personnelle ;
- aider l'acquéreur à poursuivre les activités de l'entreprise et en assurer la croissance pour que continue d'exister ce que vous avez bâti.

Les éléments principaux à considérer dans la vente à un tiers sont de :

- déterminer le profil de l'acheteur potentiel qui répondrait à vos critères :
  - une entreprise agricole existante ;
  - un client ou un fournisseur actuel ;
  - une personne désirant s'établir en agriculture ;
  - autres.
- déterminer les différents scénarios de vente (vente d'actifs et d'actions) dans le but de réduire les incidences fiscales ;
- transférer le savoir (production, plan stratégique, ressources humaines, éléments juridiques, etc.).

## SE DÉPARTIR DES ACTIFS (DÉMANTÈLEMENT)

La réduction progressive des activités agricoles et le démantèlement de l'entreprise est un choix qui parfois s'impose lorsque la relève est absente, le niveau d'endettement trop élevé, la structure trop petite ou désuète, ou les objectifs des parents irréconciliables avec ceux de la relève potentielle. Peu importe vos motivations, il est important de prendre le temps de bien planifier cet événement, au même titre qu'un transfert.

Nous pourrions également vous guider tout au long de ce processus afin de :

- déterminer le scénario de vente le plus adéquat afin d'en retirer le maximum ;
- vous diriger vers des professionnels compétents pour vous appuyer au moment opportun ;
- vous aider à trouver un acheteur par l'entremise de notre vaste réseau de contacts ;
- financer la transaction ;
- optimiser votre planification financière personnelle.

Les éléments principaux à considérer dans un tel scénario sont de :

- faire réaliser l'évaluation de la valeur marchande de votre entreprise par un expert en évaluation ;
- fixer le prix de vente des actifs ;
- évaluer la possibilité de modifier la structure juridique ;
- analyser les incidences fiscales ;
- s'assurer des revenus suffisants pour vos besoins à la retraite ;
- choisir le mode de vente des actifs (encan, particuliers, agent immobilier).

# Outil Actions à poser

L'outil **Actions à poser** couvre les aspects que vous aurez à couvrir dans une démarche de transfert d'entreprise, peu importe le scénario de transfert que vous envisagez de mettre de l'avant.

## Les buts de cet outil sont de vous :

- faire connaître les différentes activités que vous aurez à réaliser pour concrétiser et réussir votre démarche de transfert d'entreprise et pour protéger votre patrimoine ;
- aider à dresser un portrait clair de ce que vous avez à faire pour réaliser votre projet ;
- permettre de réaliser un plan d'action précis avec des échéances claires pour réaliser votre projet ;
- aider à trouver les personnes qui vont vous aider à réaliser certaines activités inhérentes au projet de transfert ;
- aider à faire vos suivis selon la nature des interventions et les intervenants du projet.

## Instructions :

1. À l'étape 1, passez en revue chacune des activités énumérées et cochez les affirmations qui représentent votre situation actuelle ;
2. À l'aide de vos réponses, dressez ensuite la liste des activités pour lesquelles vous avez coché les troisièmes et quatrièmes choix.
3. Ensuite, à l'étape 2, considérez les activités pour lesquelles vous avez inscrit les troisièmes et quatrièmes choix puis inscrivez une date butoir à laquelle vous aimeriez que cette activité soit réalisée en inscrivant un mois et une année dans les cases correspondantes ;
4. Finalement, à l'étape 3, inscrivez les dates butoirs que vous aurez déterminées dans la case Date butoir de l'étape 2 et inscrivez, dans la case Responsable du projet, le nom de la personne qui vous secondera dans l'exécution de cette activité. Dans les cases qui donnent les activités que vous avez déjà réalisées ou qui sont en cours de réalisation, veuillez simplement indiquer la mention appropriée.

Vous pouvez vous inspirer de l'exemple que nous vous présentons à la fin de cet outil.

## Actions à poser

### ÉTAPE 1 :

#### **Votre positionnement face aux activités à réaliser dans le cadre de votre démarche en transfert d'entreprise**

Cochez les affirmations qui représentent votre situation actuelle. Les indicateurs n'ont pas d'ordre précis.

##### **1-Faire faire une évaluation de la valeur marchande de l'entreprise**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

##### **2-Poser des actions pour optimiser la valeur marchande et les résultats de l'entreprise**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

##### **3-Faire faire une vérification diligente**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

##### **4-Faire une planification fiscale du transfert**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

##### **5-Réviser la structure juridique**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

##### **6-Évaluer les contraintes juridiques touchant le morcellement des terres et la construction de résidences en zone agricole**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

## Actions à poser

### **7-Réviser les contrats de location (terres et bâtiments)**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

### **8-Rédiger ou réviser ma convention d'actionnaires**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

### **9-Réviser les besoins en assurance vie**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

### **10-Réviser les assurances de biens**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

### **11-Rédiger un plan de développement stratégique de l'entreprise**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

### **12-Évaluer les différents scénarios de financement de la transaction**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire



## Actions à poser

### **13-Prendre connaissance des programmes d'aide à la relève agricole**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

### **14-Planifier ma retraite**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

### **15-Connaître les incidences de votre testament sur la succession et le partage des biens**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

### **16-Rédiger ou réviser un testament**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

### **17-Rédiger un mandat d'invalidité**

- ☐ Je l'ai fait
- ☐ J'ai entrepris les démarches
- ☐ J'ai l'intention de le faire plus tard
- ☐ Je n'envisage pas de le faire

## Actions à poser

### ÉTAPE 2:

#### Les actions que vous devez faire pour concrétiser votre démarche et protéger votre patrimoine

##### 1-Faire faire une évaluation de la valeur marchande de l'entreprise

- ☐ Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- ☐ Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

##### 2-Poser des actions pour optimiser la valeur marchande de l'entreprise et les résultats de l'entreprise

- ☐ Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- ☐ Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

##### 3-Faire faire une vérification diligente

- ☐ Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- ☐ Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

##### 4- Faire une planification fiscale du transfert

- ☐ Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- ☐ Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

##### 5- Réviser la structure juridique

- ☐ Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- ☐ Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

##### 6-Évaluer les contraintes juridiques touchant le morcellement des terres et la construction de résidences en zone agricole

- ☐ Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- ☐ Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

##### 7-Réviser les contrats de location (terres et bâtiments)

- ☐ Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- ☐ Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

##### 8-Rédiger ou réviser ma convention d'actionnaires

- ☐ Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- ☐ Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

## Actions à poser

### 9- Réviser les besoins en assurance vie

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

### 10- Réviser les assurances de biens

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

### 11- Rédiger un plan de développement stratégique de l'entreprise

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

### 12- Évaluer les différents scénarios de financement de la transaction

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

### 13- Prendre connaissance des programmes d'aide à la relève agricole

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

### 14- Planifier ma retraite

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

### 15- Connaître les incidences de votre testament sur la succession et le partage des biens

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

### 16- Rédiger ou réviser un testament

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

### 17- Rédiger un mandat d'invalidité

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? ☐ Oui ☐ Non
- Si oui, quand : mois \_\_\_\_\_ année \_\_\_\_\_

# Actions à poser

## ÉTAPE 3 :

### Outil de suivi

Nom de l'entreprise : \_\_\_\_\_

Nom du ou des propriétaires : \_\_\_\_\_

Nom du directeur de comptes : \_\_\_\_\_

ACTIONS ET ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER DANS LE TRANSFERT DE VOTRE ENTREPRISE	RESPONSABLE DU PROJET	DATE BUTOIR
Faire une évaluation de la valeur marchande de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"><li>• Expert en évaluation d'entreprise</li></ul>		
Poser les actions nécessaires pour optimiser la valeur marchande de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"><li>• Vous et votre équipe</li></ul>		
Faire faire une vérification diligente <ul style="list-style-type: none"><li>• Différents experts</li></ul> Analyse des différentes fonctions dans l'entreprise (finance, produits, services, production, etc.)		
Faire une planification fiscale en vue du transfert pour faire diminuer les incidences fiscales de la transaction <ul style="list-style-type: none"><li>• Un expert en fiscalité agricole</li></ul>		
Réviser la structure juridique <ul style="list-style-type: none"><li>• Un expert en fiscalité agricole</li><li>• Un notaire</li></ul>		
Évaluer les contraintes juridiques pour le morcellement des terres et la construction de résidences en zone agricole <ul style="list-style-type: none"><li>• Un expert en droit agricole</li></ul>		
Réviser les contrats de location (terres et bâtiments) <ul style="list-style-type: none"><li>• Un expert en droit agricole</li></ul>		
Rédiger ou réviser une convention d'actionnaires <ul style="list-style-type: none"><li>• Avocat ou conseiller juridique</li></ul>		
Protéger son patrimoine (assurances générales) <ul style="list-style-type: none"><li>• Votre planificateur financier</li><li>• Un conseiller en assurances générales</li></ul>		
Protéger son patrimoine (assurance vie) <ul style="list-style-type: none"><li>• Votre planificateur financier</li></ul>		
Faire un plan de développement stratégique de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"><li>• Vous et votre équipe</li></ul>		

## Actions à poser

ACTIONS ET ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER DANS LE TRANSFERT DE VOTRE ENTREPRISE	RESPONSABLE DU PROJET	DATE BUTOIR
Évaluer les différents scénarios de financement de la transaction <ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre directeur de comptes agricoles</li> </ul>		
Prendre connaissance des programmes d'aide à la relève agricole <ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre directeur de comptes agricoles</li> <li>• Vous et votre équipe</li> </ul>		
Planifier ma retraite <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un planificateur financier Desjardins</li> </ul>		
Connaître les retombées financières et fiscales de mon testament sur ma succession et le partage de mes biens <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un expert en fiscalité spécialisé en agriculture ou un notaire</li> </ul>		

## Actions à poser

### Exemple d'un outil de suivi

Nom de l'entreprise : Les Serres Jean René (nom fictif)

Nom du ou des propriétaires : Jean René Brisebois (nom fictif)

Nom du directeur de comptes : Yves Pelletier (nom fictif)

ACTIONS ET ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER DANS LE TRANSFERT DE VOTRE ENTREPRISE	RESPONSABLE DU PROJET	DATE BUTOIR
Faire faire une évaluation de la valeur marchande de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> <li>Expert en évaluation d'entreprise</li> </ul>	Mon comptable	Fait
Poser les actions nécessaires pour améliorer les résultats de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> <li>Vous et votre équipe</li> </ul>	Moi et mon équipe de direction, mon conseiller en gestion agricole	D'ici 12 mois
Faire faire une vérification diligente <ul style="list-style-type: none"> <li>Différents experts</li> </ul> Analyse des différentes fonctions dans l'entreprise (finance, produits, services, production, etc.)	Moi	D'ici 6 mois
Faire diminuer les incidences fiscales de la transaction <ul style="list-style-type: none"> <li>Un expert en fiscalité</li> </ul>	Mon fiscaliste	En cours
Protéger votre patrimoine <ul style="list-style-type: none"> <li>Votre planificateur financier</li> </ul>	Mon planificateur financier	En cours
Évaluer les scénarios de financement de la transaction <ul style="list-style-type: none"> <li>Votre directeur de comptes agricoles</li> </ul>	Mon directeur de comptes	En cours
Faire un plan de développement stratégique de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> <li>Vous et votre équipe</li> </ul>	Mon équipe et moi	Première rencontre prévue le 20 mars
Rédiger un testament <ul style="list-style-type: none"> <li>Un notaire</li> </ul>	Mon notaire	Rencontre prévue le 15 avril
Rédiger un mandat d'invalidité <ul style="list-style-type: none"> <li>Un notaire</li> </ul>	Mon notaire	Rencontre prévue le 15 avril
Rédiger ou réviser une convention d'actionnaires <ul style="list-style-type: none"> <li>Avocat ou autre conseiller juridique</li> </ul>		Fait
Planifier une retraite <ul style="list-style-type: none"> <li>Votre planificateur financier</li> </ul>		En cours
Connaître les retombées financières et fiscales de mon testament sur ma succession et le partage de mes biens <ul style="list-style-type: none"> <li>Un expert en fiscalité spécialisé en agriculture et/ou un notaire</li> </ul>	Mon notaire	À planifier



## PLAN DE TRANSFERT

Desjardins & Cie





## 5 PLAN DE TRANSFERT

Le plan de transfert d'entreprise Desjardins est un outil privilégié qui a été conçu pour faciliter le processus de transfert et créer les conditions gagnantes pour réussir ce projet que vous n'allez vivre fort probablement qu'une fois dans votre vie. Un plan fondé sur des discussions ouvertes entre vous et votre entourage immédiat, des discussions entre vous et des experts et sur un accompagnement global assuré par nos conseillers.

