



Centre d'Innovation
Sociale en Agriculture

www.cisainnovation.com



DU CÉDANT AU REPRENEUR : PLANIFIER ET RÉUSSIR UN TRANSFERT D'ENTREPRISE AGRICOLE À UNE RELÈVE NON APPARENTÉE

Rapport final
Mars 2016

Par
Lucie Veillette, M.Sc.

Coordonnateur
Simon Dugré

CÉGEP DE
VICTO RIAVILLE
475, rue Notre-Dame Est
Victoriaville (Québec) G6P 4B3



Le Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA)

La mission du CISA est de piloter des réflexions et des projets de recherche appliquée de qualité dans le domaine des innovations sociales dont les résultats ont une pertinence pratique pour le secteur agroalimentaire et pour la société par la formation, le transfert aux entreprises et l'éducation citoyenne. Le CISA a été créé en juin 2009 afin de venir prêter main-forte aux producteurs et aux entreprises agricoles, dans le but de développer de nouvelles pratiques au bénéfice de l'ensemble de la société. Unique au Québec, le CISA est reconnu comme un centre collégial de transfert de technologie (CCTT) par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport dont la mission touche les pratiques sociales novatrices (PSN).

Le CISA est un centre de recherche établi au Cégep de Victoriaville, dans la région du Centre-du-Québec où l'agriculture et l'industrie agroalimentaire occupent une place importante dans les secteurs économique et social. Le CISA vise à contribuer au développement global des différents acteurs du monde agroalimentaire, des communautés rurales et de la société grâce à ses méthodologies et son implication dévouée.

Renseignements :

Centre d'innovation sociale en agriculture

475, rue Notre-Dame, Victoriaville (Québec) G6P 4B3

819 758-6401, poste 2361

www.cisainnovation.com

Une idée originale de

Chakda Yorn

Richard Lair

Simon Dugré

Recherche et rédaction

Lucie Veillette, chargée de projet et chercheuse

Richard Lair, professeur et chercheur

Hélène Lafontaine, professeure et chercheuse

Gabriel Beaulieu, étudiant

Encadrement de la recherche

Marie-Joëlle Brassard, chercheuse sénior

RÉSUMÉ

Cette recherche s'est intéressée au transfert non apparenté d'entreprises agricoles, avec comme objectifs de trouver des solutions au démantèlement des fermes et de favoriser l'accroissement de la relève non familiale au Québec. Les motivations et les besoins des cédants sans relève ont été documentés, de même que les facteurs de succès et d'échec de transferts non apparentés ayant été tentés. Des études de cas ont été réalisées en interrogeant les cédants et les repreneurs impliqués et un modèle de transfert non apparenté réussi a été élaboré. Entre autres, deux grandes conclusions amènent des perspectives inédites en regard de ce mode d'établissement méconnu. D'une part, il importe de sortir du paradigme traditionnel parent-enfant en changeant le point de vue du transfert à la reprise et en considérant celui-ci comme la finalité de la transmission.

D'autre part, il nous est apparu que la situation particulière de l'agriculture, avec l'imbrication très forte des sphères familiales et professionnelles, fait en sorte que la transmission agricole se différencie des autres secteurs d'activité. Les dynamiques familiales sont au cœur des transferts non apparentés alors que nous observons une perméabilité importante entre les familles des cédants et celles des repreneurs. En plus des liens contractuels, se forment des liens d'adoption entre cédant et repreneur. La diversité et la complexité des dynamiques illustrent l'évolution des rapports au travail et à la famille et soulignent la nécessité de prendre en compte le renouvellement de la famille agricole, particulièrement en ce qui a trait au transfert de la propriété foncière.



TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	viii
1. Mise en contexte.....	1
1.1 Objectifs de la recherche	2
2. Quelques repères sur le transfert d'entreprise agricole	3
3. Méthodologie	7
4. Présentation des résultats.....	9
4.1 Caractéristiques des participants et des entreprises	9
4.2 Processus de transfert non apparentés	10
4.2.1 Éléments déclencheurs	10
4.2.2 Choix de la continuité	11
4.2.3 Identification de la relève	12
4.2.4 Planification du transfert.....	14
4.2.5 Expérimentation avec la relève et éléments de préparation	15
4.2.6 Scénarios de transferts choisis	16
4.3 Facteurs de succès ou d'échecs : éléments clés.....	17
4.3.1 Conditions facilitantes.....	17
4.3.2 Freins	21
4.3.3 Seuils de rupture	27
5. Discussions	29
5.1 L'humain au cœur des conditions de réussite	29
5.2 L'identification de la relève ou de l'entreprise occupe une place prépondérante	32
5.3 La reprise comme finalité : intégration des processus d'établissement et de retrait	35
5.4 L'enjeu de la famille recomposée : l'accès à la terre en question	37
6. CONCLUSION.....	39
7. BIBLIOGRAPHIE	41
8. ANNEXES	45

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Nombre d'entrevues par catégorie de participants.....	8
Tableau 2. Éléments facilitants du transfert selon les cédants et les repreneurs	21
Tableau 3. Difficultés vécues dans les démarches de transfert selon les cédants ou repreneurs.....	26
Tableau 4. Facteurs déterminants des échecs selon les cédants ou repreneurs	28
Tableau 5. Grille diagnostic d'un transfert réussi	31

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Conditions de réussite: les priorités.....	29
Figure 2. Les étapes de la reprise / transmission d'entreprise agricole dans un cadre non apparenté.....	32
Figure 3. Processus et conditions de la reprise	36

1. Mise en contexte

La transmission d'entreprises agricoles et l'établissement de la relève sont des enjeux préoccupants pour le Québec (Laprade, 2015) et le Canada. La diminution importante du nombre d'entreprises agricoles québécoises (23 % entre 1991 et 2011), le faible taux de remplacement des agriculteurs¹ (27 % en 2011) (Statistique Canada, 2013) et le nombre important d'agriculteurs à la veille de la retraite soulignent l'urgence d'aborder les enjeux liés à la pérennité des entreprises agricoles et à la vitalité des communautés rurales. La relève agricole fait face à d'importants défis d'établissement tels que : i) le lourd investissement en capital nécessaire; ii) la hausse de l'endettement agricole; iii) les difficultés d'accessibilité à la terre et aux capitaux; iv) la réduction de la marge bénéficiaire des entreprises; v) l'isolement social des nouveaux agriculteurs; vi) les difficultés d'insertion dans les réseaux professionnels; et vii) la dévalorisation sociale de l'agriculture (Tondreau, Parent et Perrier, 2002).

Parmi les entreprises désirant vendre d'ici 5 ans, 36 % n'avaient pas identifié de relève ou avaient une relève incertaine en 2011 (MAPAQ, 2014). Par ailleurs, on observe depuis quelques années une évolution vers des modes d'établissement hors cadre familial de la relève agricole, soit par le transfert d'entreprise, le démarrage d'entreprise ou par la location d'actifs. On a pu constater au cours des dernières années une augmentation de la proportion de démarrages (27 % en 2006, 33 % en 2011) et une diminution des transferts non familiaux (14 % en 2006, 8 % en 2011) (MAPAQ, 2014). Or, ces modes d'établissement présentent un haut degré de complexité. Ils ont des répercussions sur les stratégies de transfert d'entreprise des cédants, sur l'appariement de la relève et des cédants ainsi que sur les mesures d'accompagnement proposées.

Pour diverses raisons, plusieurs propriétaires choisissent de démanteler leur ferme plutôt que de la transférer. Cette tendance à la diminution du nombre d'entreprises est lourde de conséquences et rien n'indique qu'elle puisse être renversée de sitôt. Elle pourrait toutefois ralentir ou se stabiliser si, entre autres, les transferts à une relève non apparentée étaient mieux compris, si les besoins et préoccupations des agriculteurs cédants étaient pris en compte, si ces derniers connaissaient les différentes options de transfert s'offrant à eux, et si la relève avait la possibilité de s'établir dans de bonnes conditions.

Or, il n'y a presque pas de recherches qui ont été réalisées sur les transferts d'entreprises agricoles hors du cadre familial. De plus, les travaux portant spécifiquement sur l'identification des besoins des cédants sans relève familiale sont inexistantes. Puisque le nombre de ces agriculteurs croîtra dans l'avenir, il est impératif de mieux comprendre la problématique qui se pose afin de trouver des solutions au démantèlement. Il y a en effet peu de services d'accompagnement qui sont offerts pour aider ces agriculteurs à trouver une relève non familiale et à les accompagner dans ce processus (Montel et Sanscartier, 2013). Au-delà de la sensibilisation des agriculteurs, il y a en amont de nombreux inconnus qu'il faut comprendre. C'est l'objet

¹Indique le nombre de jeunes agriculteurs de moins de 35 ans comparativement au nombre d'agriculteurs de plus de 55 ans.

de cette recherche appliquée qui s'intéresse à des questions non abordées jusqu'à présent: Quelles sont les motivations des cédants à transférer ou non à une relève non familiale? Quelles sont les préoccupations des cédants face au transfert non apparenté? Quels sont les défis et les freins majeurs au transfert non familial, à la fois pour les cédants et pour les repreneurs? Quels sont les facteurs de réussite de transmission de fermes hors cadre familial? Quelles sont les modalités innovatrices de transfert non familial qui pourraient être appliquées dans le contexte québécois?

1.1 Objectifs de la recherche

L'objectif général de la recherche consiste à **trouver des solutions innovatrices pour réduire le démantèlement des fermes et favoriser l'accroissement de la relève non familiale au Québec** dans une optique de souveraineté alimentaire et d'occupation du territoire agricole. Les trois objectifs spécifiques du projet peuvent être déclinés comme suit :

1. **Identifier les préoccupations, les motivations et les besoins des cédants qui n'ont pas de relève identifiée.** Le résultat anticipé de cet objectif est de cibler les principaux besoins d'accompagnement des cédants et des repreneurs envisageant un transfert hors cadre familial, ainsi que les facteurs à considérer si on veut améliorer le potentiel de transfert non apparenté d'entreprises agricoles.
2. **Établir les facteurs de succès et d'échec du transfert non familial en agriculture.** Cet objectif nous amènera à collecter des données, tant auprès de cédants que de repreneurs, afin de documenter des cas significatifs de succès et d'échec de transferts non familiaux. Les conditions facilitantes, de même que les freins et les obstacles au transfert seront documentés. Ces facteurs de succès et d'échec des tentatives de transfert permettront également de mieux cerner les besoins d'accompagnement des cédants et des repreneurs en matière de transfert.
3. **Élaborer un modèle de transfert non familial qui puisse à la fois répondre aux besoins de retraite des cédants et faciliter l'établissement de la relève.** Ce modèle pourra se traduire en une grille de planification et de prise de décision éclairée pour le repreneur et le cédant en processus de transfert non apparenté. Il permettra une meilleure préparation des candidats repreneurs et cédants en tenant compte des besoins de chaque partie prenante et des facteurs de succès influençant chaque étape.

Ce rapport est construit en deux parties. Dans la première partie, nous présentons notre projet de recherche, des repères sur le transfert d'entreprise agricole, la méthodologie, les résultats et leur analyse. Dans la deuxième partie, nous abordons les stratégies et activités de transfert réalisées, les retombées réelles du projet et l'évaluation que nous posons sur l'ensemble des activités.

2. Quelques repères sur le transfert d'entreprise agricole

Afin de préciser l'objet de notre recherche, nous devons définir ce que nous entendons par transfert d'entreprise et transfert non familial. Le transfert d'entreprise agricole est défini par le MAPAQ (2002) et le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire (CRAAQ) (2004) comme étant « la reprise d'une entreprise agricole existante, en totalité ou en partie, par un membre de la famille du cédant (transfert familial) ou par une relève autre qu'un membre de la famille (transfert non familial). Le transfert est familial lorsqu'il existe un lien familial de 3^e degré ou moins entre le cédant et le successeur (grands-parents/petits-enfants, parents/enfants, oncles-tantes/neveux-nièces) (Parent et *al.*, 2002) et il est de type non familial lorsque la relève n'a aucun lien familial avec le cédant ou que ce lien est supérieur au 3^e degré (Parent et *al.*, 2004). Le processus de transfert est synonyme de continuité (Tiré de Parent, Gariépy et Perrier, 2008, p. 20).

En milieu agricole, les termes « transfert de fermes » sont largement répandus lorsqu'il est question de transmission des entreprises agricoles. Le processus de transmission ou de succession concerne trois grandes dimensions : le transfert des avoirs, le transfert des savoirs et le transfert des pouvoirs. Ce processus s'échelonne généralement sur plusieurs années et implique la transmission des actifs de l'entreprise, des connaissances et des compétences, et du pouvoir décisionnel. Pour Hugron (1991), ce processus se décline en quatre étapes : 1) l'incubation; 2) le choix du successeur; 3) le règne conjoint; 4) le désengagement du prédécesseur. En contexte familial, l'incubation est la période antérieure à l'intégration de la relève et correspond à l'initiation au fonctionnement de l'entreprise. Le choix du successeur correspond à l'amorce et à la concrétisation du choix de la relève et à l'engagement formel et réciproque de chacun des partenaires. Vient ensuite la période de règne conjoint où le cédant et le repreneur sont présents simultanément dans l'entreprise et où se déroule le processus de transfert de direction. Finalement, le désengagement du prédécesseur correspond à la fin du transfert de direction et au retrait du cédant de l'entreprise (CRAAQ 2004; Handfield, 2006; Parent, Gariépy et Perrier, 2008).

Pour Tondreau et al. (2002), il y aurait cinq phases dans la réalisation d'un transfert de ferme réussi en contexte familial : 1) l'identification de la relève; 2) la planification de l'établissement et du transfert de ferme; 3) l'intégration de la relève dans la gestion des tâches sur la ferme; 4) la transmission du pouvoir de gestion et du patrimoine agricole à la relève; 5) la perpétuation de la ferme. Pour Handfield (2006), il est important de considérer ces phases comme étant concomitantes et non successives, alors qu'il est possible d'avancer sur différents plans en même temps, à des degrés différents, mais aussi de procéder à des essais, erreurs et recommencements. De plus, Handfield précise que la question de la transmission n'est pas qu'une question de volonté de la part du cédant, mais également de volonté de la part du repreneur à acquérir les outils nécessaires à son établissement. En effet, à la dernière étape, même si le transfert de la ferme était réussi, l'établissement ne le serait peut-être pas, car il faudrait que le repreneur s'engage suffisamment pour assurer la perpétuation de l'entreprise dans le temps.

Pour Handfield (2006), la succession est un métaprocessus composé de quatre sous-processus : 1) L'établissement; 2) Le transfert; 3) Le retrait et 4) La reprise. Il précise que les démarches d'établissement et de transfert sont deux processus différents à distinguer. Le transfert et le retrait sont portés par le

cédant, alors que l'établissement et la reprise sont réalisés par le repreneur. Ces processus sont différents, bien qu'interdépendants. Ils se répondent mutuellement et se déroulent de façon relativement concomitante. Le **transfert** concerne la transmission des avoirs, des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être, des pouvoirs et des devoirs. Il vise l'intégration de la relève et n'est pas réalisé de façon linéaire ou continue. Il s'appuie sur des ressources-conseils externes et s'établit en négociation avec le repreneur et non strictement de manière autoritaire. Le processus d'**établissement** nécessite l'implication de la relève qui prépare son projet, négocie, établit des conventions précisant à la fois l'établissement et le transfert, et implique le recours à des ressources externes. Le processus de **retrait** implique que les cédants fassent de la place à la relève, se désengagent, renoncent à leurs avoirs et délèguent leurs pouvoirs. Ils doivent aussi accepter que le repreneur possède des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être différents des leurs. Dans le processus de **reprise**, le repreneur doit acquérir les compétences et responsabilités propres à l'entrepreneur et au dirigeant d'entreprise, exercer le pouvoir, répondre aux obligations et responsabilités et s'engager activement dans son établissement. Le processus de reprise se poursuit même après le retrait des cédants. Pour l'auteur, ces quatre sous-processus participent du processus de succession qui vise avant tout à assurer la pérennité de l'entreprise et qui repose à la fois sur le prédécesseur et le successeur.

Par ailleurs, la recherche en management montre que les défis de la reprise d'entreprise sont bien différents de ceux de la création d'entreprise (Block et al., 2012; Cadieux et al., 2010; Parker et Van Praag, 2012; Cadieux et Deschamps, 2011). La logique du cédant et celle du repreneur sont deux logiques différentes, bien que complémentaires, ayant avantage à être abordées de manière intégrée (Cadieux et Deschamps, 2009; De Freyman et Richomme-Huet, 2010). Aussi, la psychologie et les relations humaines jouent un rôle déterminant dans le processus de transmission/reprise (Boussaguet, 2012; Cadieux et Deschamps, 2011). Cédants et repreneurs doivent passer par une série d'étapes auxquelles des enjeux particuliers sont rattachés (rencontre des deux projets, préparation des parties prenantes, transfert des compétences stratégiques et opérationnelles, établissement d'une bonne communication, retrait du cédant, mise en place du repreneur) (Cadieux et Deschamps, 2011). De plus, les défis propres au cédant et au repreneur ne sont pas les mêmes et impliquent des stratégies différentes pour assurer la pérennité de l'entreprise (St-Jean, 2012). Les cédants doivent traverser les processus d'identification et d'évaluation du repreneur, de transmission de connaissances et de compétences stratégiques pour la gestion de l'entreprise, de partage du pouvoir et des avoirs, de préparation à la retraite, de deuil de l'entreprise et du rôle de dirigeant, entre autres. De leur côté, les repreneurs ont à identifier une entreprise correspondant à leurs attentes, évaluer correctement cette entreprise, intégrer le réseau du cédant, négocier et entretenir une bonne relation avec le cédant, développer une vision d'affaires et développer la capacité d'identifier des occasions d'affaires (St-Jean, 2012).

La seule recherche québécoise portant sur la relève non familiale en agriculture est l'étude *Établissement en agriculture de la relève non familiale : trajectoires et facteurs de succès et d'insuccès* (Parent, Ouellet et Perrier, 2004). Cependant, seulement 23 % de l'échantillon enquêté avait procédé à un transfert d'entreprise, la majorité s'étant établi par démarrage hors cadre familial. La recherche fait état des facteurs facilitants et des freins rencontrés par la relève. Parmi les conditions facilitantes, notons la dynamique interne entre les conjoints co-exploitants lorsque le projet est partagé en complémentarité, l'accompagnement par le cédant sous forme de parrainage, le soutien de la famille des repreneurs, les

compétences managériales et techniques des repreneurs, le soutien professionnel obtenu, la capacité à aller chercher du financement et des subventions, de même que l'implication socioprofessionnelle, entre autres. Les freins rencontrés concernent notamment le manque de préparation ou de formation en gestion, le manque d'expérience pratique, des stratégies financières inadéquates, le manque de soutien du conjoint, le manque de support professionnel ou des facteurs externes telles les conditions fluctuantes des marchés.

En France, la sociologue Marie Gillet (1999, 2004) s'est intéressée aux transmissions hors cadre familial et aux enjeux patrimoniaux qui leur sont rattachés. Elle précise que la transmission hors cadre familial s'apparente à la transmission familiale, mais ne se confond pas avec elle. Celle-ci ne s'inscrit pas complètement du côté de la logique entrepreneuriale ni du côté de la logique patrimoniale et familiale. Les liens de sang, qui scellaient le processus de transmission familiale, ne disparaissent pas complètement hors du cadre familial. Ils demeurent en s'inscrivant dans le cadre de la famille professionnelle liée au métier d'agriculteur. Le métier est reconnu comme un patrimoine dont on hérite familialement, et cette reconnaissance va permettre au patrimoine familial de durer. De plus, dans le cas des transmissions hors cadre familial, le patrimoine matériel qui constitue l'exploitation agricole est parcellisé : certaines choses se vendent, d'autres se donnent, d'autres demeurent dans la famille biologique du cédant. Le patrimoine exclusivement professionnel est vendu ou donné, alors qu'une partie du patrimoine demeure dans la famille biologique du cédant, tel que le foncier. Ce patrimoine biologique peut être constitué des biens loués ou prêtés au repreneur.

Ensuite, Alice Barthez a publié une étude intitulée *Installation « hors du cadre familial » et relation d'adoption* (1999). Elle a remarqué qu'au lieu de se référer à une logique professionnelle de l'échange lié à leur contrat, les repreneurs et cédants entretiennent des relations de type familial faisant parfois penser à un processus d'adoption. Bien que facilitantes, ces relations d'adoption peuvent générer des tensions du côté du candidat qui vit mal les règles d'une famille autre que la sienne, et aussi du côté du cédant restant habité par une vision patrimoniale de son entreprise qu'il cherche à faire partager par son associé.

Au Québec, les recherches dans le domaine du transfert des entreprises agricoles sont majoritairement constituées de la relève s'établissant en contexte familial. Elles sont principalement axées sur les facteurs de succès et d'insuccès, les étapes menant au transfert et les stratégies d'établissement. La plupart de ces recherches sont exploratoires et descriptives. Elles fournissent toutefois des informations pertinentes sur les conditions gagnantes d'un transfert et les difficultés rencontrées. Bien que les aspects économiques expliquent l'échec de bien des transferts familiaux, Parent, Jean et Simard (2002) soulèvent que 75 % des facteurs d'insuccès concernent les aspects humains et organisationnels de l'entreprise agricole : visions divergentes sur l'avenir de l'entreprise, méfiance du cédant envers le repreneur, communication contradictoire, vision aliénante du métier d'agriculteur, difficulté du cédant à déléguer ou à partager les responsabilités stratégiques, manque de formation et de préparation de la relève, gestion déficiente. D'autres facteurs étaient aussi en cause, dont l'appréhension du cédant face à l'avenir, l'absence de réseaux de conseils, la faible modernisation de l'entreprise, la faible motivation de la relève et le genre du repreneur (fille) (CRAAQ, 2004; Deschênes-Gilbert, 2007).

Dans leur recherche *Transmettre la ferme d'une génération à l'autre*, Tondreau, Parent et Perrier (2002) ont notamment examiné les dynamiques du transfert de ferme au Québec. Parmi leurs constats, les auteurs soulèvent que les relations humaines sont d'une importance majeure dans les processus de transmission. Ils relèvent un manque manifeste de préparation à l'établissement et au transfert de la ferme de la part des protagonistes, un niveau fort élevé de désaccord quant aux responsabilités de chacun dans la gestion des tâches, notamment l'exclusion de la relève des tâches dites stratégiques, et une communication parfois absente entre les partenaires. Ils ont également développé un indice de préparation de la relève, un indice de préparation au transfert et un indice de transférabilité de l'entreprise.

Dans leur étude *La pérennité de l'entreprise agricole et son lien avec le contexte organisationnel au moment du transfert des avoirs* (2008), Parent, Gariépy et Perrier examinent les liens entre la situation financière cinq ans après le transfert et les facteurs organisationnels des fermes familiales. Ces facteurs organisationnels incluent les aspects relationnels entre le cédant et le repreneur et les attributs personnels de la relève. Ils soulèvent que plus la relève se prépare efficacement au transfert, plus grandes seront les chances de maintenir la situation financière de l'entreprise viable et, par conséquent, d'en assurer la pérennité. Plusieurs variables telles que les relations entre le cédant et la relève, le climat familial, la formation académique, la formation continue, la formation à l'établissement, la participation à la vie associative et la consultation de spécialistes peuvent influencer la finalité du processus de transfert.

Perrier, Lepage et Parent (2008), dans une étude complémentaire à celle de Parent, Gariépy et Perrier (2008), ont identifié les déterminants financiers de la viabilité économique d'une entreprise agricole familiale cinq ans après le transfert. Ils ont découvert que la marge économique, la marge de sécurité sur les produits, le pourcentage de charges, l'actif à long terme par dollar de produits, l'évolution du pourcentage de charges, l'évolution de l'actif long terme par dollar de produits et l'évolution de la taille des entreprises étaient des variables significatives pour expliquer les variations de la viabilité économique.

Notre revue de littérature québécoise indique qu'il n'y a pas d'étude portant expressément sur les cédants en contexte de transfert non familial. Les problématiques vécues chez les cédants sont traitées dans une étude datant de 12 ans intitulée *Transfert de ferme et démantèlement au Québec : Études de cas* (Perrier, Allard et Parent, 2004). Cette étude visait notamment à mieux comprendre les choix des agriculteurs en regard du démantèlement ou du transfert de leur entreprise, à tracer le portrait de la situation de la ferme au moment de la décision (dimensions technico-économique, financière, fiscale et organisationnelle) et à mieux connaître la nouvelle situation de l'agriculteur retiré. Les auteurs ont identifié que le transfert et le démantèlement comptent des dynamiques familiales très différentes. Alors que les préoccupations des propriétaires en situation de transfert sont d'ordre familial et patrimonial, elles sont d'ordre financier dans les cas de démantèlement. Par ailleurs, les démantèlements sont moins planifiés que les transferts et les propriétaires des fermes démantelées sont moins satisfaits de leur démarche que ceux ayant transféré leur ferme.

En fait, le succès ou l'insuccès du transfert ne réside pas dans un seul facteur, mais bien souvent dans une combinaison d'éléments dont certains sont plus déterminants que d'autres, qu'ils soient de nature personnels, familiaux, d'entreprises ou externes (Parent, Jean et Simard, 2002).

Nous disposons donc d'un certain nombre de repères concernant la transmission des entreprises agricoles. Ces repères nous aiguilleront dans l'analyse des résultats de notre recherche.

3. Méthodologie

La stratégie de recherche retenue est celle de l'approche multi-cas qui consiste à mettre en relation divers cas à l'étude pour comprendre un phénomène contemporain dans un contexte réel (Yin, 2003). Cette stratégie de recherche offre, par rapport à de nombreuses études quantitatives, une vision complémentaire plus approfondie.

Plusieurs moyens ont été mis à contribution afin de sélectionner notre échantillon d'agriculteurs qui a été constitué des catégories suivantes :

- a) Agriculteurs cédants sans relève n'ayant pas identifié de relève et n'ayant pas encore procédé au transfert de leur entreprise;
- b) Agriculteurs cédants et repreneurs ayant effectué ou en voie de compléter un transfert non familial avec succès;
- c) Agriculteurs cédants et repreneurs ayant tenté un transfert non familial considéré comme un échec.

D'abord, les directions régionales du MAPAQ du Centre-du-Québec et de la Mauricie ont été sollicitées afin d'identifier des participants potentiels. Les données du MAPAQ ont été complétées par des référencements de conseillers en gestion ou en transfert qui ont accompagné les cas de transfert non familial considérés comme réussis ou comme des échecs. Au départ, la recherche d'agriculteurs a porté exclusivement sur les territoires de la Mauricie et du Centre-du-Québec. Les difficultés à identifier des participants nous ont amenés à élargir nos territoires de recherche. Un communiqué de presse aux principaux quotidiens et hebdomadaires régionaux (Centre-du-Québec et Mauricie) a été publié afin d'inviter les agriculteurs à se manifester. Les conseillers du réseau Agriconseils ainsi que les responsables des fédérations régionales et spécialisées de l'UPA (Centre-du-Québec, Mauricie, Estrie, Chaudière-Appalaches, Capitale-Nationale) ont également été sollicités afin de nous aider à pister des agriculteurs. Finalement, les agriculteurs rencontrés nous ont aussi permis d'identifier d'autres agriculteurs intéressés à participer à la recherche. Nous avons donc interviewé des participants issus de 7 régions différentes, à savoir : la Mauricie, le Centre-du-Québec, la Montérégie, Lanaudière, Chaudière-Appalaches, le Bas-St-Laurent et la Gaspésie.

Au départ, nous avons visé une quinzaine d'agriculteurs n'ayant pas encore identifié de relève ni procédé au transfert de leur entreprise. Quant aux cas de transfert réussi ou des cas d'échec, nous visions deux à trois cas à succès et deux à trois cas d'échec. Nous avons appliqué le principe de saturation des données, c'est-à-dire qu'il y a saturation lorsque l'ajout d'un cas ou la continuation de comparaisons n'augmente pas la connaissance du phénomène de façon significative (Hlady-Rispal, 2002).

Dans les cas de tentatives de transfert réussies ou échouées, à la fois les cédants et les repreneurs ont été interrogés, ce qui nous a permis de pouvoir documenter les cas dans leur entièreté en ayant le point de vue de chacun sur une même situation. En effet, les perceptions des repreneurs sur les éléments facilitants

comme les difficultés rencontrées ne sont pas nécessairement les mêmes que pour les cédants, mais peuvent venir informer les cédants de conditions auxquelles ils doivent porter attention dans un processus de transfert.

Ainsi, nous avons interrogé 14 agriculteurs sans relève n'ayant pas encore identifié de relève ni procédé au transfert (cf Tableau 1). De plus, 11 agriculteurs cédants ayant participé à des tentatives de transfert (succès ou échec) ont été interviewés. De ce nombre, 7 cas ont permis d'interroger à la fois les cédants et leur relève. En effet, il ne s'est pas toujours avéré possible de rencontrer la relève associée à un cas. Aussi, nous avons interrogé 6 cas de repreneurs sans pouvoir recueillir les témoignages de leurs cédants, pour diverses raisons liées entre autres à la disponibilité, la maladie ou le décès des cédants. Au total, 38 entrevues ont été réalisées, ce qui représente 31 entreprises différentes, soit 25 cédants et 13 repreneurs.

Tableau 1. Nombre d'entrevues par catégorie de participants

Catégorie de participants	Nombre d'entrevues
Cédants sans relève	14
Cédants ayant procédé à des tentatives de transfert (succès ou échec)	11
Repreneurs ayant procédé à des tentatives de transfert (succès ou échec)	13
Nombre total d'entrevues (cédants + repreneurs)	38

La notion de réussite ou d'échec d'une tentative de transfert était déterminée par les participants cédants et relève, en fonction de leur satisfaction par rapport au processus de transfert et de la continuité soit de la relation entre cédant et relève, soit de l'entreprise. Les agriculteurs participants ont aussi été choisis de manière à obtenir un échantillon représentant une variété de productions. Les productions suivantes sont donc représentées : laitière, bovine, porcine, veau, grandes cultures, petits fruits et acéricole. La collecte de données s'est effectuée entre novembre 2014 et mai 2015.

L'entrevue semi-dirigée a été le moyen de collecter les données. D'une durée de deux à trois heures, elle a consisté à collecter des données auprès des agriculteurs. Un formulaire d'identification a été transmis afin de recueillir les principales caractéristiques des participants et de leur entreprise (nombre de générations sur la ferme, statut juridique, production(s), superficies, données financières pour dresser un diagnostic financier sommaire de la ferme, questions pour évaluer le degré de préparation à la retraite et au transfert, entre autres) (cf Fiche d'identification en annexe). Par la suite, une série de questions ouvertes ont été posées afin de couvrir les catégories thématiques suivantes : leur vision de l'avenir de la ferme, l'absence de relève familiale, la préparation à la retraite et au transfert, le profil de relève souhaité et sélectionné, l'expérimentation et les relations développées avec la relève, les scénarios de transfert envisagés et les éléments clés du succès ou de l'échec des tentatives de transfert. Cinq grilles d'entretien différentes ont été élaborées : une pour les cédants sans relève, une pour les cédants ayant tenté un transfert avec succès, une pour les cédants ayant vécu des échecs, une pour les repreneurs ayant tenté un transfert avec succès

et une autre pour les repreneurs ayant vécu des échecs (cf Grilles d'entretien en annexe). Préalablement aux entrevues, un formulaire de consentement libre et éclairé a été distribué et signé par les participants.

Après chaque entrevue, nous avons réalisé un mémo d'entrevue afin de synthétiser et ordonner l'information obtenue. Nous avons par la suite colligé les informations au sein d'une base de données. Nous avons d'abord caractérisé les participants et les entreprises sur la base des informations tirées de notre fiche d'identification. Une analyse qualitative a ensuite été réalisée, mettant à profit les stratégies de triangulation et d'analyse thématique.

4. Présentation des résultats

4.1 Caractéristiques des participants et des entreprises

Parmi les 25 cédants participants, 14 cédants n'avaient pas identifié de relève et n'avaient jamais fait de tentatives de transfert. L'âge moyen de ces 14 cédants était de 57 ans. Les principales productions représentées étaient les suivantes : laitière (6), maraîchère ou horticole (5), grandes cultures (3), bovins de boucherie (1), petits gibiers (1) et acéricole (1). Les entreprises avaient une superficie moyenne de 120 ha. Parmi ces 14 cédants, 12 avaient des enfants et 9 étaient en couple. Seulement 4 entreprises avaient déjà réalisé un diagnostic d'entreprise et un seul cédant avait fait une planification financière de sa retraite.