### Les objectifs du plan de transfert Desjardins sont de :

- rallier les gestionnaires de l'entreprise et la relève à une vision commune ;
- améliorer la transférabilité de l'entreprise ;
- assurer le bien-être des cédants à la retraite ;
- garantir une structure financière qui permettra la continuité de l'entreprise ;
- protéger votre patrimoine ;
- protéger l'harmonie familiale ;
- réduire le plus possible les impôts à payer ;
- clarifier les aspects juridiques et successoraux inhérents au projet ;
- rassurer tous les acteurs qui travaillent et gravitent autour de l'entreprise ;
- définir la répartition et l'usage des ressources financières, matérielles et humaines en fonction des objectifs visés.

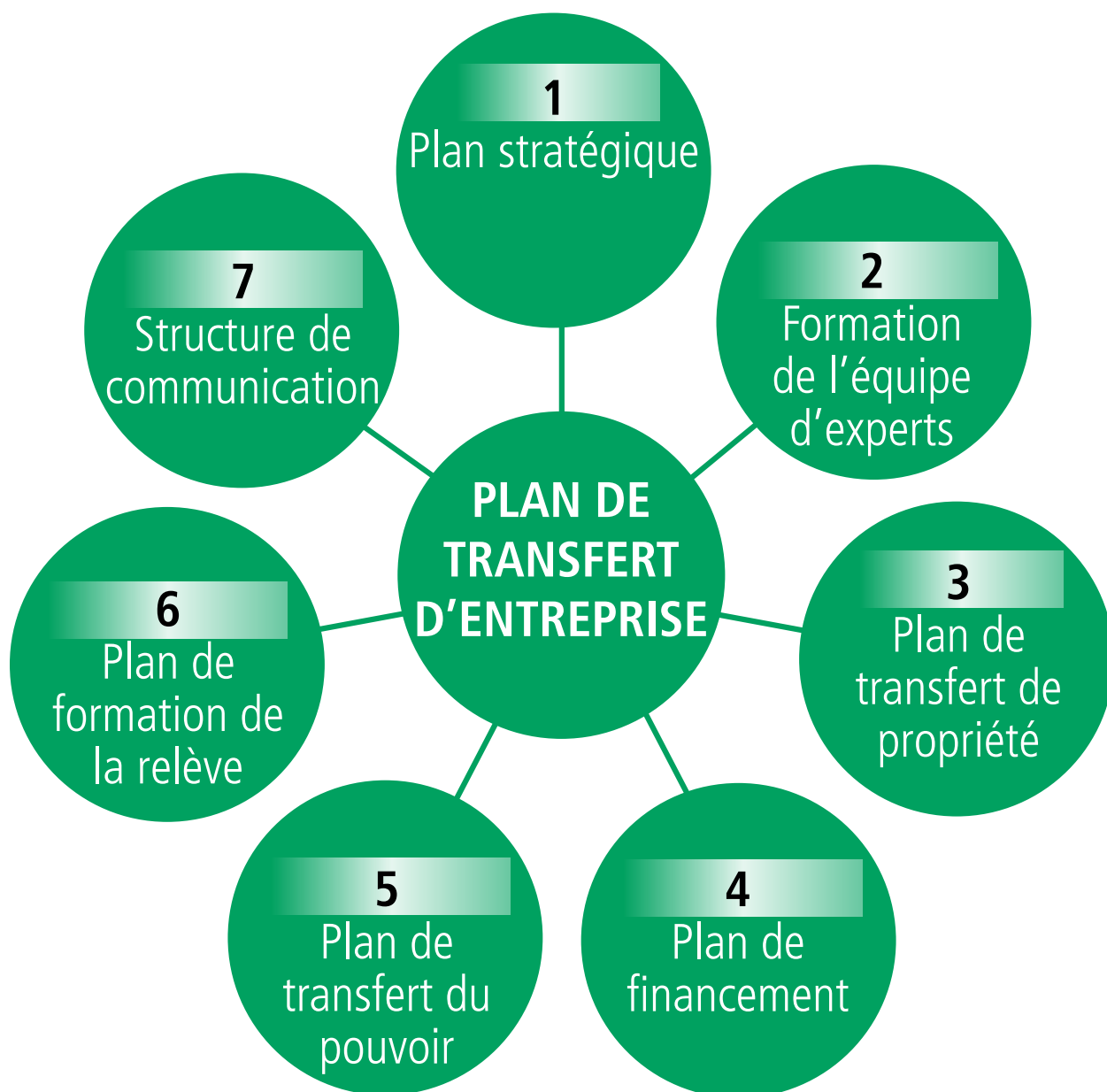
### Le plan de transfert d'entreprise Desjardins

Pourquoi planifier ?

Pour mesurer le potentiel de développement de l'entreprise. La capacité d'adaptation des PME a toujours été valorisée. Cependant, le manque de planification des PME a causé dans le passé l'échec de plus de 70 % des transferts d'entreprise.

## PLAN DE TRANSFERT D'ENTREPRISE DESJARDINS

Un projet collectif



## 5.1 PLAN STRATÉGIQUE

Très souvent, la conception d'un plan stratégique de croissance de l'entreprise est perçue comme un exercice complexe, qui requiert beaucoup de temps et dont l'utilité d'un point de vue pratique et opérationnel est peu visible.

Toutefois, dans un processus de transfert d'une entreprise, le plan stratégique devient la carte nécessaire pour assurer la continuité de la croissance de l'entreprise. Il est un outil de travail essentiel pour les propriétaires cédants, la relève, les conseillers et les financiers.

Un plan de développement stratégique simplifié regroupe habituellement les éléments suivants et devrait s'échelonner sur un horizon de trois ans :

- la vision de l'entreprise (l'avenir de l'entreprise) ;
- sa mission (définir sa raison d'être socio-économique) ;
- ses valeurs (déterminer les comportements à privilégier pour atteindre la vision) ;
- une description des rôles et des responsabilités des employés clés ;
- une analyse des produits, des services, des clients, des fournisseurs, etc. ;
- une analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise ;
- une analyse de son marché, des tendances, des menaces et des opportunités d'affaires ;
- une réflexion sur ses besoins présents et à venir (main-d'œuvre, finances, équipements, etc.).

Enfin, le plan doit comprendre un échéancier sur les pistes d'actions proposées en lien avec les éléments du plan.

À cette étape nous vous invitons à consulter l'outil :

- Plan stratégique de développement de l'entreprise

Pour réaliser ce plan, nous vous suggérons de suivre les étapes suivantes :

- réalisez ce plan seul si vous êtes propriétaire unique ou en groupe si vous avez des associés ;
- invitez ensuite les gens qui sont intéressés à prendre votre relève à le faire de leur côté (s'ils sont déjà présents dans l'entreprise) ;
- partagez vos plans stratégiques dans le cadre de sessions de discussion. Ces rencontres vous permettront d'atténuer vos différences et d'ajouter vos points de vue pour ainsi construire un plan de match clair, sécuritaire et transparent, ce qui fera augmenter les chances de succès de votre transfert.

Ce canevas aidera nos conseillers à :

- saisir de façon claire l'identité de votre entreprise ;
- comprendre vos enjeux dans une perspective globale ;
- adapter leurs interventions à vos besoins réels.

# Outil Plan stratégique de développement de l'entreprise

L'outil **Plan stratégique de développement de l'entreprise** vous aidera à assurer la continuité de la croissance de votre entreprise. Il est un outil de travail essentiel pour les propriétaires cédants, les repreneurs, les conseillers et les financiers.

## Les buts de cet outil sont de :

- clarifier les besoins de votre entreprise à l'intérieur d'une vision globale ;
- définir vos visions sur l'avenir de l'entreprise ;
- revoir la raison d'être de votre entreprise ;
- revoir le partage des tâches, des rôles et des responsabilités dans l'entreprise ;
- mobiliser vos employés vers une vision commune ;
- fixer les priorités de développement de l'entreprise ;
- dialoguer avec la relève sur l'avenir de l'entreprise ;
- réduire les écarts entre votre vision du développement de l'entreprise et la vision de la relève ;
- structurer le développement de l'entreprise.

## Instructions :

1. Réalisez seul le plan de développement stratégique.
2. Demandez aux personnes que vous avez pressenties pour prendre la relève de réaliser l'exercice de leur côté.
3. Déterminez, chacun de votre côté, les ressources financières liées au plan de développement.
4. Mettez ensuite en commun vos plans respectifs.
5. Dressez une liste des priorités à la lumière de vos discussions.
6. Mettez en place un échéancier pour assurer vos suivis.
7. Réévaluez ce plan aussi régulièrement que possible.

# Plan stratégique de développement de l'entreprise

## **Vision de l'entreprise**

À quoi va ressembler l'entreprise dans cinq ans ?

Chiffre d'affaires : \_\_\_\_\_

Localisation : \_\_\_\_\_

Nombre d'employés : \_\_\_\_\_

Positionnement d'affaires : \_\_\_\_\_

Autres éléments de la vision : \_\_\_\_\_

## **Mission de l'entreprise**

Pourquoi existe-t-elle en tant qu'organisation ?

Quelles sont sa raison d'être et sa contribution à la société ?

La mission de l'entreprise est : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

## **Valeurs**

Quels sont les comportements et les attitudes qui sont valorisés au sein de l'entreprise ?

Les valeurs sont : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

# Plan stratégique de développement de l'entreprise

## Structure productive de l'entreprise agricole

Terres et bâtiments : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Machinerie et équipements : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Troupeau : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quota de production : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Produits ou services

Quels sont ceux qui sont offerts aux clients ?

Produits : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Services : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Produits ou services

Quels sont ceux qui sont offerts aux partenaires d'affaires ?

Produits : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Services : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# Plan stratégique de développement de l'entreprise

## Organisation du travail

Quelle est la répartition des tâches au sein des actionnaires (qui fait quoi) ?

NOM	FONCTIONS	RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Quel sont le mode de fonctionnement et la répartition des tâches au sein des employés (qui fait quoi) ?

NOM	FONCTIONS (employé saisonnier, permanent, CUMO, etc.)	RÔLES ET RESPONSABILITÉS

# Plan stratégique de développement de l'entreprise

## Marché cible

Quel est le profil de la clientèle cible ?

Description du profil : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Clientèle

Qui sont les principaux clients de l'entreprise ?

PRINCIPAUX CLIENTS	BESOINS EN SERVICES OU PRODUITS
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Répartition géographique

Locale : \_\_\_\_\_

Régionale : \_\_\_\_\_

Provinciale : \_\_\_\_\_

Nationale : \_\_\_\_\_

É.-U. : \_\_\_\_\_

Internationale : \_\_\_\_\_



# Plan stratégique de développement de l'entreprise

## Forces

Qu'est-ce qui distingue l'entreprise (à l'interne et à l'externe) et fait en sorte qu'elle maintient sa position ?

Forces distinctives à l'interne et à l'externe : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

## Faiblesses

Quelles sont les lacunes de l'entreprise (à l'interne et à l'externe) ?

Faiblesses à l'interne et à l'externe : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

## Opportunités d'affaires

Quelles sont les opportunités existantes ou pressenties dans l'environnement de l'entreprise (marché, concurrence, etc.) ?

Opportunités décelées : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

# Plan stratégique de développement de l'entreprise

## Menaces

Quelles sont les menaces existantes ou pressenties dans l'environnement de l'entreprise (main-d'œuvre, compétiteur, fluctuation de la devise, etc.) ?

Menaces décelées : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Tendances

Quelles tendances semblent se dessiner et nécessiteront un suivi ou une adaptation ?

Quelles tendances pourraient être dictées par l'entreprise elle-même ?

Occasions décelées : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# Plan stratégique de développement de l'entreprise

## PRIORITÉS DÉCOULANT DU PLAN STRATÉGIQUE

En tenant compte des constats précédents, quelles sont les priorités qui assureront le développement de l'entreprise :

Priorités :

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Échéancier pour réaliser ces priorités et personne responsable du suivi

PRIORITÉ	ÉCHÉANCE	RESPONSABLE
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

## 5.2 FORMATION DE L'ÉQUIPE DE CONSEILLERS EXPERTS

À cette étape, nous vous suggérons de faire une liste des conseillers qui vous entourent, vous guident et qui connaissent vos réalités d'entreprise et vos réalités humaines et relationnelles.

À cet effet, vous pouvez consulter le canevas Liste usuelle des conseillers.

Travailler avec cette liste vous permettra de constater si votre entourage est constitué de l'ensemble des conseillers et professionnels qui devraient être concernés par un processus de transmission d'entreprise.

Il est souhaitable que vos conseillers aient une expérience en transfert d'entreprise et qu'ils soient dotés d'une vision globale, car le succès d'un transfert réussi repose, dans une certaine mesure, sur la capacité de travailler en équipe des conseillers qui réalisent ce processus de transfert.

Lorsque les conseillers travaillent ensemble, ils mettent en commun leurs forces et leurs compétences à votre service. Dans cette perspective, en travaillant en équipe, tous auront la même vision de vos intentions, vous informeront de façon juste et appropriée sur les règles à respecter, assureront votre sécurité financière, maintiendront l'harmonie et veilleront à la continuité de la croissance de votre entreprise. Ce n'est qu'ensemble que vos conseillers et vous serez en mesure de voir les nuances, de saisir les détails et de résoudre les problèmes rencontrés dans un processus de transfert.

Trop souvent, lorsque les conseillers ne travaillent pas ensemble, le transfert risque d'avorter tôt ou tard, car vous ne vous sentirez pas confortable avec certaines clauses, ou certaines règles qui auront été établies, ou encore, ce sera la relève qui vivra cette situation. L'absence de communication entre les conseillers et parfois le manque d'objectivité de ceux-ci peuvent provoquer des confusions, des incompréhensions, des doutes et des insécurités qui résulteront en des tensions émotionnelles qui nuiront à vos motivations et qui empêcheront vos désirs de poursuivre le processus.

Pour cette étape, nous vous invitons à utiliser le canevas suivant :

- Liste usuelle des conseillers

Ce canevas vous sera utile pour :

- choisir vos conseillers ;
- évaluer la qualité de votre accompagnement ;
- vous diriger au besoin et au bon moment à des ressources compétentes en transfert d'entreprise ;
- assurer un travail d'équipe entre vos conseillers.

À titre informatif, vous trouverez à la page suivante une liste de conseillers experts qui peuvent jouer un rôle important dans un processus de transfert d'entreprise. Discuter avec de bons partenaires peut faciliter la planification de la relève de l'entreprise et la rendre plus efficace et plus rentable. Inclure le bon conseiller au bon moment pour éviter les malentendus, la confusion et esquiver l'envahissement représente des conditions gagnantes.

Liste des conseillers experts :

- conseiller spécialisé en transfert d'entreprise agricole ;
- directeur de comptes agricoles ;
- conseiller en financement agricole ;
- planificateur financier ;
- investisseur en capital de développement ;
- expert en évaluation d'entreprise agricole ;
- fiscaliste spécialisé en agriculture ;
- avocat ;
- expert en droit agricole ;
- expert-comptable ;
- notaire ;
- conseiller spécialisé en planification stratégique et en gestion des ressources humaines ;
- consultant en gestion de la communication et médiateur familial ou conseiller CREA ;
- conseiller en gestion agricole ;
- conseiller en production agricole.

# Outil Liste usuelle des conseillers

L'outil **Liste usuelle des conseillers** vous aidera à faire du transfert de votre entreprise un projet collectif et favorisera le travail d'équipe entre vos différents conseillers afin de créer les conditions essentielles au succès de votre projet.

## Les buts de cet outil sont de :

- vous aider à dresser un portrait des conseillers professionnels qui vous entourent ;
- vous permettre d'évaluer si vous êtes bien entouré pour réaliser le transfert de votre entreprise ;
- permettre à nos directeurs de comptes de vous diriger vers les bonnes ressources au bon moment ;
- vous informer sur le rôle des différents conseillers en transfert d'entreprise pour que vous en ayez une vue d'ensemble.

## Instructions :

1. Remplissez la grille qui suit en inscrivant le nom des conseillers qui vous entourent actuellement, depuis quand ils sont à votre service (nombre d'années) et vos perceptions en ce qui a trait à la qualité de la prestation des services reçus.
2. Demandez à votre conseiller de Desjardins de vous diriger vers les types de conseillers dont vous aimeriez vous entourer dans le cadre de votre transfert d'entreprise.

## Liste usuelle des conseillers

CONSEILLERS ACTUELS EN TRANSFERT D'ENTREPRISE <b>Remarque :</b> Certains conseillers ont parfois des rôles multiples.	NOM DE VOTRE CONSEILLER	NOMBRE D'ANNÉES À VOTRE SERVICE	VOTRE PERCEPTION DE LA QUALITÉ DE SON EXPERTISE (cocher)
<b>Titre :</b> Conseiller spécialisé en transfert d'entreprise agricole <b>Rôle :</b> Il peut vous accompagner tout au long de la démarche, car il connaît l'ensemble des activités liées au transfert d'une entreprise.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
<b>Titre :</b> Directeur de comptes agricoles Desjardins <b>Rôle :</b> Il peut vous aider sur le plan du financement du projet et du montage financier. Il fera une évaluation de la capacité d'emprunt de l'entreprise et vous conseillera quant à une structure financière adéquate. Il peut vous aider à trouver une relève non apparentée et la financer.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
<b>Titre :</b> Prêteur gouvernemental provincial, conseiller en financement agricole <b>Rôle :</b> Il peut vous aider sur le plan du financement du projet et du montage financier. Si vous êtes admissible, il vous offrira les programmes d'aide à la relève.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
<b>Titre :</b> Investisseur – Directeur investissement <b>Rôle :</b> Il peut vous aider sur le plan du financement du projet et du montage financier. Il peut aider à financer la relève grâce à du capital de développement et vous conseiller.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
<b>Titre :</b> Comptable <b>Rôle :</b> Il peut vous aider à dresser vos états financiers, préparer l'entreprise à une vérification diligente et vous conseiller.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
<b>Titre :</b> Fiscaliste spécialisé en agriculture <b>Rôle :</b> Il vous aidera à établir une stratégie fiscale et une structure juridique qui permettront d'optimiser les aspects fiscaux de votre transfert d'entreprise.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
<b>Titre :</b> Avocat <b>Rôle :</b> Il peut vous aider à mettre en place une convention d'actionnaires, une lettre d'offre, etc. Il peut également vous appuyer dans la rédaction de documentation juridique inhérente à une transaction de transfert et vous conseiller. Il peut vous informer et conseiller sur les différents aspects réglementaires (protection du territoire).			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible

## Liste usuelle des conseillers

CONSEILLERS ACTUELS EN TRANSFERT D'ENTREPRISE Remarque : Certains conseillers ont parfois des rôles multiples.	NOM DE VOTRE CONSEILLER	NOMBRE D'ANNÉES À VOTRE SERVICE	VOTRE PERCEPTION DE LA QUALITÉ DE SON EXPERTISE (cocher)
<b>Titre :</b> Notaire <b>Rôle :</b> Il rédige les contrats juridiques et peut vous aider à revoir votre testament et votre mandat d'inaptitude. Il peut également vous conseiller sur des clauses de protection.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
<b>Titre :</b> Planificateur financier <b>Rôle :</b> Il peut vous aider à planifier votre retraite, à sécuriser votre patrimoine et vous conseiller sur les stratégies de placements et d'assurance.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
<b>Titre :</b> Expert en évaluation d'entreprise agricole <b>Rôle :</b> Il peut vous aider à déterminer la juste valeur marchande de votre entreprise et vous conseiller.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
<b>Titre :</b> Conseiller spécialisé en planification stratégique <b>Rôle :</b> Il peut vous aider à concevoir un plan stratégique pour assurer la continuité de votre entreprise et vous conseiller.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
<b>Titre :</b> Conseiller spécialisé en gestion des ressources humaines <b>Rôle :</b> Il peut vous aider dans la gestion et dans la planification préventive de vos ressources humaines. Il peut vous aider à faire des plans de formation, de transfert du savoir et du pouvoir, et vous conseiller.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
<b>Titre :</b> Conseiller spécialisé en gestion agricole <b>Rôle :</b> Il peut vous aider dans la planification stratégique, le choix de vos investissements, l'amélioration des coûts de production et des pratiques de gestion.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
<b>Titre :</b> Conseiller spécialisé en production agricole <b>Rôle :</b> Il peut vous aider à améliorer la productivité des activités agricoles.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible

Vous pouvez partager cette liste avec votre conseiller de Desjardins, qui vous aidera à trouver les meilleures ressources qui conviennent à vos besoins.



## Liste usuelle des conseillers

CONSEILLERS EN TRANSFERT D'ENTREPRISE À RECRUTER	SERVICE DE VOTRE CHOIX ( ✓ )
<b>Titre :</b> Conseiller spécialisé en transfert d'entreprise agricole <b>Rôle :</b> Il peut vous accompagner tout au long de la démarche, car il connaît l'ensemble des activités liées au transfert d'une entreprise.	
<b>Titre :</b> Directeur de comptes agricoles Desjardins <b>Rôle :</b> Il peut vous aider sur le plan du financement du projet et du montage financier. Il fera une évaluation de la capacité d'emprunt de l'entreprise et vous conseillera quant à une structure financière adéquate. Il peut vous aider à trouver une relève non apparentée et la financer.	
<b>Titre :</b> Prêteur gouvernemental provincial, conseiller en financement agricole <b>Rôle :</b> Il peut vous aider sur le plan du financement du projet et du montage financier. Si vous êtes admissible, il vous offrira les programmes d'aide à la relève.	
<b>Titre :</b> Investisseur – Directeur investissement <b>Rôle :</b> Il peut vous aider sur le plan du financement du projet et du montage financier. Il peut aider à financer la relève grâce à du capital de développement et vous conseiller.	
<b>Titre :</b> Comptable <b>Rôle :</b> Il peut vous aider à dresser vos états financiers, préparer l'entreprise à une vérification diligente et vous conseiller.	
<b>Titre :</b> Fiscaliste spécialisé en agriculture <b>Rôle :</b> Il vous aidera à établir une stratégie fiscale et une structure juridique qui permettront d'optimiser les aspects fiscaux de votre transfert d'entreprise.	
<b>Titre :</b> Avocat <b>Rôle :</b> Il peut vous aider à mettre en place une convention d'actionnaires, une lettre d'offre, etc. Il peut également vous appuyer dans la rédaction de documentation juridique inhérente à une transaction de transfert et vous conseiller. Il peut vous informer et conseiller sur les différents aspects réglementaires (protection du territoire).	
<b>Titre :</b> Notaire <b>Rôle :</b> Il rédige les contrats juridiques et peut vous aider à revoir votre testament et votre mandat d'inaptitude. Il peut également vous conseiller sur des clauses de protection.	
<b>Titre :</b> Planificateur financier <b>Rôle :</b> Il peut vous aider à planifier votre retraite, à sécuriser votre patrimoine et vous conseiller sur les stratégies de placements et d'assurance.	
<b>Titre :</b> Expert en évaluation d'entreprise agricole <b>Rôle :</b> Il peut vous aider à déterminer la juste valeur marchande de votre entreprise et vous conseiller.	
<b>Titre :</b> Conseiller spécialisé en planification stratégique <b>Rôle :</b> Il peut vous aider à concevoir un plan stratégique pour assurer la continuité de votre entreprise et vous conseiller.	

## Liste usuelle des conseillers

CONSEILLERS EN TRANSFERT D'ENTREPRISE À RECRUTER	SERVICE DE VOTRE CHOIX ( ✓ )
<b>Titre :</b> Conseiller spécialisé en gestion des ressources humaines <b>Rôle :</b> Il peut vous aider dans la gestion et dans la planification préventive de vos ressources humaines. Il peut vous aider à faire des plans de formation, de transfert du savoir et du pouvoir, et vous conseiller.	
<b>Titre :</b> Conseiller spécialisé en gestion agricole <b>Rôle :</b> Il peut vous aider dans la planification stratégique, le choix de vos investissements, l'amélioration des coûts de production et des pratiques de gestion.	
<b>Titre :</b> Conseiller spécialisé en production agricole <b>Rôle :</b> Il peut vous aider à améliorer la productivité des activités agricoles.	

Vous pouvez partager cette liste avec votre conseiller de Desjardins pour qu'il puisse vous aider à trouver les meilleures ressources en fonction de vos besoins.

## Liste usuelle des conseillers

Vous pouvez remettre cette liste à vos divers conseillers pour qu'ils puissent communiquer entre eux dans le cadre de votre démarche de transfert de votre entreprise.