Nous avons également interrogé 11 cédants ayant fait des tentatives de transfert. Nous pensions au départ interroger indépendamment des agriculteurs ayant vécu des échecs et des succès. En pratique, nous avons réalisé que précédemment à un succès, un même agriculteur pouvait avoir rencontré plusieurs échecs. Certains cas documentés concernaient des agriculteurs encore impliqués dans une tentative de transfert au moment de l'entrevue (7). En effet, les agriculteurs rencontrés n'étaient pas tous au même stade de leur cheminement dans leur processus de transfert. Certains étaient en période d'expérimentation avec la relève, d'autres dans une phase d'intégration de la relève et de transmission graduelle des pouvoirs, d'autres s'étaient complètement retirés de l'agriculture après avoir complété le cycle complet du transfert, tandis que d'autres avaient démantelé leur entreprise, faute de réussir un transfert. L'âge moyen de ces 11 cédants était de 58 ans. La presque totalité était en couple (10/11) et avait des enfants (10/11). Dans 5 cas (45 %), un transfert auprès de leurs enfants avait été envisagé ou tenté avant qu'ils ne se tournent vers une relève non apparentée. Pour 7 agriculteurs, plus d'une tentative a été nécessaire avant d'en arriver à un succès, soit une moyenne de 2 tentatives échouées avant un succès (jusqu'à 5 tentatives dans un des cas étudiés). Tous les cas de cédants ayant fait des tentatives de transfert concernaient la production laitière. En moyenne, le transfert impliquait un quota de 36 kg, une superficie de 122 ha et une valeur marchande d'entreprise de 1,7 million de dollars.

Nous avons rencontré 13 candidats à la relève. L'âge moyen des repreneurs était de 29 ans. Les productions dans lesquelles ils étaient impliqués étaient les suivantes : laitière (8), acéricole (4), petits fruits (2), bovins de boucherie (1), grands gibiers (1), porcine (2), veaux de lait (1) et petits gibiers (1). Plusieurs

candidats combinaient au moins deux productions au sein de leur entreprise (31 %). Pour ce qui est du degré de scolarité, 47 % des repreneurs avaient un diplôme universitaire, 20 % un diplôme d'études collégiales et 33 % avaient un diplôme d'études professionnelles. Dans 69 % des cas, il s'agissait d'un projet de couple, dans 23 % des cas d'un projet en solo et dans 8 % des cas d'un projet en partenariat avec un autre repreneur associé. Dans 57 % des cas, les repreneurs avaient déjà fait une autre tentative de transfert auparavant et 36 % des repreneurs avaient déjà fait deux tentatives au préalable.

4.2 Processus de transfert non apparentés

Dans cette section, nous présentons les motivations et préoccupations des cédants en lien avec une démarche de transfert non apparenté. Seront ici abordés les éléments ayant déclenché la réflexion ou la prise de décision concernant une telle démarche, l'importance accordée à la continuité de l'entreprise, les motivations derrière le choix de transférer ou de démanteler l'entreprise, et les préoccupations et questionnements des cédants au début de leur processus de planification du transfert. Cette section regroupe les résultats d'entretien issus à la fois des cédants sans relève que des cédants ayant procédé à des tentatives de transfert.

4.2.1 Éléments déclencheurs

L'état de santé des propriétaires est souvent évoqué comme élément déclencheur qui amène à envisager un transfert ou un démantèlement (45 %). L'état de santé précaire, une incapacité physique du cédant ou de son ou sa conjoint(e) ou un accident soudain peuvent faire émerger un sentiment d'urgence de trouver une relève et de procéder à des changements en termes de propriété. La maladie, la fatigue et l'épuisement sont souvent mentionnés comme des préoccupations majeures qui viennent accélérer la décision de se retirer de l'agriculture ou de trouver une relève. Cependant, un mauvais état de santé peut aussi alourdir ou freiner les démarches de transfert.

Bien que la majorité des cédants participants avaient des enfants (91 %), ceux-ci n'ont pas été en mesure de reprendre l'entreprise. Dans 45 % des cas, les cédants ont sérieusement envisagé ou ont tenté de transmettre la ferme à leurs propres enfants. Des conflits familiaux expliquent parfois l'échec de ces tentatives. Par exemple, la relève familiale souhaitait pratiquer un autre type d'agriculture (biologique vs conventionnelle) ou une autre production et ces préférences étaient irréconciliables avec les désirs du cédant ou les possibilités de l'entreprise. Aussi, dans deux cas, la relève familiale identifiée comme repreneur a décidé de s'installer sur la ferme du conjoint, une relève également issue du milieu agricole. Par ailleurs, les enfants du cédant n'ont pas toujours d'intérêt pour l'agriculture. « *Nos enfants ne sont pas intéressés, ils ont vu leurs parents travailler trop fort* ». Aussi, les enfants du cédant peuvent ne pas être en mesure de reprendre l'entreprise pour des raisons de santé, ou encore le décès de la relève familiale identifiée arrive subitement, ce qui modifie les plans. Certains agriculteurs ont aussi mentionné que la rencontre d'un repreneur non familial a été un élément déclencheur majeur qui a ranimé l'étincelle en eux, leur amour pour l'agriculture et le désir de transmettre leurs acquis. Tous ces éléments ont pu contribuer à déclencher une réflexion sur l'avenir de l'entreprise familiale.

4.2.2 Choix de la continuité

Bien que l'ensemble des 25 cédants interrogés ait mentionné préférer le transfert d'entreprise au démantèlement, différents motifs viennent expliquer pourquoi le démantèlement est parfois envisagé. Parmi les cédants interrogés, deux avaient déjà procédé au démantèlement de leur entreprise suite à des tentatives de transfert échouées, deux autres étaient incertains quant à leur choix de transférer ou de démanteler, onze envisageaient le transfert et neuf étaient sérieusement impliqués dans un tel processus.

Parmi les répondants ayant choisi de démanteler, l'option du démantèlement a entre autres été influencée par la difficulté à trouver une relève. Le désintérêt des enfants, les difficultés de mise de fonds de la relève, l'échec d'une tentative de transfert non apparenté, la lourdeur anticipée de devoir recommencer avec un nouveau repreneur, ainsi que la rupture amoureuse du couple de repreneurs potentiels, sont des facteurs mentionnés. La fatigue, la maladie, le manque de répit et le désir de qualité de vie pour le cédant et sa conjointe sont des facteurs ayant aussi pesé dans la balance quand est venu le temps d'évaluer la possibilité de démanteler.

« Après 35 ans de travail sur la ferme, j'étais fatigué. C'était devenu presque une maladie. Ma femme n'en pouvait plus de me voir comme ça. »

Le choix de démanteler graduellement est apparu intéressant pour les deux répondants et c'est une partie seulement des fermes qui a été vendue (quota et animaux). Les agriculteurs ont conservé leurs terres ou une érablière qu'ils continuent à exploiter, s'assurant ainsi d'un revenu et d'activités auxquelles se consacrer. Les terres sont considérées comme un patrimoine à conserver dans la famille. Une fois que la décision de démanteler a été prise, les principales préoccupations des cédants étaient d'assurer leur sécurité financière et de retirer le maximum d'argent de la vente.

La décision de se départir de leur entreprise et de quitter le métier d'agriculteur est cependant difficile à prendre et même après plusieurs années, les émotions des répondants sont visibles lorsqu'il est question de démantèlement. *« J'ai des regrets, mon deuil n'est pas encore fait »*. Après quelques années, le désir de transmettre est encore perceptible et, alors qu'auparavant il n'était pas envisageable d'effectuer un transfert avec une relève non familiale, l'idée devient maintenant concevable.

« Si un jeune arrivait aujourd'hui avec un projet d'établissement sur ma ferme, ce serait plus facile pour moi de l'aider. Je serais plus détaché parce que ce ne serait pas mes animaux. [...] La ligne à lait existe encore, ce serait facile de redémarrer avec un nouveau troupeau. Je serais prêt à ça aujourd'hui. »

Finalement, les répondants ont mentionné être plutôt satisfaits de leur décision, même s'ils mentionnent que des doutes persistent. Chez les cédants souhaitant transférer leur entreprise, la transmission est perçue comme d'autant plus importante que l'entreprise est considérée comme viable par plusieurs répondants et qu'il serait dommage de démanteler dans ces conditions.

Parmi les motivations à transférer leur entreprise, notons le partage parmi plusieurs répondants d'une vision associée à la transmission du patrimoine agricole et à la préservation de ce patrimoine en opération. Le patrimoine est parfois décrit en termes de biens matériels, mais aussi en termes de patrimoine immatériel qui fait référence aux savoirs, aux savoir-faire et à l'expérience acquise au fil du temps. Le désir de transmettre l'amour de l'agriculture, de transmettre des connaissances et de partager des intérêts communs est fort et souvent mentionné. Rendre la pareille, contribuer à la réussite de la relève et donner au suivant alors qu'eux-mêmes ont bénéficié de l'aide d'agriculteurs plus âgés lorsqu'ils en étaient à leurs débuts sont des motivations souvent énoncées. La transmission ou le partage d'une certaine vision de l'agriculture est aussi mentionné, notamment les visions d'une agriculture familiale, diversifiée et de proximité, perçues comme gage de succès. Une autre motivation pour trouver une relève est la perspective de nouveaux potentiels de production à développer sur l'entreprise. « *Je vois plein de nouvelles possibilités de productions, mais je n'ai pas le temps de les développer. Ce serait bien de trouver une relève pour ça* ». Même l'idée d'un gain financier avec la vente de la ferme est insuffisante aux yeux de certains :

« *On a déjà eu un acheteur sérieux pour le démantèlement et on a refusé. On veut aider une relève.* »

« *La ferme entière a plus de valeur que la valeur monétaire* ».

La majorité des répondants ont également évoqué le désir de continuer à travailler sur la ferme après un transfert, en ayant toutefois moins de responsabilités, ce qui démontre pour certains un fort attachement au rôle et à l'identité d'agriculteur.

4.2.3 Identification de la relève

Plusieurs cédants n'ayant pas encore fait de tentative de transfert appréhendent la lourdeur d'un processus de transfert non familial. La première préoccupation soulevée en ce sens concerne l'identification de la relève. Plusieurs craignent de ne pas trouver de relève et cette crainte est encore plus marquée pour les producteurs de régions éloignées. Toutefois, la difficulté à identifier une relève dans un territoire à proximité de la métropole montréalaise est aussi un facteur d'inquiétude quant à la continuité de l'entreprise. En effet, la pression urbaine sur la zone agricole est tellement forte que l'absence d'un transfert de ferme est perçue comme une menace à l'intégrité de la zone agricole.

Aussi, le manque de ressources et d'aide disponible pour soutenir les agriculteurs dans leur recherche d'une relève a été soulevé. Plusieurs mentionnent ne pas savoir comment s'y prendre pour trouver un repreneur. « *Qui peut m'aider? J'ai frappé à plusieurs portes. [...] Je suis prêt à payer pour qu'on m'aide à trouver une relève* ». De plus, trouver le bon repreneur qui sera compatible avec le cédant et dont les projets s'accorderont avec le cédant et l'entreprise est un défi qui est préoccupant.

Pour ce qui est du profil de relève souhaité, les critères avancés concernent la maîtrise de compétences techniques, avec une combinaison de formation et d'expérience pertinente. Le degré de maturité est aussi invoqué, de même que la préférence pour des couples ou des associés qui pourront se partager le travail dans les cas où l'entreprise est perçue comme « *trop grosse pour une personne* ». La mise de fonds suffisante de la relève est un autre critère avancé, mais plusieurs craignent de ne pas trouver de jeunes avec

les fonds nécessaires. Le profil de la relève espéré est mis en parallèle avec des questionnements sur les risques du transfert à une relève non familiale. « *Prendra-t-elle les bonnes décisions? La ferme sera-t-elle rentable avec cette relève-là? » « Est-ce que la relève va assurer la continuité de la ferme? »*.

Aussi, la vaste majorité des producteurs souhaite trouver une relève qui leur permette de continuer à travailler et à s'impliquer sur la ferme. « *Je ne veux pas m'arrêter complètement. Je ne suis pas prêt. Qu'est-ce que je pourrais faire d'autre?* ». Plusieurs envisagent de transférer la production laitière tout en continuant à travailler aux champs et à s'impliquer au niveau des grandes cultures. Cela implique également de trouver une relève avec qui il sera possible de construire une relation suffisamment ouverte et flexible pour permettre la co-exploitation. D'ailleurs, 79 % des cédants souhaitent développer une relation de mentorat avec leur future relève.

Chez les producteurs ayant fait des tentatives de transfert, l'identification de la relève est également une étape clé du processus. En moyenne, **les producteurs rencontrés ont pris 4,5 ans pour trouver la bonne relève**, ce qui implique plusieurs essais et expérimentations avec des candidats qui ne se sont pas avérés adéquats ou qui n'ont pas été en mesure de poursuivre la démarche. « *Trouver une relève c'est facile, trouver la bonne relève qui va rester, c'est ça le défi* ». Les moyens utilisés par les cédants pour trouver un repreneur sont de plusieurs ordres : le hasard d'une rencontre, une visite imprévue d'un repreneur ayant entendu parler de l'entreprise, une tentative avec un employé de la ferme, le bouche-à-oreille, l'utilisation du réseau personnel ou professionnel de l'agriculteur, les sites commerciaux de petites annonces, les sites de médias sociaux dédiés au transfert non apparenté, les références d'une institution financière, entre autres. Parmi les répondants, seulement 33 % des agriculteurs ont précisé au début de leurs recherches le profil de repreneur avec lequel il souhaitait expérimenter un transfert.

« Je n'ai pas senti que j'avais le choix. J'ai pris le premier qui s'est présenté. »

« Je n'ai pas précisé de critères, j'allais voir des jeunes du coin que je pensais qui pourraient être intéressés. »

« C'est lui qui s'est présenté à la ferme, j'ai décidé de l'essayer ».

« Le banquier nous a présenté un couple et on a décidé de tenter l'expérience ».

Aussi, seulement deux cédants ont demandé ou obtenu des références professionnelles en lien avec le choix de leur repreneur. Dans un cas où c'est un conseiller d'une institution financière qui a recommandé la relève, les cédants ont eu confiance sur la base de critères d'ordre financier et de « garanties » d'accès au financement de la banque. Cependant, les cédants ont fait remarquer que les seuls critères financiers sont loin d'être suffisants pour attester des capacités et du sérieux d'un repreneur, l'expérience avec cette relève s'étant avérée un échec.

Même si la majorité des cédants n'avaient pas établi de critères de sélection au début ou pendant le processus de recherche de la relève, ils ont pu a posteriori identifier des éléments déterminants dans leur décision de s'engager plus avant avec le candidat. L'expérience en production agricole ou dans le domaine agricole, ainsi que l'amour et la passion du métier sont les éléments cités les plus fréquemment. Le côté travaillant, déterminé ou persévérant des candidats est aussi très apprécié des cédants, de même que les capacités à prendre des responsabilités et à affirmer des compétences de gestionnaire, d'entrepreneur ou de leader. La formation en agriculture est mentionnée par un cédant, tandis que d'autres préfèrent se fier à

leur « feeling », au fait que la relève soit un couple de repreneurs, que le candidat ait du soutien de sa famille, qu'il possède des actifs ou dispose d'une bonne cote de crédit. Pour la majorité des répondants, il s'agit d'une combinaison de plusieurs des critères ci-haut mentionnés.

Pour la relève rencontrée, la recherche d'une entreprise à transférer a nécessité en moyenne 3 ans.

Parmi ceux rencontrés, 46 % des candidats avaient précisé dès le départ au moins un critère de recherche. Les moyens utilisés pour trouver une entreprise étaient les annonces classées (4), le contact par le biais d'un agent immobilier (4), le bouche-à-oreille (3), les contacts professionnels en milieu agricole (8), le travail à titre d'employé sur une ferme (1), les contacts personnels (4) et les rencontres fortuites (1). Les éléments déterminants pour guider la recherche des repreneurs concernaient d'abord et avant tout l'entreprise, et ensuite les caractéristiques du ou des cédants. La localisation était un critère important, de même que les caractéristiques de l'entreprise en termes de production (performances techniques, superficies, nombre d'animaux, quota). La présence d'un cachet particulier ou d'un volet historique a été mentionnée. La rentabilité de la ferme apparaissait aussi comme un critère d'importance, notamment une ferme bien gérée avec peu de dettes. Aucun candidat n'a mentionné le prix demandé comme un facteur déterminant de choix. Les caractéristiques du cédant viennent ensuite comme éléments clés dans le choix de la ferme, notamment l'ouverture d'esprit du cédant, le sérieux ou la volonté de contribuer à la continuité de l'entreprise, le réel désir de transférer, la possibilité de travailler avec le cédant et de recevoir un accompagnement de sa part, la capacité de détachement du cédant, sa capacité de communiquer, la volonté de céder dans un laps de temps relativement court, les bonnes références des agriculteurs le connaissant, et la vision similaire entre cédant et repreneur.