FONCTIONS ESSENTIELLES	INSTITUTIONS	NOM	COORDONNÉES COMPLÈTES	COMMENTAIRES
Conseiller spécialisé en transfert d'entreprise agricole				
Directeur de comptes agricoles Desjardins				
Prêteur gouvernemental provincial, conseiller en financement agricole				
Investisseur – Directeur investissement				
Comptable				
Fiscaliste spécialisé en agriculture				
Avocat				
Notaire				
Planificateur financier				
Expert en évaluation d'entreprise agricole				
Conseiller spécialisé en planification stratégique				
Conseiller spécialisé en gestion des ressources humaines				
Conseiller spécialisé en gestion agricole				
Conseiller spécialisé en production agricole				

## Définition des rôles des divers conseillers en transfert d'entreprise

Le **conseiller spécialisé en transfert d'entreprise agricole** pourra vous accompagner tout au long du processus, d'abord au moment d'amorcer votre réflexion, puis dans sa planification et, finalement, quand viendra le temps de passer à l'action. Cette personne n'est pas spécialisée dans un domaine précis, mais elle connaît suffisamment chacune des facettes du transfert pour vous guider et vous diriger, le cas échéant, vers les experts requis.

L'aide du **conseiller spécialisé en gestion des ressources humaines** sera précieuse pour tout ce qui touche la préparation de la relève : évaluer les besoins en ressources humaines à la direction de l'entreprise, évaluer les compétences des aspirants à la relève, établir un plan de préparation pour ces derniers et en faire le suivi. Cette personne pourra, entre autres, établir la complémentarité des profils d'une équipe de direction.

Le **comptable agréé** pourra faire une évaluation réaliste de l'entreprise. Grâce au diagnostic financier qu'il posera, il en évaluera le potentiel de croissance et les perspectives d'avenir, deux éléments indispensables pour en déterminer la juste valeur marchande. Au besoin, il conseillera le dirigeant actuel pour maximiser la valeur de l'entreprise.

L'expert-comptable ou le fiscaliste spécialisé discutera aussi avec le dirigeant ou la relève de différents scénarios de transfert en fonction des objectifs personnels du dirigeant, de la provenance familiale ou non familiale de la relève et des besoins financiers du dirigeant pour sa retraite. L'expert-comptable évaluera les retombées fiscales de chacun de ces scénarios et évaluera la pertinence de faire une modification de la structure juridique, de procéder à un gel successoral ou à la mise sur pied d'une fiducie familiale.

Le **conseiller juridique** travaillera en étroite collaboration avec l'expert-comptable agréé et le fiscaliste. Le conseiller juridique est responsable de la mise en œuvre juridique de la stratégie d'acquisition. Même les plus beaux scénarios visant à réduire la facture d'impôt au moment du transfert ne donneront rien s'ils ne sont pas accompagnés des structures juridiques appropriées (ex. : création d'une nouvelle classe d'actions, d'une société de gestion). Il aidera le dirigeant à faire les bons choix, ceux qui lui donneront la flexibilité nécessaire pour faire face aux changements imprévus dans le déroulement des événements. Il arrive souvent que le fiscaliste spécialisé prenne en charge ce travail.

Le **notaire** ou l'**avocat** est la personne qui rédigera les nombreux documents nécessaires tout au long du processus (ex. : engagement de confidentialité, lettre d'intention, lettre d'offre, contrat de vente, convention de souscription, convention d'actionnaires). C'est également lui qui protégera les droits du cédant et ceux de l'acquéreur. Il encadrera également le cédant et la relève pour que la négociation et la transaction se déroulent selon les règles de l'art. Finalement, il pourra aider le dirigeant et la relève à mettre de l'ordre dans leurs affaires personnelles.

Le **directeur de comptes agricoles** vous aidera à concevoir un montage financier, c'est-à-dire l'ensemble des sources de fonds nécessaires pour le financement de la transaction, unique à votre situation. Il pourra non seulement vous offrir des produits financiers traditionnels, mais vous informera aussi de l'existence d'autres produits complémentaires sur le marché. Il vous aidera à choisir une structure financière à la fois réaliste et équilibrée pour l'entreprise, qui respecte sa capacité financière et les besoins associés à sa future croissance. Sa capacité de vous mettre en contact avec les différents intervenants du milieu, de travailler de concert avec eux et de vous conseiller sera grandement appréciée.

Étant donné ses nombreux contacts dans le milieu des affaires, le directeur de comptes peut être au courant des intérêts des acheteurs potentiels et ainsi aider ces derniers à entrer en contact avec d'éventuels vendeurs. Enfin, Desjardins a sensibilisé et formé ses conseillers, qui se révèlent de bons accompagnateurs tout au long du processus de relève, et ce, autant pour le dirigeant que pour la relève.

L'**investisseur en capital de développement** procède, de concert avec le directeur de comptes, à la conception du montage financier. Il vous offrira des produits financiers autres que ceux offerts traditionnellement par les institutions financières. Parmi ceux-ci, la débenture consiste en une dette non garantie et comportant des conditions de remboursement plus souples qu'un emprunt traditionnel. La société de capital de développement pourra aussi prendre une position d'actionnaire minoritaire dans l'entreprise. Combinés à ceux offerts par le directeur de comptes, ces produits financiers permettront aux futurs propriétaires, qu'ils soient membres de la famille, cadres de l'entreprise ou relèves externes, d'acquérir l'entreprise, même si leur mise de fonds semble insuffisante au départ, et de maintenir le niveau d'endettement de l'entreprise à l'intérieur de limites raisonnables. Ils ont aussi l'avantage de permettre au dirigeant d'encaisser une partie de la valeur de l'entreprise, et à la relève, de racheter les actions progressivement. Enfin, les nouveaux propriétaires pourront profiter des conseils de l'investisseur et de son expérience de gestionnaire.

Source : Chaire de développement et de relève de la PME, HEC Montréal, 2007.

## **5.3** PLAN DE TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ

Les objectifs du plan de transfert de propriété :

- déterminer quand la relève intégrera l'entreprise ;
- déterminer s'il y aura une période de cogestion, et pendant combien de temps ;
- réévaluer au besoin la structure juridique de l'entreprise ;
- créer une répartition d'actionnariat favorable à la croissance de l'entreprise ;
- créer des conditions d'achat-vente satisfaisantes pour la relève ;
- assurer une retraite sans souci financier pour les cédants ;
- créer un partage équitable entre les héritiers.

Le plan de transfert de propriété s'appuie sur une planification fiscale et successorale. Nous vous conseillons de faire appel à des conseillers juridiques et financiers reconnus qui sont au fait des lois et des règlements en vigueur au moment de la mise en place de vos stratégies fiscales et successorales. Au besoin, nos conseillers peuvent vous appuyer.

Les objectifs de la planification fiscale et successorale sont de :

- transmettre le maximum de la richesse aux héritiers ;
- limiter les répercussions fiscales au décès ;
- optimiser la déduction pour gains en capital ;
- réduire le plus possible les taxes et les impôts ;
- profiter au maximum des droits de report d'impôt ;
- protéger le patrimoine ;
- assurer une retraite sans souci financier aux parents ;
- faciliter l'acquisition des actions de l'entreprise par la relève ;
- protéger la santé financière de l'entreprise et protéger celle-ci face à ses créanciers.

Pour parvenir à ces fins, voici les stratégies régulièrement recommandées par les experts incluent :

- un changement de structure juridique ;
- la création d'une compagnie de gestion ;
- un gel successoral ;
- une fiducie familiale ;
- une société de portefeuille ;
- un fractionnement des revenus avec les membres de la famille ;
- la rédaction d'un testament ;
- une révision de la convention d'actionnaires ;
- la rédaction d'un mandat d'inaptitude ;
- des polices d'assurance en faveur de l'entreprise ou en faveur des héritiers.

## 5.4 PLAN DE FINANCEMENT DU PROJET

Afin de financer le transfert de la propriété, le cédant et la relève peuvent s'entendre sur un montage financier qui regroupera diverses sources de financement. Un choix réfléchi qui tiendra compte à la fois des produits de financement offerts, de la situation financière et des caractéristiques de l'entreprise ainsi que des projets à venir. Le succès du transfert de votre entreprise reposant sur ces choix, nous vous invitons à explorer l'ensemble des produits offerts et à vous renseigner sur leurs caractéristiques.

Les prérequis à votre plan de financement sont entre autres :

- votre bilan personnel ;
- le plan de développement stratégique de votre entreprise ;
- une évaluation la valeur marchande de votre entreprise ;
- le choix d'une équipe d'experts en transfert d'entreprise ;
- la mise au point de diverses stratégies concernant le transfert de propriété de votre entreprise ;
- une évaluation de vos besoins financiers personnels ;
- le choix du scénario de transfert de votre entreprise.

La réalisation de ces prérequis vous permettra de réaliser un montage financier qui respectera vos volontés, assurera votre sécurité financière et sera en phase avec vos besoins personnels, familiaux et les besoins de l'entreprise.

### Sept sources de financement :

1. Un prêt sur actifs, accordé directement par votre institution financière, pour lequel les actifs de l'entreprise sont offerts en garantie. Le prêt peut être ou non assorti d'une garantie gouvernementale.
2. Un prêt ou des subventions liées à des programmes gouvernementaux.
3. Les fonds personnels de la relève c'est-à-dire ses épargnes individuelles, le capital dont il dispose. La relève peut aussi emprunter personnellement au moyen d'une hypothèque sur sa résidence ou de ses autres biens. La mise de fonds est souvent principalement utilisée pour l'achat d'un premier bloc d'actions.
4. Un solde de prix de vente que le vendeur est prêt à conserver dans l'entreprise et qui lui sera remboursé progressivement en fonction de certaines ententes comme une convention de rachat d'actions sur plusieurs années.
5. Les fonds d'investissement, généralement d'une société de capital de risque, qui devient actionnaire sans prise de contrôle et dont la participation peut être rachetée après un certain nombre d'années, quand la situation financière de l'entreprise le permet.
6. Un financement subordonné à une autre dette qu'une institution financière accorde à des conditions plus souples que celles consenties pour un emprunt traditionnel.
7. Une débenture, soit un prêt non garanti qui comporte aussi des conditions souples, par exemple un moratoire sur le remboursement du capital pour un certain nombre d'années, une clause de conversion, etc.

## **5.5** PLAN DE TRANSFERT DU POUVOIR

Le transfert des pouvoirs est différent du transfert juridique des actifs. Il réfère au partage et à la délégation par le cédant envers la relève des responsabilités stratégiques de l'entreprise. Le transfert des savoirs fait référence aux connaissances que doit acquérir la relève. Le transfert bien planifié des pouvoirs et des savoirs fait partie des éléments de réussite du transfert d'entreprise.

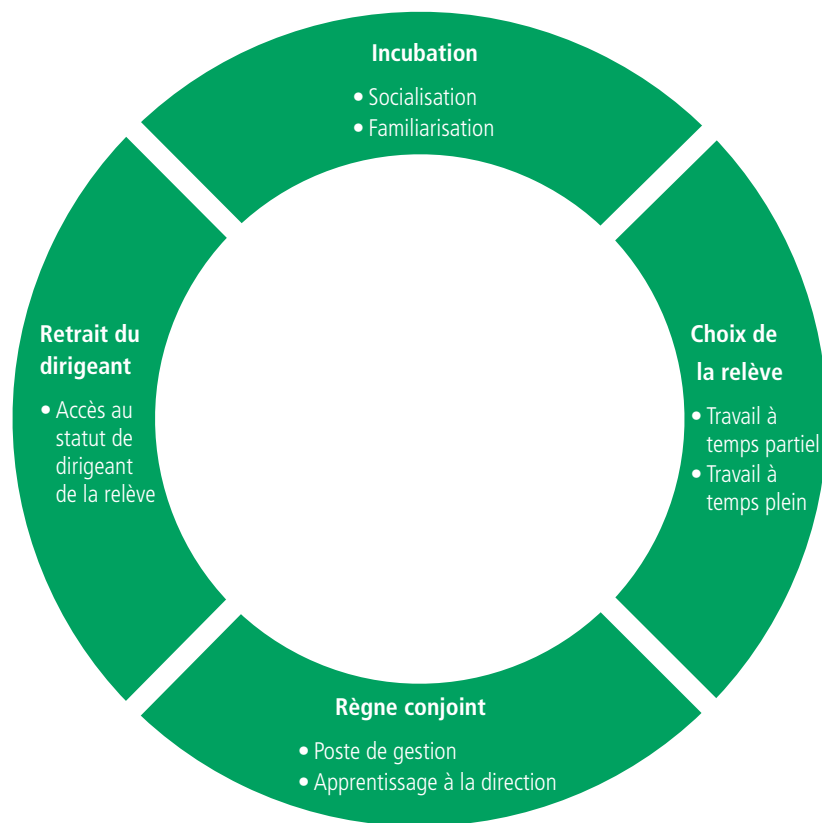
Les actions à poser pour créer le plan de transfert des pouvoirs et des savoirs comprennent principalement :

- l'inventaire des pouvoirs à transmettre ;
- l'inventaire des connaissances stratégiques ;
- la révision de la structure organisationnelle ;
- la répartition des rôles et responsabilités dans la nouvelle structure ;
- le choix des stratégies et des activités de transfert des savoirs et des pouvoirs ;
- la responsabilisation de la relève quant au succès du transfert des savoirs et des pouvoirs ;
- l'établissement d'un échéancier de transfert ;
- le choix de moments d'évaluation du chemin parcouru.

Le savoir est aussi une forme de pouvoir. Comme cédant, vous devez faire en sorte de créer des moments de dialogue avec votre successeur pour transmettre votre savoir stratégique sur les diverses activités de l'entreprise et sur ses particularités en lien avec la concurrence, le marché, les clients, les fournisseurs, les bailleurs de fonds, les technologies, etc.



## EXEMPLE D'UN PROCESSUS DE TRANSMISSION DU POUVOIR DANS UN SCÉNARIO DE TRANSFERT FAMILIAL OU DE TRANSFERT À DES CADRES



**Incubation :** Les membres de la famille commencent très jeunes à travailler dans l'entreprise et à socialiser avec les autres employés. Ils collaborent aux travaux, mais n'ont pas nécessairement de responsabilités ni d'heures de travail précises.

**Choix de la relève :** Un ou plusieurs membres de la famille sont désignés pour faire partie de la relève. Ils ont manifesté de l'intérêt à travailler dans l'entreprise et pour sa direction. Ils sont en formation.

**Règne conjoint :** La relève participe de façon active à la direction et à la gestion de l'entreprise avec les parents propriétaires. C'est la phase la plus cruciale du transfert. Il se crée un lien d'interdépendance.

**Retrait du dirigeant :** Les parents propriétaires se retirent progressivement de la direction tout en continuant majoritairement de travailler dans l'entreprise. Ils adoptent une attitude de rôle-conseil. La relève accède au statut de dirigeant.

## Enjeux du règne conjoint durant la transmission des pouvoirs lorsqu'il s'agit d'un transfert familial ou d'un transfert à une relève non apparentée

### Le pouvoir est un des éléments les plus difficiles à céder pour les propriétaires dirigeants.

Plusieurs enjeux importants se présenteront alors pour la relève :

- l'accès de la relève aux décisions stratégiques en lien avec la croissance de l'entreprise ;
- une familiarisation avec la direction d'entreprise et la gestion des ressources humaines ;
- une évaluation des devoirs et responsabilités d'un propriétaire d'entreprise ;
- le partage puis l'abandon de pouvoirs par les parents ;
- l'abandon des rapports de dépendance et filiaux pour des rapports égalitaires d'associés ;
- une lutte de pouvoir potentiel entre héritiers, entre le successeur et le personnel de l'entreprise ou entre le successeur et le parent ;
- l'établissement des rapports d'interdépendance.

Pour cette étape, nous vous invitons à utiliser le canevas suivant :

- Transfert des pouvoirs et des savoirs

Ce canevas aidera nos conseillers à :

- saisir la vision que vous avez du transfert du savoir et du pouvoir de votre entreprise ;
- comprendre le modèle de gestion de votre entreprise ;
- connaître davantage votre relève en tant qu'entrepreneur ;
- vous soutenir adéquatement dans cette phase du transfert de votre entreprise.

# Outil Transfert des pouvoirs et des savoirs

L'outil **Transfert des pouvoirs et des savoirs** vous aidera à déterminer les savoirs et les pouvoirs que vous devez transmettre et comment les transmettre.

## Les buts de cet outil sont de :

- dresser la liste des différents savoirs et des différents pouvoirs dont vous devez tenir compte lors de votre réflexion sur le transfert de votre entreprise ;
- déterminer les savoirs que votre relève devra acquérir ;
- décider à qui, au sein ou à l'extérieur de l'entreprise, seront transférés les savoirs requis ;
- déterminer les pouvoirs que votre relève devra assumer ;
- établir un calendrier dans le processus de transfert des savoirs et des pouvoirs ;
- planifier vos processus de transfert des savoirs et des pouvoirs pour assurer la continuité de votre entreprise ;
- faire une planification préventive de la gestion de vos ressources humaines.

## Instructions :

1. Pour chacune des personnes qui prendra la relève, déterminez les savoirs que vous jugez indispensables de lui transférer.
2. Pour chacun des points retenus, déterminez qui dans votre famille, parmi les employés ou d'autres personnes serait le mieux placé pour prendre en charge ce transfert d'apprentissage.
3. Pensez à des activités de formation qui pourraient compléter cet apprentissage.
4. Si le contexte l'exige, inscrivez une date cible qui indiquerait à quel moment vous aimeriez que le transfert soit complété. Exemple : vous avez déterminé que votre fils maîtrisera la tenue de livres et l'analyse des résultats financiers d'ici deux ans. Votre fils aurait donc deux ans pour apprendre ces tâches et ces responsabilités, et pour acquérir les savoirs inhérents à cette fonction en considérant qu'il a déjà la formation requise.
5. Pour chacune des personnes qui prendra la relève, déterminez les pouvoirs à transmettre, établissez avec précision les tâches attendues et donnez une échéance.

## Transfert des pouvoirs et des savoirs

### PLAN DE TRANSFERT DES SAVOIRS DE :

SAVOIRS	INFORMATION CRUCIALE À TRANSMETTRE	QUI (famille, réseautage, institution, etc.)	ACTIVITÉS DE FORMATION	CALENDRIER Date cible de fin de l'activité
Sur le secteur d'activité en général				
Sur la gestion des opérations aux champs				
Sur la gestion du troupeau				
Sur l'entretien de la machinerie et des équipements				
Sur les technologies				
Sur la gestion des normes environnementales et autres réglementations				
Sur la gestion des employés				
Sur les fournisseurs				
Sur les clients				
Sur les concurrents				
Sur la comptabilité				
Sur l'analyse des états financiers				
Sur la planification stratégique				

## Transfert des pouvoirs et des savoirs

### PLAN DE TRANSFERT DES SAVOIRS DE :

SAVOIRS	INFORMATION CRUCIALE À TRANSMETTRE	QUI (famille, réseautage, institution, etc.)	ACTIVITÉS DE FORMATION	CALENDRIER Date cible de fin de l'activité
Sur la situation financière de l'entreprise				
Sur les prêteurs et les produits de financement				
Sur les conseillers et l'encadrement technique				
Sur d'autres aspects				

# Transfert des pouvoirs et des savoirs

## PLAN DE TRANSFERT DES POUVOIRS À :

POUVOIRS	QUI (famille, réseautage, institution, etc.)	TÂCHES ATTENDUES	CALENDRIER Date cible de fin de l'activité
<b>Production</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• régie des champs</li> <li>• régie du troupeau (alimentation, santé, reproduction)</li> <li>• entretien de la machinerie</li> <li>• autres</li> </ul>			
<b>Approvisionnement et relations avec les fournisseurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• choix des fournisseurs</li> <li>• négociations et transactions</li> </ul>			
<b>Mise en marché et distribution</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• relations avec la clientèle</li> <li>• développement des aspects marketing des produits vendus</li> <li>• fixation des prix</li> </ul>			
<b>Gestion des ressources humaines</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organisation du travail</li> <li>• embauche, négociations</li> <li>• gestion des conflits</li> <li>• autres</li> </ul>			
<b>Relations avec les conseillers de l'entreprise</b>			
<b>Décisions d'investissement et de financement</b>			
<b>Administration</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• signatures</li> <li>• votes, convocations</li> </ul>			
<b>Autres</b>			

## Transfert des pouvoirs et des savoirs

### PLAN DE TRANSFERT DES POUVOIRS DE :

POUVOIRS	QUI (famille, réseautage, institution, etc.)	TÂCHES ATTENDUES	CALENDRIER Date cible de fin de l'activité
Sur les clients			
Sur la planification stratégique			
Sur les conseillers et l'encadrement technique			
Sur d'autres aspects			

## 5.6 PLAN DE FORMATION DE LA RELÈVE

Dans une entreprise agricole, le transfert des savoirs vers la future relève débute très tôt, au fur et à mesure que les enfants participent aux différentes tâches de la ferme. Par la suite, les jeunes peuvent compléter une formation spécialisée en agriculture. Les buts d'un plan de formation et de perfectionnement de la relève sont de compléter l'acquisition des habiletés et des compétences techniques, administratives, managériales et personnelles dont la relève aura besoin pour gérer adéquatement l'entreprise et assumer pleinement les fonctions de chef d'entreprise.

L'acquisition des connaissances et des compétences par la relève se fait :

- avec l'aide du propriétaire, qui devient instructeur pour la relève ;
- en désignant un mentor à l'interne qui va accompagner la relève ;
- en suivant des formations techniques spécifiques au secteur d'activité ;
- en recevant un accompagnement par un conseiller en management spécialisé dans le transfert d'entreprise agricole ;
- par l'entremise de conférences, de colloques ou de congrès ;
- avec l'aide d'Emploi-Québec, qui favorise le développement de la main-d'œuvre et qui peut couvrir certaines parties des frais de formation.

Pour cette étape, nous vous invitons à utiliser le canevas suivant :

- Habiletés et compétences recherchées chez la relève.

Ce canevas aidera nos conseillers à :

- saisir les perceptions que vous avez sur les compétences professionnelles des personnes qui vous entourent ;
- mieux connaître votre vision sur les compétences et les habiletés que vous recherchez chez vos employés ;
- vous diriger vers des professionnels de la formation pour répondre aux besoins spécifiques des intervenants ;
- vous soutenir adéquatement dans cette phase du transfert de votre entreprise.



# Outil Habiletés et compétences recherchées chez la relève

L'outil **Habiletés et compétences recherchées chez la relève** est un guide de réflexion afin de mieux vous outiller à reconnaître les qualités que vous recherchez pour votre relève.

## Les buts de cet outil sont de vous aider à :

- reconnaître les qualités et les compétences que vous recherchez chez votre relève ;
- énumérer les besoins de formation chez votre relève ;
- clarifier la vision que vous avez de votre relève sur le plan du leadership ;
- définir les qualités de leadership que vous recherchez.

## Instructions :

1. À l'étape 1, cochez les points qui correspondent aux qualités que vous **reconnaissez** chez votre relève.
2. À l'étape 2, cochez les points qui correspondent aux qualités que vous **souhaiteriez** que développe votre relève.
3. À l'étape 3, en utilisant les informations inscrites dans les tableaux précédents, discutez ouvertement de vos perceptions avec votre relève, cherchez leurs points de vue et, à l'aide du tableau, inscrivez les compétences que votre relève aura à **acquérir** pour assumer le poste qu'elle occupera dans l'entreprise.

# Habiletés et compétences recherchées chez la relève

## ÉTAPE 1 : QUALITÉS RECONNUES

Cochez les points qui correspondent aux qualités que vous **reconnaissez** chez votre relève.

QUALITÉS ET COMPÉTENCES PERSONNELLES	HABILETÉS DE GESTION
<input type="checkbox"/> Expérience <input type="checkbox"/> Scolarité <input type="checkbox"/> Confiance en soi <input type="checkbox"/> Maturité <input type="checkbox"/> Intégrité <input type="checkbox"/> Combativité <input type="checkbox"/> Loyauté <input type="checkbox"/> Honnêteté	<input type="checkbox"/> Capacités décisionnelles <input type="checkbox"/> Gestion des risques <input type="checkbox"/> Gestion du stress <input type="checkbox"/> Habiletés à déléguer <input type="checkbox"/> Rassembleur <input type="checkbox"/> Planification et organisation <input type="checkbox"/> Soutien-conseil <input type="checkbox"/> Équité
CONNAISSANCES DE L'ENTREPRISE	LEADERSHIP AUPRÈS DES EMPLOYÉS
<input type="checkbox"/> Expérience au sein de l'entreprise <input type="checkbox"/> Engagement envers l'entreprise <input type="checkbox"/> Vision de l'avenir de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Les employés ont de la considération pour la relève. <input type="checkbox"/> Les employés ont de l'écoute face à la relève. <input type="checkbox"/> Les employés respectent la relève.
SENS DU COLLECTIF	LEADERSHIP AUPRÈS DES MEMBRES DE SA FAMILLE
<input type="checkbox"/> J'observe que la relève est préoccupée par le bien-être des employés et des membres de la collectivité. <input type="checkbox"/> J'observe que la relève veut contribuer au développement économique régional.	<input type="checkbox"/> Les membres de la famille ont de la considération pour la relève. <input type="checkbox"/> Les membres de la famille ont de l'écoute face à la relève. <input type="checkbox"/> Les membres de la famille ont du respect face à la relève.