4.2.4 Planification du transfert

Parmi les préoccupations des cédants concernant la planification du transfert, notons des questionnements à propos des modèles existants de transfert non familiaux.

« C'est quoi les possibilités comme modèle de transfert? »

« Les conseillers que je consulte vont-ils me proposer les meilleures options possibles? Est-ce qu'ils les connaissent toutes? »

Aussi, le coût des spécialistes, tels que conseiller en gestion, conseiller en transfert, fiscaliste ou notaire, est perçu par certains comme exorbitant et comme un frein aux démarches de transfert. D'ailleurs, sur les 14 cédants qui n'avaient pas identifié de relève et qui entamaient une réflexion sur l'avenir de l'entreprise, 64 % n'avaient jamais fait faire de diagnostic d'entreprise, et 93 % n'avaient pas de planification financière de leur retraite.

Les aspects financiers soulèvent plusieurs questions auxquelles les producteurs ont de la difficulté à trouver des réponses. La valeur importante des entreprises amène les agriculteurs à s'interroger sur la possibilité de faire un don à la relève, alors que c'est une pratique courante dans les cas de transferts familiaux.

Plusieurs sont prêts à aider financièrement la relève. Par contre, certains se demandent jusqu'à quel point ils seront en mesure de le faire.

« Si c'est un démantèlement, je vais attendre mon prix. Si c'est pour une relève, je suis prêt à l'aider financièrement ».

« Je ne suis pas prêt à donner 50 % de la valeur de ma ferme ».

La crainte que la relève décide de vendre peu de temps après le transfert et qu'elle empoche un profit sur le compromis fait par l'agriculteur a aussi été soulevée. De plus, quelques-uns ont des dettes importantes et sont préoccupés par la nécessité de diminuer leur passif avant d'être en mesure de transférer. Même si certains peuvent compter sur un revenu supplémentaire issu du travail de leur conjointe, cela n'est pas considéré suffisant pour assurer un revenu décent tout au long de la retraite. *« Je veux être sûr d'avoir assez d'argent pour ma retraite ».* Aussi, les questions d'équité avec les enfants se posent et impliquent que si une contribution financière est offerte à la relève, celle-ci ne se fasse pas au détriment des enfants des cédants. *« Je veux pouvoir continuer d'aider financièrement mes enfants ».*

Par ailleurs, plusieurs cédants tiennent à continuer à résider sur la ferme après le transfert, alors que la résidence principale est perçue comme un patrimoine familial, parfois depuis plusieurs générations, et qui doit être conservé dans la famille. Lorsqu'une autre possibilité de logement existe à proximité pour la relève, la situation est perçue comme plus facile, mais davantage préoccupante si ce n'est pas le cas.

4.2.5 Expérimentation avec la relève et éléments de préparation

Afin de détailler l'expérience vécue par les cédants ayant fait des tentatives de transfert, nous leur avons demandé de préciser les démarches d'expérimentation ou de préparation entreprises avec leur candidat avant le transfert. Cette phase d'expérimentation a lieu avant qu'un scénario ou un plan de transfert ne soit établi. Selon les cas, la durée de cette période d'expérimentation a varié de 2 mois à 4 ans. Pour l'ensemble des répondants, cette expérimentation se déroule soit par l'embauche à titre d'employé du ou des candidats ou par le partage des tâches de façon occasionnelle et non rémunérée avec le repreneur. C'est alors l'occasion de valider les qualités et compétences du repreneur. Cette période d'expérimentation se caractérise aussi par un ensemble de démarches afin de valider le projet de transfert et combler les lacunes en termes de compétences à maîtriser. Plusieurs ont recours aux services de spécialistes qu'ils ont consultés avec le candidat repreneur (conseiller en transfert CRÉA, conseiller en gestion, conseiller en financement, conseiller technique du MAPAQ, comptable, fiscaliste, etc.) ou s'inscrivent à des cours sur le transfert de fermes ou sur des aspects précis de la production pour lesquels ils souhaitent une meilleure maîtrise. Plusieurs indices émergent alors et viennent informer de la bonne marche ou non du processus de transfert à venir, par exemple : les éléments de vision partagés ou non et acceptés ou non, la capacité de leadership de la relève, la capacité de prendre des responsabilités et de tenir ses engagements, l'intérêt de la relève à consulter les états financiers, le manque de formation ou de connaissances en agriculture, les marques de respect ou d'irrespect, les problèmes de couple au sein de la relève, les difficultés financières des repreneurs ou la lenteur des démarches de recherche de financement.

Les cédants rencontrés ont révélé que pendant cette période, ils ont consulté des spécialistes dans les proportions suivantes : 33 % ont fait réaliser un diagnostic d'entreprises, 66 % ont réalisé une planification financière de leur retraite, 66 % ont fait faire une évaluation des incidences fiscales du transfert, et 89 % ont consulté un spécialiste pour la réalisation d'un plan de transfert. La réalisation du plan de transfert amène notamment les cédants à établir un scénario de transfert, impliquant les modalités de transfert, la durée du processus et la valeur demandée. Dans 89 % des cas, les cédants étaient prêts à vendre leur entreprise en dessous de la valeur marchande.

Du point de vue des repreneurs, la préparation adéquate de la relève est perçue comme une combinaison d'expériences de travail à la ferme, de formation en agriculture et de dotation en actifs. En moyenne, le temps d'expérimentation des repreneurs avec les cédants était de un an. Cette période d'expérimentation est perçue comme importante par plusieurs afin de vérifier la compatibilité des candidats. Cependant, des répondants ont mentionné qu'elle devait se dérouler dans un laps de temps raisonnable. Par exemple, des cas où l'expérimentation s'est prolongée indûment avant qu'un plan de transfert ne soit élaboré ont entraîné ou failli entraîner l'avortement des démarches. Pour certains candidats repreneurs, la préparation au transfert consiste à faire l'ébauche d'un plan d'affaires une fois la ferme identifiée, parfois avec l'aide d'un conseiller du MAPAQ ou d'un CLD, et à rencontrer un conseiller de la Financière agricole du Québec (FADQ) qui, souvent, leur suggère d'abord de trouver une ferme avant de venir évaluer les besoins en financement. Dans un seul cas, le candidat repreneur a consulté un conseiller d'un Centre régional d'établissement en agriculture (CRÉA), et dans un autre cas, a reçu une formation en transfert de la Banque Nationale. La consultation d'un comptable est également perçue comme un moyen de préparation au transfert.

4.2.6 Scénarios de transferts choisis

Parmi les scénarios de transfert choisis, plusieurs modes d'acquisition ont été observés. Certains repreneurs ont un plan de transfert impliquant l'acquisition de l'ensemble des actifs de l'entreprise (35 %). C'est le cas d'entreprises de production laitière ou d'entreprises diversifiées (production laitière en plus de la production porcine, production de veau en plus d'une production de petits fruits). Les cédants demeurent impliqués pendant tout le processus de transfert, sauf dans un cas où des conflits sont survenus et où le cédant s'est complètement désengagé bien qu'il avait promis de l'accompagnement. La création d'une compagnie de gestion est un modèle choisi dans un cas afin de réaliser le transfert et permettre l'acquisition de l'ensemble des actifs.

L'achat partiel est une autre possibilité (65 %), alors que les repreneurs font l'acquisition de certains actifs, tels le quota, les animaux, les bâtiments, la machinerie ou une partie des terres seulement. La location avec option d'achat de certains actifs (ex. : terres, bâtiments) est parfois envisagée (29 %). On observe également l'acquisition de l'ensemble ou d'une partie de l'entreprise avec l'ajout d'une nouvelle production par le repreneur, en plus de conserver les productions déjà en place (ex. : acéricole avec ajout de production de petits fruits) (18 %).

Dans certains cas, l'achat des terres est complètement remis à plus tard ou ne fait pas partie de la transaction. Le cédant conserve ses terres et peut continuer à travailler à forfait pour l'entreprise ou échange le droit de continuer à travailler ou à exploiter l'érablière, par exemple. Dans un cas, le cédant envisageait donner une partie importante de son entreprise, en contrepartie de pouvoir travailler tout le reste de sa vie sur l'entreprise. Il envisageait de conserver les terres dans sa famille. Si ses héritiers décidaient de vendre les terres, les repreneurs auraient le droit de premier acheteur à la valeur foncière municipale.

La plupart des cédants acceptent de vendre sous la valeur marchande (85 %). Pour ce qui est du montage financier des repreneurs, plusieurs cédants ont mentionné qu'ils souhaitaient que les repreneurs aient un peu d'épargne, même s'il s'agit d'un petit montant, afin de démontrer leur sérieux. Avoir un bon dossier de crédit est aussi considéré important. De façon générale, les repreneurs avaient plusieurs sources de financement : subvention à l'établissement, financement par le vendeur, emprunt, aide d'un intégrateur, entre autres. Certains bénéficient de congé d'intérêts pendant plusieurs années sur leur emprunt. Les scénarios de transfert proposés par certaines institutions financières, de même que par des intégrateurs ont été mentionnés comme facilitants. Pour l'ensemble des cas, la durée du transfert varie généralement entre 10 et 15 ans.

4.3 Facteurs de succès ou d'échecs : éléments clés

Les cédants et les repreneurs ont été amenés à discuter des éléments facilitants dans les démarches de transfert auxquelles ils ont participé. Bien que ce ne soit pas toujours mentionné, l'absence de certains de ces éléments facilitants peut à l'inverse causer des difficultés, ce qui sera élaboré plus en détail à la section suivante.

4.3.1 Conditions facilitantes

Les **aspects économiques** peuvent influencer positivement une démarche de transfert, tel que l'ont perçu les répondants cédants et repreneurs. La performance technico-économique de l'entreprise est un élément facilitant surtout souligné par les cédants. L'efficacité et la rentabilité de l'entreprise renforcent la capacité d'achat et l'intérêt de la relève envers la ferme alors que le faible endettement de l'entreprise maximise les revenus tirés de la vente pour le cédant. La capacité financière de la relève influence également le processus. Si le repreneur dispose d'un bon dossier de crédit, s'il détient déjà des actifs, s'il occupe un emploi rémunérateur qu'il peut conserver à temps partiel, ou si sa ou son conjoint(e) travaille à l'extérieur de la ferme, ces conditions peuvent accroître la confiance des cédants et des prêteurs et faciliter le processus. Pour plusieurs cédants, la capacité de la relève à épargner pour se créer une mise de fonds est un bon indicateur du sérieux du candidat. Même si ce montant n'est pas très élevé, c'est le geste qui est perçu comme symbolique et considéré important par plusieurs cédants. L'accessibilité de la relève à des programmes d'aide à l'établissement est aussi perçue comme un élément facilitateur, bien qu'en réalité plusieurs freins en limitent l'accès (cf section 4.3.2). Les compromis financiers du cédant sur le prix de vente de la ferme sont également perçus comme grandement facilitants, tant par la relève que les cédants.

« Un conseiller m’a dit que la valeur de l’entreprise était trop élevée. Si la ferme est vendue à plus de 50 % de sa valeur, le jeune sera trop serré financièrement. [...] Il faut être prêt à en laisser sur la table pour le jeune. »

Même si les aspects financiers sont considérés importants, d’autres facteurs viennent aussi peser dans la balance. En effet, les seules références financières ne sont pas suffisantes pour garantir le succès d’une démarche de transfert.

Prendre le temps de **communiquer clairement sa vision de l’avenir de l’entreprise** à la relève, de même que d’être à l’écoute de la vision des repreneurs sont des facteurs facilitants identifiés autant par les cédants que par les repreneurs. Cette vision n’a pas nécessairement à être la même, elle peut différer quant au(x) type(s) de production(s) ou à la taille d’entreprise souhaitée par exemple, l’important étant qu’elle soit communiquée et acceptée de part et d’autre. Certains cédants ont cependant mentionné qu’il était facilitant d’avoir une vision similaire de l’évolution souhaitée de la ferme.

Pour la relève, il est important de sentir la **volonté de transférer du cédant** et que celle-ci se manifeste par des actions concrètes : établissement le plus tôt possible d’un plan de transfert, partage des états financiers, information sur les décisions d’investissement en cours ou à venir, prise en compte des aspirations de la relève, entre autres points soulevés par les repreneurs. **L’élaboration d’un plan de transfert** a été soulignée comme un élément-clé par la relève. Une fois que le processus d’élaboration de ce plan est en branle et qu’une discussion a lieu sur les scénarios de transfert possibles, cela démontre le sérieux de la démarche du cédant, mais également des repreneurs, en plus de formaliser le processus et donner une direction à la démarche. Même si celle-ci s’étale sur plusieurs années, il y a un sentiment de confiance qui s’installe que la démarche finira bien par aboutir.

Aussi, la **communication régulière et fréquente** entre repreneur et cédant est un élément mentionné comme très important pour faciliter la démarche, tant par les cédants que les repreneurs. Plusieurs ont fait remarquer l’utilité d’établir et de planifier des moments de rencontre incontournables, par exemple une fois par semaine, afin d’échanger sur le déroulement du processus, « parler des vraies affaires » et régler les problèmes ou les incompréhensions qui se présentent afin de faire les ajustements nécessaires.

Une **bonne organisation du travail** peut faire toute la différence lorsqu’un ou des nouveaux joueurs font leur apparition au sein de l’entreprise. Une communication claire afin de bien définir le partage des tâches, la prise de décisions ou le niveau de responsabilité de chacun peut grandement faciliter la démarche. La période d’expérimentation permet justement aux repreneurs de voir dans quelle mesure le cédant est capable de déléguer, de faire confiance et de se détacher peu à peu de certaines responsabilités. D’un autre côté, il est apprécié par les cédants que les repreneurs assument un certain leadership quant à la prise de responsabilité ou la prise de décision, ce qui est perçu comme une preuve d’engagement envers l’entreprise. Mais tout est dans la mesure, car pour certains cédants, ce genre de comportement démontre justement du leadership alors que pour d’autres, il est perçu comme étant contrariant de laisser la relève prendre trop de place. D’où l’importance que des discussions et ententes aient lieu quant aux

responsabilités de chacun, à la prise de décision possible ou au degré de prise de risque acceptable pour chacun, entre autres points mentionnés par les cédants.

La **capacité du cédant de déléguer et de travailler en équipe** est appréciée par les repreneurs, tout comme pour les cédants qui entendent un allègement de leur charge de travail avec l'implication de la relève. Aussi, les cédants soulignent **l'importance pour les couples de repreneurs d'être capable de travailler en équipe**. Bien souvent, les jeunes couples en sont à leur première expérience de travail ensemble, ce qui n'est pas toujours évident. Certains cédants ont mentionné l'intérêt pour les couples de passer un test Atman de personnalité (via les CRÉA), ce qui permet de mieux cerner les forces et faiblesses de chacun et les possibilités de travailler harmonieusement ensemble. De plus, l'ensemble des repreneurs interrogés ont mentionné beaucoup apprécier **que le cédant continue son implication dans l'entreprise**, qu'il soit présent et qu'il puisse partager ses connaissances et son savoir-faire, un peu comme un mentor. D'autre part, la plupart des cédants souhaitent continuer à être présents dans l'entreprise, même après le transfert, du moins occasionnellement. Cela devient une occasion de valorisation pour eux, en même temps qu'une façon d'occuper leur retraite.

Le lieu de résidence de la relève soulève des enjeux en lien avec l'organisation du travail. En effet, la proximité de la résidence par rapport à la ferme est mentionnée tant par la relève que par les cédants comme élément facilitant, alors que les longues distances à parcourir pour se rendre au travail conduisent souvent à une fatigue accrue et peuvent contribuer au surmenage.

Parmi les autres éléments facilitants, **le réseau de soutien**, tant par des intervenants ou experts, que par la famille ou des amis, a été soulevé par les cédants et les repreneurs. La capacité des intervenants à faire preuve d'écoute et d'empathie, et de prendre le temps de bien comprendre et cerner les projets sont des facteurs aidants dans les démarches. Parmi les experts consultés et appréciés par les repreneurs, notons des agents de développement (CLD, SADC), des conseillers à la relève (MAPAQ, CRÉA, FIRA), des conseillers en gestion (Groupe-conseil agricole, UPA) et des conseillers financiers (Banque Nationale, Financement agricole Canada), notamment. Les programmes de mentorat d'affaires du CLD et de Stratégie de soutien à l'adaptation des entreprises agricoles du MAPAQ ont été identifiés plusieurs fois comme éléments facilitateurs. Par ailleurs, tel qu'un cédant l'a mentionné, il est primordial de s'entourer de bons conseillers : *« Il faut savoir s'entourer de bons conseillers et se faire aider. Et choisir les meilleurs, des spécialistes en agriculture, pas n'importe quel comptable »*.