## Habiletés et compétences recherchées chez la relève

COMPÉTENCES TECHNIQUES	HABILETÉS ADMINISTRATIVES
<p>Ex. : techniques de traite, techniques d'insémination, utilisation de différents logiciels, entretien de la machinerie, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Élevées</p> <p><input type="checkbox"/> Bonnes</p> <p><input type="checkbox"/> Moyennes</p> <p><input type="checkbox"/> Faibles</p>	<p>Ex. : interprétation des états financiers, contrôle des dépenses, évaluation des coûts de production, gestion de projets de construction, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Élevées</p> <p><input type="checkbox"/> Bonnes</p> <p><input type="checkbox"/> Moyennes</p> <p><input type="checkbox"/> Faibles</p>
HABILETÉS TRANSVERSALES	INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE
<p>Ex. : fort en résolution de problèmes, capacité à résoudre des conflits, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Élevées</p> <p><input type="checkbox"/> Bonnes</p> <p><input type="checkbox"/> Moyennes</p> <p><input type="checkbox"/> Faibles</p>	<p>Ex. : gestion de ses émotions, respect envers ses collaborateurs, gestion du stress, maîtrise personnelle, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Élevées</p> <p><input type="checkbox"/> Bonnes</p> <p><input type="checkbox"/> Moyennes</p> <p><input type="checkbox"/> Faibles</p>

## Habiletés et compétences recherchées chez la relève

### ÉTAPE 2 : QUALITÉS SOUHAITÉES

Cochez les points qui correspondent aux qualités que vous **souhaiteriez** que développe votre relève.

QUALITÉS ET COMPÉTENCES PERSONNELLES	HABILETÉS DE GESTION
<input type="checkbox"/> Expérience <input type="checkbox"/> Scolarité <input type="checkbox"/> Confiance en soi <input type="checkbox"/> Maturité <input type="checkbox"/> Intégrité <input type="checkbox"/> Combativité <input type="checkbox"/> Loyauté <input type="checkbox"/> Honnêteté	<input type="checkbox"/> Capacités décisionnelles <input type="checkbox"/> Gestion des risques <input type="checkbox"/> Gestion du stress <input type="checkbox"/> Habiletés à déléguer <input type="checkbox"/> Rassembleur <input type="checkbox"/> Planification et organisation <input type="checkbox"/> Soutien-conseil <input type="checkbox"/> Équité
CONNAISSANCES DE L'ENTREPRISE	LEADERSHIP AUPRÈS DES EMPLOYÉS
<input type="checkbox"/> Expérience au sein de l'entreprise <input type="checkbox"/> Engagement envers l'entreprise <input type="checkbox"/> Vision de l'avenir de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Les employés ont de la considération pour la relève. <input type="checkbox"/> Les employés ont de l'écoute face à la relève. <input type="checkbox"/> Les employés respectent la relève.
SENS DU COLLECTIF	LEADERSHIP AUPRÈS DES MEMBRES DE SA FAMILLE
<input type="checkbox"/> J'observe que la relève est préoccupée par le bien-être des employés et des membres de la collectivité. <input type="checkbox"/> J'observe que la relève veut contribuer au développement économique régional.	<input type="checkbox"/> Les membres de la famille ont de la considération pour la relève. <input type="checkbox"/> Les membres de la famille ont de l'écoute face à la relève. <input type="checkbox"/> Les membres de la famille ont du respect face à la relève.

## Habiletés et compétences recherchées chez la relève

COMPÉTENCES TECHNIQUES	HABILETÉS ADMINISTRATIVES
<p>Ex. : techniques de traite, techniques d'insémination, utilisation de différents logiciels, entretien de la machinerie, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Élevées</p> <p><input type="checkbox"/> Bonnes</p> <p><input type="checkbox"/> Moyennes</p> <p><input type="checkbox"/> Faibles</p>	<p>Ex. : interprétation des états financiers, contrôle des dépenses, évaluation des coûts de production, gestion de projets de construction, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Élevées</p> <p><input type="checkbox"/> Bonnes</p> <p><input type="checkbox"/> Moyennes</p> <p><input type="checkbox"/> Faibles</p>
HABILETÉS TRANSVERSALES	INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE
<p>Ex. : fort en résolution de problèmes, capacité à résoudre des conflits, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Élevées</p> <p><input type="checkbox"/> Bonnes</p> <p><input type="checkbox"/> Moyennes</p> <p><input type="checkbox"/> Faibles</p>	<p>Ex. : gestion de ses émotions, respect envers ses collaborateurs, gestion du stress, maîtrise personnelle, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Élevées</p> <p><input type="checkbox"/> Bonnes</p> <p><input type="checkbox"/> Moyennes</p> <p><input type="checkbox"/> Faibles</p>

# Habiletés et compétences recherchées chez la relève

## ÉTAPE 3 : QUALITÉS À ACQUÉRIR

Inscrivez les compétences que votre relève aura à **acquérir** pour assumer les responsabilités du poste qu'elle occupera dans l'entreprise.

LISTE DES COMPÉTENCES À ACQUÉRIR	CALENDRIER DE L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES
	Mois _____ Année _____
	Mois _____ Année _____
	Mois _____ Année _____
	Mois _____ Année _____
	Mois _____ Année _____
	Mois _____ Année _____
	Mois _____ Année _____
	Mois _____ Année _____
	Mois _____ Année _____
	Mois _____ Année _____
	Mois _____ Année _____
	Mois _____ Année _____

**Remarque :** Pour vous aider à faire un plan de développement des compétences de votre relève, vous pouvez vous adresser à un conseiller spécialisé dans le domaine de la formation.

## 5.7 STRUCTURE DE COMMUNICATION

Vos réponses aux questions ci-dessous serviront de guide pour structurer vos processus de communication :

- Pourquoi voulez-vous transférer votre entreprise ?
- À qui voulez-vous la transférer ?
- Comment voulez-vous la transférer ?
- Quand voulez-vous la transférer ?
- Quel rôle voulez-vous jouer dans l'entreprise après son transfert ?
- Quels sont vos projets de retraite ?

### Communication interpersonnelle : vous avec les autres

**Conseil :** Vous devez commencer à parler du projet à vos proches collaborateurs et aux membres de votre famille. Enrichissez votre réflexion avec des échanges, de l'écoute mutuelle tout en respectant les points de vue. Soyez transparent dans vos communications.

Favorisez des structures de dialogue, de réflexion, d'examen afin de permettre des discussions ouvertes et de créer une structure de prise de décision et de résolution de conflit. Au besoin, nos conseillers experts peuvent vous appuyer dans ce processus.

Ces structures permettront d'éviter ou de résoudre :

- les problèmes de l'entreprise (grâce aux comités de gestion et de direction) ;
- les divergences familiales en établissant les règles d'adhésion à l'entreprise et conciliant les visions (grâce au conseil de famille) ;
- les conflits familiaux (facilitateur, conciliateur, médiateur) ;
- les problèmes techniques qui vont surgir dans le cadre du transfert de l'entreprise.

Également, vous pouvez créer un conseil d'administration pour veiller à la bonne gouvernance de l'entreprise pendant le processus ou après votre retrait. Considérez cette option surtout dans le cas où vous demeurez propriétaire de l'entreprise et que vous ne travaillez plus dans celle-ci.

Pour cette étape, nous vous invitons à utiliser le canevas suivant :

- Pour une structure de communication efficace

Ce canevas aidera nos conseillers à :

- comprendre la vision que vous avez du transfert de votre entreprise ;
- saisir les problèmes que vous prévoyez dans la réalisation du projet ;
- mettre en place avec vous des processus de résolution de problèmes justes et appropriés ;
- atténuer certains conflits inhérents à toute démarche de transfert d'entreprise.

# Outil Pour une structure de communication efficace

L'outil **Pour une structure de communication efficace** vous aidera à mettre en place une structure de communication et de résolution de problèmes essentielle à la réussite de votre projet.

## Les buts de cet outil sont de :

- optimiser vos processus de communication ;
- comprendre les différences entre le dialogue et la discussion ;
- établir des règles de communication claires ;
- mieux travailler en équipe avec vos proches collaborateurs ;
- protéger l'harmonie familiale ;
- connaître les rôles d'un comité de gestion ou de direction ;
- connaître les rôles d'un conseil de famille ;
- structurer vos comités de gestion ou de direction ;
- structurer vos conseils de famille.

## Instructions :

1. Lisez attentivement les règles associées au dialogue et à la discussion et, dans le cadre de vos rencontres en équipe, partagez cette information avec vos collègues.
2. Lisez la partie de ce document qui présente la structure d'un comité de direction et celle d'un conseil de famille, et familiarisez-vous avec celles-ci.
3. Dressez une liste des personnes que vous aimeriez voir siéger à ces comités et avisez-les de vos besoins et attentes.
4. Remettez à ces personnes la structure de communication appropriée au regard de leurs fonctions pour qu'elles puissent se familiariser avec celle-ci.
5. Suivez les étapes présentées dans cet outil et utilisez les canevas suggérés pour les différents comités afin d'assurer le suivi des points de discussion et de décision.

**Remarque :** Nous vous suggérons de tenir des rencontres des comités de gestion chaque semaine et des rencontres des conseils de famille chaque trimestre.



## Pour une structure de communication efficace

### La communication fondée sur le dialogue et la discussion

Le **dialogue** est un échange libre et ouvert sur des sujets variés qui exigent une écoute engagée vis-à-vis des autres et une mise entre parenthèses de ses propres idées. Grâce au dialogue, les individus reconnaissent leur propre façon de penser.

#### Les règles du dialogue :

- A Mettre de côté tous ses préjugés, ses « j'ai raison » afin d'éviter des déclarations du genre : « c'est ainsi et pas autrement » ; ce type d'attitude entraîne une rupture automatique du dialogue.
- B Chaque membre de l'équipe doit considérer les autres comme des alliés. La peur, les jugements et les privilèges hiérarchiques doivent laisser la place à la collégialité et à la mutualité dans le but de créer un climat de confiance et de respect des différences. Chacun doit vouloir se considérer comme un collègue, un partenaire, car si une personne s'inquiète du jugement des autres le dialogue est rompu.
- C Un animateur doit veiller au maintien des thèmes choisis et s'assurer d'éviter une dérive, autrement le dialogue pourrait se transformer en discussion. Il doit aider les participants à rester maîtres du dialogue et de ses résultats, à se sentir coresponsables et à ne pas se cramponner à leurs *a priori*. Le rôle de l'animateur est donc avant tout de veiller à ce que le dialogue progresse.
- D Exercer l'esprit d'examen. Les membres de l'équipe doivent explorer les raisonnements qui les ont menés à adhérer à leurs positions et analyser lucidement leurs *a priori* et ce qui les y ont conduits. Chacun pourra alors demander aux autres : « Qu'est-ce qui vous pousse à dire cela ? » ou « Pourquoi posez-vous cette question ? »

La **discussion** est un échange ou une série d'opinions qui sont présentées et défendues. On recherche, parmi ces opinions, celles qui sont les plus susceptibles de déboucher sur une décision.

#### Les règles de la discussion :

- A La discussion suggère un échange relativement brutal où chacun des membres du groupe cherche à faire prévaloir son opinion sur celle des autres.
- B Le but de la discussion est l'action.
- C L'analyse de la situation peut refléter divers points de vue, mais un seul prévaudra au cours de l'action.

**Remarque :** Une équipe qui veut maîtriser ces notions doit savoir passer de la discussion au dialogue, et vice versa, tout en ciblant bien les différences entre les deux.