Le soutien familial et personnel est énoncé à plusieurs reprises, tant par les cédants que les repreneurs, comme étant d'un grand secours, particulièrement l'appui et l'implication du conjoint ou de la conjointe. Même si celui-ci ou celle-ci ne prend pas part au projet agricole, son soutien et sa compréhension des particularités du mode de vie agricole sont essentiels. De plus, l'appui de la famille et du réseau d'amis est très avantageux et contribue à briser l'isolement social. Aussi, les repreneurs apprécient particulièrement que les cédants favorisent leur intégration sociale dans la communauté d'accueil ou dans leur réseau professionnel. D'ailleurs, l'accompagnement du cédant, la supervision des repreneurs par lui et sa volonté de continuer à travailler, même occasionnellement sur la ferme, sont appréciés par plusieurs relèves.

Plusieurs éléments en lien avec **la qualification de la relève** sont perçus comme facilitants par les cédants. La formation et les expériences de travail de la relève, les bonnes références d'employeurs précédents, la préparation adéquate impliquant une bonne planification du projet, et la bonne santé physique du candidat permettent d'accroître la confiance du cédant envers la relève et peuvent accélérer le processus de transfert puisque le cédant n'a pas à prendre en charge l'entière formation du repreneur et tout le leadership de la démarche. Par ailleurs, l'expérimentation de la relève comme employé avant le transfert permet de venir valider les savoirs, savoir-faire et savoir-être du repreneur.

Les savoir-être font référence aux capacités du repreneur à être en relation avec l'autre de façon bénéfique. Pour les cédants rencontrés, ces savoirs relationnels sont des éléments-clés du succès ou de l'échec des démarches de transfert. Par exemple, la capacité de développer des relations basées sur le respect, l'honnêteté et la confiance en l'autre. La curiosité et le désir de connaître le point de vue de l'autre, mais aussi de prendre ce point de vue en considération et de le respecter même en cas de désaccord. Aussi, la volonté de s'engager et de s'impliquer par rapport à un métier qui est très exigeant, ce qui implique la capacité de faire des sacrifices et des compromis. Par exemple, faire les foins quand c'est le temps plutôt que de prendre des vacances comme prévu. Pour plusieurs cédants qui l'ont mentionné, cette attitude d'engagement envers l'entreprise, comme si c'était déjà sa propre entreprise, est significative et démontre du leadership de la part du repreneur. Avoir la passion du métier est un autre aspect facilitant dans un processus d'établissement et de transfert, de même que la persévérance et la patience du repreneur.

Les relations conjugales de la relève peuvent grandement influencer positivement ou négativement un processus de transfert. Les cédants ont mentionné l'importance de relations de couple solides et respectueuses. De même, le respect doit être présent dans les relations entre le cédant et le ou la conjoint(e) du repreneur, entre le cédant et la famille du repreneur, de même qu'entre le cédant et la famille du ou de la conjoint(e) du repreneur. Bien que ce ne soit pas toujours le cas, il arrive que les processus de transfert fassent intervenir la famille élargie et mettent en relation les différentes familles impliquées, ce qui rajoute à la complexité du processus.

Pour les cédants, **certaines qualités du cédant** peuvent aussi contribuer à faciliter les transferts. Notamment, la persévérance et la patience afin de trouver le bon candidat, ce qui peut nécessiter plus d'une tentative. La capacité de laisser la relève faire ses preuves, le lâcher-prise et la confiance envers le repreneur sont aussi des qualités importantes qui contribuent au succès des relations. L'attitude de respect et de prise en considération des autres est aussi valable pour le cédant envers le repreneur. Au fur et à mesure que la relève prend davantage de responsabilités dans l'entreprise, la capacité de détachement du cédant peut faciliter le processus, c'est-à-dire la capacité à se dissocier des choix de la relève et la capacité à développer de nouveaux projets qui occuperont la retraite.

Pour les repreneurs, l'ouverture du cédant à des idées et façons de faire nouvelles peut être grandement facilitante. Aussi, l'ouverture du cédant, particulièrement par rapport à la possibilité d'une relève féminine, a été signalée. La possibilité de développer une véritable relation d'amitié, de confiance mutuelle, ce qui se

traduit éventuellement en une relation d'adoption entre cédant et repreneur est appréciée. « *Même les gens autour disaient : "on dirait vraiment que c'est vos propres enfants" ».*

L'environnement immédiat de la ferme présente de l'importance pour les repreneurs et a contribué à faciliter leur installation. La présence d'une résidence ou d'un logement sur les lieux de la ferme ou à proximité est grandement facilitante. De même la présence de certains services de proximité au village (école, institution financière, épicerie, etc.) est très appréciée des jeunes familles, de même que le dynamisme de la communauté. La présence de néoruraux déjà installés dans la communauté d'accueil et leurs témoignages de l'ouverture des résidents aux étrangers ont aussi été facilitants dans certains cas. Aussi, la présence de voisins ouverts à l'agriculture ou d'agriculteurs voisins disposés à tenir compte de la régie biologique des repreneurs a contribué à créer un environnement favorable à certains projets.

Tableau 2. Éléments facilitants du transfert selon les cédants et les repreneurs

Cédants	Repreneurs
• Performance technico-économique de l'entreprise • Capacité financière du repreneur • Compromis financiers du cédant • Vision partagée et communication régulière • Réseau de soutien adéquat • Relève qualifiée et compétente • Partage des responsabilités et des décisions • Capacité du cédant de déléguer • Savoir-être et compétences relationnelles de la relève et du cédant	• Performance technico-économique de l'entreprise • Capacité financière du repreneur • Compromis financiers du cédant • Scénario de transfert choisi • Volonté réelle du cédant de transmettre l'entreprise • Vision partagée et communication régulière • Réseau de soutien adéquat • Accompagnement du cédant • Relève qualifiée et compétente • Savoir-être et compétences relationnelles du cédant et de la relève • Cadre de vie, services et infrastructures à proximité

4.3.2 Freins

Parmi les difficultés rencontrées par les cédants, certaines font référence à **des problèmes de santé et aux aléas de la vie**. Les problèmes de santé vécus par les cédants, tels le surmenage, la maladie touchant leurs proches, les accidents causant des handicaps ou le décès d'un membre de l'entourage, tel celui de la relève familiale identifiée, sont des exemples des difficultés rencontrées. Ce sont parfois ces difficultés qui poussent les cédants à entreprendre des démarches afin d'identifier une relève non familiale, et parfois ce sont des obstacles supplémentaires imprévus qui **viennent ralentir ou alourdir les démarches de transfert en cours**. Personne n'est à l'abri de ce genre de contretemps, et la relève non apparentée peut aussi être affectée par ce genre de situation au point de retarder ou d'abandonner des processus de transfert en cours.

Certains participants repreneurs ont d'ailleurs mentionné que l'âge avancé de certains cédants ou leurs problèmes de santé ont peut-être conduit à un certain laisser-aller de l'entreprise au cours des années

précédant le transfert. Cela a conduit à une détérioration des équipements ou des bâtiments qui a amené la relève à investir beaucoup de temps au départ en réparations de toutes sortes dues à des bris inattendus.

Aussi, la **complexité des processus de transfert non apparentés** et l'impossibilité perçue de la réussite de ce genre de transfert pour certaines personnes est un frein rencontré tant par les cédants que les repreneurs. Autant dans l'entourage des candidats que parmi les intervenants rencontrés par les cédants ou les repreneurs, plusieurs ont découragé les candidats à se lancer dans de telles démarches. L'absence de modèles de transfert non apparenté connus par les agriculteurs et les intervenants, en a amené plus d'un à tenter de dissuader les candidats.

« Beaucoup de monde ont essayé de nous décourager, même notre comptable. Ils nous incitaient à faire le plus d'argent possible en démantelant. »

Tant les cédants que les repreneurs ont également mentionné la difficulté à trouver de l'**accompagnement** professionnel adéquat. Pour les cédants, les coûts perçus comme élevés des services-conseils représentent un frein à la consultation de spécialistes en transfert de fermes. Ils mentionnent également les difficultés pour la relève d'accéder à de l'aide financière et à de l'accompagnement. Plusieurs repreneurs ont souligné leur méconnaissance de l'accompagnement et de la formation disponible en lien avec le transfert non apparenté et la difficulté de comprendre les questions de transfert et de bien s'informer. Le manque de soutien technique dans les productions émergentes a également été avancé.

« C'est vraiment difficile quand on travaille à temps plein et qu'on est une personne manuelle de comprendre les questions de transfert et de bien s'informer. Le besoin d'accompagnement est très important. »

Les difficultés d'**accès au financement** ont été soulevées par l'ensemble des repreneurs rencontrés. Des critiques à l'endroit de la Financière agricole du Québec (FADQ) ont été soulevées par l'ensemble des répondants alors que cet aspect n'était pas soulevé directement dans les entrevues. Les intervenants de la FADQ sont perçus comme inhumains, avec une attitude fermée et froide. Certains ont refusé de rencontrer les repreneurs en personne, ils ont refusé de visiter l'entreprise en question et on les accuse de prendre des décisions précipitées, défavorables aux petites entreprises, sans avoir vraiment pris le temps de comprendre les projets. On leur reproche de parfois réaliser de mauvais plans de financement, et il est généralement admis que les aides financières à l'établissement arrivent tard dans le processus. Les retards de la FADQ dans le versement des subventions ont été signalés à plusieurs reprises.

« Ils m'ont dit : « Commence d'abord par trouver une entreprise et ensuite on verra ». Il ne proposent pas d'aide avant ça ».

« Mon dossier a été refusé trois fois à la Financière avant d'être accepté ».

« La culture du bleuet sur petite superficie n'est pas considérée comme viable par eux ».

« Même si la subvention à l'établissement est de 50 000 \$ aujourd'hui, comme j'ai fini mon bac. à l'époque où la subvention était moindre, je n'ai droit qu'au montant qui était établi à l'époque, soit 40 000 \$ ».

« La subvention pourrait payer certains coûts. Mais ce n'est pas à ce niveau que j'ai besoin d'être financé. Ce qu'ils sont prêts à payer, je l'ai déjà gratuitement grâce à mes contacts et mes ressources personnelles ».

« Si la Financière n'est pas là, les banques n'embarquent pas. »

Les cédants comme les repreneurs ont trouvé difficile le fait que les institutions financières ne cherchent pas d'avenues possibles de financement si la FADQ ne donne pas son aval au dossier. De plus, des cédants ont mentionné s'être fait recommander des candidats repreneurs par des institutions financières alors qu'ils étaient « finançables ». Cependant, des cédants ont vécu de mauvaises expériences avec ces candidats qui n'étaient pourtant pas sérieux dans leur démarche et qui n'avaient pas les qualités humaines pour passer à travers un processus d'établissement ou de transfert.

« Les institutions financières n'aident pas. La relève est leur futur client, donc ils en profitent. Ils ne font pas d'effort pour vérifier le sérieux de la relève. Ils voient seulement les risques financiers et non pas les risques humains. Ils font rêver les jeunes. »

Le Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA) a aussi été l'objet de critiques. Là encore, les demandes de rencontre avec un intervenant ne sont pas acceptées d'emblée et les courriels envoyés restent parfois lettre morte. Il semble qu'il doive d'abord y avoir un passage obligé par la FADQ où ce sont les intervenants qui décideraient si le projet mérite de se rendre au FIRA. Il reste une impression parmi plusieurs répondants que les intervenants du FIRA ne s'intéressent qu'aux grands projets et ne sont pas accessibles.

L'accès aux capitaux pour la relève est donc reconnu comme difficile, tant par les cédants que par la relève. Le financement étant difficile à trouver, les cédants perçoivent une pression de transférer leur entreprise à moindre coût. Très souvent, les repreneurs rencontrés n'ont pas été en mesure d'acquérir la terre de l'entreprise, qu'ils louent ou qu'ils essaient de racheter sur une très longue période. Le manque de liquidités de la relève pendant les premières années en a obligé certains à travailler à l'extérieur de la ferme, en plus de leur emploi à la ferme, ce qui est considéré comme une difficulté supplémentaire.

Par ailleurs, les règles régissant l'**accessibilité à certains programmes** dédiés à la relève sont contraignantes et amènent des complications supplémentaires pour les cédants et la relève, par exemple, le programme d'aide à la relève de la coopérative Agropur concernant le transfert d'entreprise et le transfert de membership de la coopérative. Les règles de la coopérative stipulent que le repreneur doit avoir réalisé 5 ans de travail sur la ferme comme actionnaire minoritaire pour avoir droit aux parts de la coop, tandis que certains programmes de la Fédération des producteurs de lait stipulent que la relève doit détenir au moins 50 % des parts de l'entreprise pour avoir accès au prêt de quota pour la relève.

« Si j'attends les 5 ans de propriété exigée, je vais avoir dépassé l'âge de l'éligibilité pour le programme ».

« Pour avoir droit aux subventions à l'établissement de la Financière, il faut être actionnaire majoritaire. C'est un problème quand on est 2 repreneurs ayant droit à la subvention. On a dû faire des changements dans les parts de la compagnie pour avoir droit à nos subventions. C'est long et ça retarde tout. »

L'âge limite de 39 ou 40 ans de la relève en lien avec l'accès à certains programmes est mentionné comme problématique par les repreneurs (prêt de quota, subvention à l'établissement, entre autres), alors que certains mentionnent être tout à fait aptes à s'établir et à prendre la relève, même à 45 ans et ce, d'autant plus qu'il est de plus en plus long d'accumuler le capital nécessaire à la reprise d'entreprise.

Une **mauvaise évaluation de l'état et de la valeur de la ferme** est une situation à l'origine de plusieurs difficultés et litiges auxquels sont aux prises certains repreneurs. Même s'ils ont expérimenté le travail sur la ferme en compagnie du cédant ou co-exploité la ferme avec lui pendant un certain temps, ils n'ont pas procédé à un diagnostic de l'entreprise par un tiers et n'ont pas été en mesure de déceler tout de suite les lacunes de l'entreprise. En effet, il est arrivé que des repreneurs se retrouvent avec un chiffre d'affaires « fictif », des équipements et de la machinerie en moins bon état que prévu, des ressources dégradées et des travaux de conformité aux règles environnementales inattendus par exemple. Cela a nécessité aux repreneurs des investissements supplémentaires en temps et en argent pour les réparations et la mise aux normes, en plus d'avoir l'impression d'avoir été floués par les cédants et d'avoir déboursé un montant trop élevé pour l'achat de l'entreprise.

« Les deux premières années, j'ai dû consacrer la moitié de mon temps à faire des réparations de machinerie et d'équipement non prévues. »

« Les tubulures ont été vendues comme étant en excellent état, alors qu'à la coop, ils ont dit qu'elles étaient finies et qu'elles avaient au moins 20 ans. »

« On a investi dans des activités de transformation à la ferme, mais on a découvert après coup que l'eau n'était pas potable. Pourtant c'est l'eau qu'ils buvaient depuis des années. Et une eau de qualité est essentielle pour nos activités. »

« Il disait que la production de bleuets était payante, mais c'était difficile de prouver la rentabilité du bleuets, car il faisait sa mise au marché au noir. La valeur des ventes n'était pas démontrable. La Financière n'a pas voulu reconnaître le chiffre d'affaires de la ferme. En bout de ligne, ça nuit à la relève et au cédant, ça fait diminuer le prix de vente de la ferme. »

L'absence de formalisation des ententes, notamment par le biais de contrats écrits entre cédants et repreneurs a mené à plusieurs litiges et a conduit à faire avorter certaines démarches. Par exemple, des repreneurs se sont investis au sein d'une entreprise où ils étaient embauchés à titre d'employés dans l'optique de reprendre la ferme. Ils ont fait confiance à la parole du cédant qui disait vouloir leur transférer son entreprise. Ils ont investi dans l'amélioration du troupeau de ce cédant et après avoir réussi à améliorer nettement les résultats de l'entreprise, le cédant a décidé qu'il ne souhaitait plus vendre. Les repreneurs se sont retrouvés le bec à l'eau, avec les inconvénients de devoir trouver dans l'urgence un lieu d'hébergement pour leurs animaux. Plusieurs repreneurs ont d'ailleurs témoigné que leurs démarches de transfert ont avorté après qu'ils aient passé parfois plusieurs années au sein de l'entreprise, encouragés au départ par le cédant qui disait vouloir leur transmettre, mais sans qu'il n'y ait jamais de plan de transfert qui soit élaboré, le cédant ou la relève ne posant jamais d'action concrète en ce sens. Cela a fait en sorte de démobiliser les repreneurs qui ont alors abandonné. Dans un autre cas, un cédant s'est engagé auprès de la relève à vendre l'entreprise un certain prix en échange d'un nombre d'heures d'accompagnement de sa part afin que le repreneur puisse bénéficier de son expertise et de son savoir-faire. Cependant, le cédant

n'a jamais offert les heures promises et d'autres conflits de nature financière ont conduit à des poursuites judiciaires.