## Pour une structure de communication efficace

### Équipe de direction ou de gestion

#### **Composition :**

- Formée des membres de la famille et des autres personnes propriétaires de l'entreprise

#### **Responsabilités :**

- suivre les activités de l'entreprise :
  - ventes et marketing ;
  - opérations aux champs, à l'étable, dans les serres ;
  - ressources humaines ;
  - approvisionnement ;
  - finances ;
  - autres.
- examiner les problèmes soulevés, les occasions offertes et prendre des décisions sur les opérations quotidiennes de l'entreprise à l'intérieur des pouvoirs conférés à chaque membre de l'équipe de gestion ;
- mettre à jour et faire le suivi des priorités ;
- suivre les échéanciers établis.

#### **Déroulement du comité de direction ou de gestion :**

1. Déterminer les personnes qui prendront part au comité.
2. Convoquer les personnes verbalement ou par écrit et fixer la date, le lieu, l'heure et la durée de la rencontre.
3. Nommer un animateur et un secrétaire.
4. Rédiger un ordre du jour : noter les préoccupations, les sujets que les membres du comité souhaiteraient aborder.
5. Assurer le dialogue et les discussions (animateur).
6. Noter les idées et préparer un compte rendu pour la prochaine réunion (secrétaire).
7. Fixer la date, le lieu, l'heure et la durée de la prochaine rencontre.

## Pour une structure de communication efficace

### STRUCTURE DU COMITÉ DE DIRECTION OU DE GESTION (modèle à titre indicatif)

Nom de l'animateur : \_\_\_\_\_

Nom du secrétaire : \_\_\_\_\_

Date de la rencontre du comité de direction ou de gestion : \_\_\_\_\_

Préoccupations de l'actionnaire A :

---

---

---

Préoccupations de l'actionnaire B :

---

---

---

Préoccupations de l'actionnaire C :

---

---

---

Préoccupations quant à la préparation de la saison, aux opérations de production, à la productivité :

---

---

---

Préoccupations quant aux ventes et à la mise en marché :

---

---

---

Préoccupations quant à l'approvisionnement, aux coûts d'achat et aux coûts de production :

---

---

---

# Pour une structure de communication efficace

Préoccupations quant aux finances et à la comptabilité :

---

---

---

Préoccupations quant à l’expédition et au service à la clientèle :

---

---

---

Préoccupations quant à la gestion des ressources humaines et à l’organisation du travail :

---

---

---

Ce qu’il faut savoir sur le développement de l’entreprise et les projets d’investissement :

---

---

---

## Pour une structure de communication efficace

### OUTIL DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES POUR LE COMITÉ DE GESTION (modèle à titre indicatif)

Énoncé du problème : \_\_\_\_\_

Vos idées, vos considérations et vos pistes de solutions sur le sujet :

Nom et fonction :

---

---

Nom et fonction :

---

---

Pistes de solutions globales :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Prise de décisions, plans d'action :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pour une structure de communication efficace

### ACTIONS À RÉALISER D'ICI LA PROCHAINE RENCONTRE DU COMITÉ DE DIRECTION (modèle à titre indicatif)

Date, heure, durée et lieu de la prochaine rencontre du comité de direction :

[illegible]

## Pour une structure de communication efficace

### Conseil de famille

#### But :

Un lieu de dialogue structuré où les décisions qui seront prises toucheront à la fois la famille et l'entreprise.

#### Rôles et responsabilités :

- assurer la stabilité de l'entreprise ;
- établir la vision, la mission et les valeurs de la famille en ce qui a trait à l'entreprise ;
- préserver l'harmonie familiale ;
- établir des règles familiales sur l'embauche, la rémunération et les conditions d'emploi des membres de la famille travaillant dans l'entreprise et de ses cadres ;
- établir des politiques quant au partage et à la propriété des actions ;
- déterminer les phases de désengagement des parents cédants ;
- préparer la relève : formation, transfert du savoir, du pouvoir et du leadership ;
- assurer la continuité de l'entreprise familiale ;
- déterminer des façons de faire pour aider les membres de la famille qui sont dans le besoin ;
- préserver le patrimoine familial.

#### Déroulement des rencontres du conseil de famille :

1. Les parents cédants ciblent les membres de la famille qui prendront part au conseil de famille.
2. Ils convoquent les membres par écrit en fixant une date, une heure, la durée et le lieu de la rencontre.
3. Les membres du conseil de famille nomment un président et un secrétaire ; ils rédigent leurs propres statuts et règles de fonctionnement ; et précisent leurs objectifs et leur mission.
4. Les membres du conseil rédigent un ordre du jour qui détermine les sujets que les participants veulent aborder au cours de la réunion.
5. Le président conduit le dialogue et les discussions sur les sujets à l'ordre du jour.
6. Le secrétaire note les idées et prépare un compte rendu pour la prochaine réunion.
7. À la fin de la réunion, le conseil de famille fixe la date, l'heure, la durée et le lieu de la prochaine rencontre, ainsi que les sujets qui y seront discutés.
8. Au début de la rencontre suivante, les membres du conseil adoptent le compte rendu et l'ordre du jour.

## Pour une structure de communication efficace

### STRUCTURE DE COMMUNICATION DU CONSEIL DE FAMILLE (modèle à titre indicatif)

Nom du président : \_\_\_\_\_

Nom du secrétaire : \_\_\_\_\_

Date du conseil de famille : \_\_\_\_\_

Préoccupations du président :

---

---

---

Préoccupations du secrétaire :

---

---

---

Préoccupations des participants :

---

---

---

Préoccupations de tous sur la continuité de l'entreprise :

---

---

---

Ce qu'il faut savoir sur le développement de l'entreprise, l'organisation du travail :

---

---

---



## Pour une structure de communication efficace

### EXERCICE DE DIALOGUE ET DE DISCUSSION (modèle à titre indicatif)

Énoncé du problème : \_\_\_\_\_

Vos idées, vos considérations et vos pistes de solutions sur le sujet :

Nom et fonction :

---

---

Nom et fonction :

---

---

Pistes de solutions globales :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Prise de décisions, plans d'action :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pour une structure de communication efficace

**ACTIONS À RÉALISER D'ICI LA PROCHAINE RENCONTRE DU CONSEIL DE FAMILLE** (modèle à titre indicatif)

Date, heure, durée et lieu de la prochaine rencontre du comité de direction :

[illegible]



## FINANCEMENT DU PROJET

Desjardins & Cie



## 6 FINANCEMENT DU PROJET

Le montage financier d'un projet de transfert diffère d'une entreprise à une autre. Contrairement à la croyance populaire, il n'y a pas de produit financier universel en transfert d'entreprise. Pour pallier cette réalité, Desjardins vous offre des services-conseils des plus avantageux pour vous et vos proches en matière de financement de votre transfert d'entreprise. Nos conseillers évalueront vos besoins financiers et ceux de l'entreprise de façon rigoureuse et vous proposeront des stratégies de financement et des produits financiers à la hauteur de vos exigences et en adéquation avec vos besoins.

### 6.1 SOURCES DE FINANCEMENT LES PLUS COURANTES

Financement par emprunts auprès d'une institution financière	Le prêt hypothécaire agricole est le produit le plus courant dans le cadre du financement de l'acquisition des parts d'une entreprise. L'institution financière s'assurera aussi que l'ensemble des besoins de l'entreprise seront couverts (besoins de trésorerie, achat d'équipements, subventions, etc.) avec les solutions financières appropriées.
La mise de fonds personnelle	La mise de fonds peut être sous forme monétaire (épargne personnelle, REER) ou d'actifs que la relève aura acquis avant son établissement (exemples : animaux, terre).
Programmes d'aide gouvernementale	Il existe plusieurs programmes d'aide gouvernementale : subventions d'aide à l'établissement, subventions pour investissement ou dépenses ainsi que des prêts offerts à des conditions avantageuses. La Financière agricole du Québec (FADQ) et le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) offrent de nombreux avantages à la relève agricole.
Solde de prix de vente (financement par le vendeur)	Mode de financement souvent utilisé dans les transferts familiaux. Les parents financent une partie de la transaction en acceptant des remboursements sur période plus ou moins longue à des conditions le plus souvent très avantageuses. La balance de prix de vente offre un excellent complément au financement bancaire, facilite le transfert et permet à l'acheteur de diminuer le coût du financement.
Dons	Dans la majorité des transferts de ferme familiaux, les parents fixent un prix de vente nettement inférieur à la valeur marchande afin d'éviter le surendettement de la relève.
Capital de développement	Type de financement par capitaux propres. L'apport en fonds est fait par un investisseur externe et prend la forme d'un financement avec prise de participation dans l'entreprise.

Parce que la relève agricole est souvent très jeune, elle dispose de peu de mise de fonds personnelle. Dans un scénario de transfert familial, l'apport des parents est souvent substantiel, que ce soit en acceptant un prix de vente inférieur à la valeur marchande ou par le financement d'une partie de la transaction. Dans un scénario de transfert non apparenté, le cédant est souvent appelé à financer une partie de la transaction.

## 6.2 ÉTAPES DU FINANCEMENT D'UN TRANSFERT D'ENTREPRISE

### 1. Documenter le projet et réaliser le plan d'affaires

Vous êtes l'architecte de votre projet, et c'est à vous qu'il incombe d'en dessiner les plans. La préparation d'un bon plan d'affaires permet de vous assurer de manière objective que les différents éléments nécessaires à la réussite de votre projet sont en place. Être en affaires, c'est aussi faire équipe. Vous aurez notamment besoin de l'appui de financiers, d'associés ou d'intervenants gouvernementaux. Votre plan d'affaires permettra de livrer à chacun votre vision des choses de manière précise. Avant de rencontrer votre conseiller de Desjardins, assurez-vous de documenter votre demande et de rédiger votre plan d'affaires.

### 2- Produire les états financiers

Afin de terminer votre plan d'affaires, vous devrez produire les états financiers de votre entreprise ou de celle que vous acquerrez. La réalisation de ces états financiers doit aussi refléter les projets de l'entreprise

Vous devrez également préparer les documents suivants :

- votre bilan personnel et celui de votre relève ;
- votre curriculum vitae et celui de votre relève en résumant les principales réalisations ;
- les détails du projet et son financement ;
- un bilan d'ouverture ;
- le budget de caisse projeté (sur deux ans) ;
- l'état des résultats projetés selon divers scénarios (sur trois ans) ;
- le bilan prévisionnel (sur trois ans).

### 3- Préparer le montage financier

Le financement de votre projet doit couvrir les besoins liés au transfert des avoirs (acquisition d'actions votantes) ainsi qu'aux éléments nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise : nouveaux investissements, frais de démarrage, fonds de roulement, etc.

Une fois vos besoins établis, vous devrez déterminer quelles sources de financement pourront combler chacun d'entre eux. C'est ce que l'on appelle le montage financier, souvent présenté sous la forme d'un tableau. Il est essentiel que, dans ce montage financier, chacun des besoins du projet soit comblé. Nos conseillers pourront vous appuyer dans cette préparation.

## EXEMPLE DE MONTAGE FINANCIER

COÛT DU PROJET	
Achats des actifs (terre, bâtiments, quota, animaux, machinerie, inventaires)	700 000 \$
Acquisition de quotas	150 000 \$
Rénovation des bâtiments agricoles	25 000 \$
Achat et rénovation d'une maison	100 000 \$
Achat d'équipements	85 000 \$
Autres frais de démarrage (frais de transaction, taxes et permis, etc.)	5 000 \$
Total	1 065 000 \$
FINANCEMENT DU PROJET	
Prêt hypothécaire avec garantie gouvernementale	715 000 \$
Prêt à terme sur équipements	60 000 \$
Solde de prix de vente	150 000 \$
Marge de crédit	75 000 \$
Mise de fonds personnelle	25 000 \$
Subvention gouvernementale	40 000 \$
Total	1 065 000 \$

## 4- Préparer votre demande de financement

Vous connaissez vos besoins et vous avez établi quels outils financiers vous permettront de les combler. Vous vous êtes également créé un réseau de ressources (autres entrepreneurs, mentor, directeur de comptes agricoles, conseillers en financement agricole, associations de producteurs, autres associations de gens d'affaires, etc.) que vous pouvez consulter au besoin. La prochaine étape consistera maintenant à préparer votre demande de financement.

### Rédiger votre demande

Votre demande de financement complétera votre plan d'affaires. Cette demande devra inclure :

- la nature du projet à financer ;
- le financement demandé ;
- les retombées financières du projet (comment celles-ci permettront à l'entreprise de poursuivre sa progression tout en respectant ses engagements financiers) ;
- une description de la participation des divers investisseurs.