La lenteur de certains processus administratifs est parfois considérée comme dissuasive pour certains. Les démarches à caractère juridique telles que la transformation de la structure juridique d'une entreprise, les aspects juridiques entourant la location, la demande de permis, entre autres, sont longs et décourageants aux yeux de certains candidats à la relève.

Tant pour les cédants que les repreneurs, il arrive que la prise de décision en co-exploitation amène des accrochages et des déceptions. **Le partage des décisions et des responsabilités** est parfois source de conflits. Certains cédants ont avoué avoir eu de la difficulté à accepter que la relève prenne l'initiative de certaines décisions, perçues par le cédant comme trop importantes pour être prises sans consultation du cédant. Les façons de faire différentes et les divergences de vues causent aussi des problèmes lorsqu'il n'est pas clairement établi qui est aux commandes de tel ou tel domaine, ou de telle ou telle décision au sein de l'exploitation. Les règles d'accessibilité à certains programmes d'aide à la relève qui stipulent que la relève doit détenir au moins 50 % des parts de l'entreprise (prêt de quota, entre autres), sont perçues comme facteurs de perte de contrôle des cédants sur l'entreprise. « *On ne peut pas avoir deux coqs en même temps sur une entreprise* ». Dans un cas, cela aurait entraîné trop de pouvoir entre les mains du repreneur et une gestion discutable mettant en péril l'avenir de l'entreprise. Cette situation a semé le doute dans l'esprit du cédant sur la capacité de la relève à assurer la pérennité de l'entreprise. Cependant, les démarches de transfert étaient trop avancées pour faire marche arrière.

Toujours en lien avec le partage des décisions au sein de l'entreprise, certains repreneurs ont été mécontents de réaliser que le cédant faisait des choix d'investissement importants à la veille de son départ de l'entreprise, sans les informer ou les consulter. De plus, ce cédant a refusé aux repreneurs de consulter les états financiers de l'entreprise. Finalement, ce cédant a décidé de continuer à exploiter la ferme seul et de ne pas la transférer. Les repreneurs ont souligné que ces faits auraient dû leur mettre la puce à l'oreille sur le manque de sérieux de ce cédant.

Pour plusieurs cédants, il y a bon nombre d'aspects humains qui entrent en ligne de compte dans la réussite ou l'échec d'une démarche de transfert. La dimension **savoir-être en relation avec les autres** est souvent en cause. Par exemple, certains cédants ont mentionné l'attitude des repreneurs du style « *Tasse-toi de là, c'est moi qui prends la place* ». Cette attitude se traduit notamment par la perception d'un manque de respect des personnes et des lieux (ex. : repreneur qui amène ses chiens et ses chevaux sur les lieux et qui ne les contrôle pas ou ne ramasse pas leurs excréments même après avoir été avisé, repreneur qui amène la famille de son conjoint à l'érablière du cédant toutes les fins de semaine et qui occupe les lieux comme s'il était chez lui). Aussi, le manque d'écoute et de prise en considération des besoins et des avis des cédants ou même des spécialistes impliqués dans les processus est plusieurs fois mentionné. Certains ont aussi déploré la mentalité de certains repreneurs de tenir pour acquis que le cédant doit nécessairement les aider financièrement à s'établir. Un cédant a d'ailleurs rapporté qu'un repreneur mécontent de l'aide financière qu'il lui avançait est allé le dénigrer sur Facebook dans un site dédié à la relève. Ce genre d'attitude est considéré irrespectueux, exigeant moralement pour les cédants et épuisant

à la longue. Par ailleurs, certains cédants reprochent le manque d'engagement de la relève face aux obligations générées par l'entreprise. Par exemple, le refus de participer à certaines tâches la fin de semaine, le refus de s'impliquer dans certaines décisions touchant l'avenir de l'entreprise (ex. : choix du taureau, choix des cultures à venir), le refus de participer avec le cédant à des journées de perfectionnement en gestion, le manque d'intérêt face aux états financiers de l'entreprise, entre autres.

Aux yeux des cédants, **les relations conjugales et familiales des repreneurs**, de même que leurs choix de mode de vie, viennent aussi très souvent s'immiscer dans le déroulement des démarches de transfert. La venue d'un nouveau conjoint qui ne partage la passion de l'agriculture ou qui ne s'entend pas avec les cédants, les problèmes de couple des repreneurs, les difficultés des repreneurs de travailler avec leur conjoint, les chicanes avec les familles des conjoints qui s'interposent dans les démarches, les ruptures conjugales, les obligations familiales de toutes sortes, sont autant d'irritants, de difficultés supplémentaires et de causes des échecs. De plus, beaucoup de repreneurs entreprennent plusieurs projets à la fois : enfants en bas âge qui nécessitent plus de temps ou d'engagement, construction ou rénovation d'une maison, travail à l'extérieur en plus du travail à la ferme, études, etc. Cela conduit parfois au **surmenage de la relève** et met en péril la réussite de tous ces projets.

Finalement, des **conflits de génération ou de valeurs** sont mentionnés tant par les cédants que les repreneurs et s'expriment par de l'incompréhension des besoins et attentes des uns et des autres. Par exemple, un cédant qui ne comprend pas pourquoi le repreneur doit s'absenter tous les jours pour aller chercher son enfant à la garderie, un repreneur qui ne comprend pas qu'un cédant veuille que son entreprise reste petite, etc. Comme les cédants veulent souvent continuer à travailler sur l'entreprise, le partage d'une vision commune de la situation actuelle et future est donc un élément important. Les difficultés vécues par les cédants et les repreneurs sont synthétisées au tableau 3.

Tableau 3. Difficultés vécues dans les démarches de transfert selon les cédants ou repreneurs

Cédants	Repreneurs
○ Problèmes de santé et aléas de la vie ○ Complexité et méconnaissance des processus de transfert non apparenté par les intervenants ○ Faiblesse de l'accompagnement professionnel ○ Accessibilité difficile des repreneurs aux programmes d'aide à la relève ○ Difficultés d'accès aux capitaux ○ Partage des responsabilités et des décisions lors des périodes de co-exploitation ○ Manque de savoir-être, de savoir-vivre avec les autres ○ Conflits conjugaux et familiaux chez les repreneurs	○ Problèmes de santé et aléas de la vie ○ Laisser-aller du cédant face à son entreprise au cours des années précédentes (manque de modernisation) ○ Complexité et méconnaissance du transfert non apparenté par les intervenants ○ Faiblesse de l'accompagnement professionnel ○ Accessibilité difficile aux programmes d'aide à la relève ○ Difficultés d'accès aux capitaux ○ Mauvaise évaluation de la valeur de l'entreprise ○ Absence de formalisation des ententes négociées ○ Lenteur des processus administratifs ○ Partage des responsabilités et des décisions lors des périodes de co-exploitation ○ Conflits générationnels

4.3.3 Seuils de rupture

Parmi les difficultés rencontrées qui nous ont été partagées, les participants à la recherche ont identifié des facteurs déterminants dans l'échec de leur tentative de transfert, c'est-à-dire les facteurs qui ont pesé le plus lourdement dans l'échec des processus de transfert. Ces facteurs sont synthétisés au tableau 4.

Les **visions différentes** des cédants et repreneurs quant à l'avenir de l'entreprise est un élément majeur à considérer. Si les visions et valeurs qui s'y rattachent ne concordent pas, il est difficile d'aller plus loin dans le processus. Il doit y avoir une direction commune quant à la continuité de l'entreprise. Par exemple, le type d'agriculture pratiquée, la taille souhaitable de l'entreprise, les rôles et responsabilités de chacun à court, à moyen ou long terme. La bonne foi des parties, c'est-à-dire le sérieux des intentions dans les démarches de reprise ou de transfert, peut aussi faire partie de cette catégorie.

Certains attributs de la relève, qui font référence à la qualité globale du repreneur, peuvent être déterminants aux yeux des cédants. Notamment, les **qualités de gestionnaire ou d'entrepreneur**, qui se reflètent entre autres à travers la persévérance et l'engagement du repreneur envers l'entreprise, et qui se rapportent également à la formation et aux compétences. La relève doit démontrer du sérieux, de la maturité, la volonté de se perfectionner et d'apprendre des autres. Elle doit aussi démontrer une capacité à faire des sacrifices, c'est-à-dire faire parfois passer l'entreprise avant son plaisir personnel. L'engagement fait aussi référence au fait d'être capable de se consacrer principalement à l'entreprise, du moins pendant cette période cruciale de reprise. Les autres projets entrepris en même temps, qu'ils soient familiaux, conjugaux, résidentiels, ou autres, peuvent venir interférer, d'où la nécessité d'une très bonne organisation et de beaucoup d'appui extérieur si le repreneur mène plusieurs projets de front. Sans ces qualités, c'est soit la relève qui abandonne rapidement, soit le cédant qui met en doute les capacités de son repreneur.

D'ailleurs, les **conflits conjugaux et familiaux** sont souvent la cause d'échec des démarches de transfert. Ces conflits peuvent survenir entre les membres du couple de repreneurs et faire intervenir la famille élargie des repreneurs et la famille des cédants. Les intérêts de plusieurs personnes peuvent être en conflit, d'où l'intérêt d'ententes claires dès le départ en prévision de conflits ou de ruptures. Les cédants auraient aussi intérêt à clarifier leur situation avec leurs propres enfants si des questions d'équité sont en jeu.

L'**absence de formalisation des ententes négociées** est d'ailleurs un facteur accélérant les conflits et la rupture entre cédant et repreneur. Malgré les ententes discutées de vive voix, l'absence de convention précisant noir sur blanc les détails de l'entente, amène l'illusion d'être protégé, un sentiment de confiance qui peut s'avérer faux, sans compter les risques de s'être mal compris ou de générer l'impression d'avoir trompé l'autre personne. Entre autres, les phases d'expérimentation avec la relève qui s'étirent trop longtemps avant d'en arriver à l'élaboration d'un plan de transfert, amènent souvent les repreneurs à quitter faute d'entente formelle.

Finalement, le **poids financier associé à la reprise et au transfert** de l'entreprise en a fait décrocher plus d'un. La difficulté de la relève à apporter la mise de fonds nécessaire, les dettes de l'entreprise ne permettant pas de générer un revenu de retraite suffisant pour le cédant, ou l'incapacité de l'entreprise de

générer un revenu suffisant pour permettre la co-exploitation de la ferme par la relève et le cédant sont des difficultés rencontrées auxquelles les participants attribuent l'échec de leur transfert.

Tableau 4. Facteurs déterminants des échecs selon les cédants ou repreneurs

Cédants	Repreneurs
• Vision différente du repreneur de l'évolution souhaitable de l'entreprise • Rôle du cédant dans l'entreprise après le transfert • Qualifications et qualités de la relève • Conflits conjugaux et familiaux et modes de vie des repreneurs • Difficultés d'accès aux capitaux de la relève • Absence de formalisation des ententes négociées	• Vision différente du cédant de l'évolution souhaitable de l'entreprise • Mauvaise foi du cédant quant à son désir réel de transférer • Conflits familiaux et conjugaux • Modes de vie surchargés des repreneurs • Absence de formalisation des ententes négociées

5. Discussions

La présente section vise à faire le point sur les résultats identifiés au cours de la recherche. Les préoccupations et motivations des agriculteurs, les facteurs facilitants, les freins et les seuils de rupture identifiés, sont autant d'éléments qui nous informent des conditions de réussite des transferts non apparentés. Plusieurs constats émergent des entretiens avec les participants, qu'ils soient agriculteurs en réflexion, cédants ou repreneurs ayant participé à des processus de transfert non apparentés.

5.1 L'humain au cœur des conditions de réussite

Nous avons regroupé les conditions de réussite abordées par les participants en trois grandes dimensions illustrées à la figure 1. Celle-ci illustre une priorisation des dimensions et facteurs de réussite dont il faut tenir compte afin d'optimiser le succès du transfert d'entreprise dans un cadre non apparenté.

Figure 1. Conditions de réussite : les priorités



Les facteurs humains, relationnels et organisationnels nous apparaissent au premier plan et sont au cœur du schéma. Ils sont omniprésents et essentiels au bon fonctionnement de tous les processus et de toutes les dimensions du transfert. Ils concernent des aspects tels que la planification, la préparation, l'organisation du travail, la négociation, la prise de décision, l'engagement et la contractualisation, la formation, l'accompagnement et le soutien professionnel, l'implication, la maîtrise de savoir-être, les dynamiques familiales et relationnelles, etc. Comme les facteurs humains sont transversaux à toutes les étapes et toutes les dimensions, ils doivent être pris en compte en premier lieu et tout au long du transfert.

En deuxième lieu, doivent être considérés le milieu, le cadre de vie et l'environnement d'affaires au sein duquel évoluent l'entreprise, les cédants, les repreneurs et leurs familles respectives. Le **cadre de vie** concerne l'environnement naturel et bâti d'un milieu. La localisation de l'entreprise à reprendre est particulièrement importante en agriculture alors que l'interconnexion très forte de l'entreprise à la terre, et la nature des infrastructures et des actifs impliqués rendent la délocalisation très difficile, voire impossible.

En plus des conditions agroclimatiques et des bâtiments disponibles, les possibilités de logement pour la relève entrent dans cette catégorie. Certaines conditions peuvent influencer le déroulement et le succès du transfert, notamment le lieu de résidence des différentes parties prenantes pendant et après le transfert. C'est un élément à considérer soigneusement dès le départ, d'autant qu'il peut être influencé par des questions de zonage agricole. Le mode de vie de l'agriculteur étant intimement lié à celui de l'entreprise, cela implique que le lieu de résidence permette entre autres d'éviter les trop longs déplacements vers le lieu de travail et qu'il corresponde au mode de vie familial, le cas échéant. Le **milieu de vie** se rapporte à l'environnement social et culturel. Le dynamisme de la communauté d'accueil, les infrastructures et services de proximité disponibles (école, garderie, épicerie, station-service, institution financière, etc.) peuvent être d'une grande importance pour une jeune famille et le cédant aura tout avantage à mettre en valeur ce genre d'atouts afin de trouver preneur. Finalement, l'environnement d'affaires peut faire référence à la proximité des marchés, aux réseaux de distribution possibles, à la concurrence, etc. Il peut donc être sage de d'abord vérifier la faisabilité du ou des projets de vie, avant d'aller plus loin dans l'analyse des autres dimensions liées à l'entreprise et au transfert.

Au troisième plan, mais non le moindre, apparaissent les autres dimensions essentielles à la réussite des transferts : les dimensions technico-économiques, financières, fiscales, juridiques et liées à la gestion des risques. Ces dimensions, bien qu'elles concernent l'entreprise, sont activées par les individus qui les supportent. Elles ne peuvent être prises en considération sans prendre en compte le facteur humain. De plus, elles peuvent difficilement s'évaluer indépendamment du projet du repreneur, de ses capacités techniques ou de gestionnaire, de sa situation financière ou du lien privilégié qui pourra s'établir entre le repreneur et le cédant. Ce lien privilégié peut notamment conduire à différentes contributions de la part du cédant : don de temps ou de biens, compromis sur le prix de vente, financement par le vendeur, accompagnement particulier, par exemple. Aussi, un repreneur davantage qualifié que le cédant sur le plan technique ou sur le plan des compétences d'affaires pourrait améliorer la situation financière de l'entreprise à un degré imprévu au départ. Il pourrait décider de faire des changements qui s'avèrent positifs au sein de l'entreprise, améliorer son efficacité, mettre en valeur des potentiels inutilisés, changer de production ou en ajouter une nouvelle par exemple. De même, un repreneur peu qualifié pourrait faire périliter l'entreprise parce qu'il n'en maîtrise pas tous les aspects ou parce qu'il prend de mauvaises décisions d'affaires. Cette dimension amène aussi au premier plan la capacité de l'entreprise à faire vivre plusieurs personnes ou familles. De même, les modes de transfert ou d'acquisition devront être précisés alors que certains actifs pourraient être loués, d'autres vendus, prêtés ou donnés. Les aspects juridiques et de gestion des risques influenceront également le transfert à travers les liens contractuels qu'ils engagent.

Le tableau 5 représente une grille diagnostic d'un transfert réussi. Il synthétise les dimensions abordées par les participants lorsqu'il a été question des préoccupations, des conditions facilitantes ou de difficultés rencontrées dans les démarches. Il ressort des entretiens que l'aspect humain est au cœur de toutes ces dimensions et des conditions de réussite. Les capacités communicationnelles et relationnelles sont déterminantes au succès de chacune de ses dimensions.

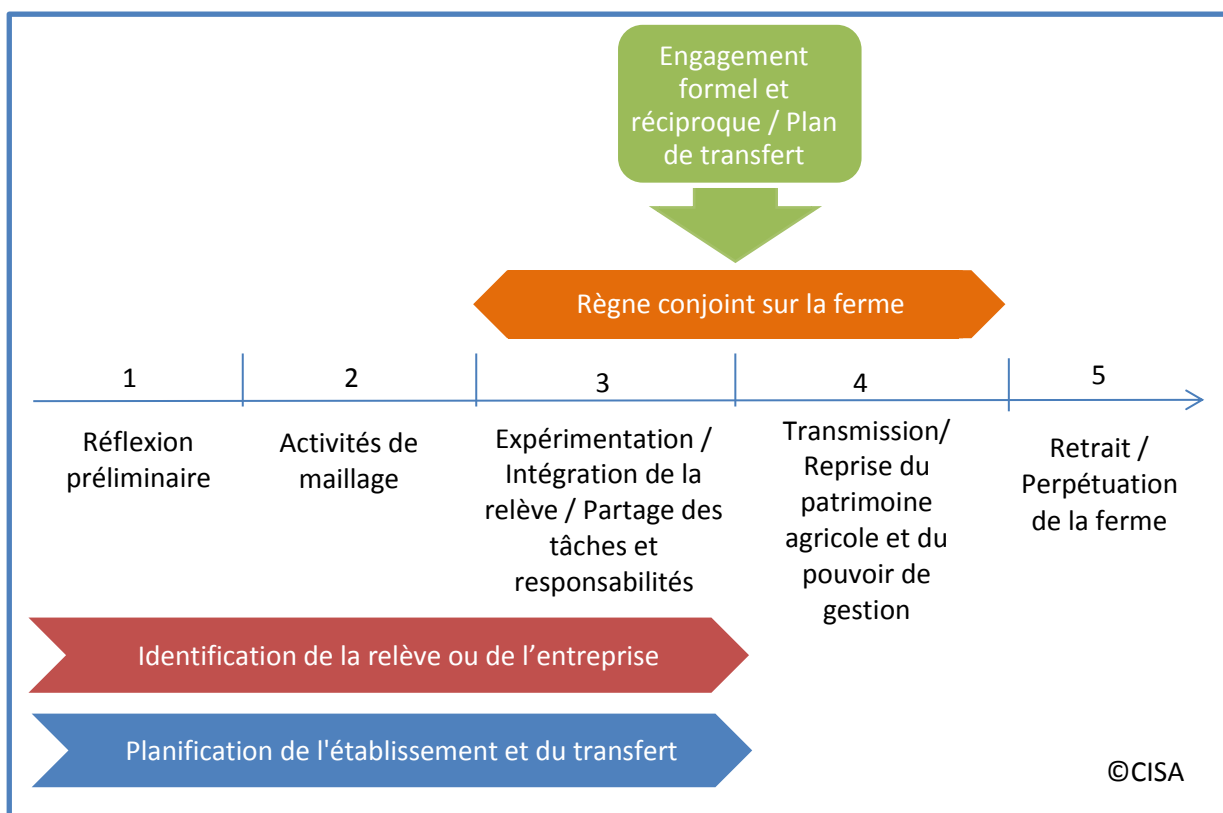
Tableau 5. Grille diagnostic d'un transfert réussi

Dimensions	Aspects abordés	Conditions de réussite
Humaine ou organisationnelle	Vision d'avenir de l'entreprise	Vision établie, communiquée, partagée; Valeurs partagées.
	Planification	Plan de vie pour la retraite; Plan de transfert; Plan de vie du repreneur; Plan d'établissement; Plan stratégique de l'entreprise; Échéanciers; Plans partagés et communiqués.
	Organisation du travail	Répartition des tâches et des responsabilités définie; Partage décisionnel établi et communiqué; Prise en compte des employés déjà présents dans l'entreprise; Procédures de communication définies; Évolution de l'organisation du travail dans le temps.
	Qualité de la relève ou du cédant	Compétences agricoles; Compétences de gestionnaire; Qualités personnelles; Compétences relationnelles; Savoir-être.
	Dynamiques familiales	Gestion de l'équité; Procédures de communication définies; Capacité de travailler en couple; Gestion des horaires familiaux; Soutien familial.
	Accompagnement par le cédant	Accompagnement clairement défini, contractualisé; Aspects demandant le plus d'accompagnement précisés et partagés; Évolution de l'accompagnement dans le temps précisé.
	Soutien professionnel du cédant et du repreneur	Accompagnement professionnel sur des aspects technico-économiques ou de gestion; Formation continue en transfert; Bilan des tentatives de transfert ou d'établissement précédentes; Développement du réseau socioprofessionnel; Implication socioprofessionnelle.
Environnementale	Cadre de vie / Milieu de vie/ Environnement d'affaires	Lieu de résidence des cédants et repreneurs; Zonage agricole; Conditions agroclimatiques; Régie biologique possible; Proximité des marchés; Eau potable; Dynamisme de la communauté d'accueil; Infrastructures et services de proximité; etc.
Technico-économique	Aspects techniques et économiques influençant les résultats de l'entreprise	Efficacité; Rentabilité; Viabilité; Capacité de faire vivre plusieurs personnes ou familles; Actifs loués, vendus, prêtés ou donnés.
	Qualifications du cédant et de la relève	Formation; Expérience; Compétences agricoles; Compétences en gestion, comptabilité, commercialisation, etc.
Financière	Aspects financiers de l'entreprise	Investissements nécessaires; Valeur de la ferme; Endettement; Capacité de remboursement;
	Aspects financiers touchant le cédant et le repreneur	Situation financière du repreneur ou du cédant; Besoins financiers du cédant pour la retraite; Mise de fonds du repreneur; Financement disponible; Capacité d'emprunt; Compromis financier du cédant.
Fiscale	Stratégies fiscales	Déductions pour gain en capital; Structure juridique de l'entreprise; Consultation d'un fiscaliste.
Juridique / Gestion des risques	Stratégies juridiques, contractuelles ou de gestion des risques	Structure juridique de l'entreprise; Contrats légaux; Assurances pour pallier aux imprévus : rupture conjugale ou d'affaires, maladie, épuisement, accident, décès, incendie, catastrophe naturelle.

5.2 L'identification de la relève ou de l'entreprise occupe une place prépondérante

Les résultats de la recherche nous indiquent que **certaines étapes du processus de transmission sont propres au cadre non apparenté** et s'avèrent cruciales au succès de telles démarches. La figure 2 illustre un ensemble de phases à travers lesquelles cédants et repreneurs devront passer. Ces étapes ne se déroulent pas nécessairement selon une séquence chronologique bien découpée. Certaines d'entre elles peuvent avoir lieu de façon concomitante et nécessiter des allers et retours, des erreurs et des recommencements, avant de passer à une étape ultérieure.

Figure 2. Les étapes de la reprise / transmission d'entreprise agricole dans un cadre non apparenté



D'abord, le processus de **réflexion préliminaire** débute de façon individuelle, avant toute démarche de transfert ou d'établissement. Pour le cédant, il est l'occasion de se questionner sur sa volonté de transférer ou non son entreprise, sur son désir d'en assurer la continuité, ses objectifs de retrait, ses nouveaux projets de vie, les échéanciers souhaités, la disponibilité d'une relève potentielle au sein de la famille ou de l'entreprise, entre autres. Ce processus de réflexion fait partie d'un processus de planification plus large de la retraite et du transfert. Il importe de débiter ce processus plusieurs années avant le moment souhaité pour se retirer, notamment afin de planifier la démarche correctement avant d'être trop épuisé ou malade par exemple. Il est d'ailleurs démontré qu'une bonne planification du transfert permet de réduire les besoins en capitaux pour réaliser la transaction, ce qui peut réduire la valeur des emprunts nécessaire et du coup, les dépenses d'intérêts (Montel et Sanscartier, 2013). Aussi, les agriculteurs ayant déjà été impliqués

dans des tentatives de transfert échouées auraient intérêt à en faire le bilan afin d'en tirer des leçons et éviter de reproduire les mêmes erreurs.

Du côté du repreneur, la réflexion préliminaire implique une planification du projet d'établissement, l'élaboration d'un plan d'affaires, la formation, la réalisation de stages, etc. Il aura également à se questionner sur le type d'entreprise recherchée, la région d'établissement souhaitée, le type de relation envisagée avec un cédant, ses valeurs, forces et faiblesses, les compétences à acquérir, la planification de son projet de vie à travers ses objectifs personnels, familiaux et d'affaires, entre autres.

Pour le cédant, le processus d'identification de la relève peut déjà débuter avec la réflexion préliminaire, alors qu'il importe de vérifier si tous les enfants et employés sont intéressés ou non. De plus, un repreneur familial identifié pourrait ne pas être la meilleure personne pour prendre la relève ou ne pas être en mesure de reprendre, pour toutes sortes de raison (ex. : manque d'intérêt, maladie, décès, chicane de famille, etc.). Par ailleurs, la taille des fermes qui prend de plus en plus d'importance et la valeur des entreprises qui s'accroît peut impliquer la nécessité d'avoir plus d'un repreneur. C'est donc l'occasion de préciser le profil de relève souhaité (valeurs, vision, qualités, qualifications, âge, etc.), identifier les possibilités liées au milieu et au cadre de vie, et dresser un diagnostic de l'entreprise pour en évaluer d'une part la valeur, mais aussi les forces, faiblesses, potentiels non utilisés, investissements nécessaires, rentabilité, efficacité, etc. Le cédant sera ainsi mieux positionné pour définir l'offre qui sera faite au repreneur et répondre aux questions « Qu'est-ce que j'ai à offrir? Qu'est-ce que je souhaite vivre comme expérience de gestion? ».

L'identification de la relève ou de l'entreprise implique diverses **activités de maillage** afin d'optimiser la compatibilité de la relève, du cédant et du projet d'entreprise. Une fois le profil de la relève ou de l'entreprise précisé, il pourrait être pertinent de mettre une courte offre ou proposition par écrit afin de faire valoir les atouts, besoins et attentes respectifs. Les candidats au maillage peuvent faire appel à des services tels que les banques de terres et de fermes spécialisées en maillage et en accompagnement, mettre à contribution leur réseau professionnel ou personnel, faire appel aux centres d'emploi agricole, aux centres locaux de développement, utiliser les petites annonces ou les réseaux sociaux, les regroupements d'agriculteurs, les institutions d'enseignement agricole, etc. L'objectif est de tenter de rencontrer plusieurs candidats repreneurs ou cédants avant d'arrêter son choix et d'aller plus loin dans l'expérimentation. Des visites à la ferme sont alors indispensables. Cela permet de préciser les options possibles, de vérifier le sérieux des candidats, de demander des références et ainsi faciliter la prise de décision éclairée. L'expérimentation à la ferme est une activité complémentaire afin d'identifier la relève ou l'entreprise.

Chacun peut alors se demander : « Qu'est-ce qu'un repreneur ou un cédant de qualité? ». La **qualité du repreneur ou du cédant** fait référence d'une part à ses qualifications (compétences agricoles, compétences de gestionnaire) qui peuvent provenir soit d'une formation appropriée, soit de l'expérience acquise lors du parcours professionnel. D'autre part, la qualité globale du cédant ou du repreneur s'exprime aussi à travers certains de ses talents particuliers, certaines de ses qualités (ex. : travaillant, persévérance, amour du métier, confiance, leadership, etc.), ainsi que par la maîtrise de compétences relationnelles. Ces compétences relationnelles sont souvent qualifiées de savoir-être (ex.: écoute, empathie, respect,

ouverture à l'autre, capacité à recevoir la critique, capacité de remise en question, capacité à accepter les différences, capacité à faire du "feedback" positif, capacité à influencer et à convaincre sans la menace, le chantage ou la force, capacité à susciter la confrontation des idées et non celles des personnes, capacité à créer puis à partager une vision, entre autres).

La période d'expérimentation est l'occasion d'intégrer progressivement la relève aux tâches et responsabilités de l'entreprise et de vérifier la compatibilité des personnes et des projets, les visions, les valeurs, les façons de travailler, les capacités à travailler en équipe, etc. **L'organisation du travail** y est négociée et ne peut se passer de la communication. Bien définir la répartition des tâches et des responsabilités, le partage du pouvoir et des décisions et l'évolution de ces aspects dans le temps sont des conditions de réussite de cette étape. De plus, l'organisation du travail peut impliquer d'autres personnes que les cédants et repreneurs, notamment des employés déjà présents dans l'entreprise qui voudront certainement connaître le rôle qui leur sera réservé pendant et après le processus de transfert. L'identification de **procédures ou de moyens de communication** bien définis, telles les rencontres périodiques lors de moments déterminés, font partie des éléments facilitants des démarches investiguées. Cette période d'expérimentation et d'intégration graduelle est une période critique où les forces et limites de chacun s'expriment, où les qualités des relations se révèlent, tout comme les problèmes ou les indices de difficultés à venir. Chacun pourra s'initier au style de gestion de l'autre (conservatisme vs expansionnisme), aux façons de faire différentes, à la tolérance aux risques de chacun dans la prise de décision, entre autres. La capacité de déléguer du cédant, de même que sa capacité d'accompagnement, apparaîtront. Comme les attentes peuvent être grandes pendant cette période, tant chez la relève que le cédant, il peut être approprié de rédiger une première **entente contractuelle** permettant de clarifier les attentes : précision sur la durée de l'expérimentation, accompagnement prévu du cédant, démarches à entreprendre en vue de l'élaboration d'un plan de transfert, possibilités de rompre la relation, protection en cas de bris de contrat, etc. L'étape d'expérimentation peut être plus ou moins longue selon les besoins. Cependant, si elle se prolonge trop longtemps avant qu'un plan de transfert ne soit élaboré, l'expérience montre que les repreneurs risquent de se décourager et de vouloir abandonner le processus.

L'élaboration et la réalisation d'un plan de transfert sont des aboutissements de la phase d'expérimentation / intégration. C'est autour de ce plan que pourra se prendre un engagement formel et réciproque des parties concernant les **scénarios de transfert possibles**, les actifs vendus, prêtés ou loués et les prix de vente ou de location, les échéanciers, le transfert graduel des pouvoirs, les différentes conditions, etc. **L'accompagnement professionnel** peut être profitable tant au cédant qu'au repreneur et peut prendre différentes formes. L'utilisation de services-conseils (en gestion, financement, fiscalité, transfert, etc.) ou la formation continue, notamment en transfert d'entreprise, peuvent être particulièrement bénéfiques afin de prendre en compte les différents aspects humains et organisationnels. Certains services sont d'ailleurs souvent négligés (Centres régionaux d'établissement agricole, Collectifs régionaux en formation agricole, entre autres). Aussi, le développement du réseau du repreneur, à travers l'insertion au sein du réseau du cédant ou par le biais d'implication socioprofessionnelle, renforce le réseau de soutien et les chances de réussite.

Il faut aussi être prêt à envisager que cette période aboutisse à un échec et implique de reprendre les activités de maillage, le cas échéant. Peut-être faut-il se permettre de rompre une relation insatisfaisante,

car les enjeux sont de taille, tant sur le plan économique, psychologique, humain ou émotionnel. L'identification de la relève ou de l'entreprise est un processus qui peut être de longue haleine. L'aboutissement par un engagement formel et réciproque autour d'un plan de transfert, avec **entente contractuelle** à l'appui, peut apporter une satisfaction certaine dans la mesure où le travail en équipe est possible et harmonieux.