### Présenter votre demande

Avant de rencontrer votre prêteur, assurez-vous de lui fournir votre demande de financement et votre plan d'affaires afin qu'il puisse se faire une première opinion de votre projet

Préparez-vous également à cette rencontre en :

- précisant la durée de la rencontre et la respectant ;
- prévoyant une présentation en quelques points qui vous permettra de couvrir l'essentiel ;
- prévoyant les objections de votre interlocuteur et soulignant les points qui nécessiteront plus d'explications ;
- invitant un spécialiste (comptable, avocat ou autre) à vous accompagner afin qu'il puisse préciser certains éléments qui relèvent de son expertise ;
- étant à l'écoute des commentaires et des réactions de votre interlocuteur au cours de la rencontre ;
- offrant votre disponibilité à votre collaborateur au cas où il souhaiterait obtenir plus d'information ;
- demandant à votre collaborateur quelles sont les prochaines étapes prévues.



## **L'analyse de votre demande**

Si votre demande de financement est acceptée par votre financier, vous conviendrez ensemble des modalités de signature de l'entente.

Si votre demande se solde par un refus, profitez-en pour améliorer votre dossier. Il serait judicieux de demander à votre interlocuteur ce qui a motivé la décision. Cela vous fournira une information précieuse à propos de votre plan d'affaires ou de votre approche, car votre entreprise est susceptible d'avoir à formuler de nouveau une demande auprès de cette institution.

L'évaluation d'une demande de financement repose généralement sur les six critères suivants :

### **1. La qualité de la direction**

Les dirigeants (cédant et relève) sont la principale source d'énergie d'un projet d'entreprise. Leur vision, leur énergie et les efforts qu'ils déploient feront en sorte que le projet d'entreprise fonctionnera ou non. L'expérience, les compétences de gestion et le niveau de formation font partie des éléments évalués.

### **2. Les risques de l'environnement d'affaires**

Les prêteurs s'assureront que votre secteur d'activité ne présente pas un risque démesuré à leurs yeux. L'entreprise devra également profiter d'une couverture d'assurance adéquate, adaptée à la nature de ses activités.

### **3. La crédibilité du projet**

Lorsqu'un prêteur décide d'investir dans votre projet, il souhaite tout comme vous le succès de votre entreprise. Les prêteurs s'assureront donc que les prévisions que vous faites sont fondées sur des faits vérifiables et qu'elles sont réalistes.

### **4. La capacité de payer de l'entreprise et sa structure financière**

Vous devez prouver aux prêteurs que l'entreprise sera en mesure d'assumer l'ensemble de ses engagements financiers. La structure financière de l'entreprise devra donc présenter un sain équilibre entre ses emprunts et ses avoirs.

### **5. Les antécédents financiers de la relève**

Aux yeux des prêteurs, le passé est garant de l'avenir. Il est plus que probable qu'une analyse du crédit de chacun des acquéreurs de l'entreprise soit effectuée. Les prêteurs s'assureront ainsi que, dans le passé, les acquéreurs ont su respecter leurs engagements. Une faillite ou une dette non remboursée constituent des éléments qui nuisent à la crédibilité de la relève.

### **6. Les garanties**

Le financement par emprunts est accordé en échange de garanties. Ces garanties doivent être disponibles en quantité suffisante pour permettre à votre investisseur de couvrir les risques qu'il encourt.

### 6.3 DIFFÉRENTS PRODUITS DE FINANCEMENT

Prêt à terme agricole	Permet de réaliser le financement d'équipements ou de projets divers.
Prêt hypothécaire agricole	Pour financer l'acquisition d'immeubles et de terres agricoles ainsi que tout projet d'importance.
Marge de crédit d'exploitation	Pour combler les besoins de trésorerie.
Financement relais	Prêt qui comble vos besoins provisoires de liquidités dans l'attente d'une entrée de fonds ou du déboursement prochain d'un prêt.
Crédit à l'investissement (crédit rotatif)	Fournit les fonds nécessaires pour investir dans votre entreprise : achat d'équipement, de machinerie, d'intrants à la production, la réparation ou la rénovation des biens de votre entreprise.

Voici une brève description des financements par emprunts les plus usuels disponibles chez Desjardins :

#### **Prêt à terme agricole**

Pour acheter les biens et équipements nécessaires au fonctionnement de l'entreprise ou pour en améliorer la structure financière.

Caractéristiques :

- amortissement en fonction de la durée de vie utile du bien acquis ;
- taux d'intérêt fixe ou variable ;
- conditions de remboursement flexibles ;
- offert en devise canadienne ou américaine.

Avantages :

- permet de financer des projets d'immobilisation sans toucher de façon démesurée au fonds de roulement ;
- améliore ou consolide la structure financière de l'entreprise pour continuer à prendre de l'expansion ;
- possibilité de réemprunter une partie ou la totalité du capital remboursé sans nouveaux frais avec l'option Multiprojets.

### **Prêt hypothécaire agricole**

Pour les besoins d'immobilisations, comme l'achat de terres, la construction, la rénovation ou l'agrandissement d'un bâtiment ou tout autre projet d'envergure. Les conditions de crédit (terme, période d'amortissement, taux et modalités de remboursement) s'adaptent aux besoins de l'entreprise

Caractéristiques :

- amortissement jusqu'à 25 ans ;
- taux d'intérêt variable ou fixe ;
- offert en devise canadienne ou américaine.

Avantages :

Conditions de remboursement qui tiennent compte du secteur d'activité ou des résultats financiers de l'entreprise. Possibilité de réemprunter une partie ou la totalité du capital remboursé sans nouveaux frais avec l'option Multiprojets.

### **Crédit rotatif agricole Desjardins**

Crédit préautorisé qui permet à une entreprise agricole de financer les investissements nécessaires à sa croissance. Le crédit à l'investissement simplifie le processus lié à la demande de crédit et à la prise de garantie tout en réduisant les frais qui en découlent.

Caractéristiques :

- établi en fonction de l'évaluation des besoins de l'entreprise ;
- financement sous forme de marge de crédit ou de prêt à terme ;
- peut s'appliquer à des projets de développement ou à un projet qui se réalisera par étapes sur une période de temps donnée.

Avantages :

- déboursement du prêt autorisé plus facilement et plus rapidement ;
- permet de connaître à l'avance le montant du crédit à votre disposition pour vos futures acquisitions ;
- ne nuit pas au crédit d'exploitation de votre entreprise et diminue les frais d'étude de dossier et d'enregistrement des garanties ;
- donne la possibilité d'utiliser la somme remboursée pour d'autres acquisitions, une fois le remboursement en capital effectué ;
- offre plus de latitude pour le choix des modalités de taux d'intérêt et de remboursement ;
- permet de bénéficier d'un certain délai avant d'effectuer des remboursements en capital sur vos acquisitions.

### **Prêts garantis par la Financière agricole du Québec (FADQ)**

Ces prêts permettent aux entrepreneurs agricoles de profiter de meilleurs taux d'intérêt pendant toute la durée du prêt. Pour l'achat de parts, l'acheteur doit détenir au moins 20 % des intérêts de l'entreprise agricole.

Caractéristiques :

- prêt agricole pouvant atteindre 5 000 000 \$ ;
- subvention à l'établissement pour la relève agricole variant de 20 000 \$ à 40 000 \$.

Avantages :

- taux d'intérêt parmi les meilleurs déjà négociés auprès de Desjardins ;
- possibilité d'escompte sur le taux d'intérêt pour la période d'établissement ;
- possibilité d'une protection contre les hausses de taux si admissible.

## 6.4 PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX ET ASSOCIATIFS D'AIDE À LA RELÈVE

La relève agricole peut compter sur plusieurs initiatives permettant de faciliter le transfert.

LISTE DES ORGANISMES ET PROGRAMMES	
Financière agricole du Québec	<p>Subvention à l'établissement pour la relève (20 000 \$-40 000 \$)</p> <p>Subvention au démarrage d'entreprise à temps partiel (10 000 \$)</p> <p>Subvention à l'encadrement pour les services-conseils (1 500 \$)</p> <p>Sécuri-Taux établissement, qui garantit un taux maximal d'intérêt payé pendant 5 ans</p> <p>Formule de garantie vendeur-prêteur, qui offre une garantie de prêt aux parents qui financent directement la vente de l'entreprise</p>
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)	<p>Programme pour la relève agricole :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• appui à l'investissement des jeunes entreprises agricoles</li> <li>• appui au développement des compétences des jeunes entrepreneurs agricoles</li> <li>• appui aux CUMO et aux CUMA</li> <li>• appui aux initiatives régionales et sectorielles</li> </ul>
Fonds coopératif d'aide à la relève agricole (Desjardins, Coop fédérée et FRAQ)	<p>Appuis financiers en plusieurs volets</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desjardins (bourses d'aide à l'établissement de 8 300 \$ en réduction de la dette, formation, mentorat)</li> <li>• Coop fédérée (escompte sur les achats d'intrants et de produits pétroliers, volets formation et soutien professionnel)</li> </ul>
Centre local de développement (CLD)	<p>Soutien à la réalisation d'un plan d'affaires</p> <p>Subventions</p>
Société d'aide au développement de la collectivité (SADC)	<p>Stratégie jeunesse (prêts de 5 000 \$ à 10 000 \$ sur 5 ans avec taux réduits et possibilité de congé de remboursement de capital)</p> <p>Fonds de démarrage et de relève (prêts)</p>
Fédération des producteurs de lait du Québec	<p>Aide à la relève : prêt de 5 kg de quota sur 10 ans, sans paiement pendant 5 ans, puis acheté progressivement de la 6<sup>e</sup> à la 10<sup>e</sup> année</p> <p>Aide au démarrage : prêt de 12 kg de quota</p>
Fédération des producteurs d'œufs d'incubation du Québec	<p>Aide au démarrage : congé de prélevés pour la relève agricole</p> <p>Aide à l'établissement de nouveaux producteurs (relève non apparentée) : prêt de contingent de 900 000 œufs</p>
Fédération des producteurs d'œufs de consommation	<p>Aide au démarrage pour la relève non apparentée : prêt de contingent de 5 000 pondeuses</p>
Éleveurs de volaille du Québec	<p>Aide au démarrage pour la relève : prêt de contingent de 200 m<sup>2</sup> pour une durée maximale de 17 ans, remboursable à partir de la 13<sup>e</sup> année</p>
Fonds d'investissement d'aide pour la relève (FIRA)	<p>Unique au Québec, le Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA) vise à faciliter le transfert d'entreprise agricole à de la relève non apparentée. Capital régional et coopératif Desjardins est partenaire de ce fonds en collaboration avec la Financière agricole du Québec.</p> <p>Pour l'acheteur, l'apport financier sous forme de prêt, de location-achat ou de participation dans l'entreprise visera à faciliter l'acquisition d'une entreprise et diminuer la charge liée à l'endettement. Pour le vendeur, ce type de financement permet de préserver la continuité de l'entreprise.</p>





## CONTINUITÉ ET RETRAITE

Desjardins & Cie





## **7** CONTINUITÉ ET RETRAITE

Le transfert réalisé, tous souhaitent la continuité et la croissance de l'entreprise, ce patrimoine bâti au fil des générations. Pour la relève, vous voilà prêt à assumer pleinement votre passion et les défis à venir. Pour les cédants, bien qu'on ne prenne jamais vraiment sa retraite de l'agriculture, vous avez le plaisir de vivre une nouvelle étape.

### **Plan d'action pour la continuité de l'entreprise : les lignes directrices**

- Déterminer clairement les besoins de l'entreprise
- Fixer les priorités à faire dans l'entreprise et agir en fonction de ces priorités
- Prévoir régulièrement des réunions d'équipe
- Assurer un contrôle serré des coûts de production et de l'évolution de la situation financière de l'entreprise
- Bien connaître le marché et les besoins des différents maillons de la chaîne agroalimentaire
- Assurer la croissance des employés et leur engagement dans les décisions opérationnelles
- S'entourer d'une équipe de conseillers compétents et de confiance

### **Plan d'action pour la retraite : les lignes directrices**

- Prendre du temps pour soi, sa santé, son équilibre et sa vitalité
- Prendre du temps pour se détendre et se faire plaisir
- Prendre du temps pour vivre ses passions
- Prendre du temps pour partager
- Prendre du temps pour réfléchir et donner du sens à sa vie
- Prendre du temps pour aider les autres et contribuer à des projets
- Prendre du temps pour apprendre

**Vous désirez pousser plus loin votre réflexion sur ces étapes ?**

**Veuillez consulter notre Guide-conseil pour l'achat d'une entreprise ou visiter notre site sur [Desjardins.com/transfertentreprise](https://Desjardins.com/transfertentreprise)**