Une fois le plan de transfert élaboré, **la transmission / reprise du patrimoine agricole et du pouvoir de gestion** pourra se faire plus ou moins graduellement. Cette étape, ainsi que la précédente, correspond au règne conjoint sur l'entreprise. C'est une période de cogestion. Il doit donc y avoir suffisamment d'affinités pour que chacun se sente en mesure de passer à travers cette période. De plus, s'en est une où le repreneur prendra de plus en plus de place et de décisions, alors que le cédant devra graduellement se retirer, apprendre à lâcher prise et à faire confiance, mais aussi faire le deuil de son entreprise et de son pouvoir décisionnel. De nouveaux rôles pour le cédant au sein de l'entreprise sont appelés à émerger, de même que de nouveaux projets de vie peuvent prendre forme.

Le retrait de l'entreprise peut se faire partiellement ou complètement, selon un échéancier donné, avec comme objectif souhaité la perpétuation de la ferme. Cependant, même si le transfert se déroule correctement et avec satisfaction pour chacun, il est encore possible que le repreneur n'arrive pas à assurer la pérennité de l'entreprise. C'est un risque dont il faut être conscient.

5.3 La reprise comme finalité : intégration des processus d'établissement et de retrait

À la lumière des conditions de réussite et des étapes dont nous avons discuté aux sections précédentes, nous pouvons illustrer l'ensemble des processus impliqués à la figure 3. Les processus de reprise et de transfert se déroulent de façon concomitante. Le transfert amène graduellement le cédant au retrait et à un nouveau projet de vie, alors que la reprise accroît l'implication du repreneur dans l'entreprise, jusqu'à la réalisation de son établissement. La planification, les actions et décisions du cédant en vue du transfert prennent davantage de sens avec l'implication et la participation active du repreneur à son processus de reprise. Avec l'intégration des différentes conditions de réussite aux processus, c'est une forme d'atterrissage qui attend le repreneur, à travers la prise en main de son entreprise.

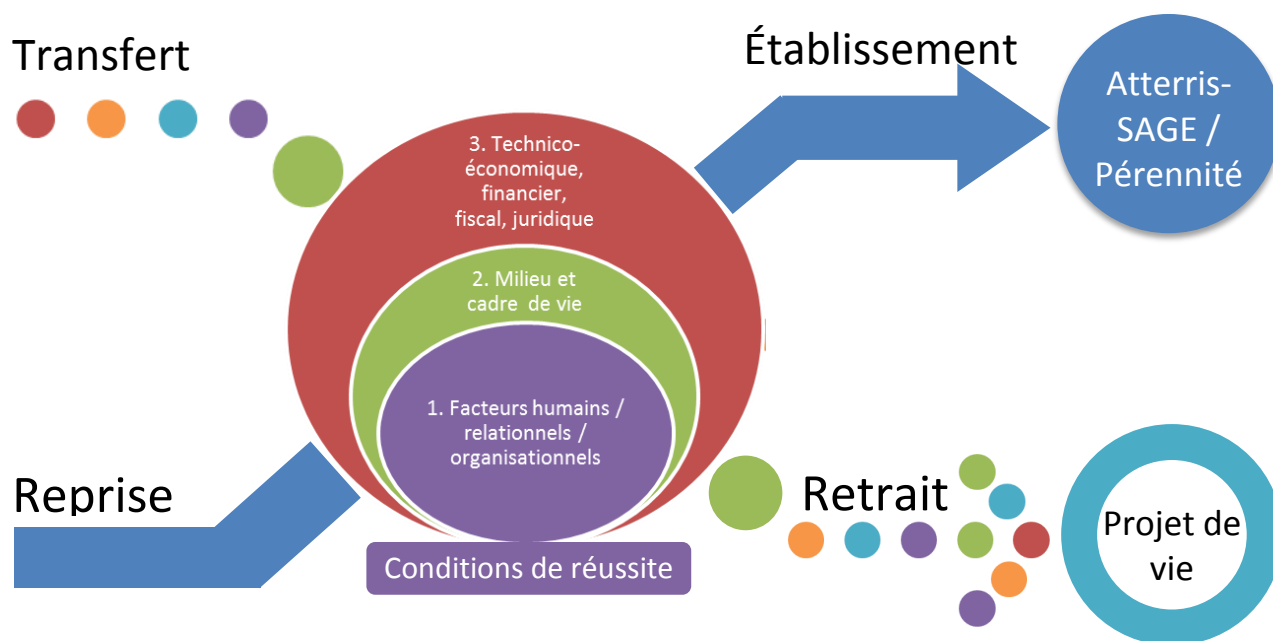
Autant dans la littérature sur le transfert agricole que dans l'usage courant du milieu, nous observons que l'accent est mis davantage sur le processus de transfert d'entreprise que sur celui de la reprise. **Nous proposons de sortir du paradigme traditionnel parent-enfant** afin de réduire l'emphase mise sur le transfert et **d'accroître l'importance de la reprise**. Il importe de sortir d'une perspective patriarcale misant principalement sur l'assimilation de la relève à la vision du cédant ou l'idée de la perpétuation d'une entreprise en tout point semblable à celle bâtie par le cédant. Cette conception hiérarchique pourrait faire place à plus de conciliation des points de vue, des différences de sens accordé au travail ou des valeurs respectives de chacun.

Cédant et repreneur auraient avantage à évoluer vers plus de considération de part et d'autre, dans une perspective **d'intégration des logiques du cédant et du repreneur**. D'une part, les conflits intergénérationnels pourraient s'estomper avec davantage de prise en compte de la part du cédant de **l'évolution des valeurs en lien avec l'agriculture, le travail et la famille** (ex. : vision plus durable de

l'agriculture, style de gestion plus participatif, préoccupation pour une meilleure qualité de vie, conciliation travail-famille, entre autres). D'un autre côté, le repreneur pourrait considérer davantage le **phénomène de deuil** auquel est confronté le cédant. Ce deuil peut entre autres impliquer le fait de ne pas avoir de relève familiale, de perdre du pouvoir, de l'influence, un statut social, une identité d'agriculteur, sans compter l'association souvent faite par les agriculteurs entre leur retrait et une mort prochaine. Tous ces éléments peuvent expliquer pourquoi un cédant tarde à se désengager et à laisser sa place. Si le deuil se fait, le cédant sera davantage capable de renoncer à son autorité, d'accepter de modifier sa place. Si un travail de deuil ne se fait pas en amont, le cédant peut devenir un obstacle à la reprise (Cadieux et Bah, 2011). **La capacité de renouvellement du cédant** est au cœur du succès de la reprise, aussi bien en ce qui concerne l'acceptation de valeurs ou de façons de faire nouvelles, qu'en lien avec une nouvelle direction de son entreprise ou de sa vie personnelle.

La réussite du projet ne dépend pas seulement du cédant, mais aussi du repreneur. Le repreneur aurait avantage à considérer l'histoire de l'entreprise et le rythme de détachement du cédant, tout en prenant sa place au sein de l'entreprise. Il est donc important de considérer les logiques du cédant et du repreneur de façon intégrée et d'envisager l'ensemble du processus sous l'angle de la **finalité de la transmission, à savoir la reprise et la perpétuation de l'entreprise**.

Figure 3. Processus et conditions de la reprise



©CISA

5.4 L'enjeu de la famille recomposée : l'accès à la terre en question

Un autre constat de notre recherche concerne la dimension familiale du transfert non apparenté. Même si la relève est non apparentée au cédant, les dynamiques familiales prennent beaucoup d'importance dans les processus, au point que la dénomination « Transfert hors cadre familial » est selon nous inappropriée.

Les dynamiques familiales concernent à la fois la famille du cédant, la famille formée du couple de repreneurs et de leurs enfants, le cas échéant, ainsi que les parents du ou des repreneurs (entendu au sens de parenté). Aucun autre secteur d'activité que l'agriculture ne présente un entrecroisement si important de la sphère familiale et de l'entreprise. Le mode de vie agricole, avec son attachement et son ancrage au lieu et aux moyens de production, fait en sorte que les familles vivent sur les lieux de la ferme, qu'elles se croisent et se côtoient au quotidien. **L'imbrication très importante des sphères familiale et professionnelle en agriculture fait que la transmission agricole se différencie des autres secteurs d'activité**, particulièrement dans le cas d'une reprise par un ou des candidats non apparentés.

Dans le cadre du transfert non apparenté, nous avons rencontré une pluralité de dynamiques familiales autour de l'exploitation agricole. Certains repreneurs sont seuls, d'autres sont en couple avec des enfants ou non, certains conjoints participent au projet de reprise agricole ou non, plusieurs repreneurs ainsi que leurs conjoints occupent un autre emploi à l'extérieur de la ferme, certains repreneurs bénéficient du soutien familial de leurs parents qui viennent donner un coup de main pour la construction d'un bâtiment, par exemple. Aussi, il existe une perméabilité plus ou moins grande des familles des cédants et des repreneurs. Par exemple, il arrive que la conjointe du cédant garde les enfants des repreneurs non apparentés, les enfants du cédant peuvent être impliqués occasionnellement sur la ferme même s'ils ne reprennent pas l'entreprise, ou même certains repreneurs familiaux souhaitent reprendre l'entreprise familiale avec un associé non apparenté.

Autour de l'entreprise, gravite donc un nouveau modèle de famille agricole, un genre de **famille recomposée** où les liens contractuels s'ajoutent aux liens du sang. Au-delà des liens contractuels, nous observons même des liens d'adoption qui se créent alors que le cédant traite le repreneur comme un membre de sa famille. Les transformations du caractère familial des entreprises agricoles font en sorte qu'il faut réinventer la « famille agricole » et penser l'agriculture autrement que de façon dichotomique, soit un modèle familial ou un qui ne le serait pas. La diversité et la complexité des dynamiques amènent à d'autres façons de penser l'agriculture familiale et la transmission, encore plus dans un contexte où la taille des exploitations augmente.

Les dynamiques familiales en jeu impliquent de nouvelles **dynamiques relationnelles**. La famille agricole « recomposée » appelle plus de souplesse, de démocratie et d'égalité dans ses relations. Ces dynamiques relationnelles empreintes de davantage d'ouverture sont d'ailleurs des conditions de réussite des transferts non apparentés. Dans le Québec traditionnel, la famille rurale a longtemps été présentée comme l'assise de la société dont les principales fonctions étaient le maintien de l'ordre établi, la transmission des valeurs et la production économique. Ce mode de vie prévaut encore chez de nombreuses familles agricoles (Conseil de la famille et de l'enfance, 2005). Au même titre qu'il y a eu dans la société une transformation du modèle familial traditionnel, avec une évolution vers moins de hiérarchie, une plus grande séparation

des sphères domestique et économique, plus de souplesse dans les structures familiales, plus d'égalité et de reconnaissance des aspirations de chacun de ses membres, un **renouvellement de la famille agricole** est-il requis pour intégrer la notion de famille agricole élargie ou recomposée?

Par ailleurs, les familles agricoles recomposées qui se dessinent soulèvent la question de la transmission du patrimoine. Plusieurs cédants mentionnent vouloir conserver le foncier dans la famille biologique parce que les terres relèvent du patrimoine familial du cédant. Même si les enfants du cédant ne sont pas intéressés par l'agriculture, le foncier leur est destiné comme un héritage de grande valeur. Cependant, on peut se demander quelles seront les conséquences d'une transmission des pouvoirs et des savoirs aux repreneurs, mais sans les moyens de production nécessaires à la pratique du métier. En effet, pour devenir agriculteur, il ne suffit pas, comme dans la plupart des autres métiers, d'acquérir une qualification professionnelle, il faut avant tout pouvoir disposer d'un droit d'usage sur l'ensemble des moyens de production : du foncier agricole, des équipements, des bâtiments, d'un cheptel, des capitaux financiers, etc. (Barthez, 1982; tiré de Terrier, Madelrieux et Dedieu, 2014).

Compte tenu de la valeur des terres et de la forte hausse de cette valeur au cours des dernières années, l'accès aux capitaux nécessaires à l'achat du foncier est très difficile. On peut se demander **comment les repreneurs non apparentés pourront accéder aux terres** dans un tel contexte. Verrons-nous de plus en plus de propriétaires fonciers non agriculteurs qui louent leurs terres ou qui les font cultiver à forfait? Les repreneurs sont-ils condamnés à louer des terres pour toute la durée de leur projet d'établissement, avec la précarité que cela implique et la diminution probable des investissements réalisés en tant que locataire? Peut-on concilier la transmission patrimoniale aux héritiers et l'établissement pérenne des repreneurs non apparentés? Comment aborder les questions d'**équité entre héritiers et repreneurs**? Dans l'avenir, pourra-t-on encore parler d'agriculture familiale si les moyens de production comme le foncier échappent aux repreneurs, amenant du coup une plus grande séparation de la famille et des affaires?

6. CONCLUSION

Notre recherche a permis d'identifier les motivations, les préoccupations et les besoins des cédants sans relève. Les cédants comme les repreneurs ont été interrogés et ont permis de documenter les facteurs de succès et d'échec du transfert non familial, de même que les facteurs déterminants des échecs, soit les seuils de rupture.

Notre innovation sociale tient au fait que nous suggérons d'aborder la problématique sous deux angles nouveaux. D'une part, il importe de sortir du paradigme traditionnel parent-enfant en changeant le regard du transfert à la reprise, celle-ci étant la finalité de la transmission. Cédant et repreneur auraient avantage à évoluer vers plus de considération de part et d'autre, dans une perspective d'affaires et d'intégration des logiques du cédant et du repreneur, plutôt que dans une dynamique paternaliste. D'autre part, il nous est apparu que la situation particulière de l'agriculture, avec l'imbrication très forte des sphères familiales et professionnelles, fait en sorte que la transmission agricole se différencie des autres secteurs d'activité. Les dynamiques familiales sont au cœur des transferts non apparentés alors que nous observons une perméabilité importante entre les familles des cédants et celles des repreneurs. En plus des liens contractuels, se forment des liens d'adoption entre cédant et repreneur. La diversité et la complexité des dynamiques illustrent l'évolution des rapports au travail et à la famille et soulignent la nécessité de prendre en compte le renouvellement de la « famille agricole », particulièrement en ce qui a trait au transfert de la propriété foncière.

Par ailleurs, nous avons élaboré un modèle de transfert non familial tenant compte à la fois des besoins des cédants et des repreneurs, ainsi que des conditions de réussite des transferts non apparentés. Une grille diagnostic d'un transfert non apparenté réussi a été développée. Parmi les facteurs de réussite identifiés, les facteurs humains, relationnels et organisationnels occupent une place prépondérante. Le développement d'une vision pour l'avenir de l'entreprise, la planification de la retraite, du transfert et de l'établissement, l'organisation du travail, la qualité de la relève ou du cédant, les dynamiques familiales, l'accompagnement offert par le cédant, le soutien professionnel du cédant et du repreneur, sont quelques-uns des aspects abordés par les participants et qui s'avèrent cruciaux pour la réussite des démarches de reprise et de transfert, avant les aspects liés au cadre de vie et au milieu de vie, et avant les aspects technico-économiques, financiers, fiscaux et juridiques.

De plus, l'identification de la relève ou de l'entreprise occupe une place importante des démarches de transfert. La crainte de ne pas trouver de relève, la méconnaissance de moyens d'identification possibles et la rareté des ressources d'accompagnement au maillage sont des préoccupations qui ressortent des entretiens avec les cédants. La mise en place de ressources ou d'activités visant à faciliter le maillage, d'outils d'évaluation de la qualité et de la compatibilité des personnes et des projets, sont des avenues d'accompagnement à envisager. Un accompagnement adéquat des cédants à cette étape pourrait faire en sorte d'accélérer le processus et éviter de recommencer l'expérimentation avec quatre ou cinq repreneurs différents avant de trouver le bon.

La planification de la retraite et du transfert, plusieurs années avant d'envisager le retrait de l'agriculture, est également une démarche à promouvoir auprès des cédants. Comme nous avons pu le constater, la

quasi-totalité d'entre eux arrivent à la veille de leur retraite sans avoir planifié leurs besoins financiers, sans planification ou préparation au transfert ni réflexion sur la direction souhaitée pour l'entreprise. De plus, les scénarios et modalités de transfert possibles en contexte non apparenté semblent méconnus, tant chez les agriculteurs que chez les intervenants consultés par les agriculteurs.

Le renforcement de la préparation de la relève à la reprise est également à soutenir, alors que bon nombre de repreneurs considèrent qu'une formation agricole et une dotation en actifs sont suffisantes pour assurer une bonne préparation. La formation, l'encadrement et l'accompagnement à la reprise d'entreprise agricole seraient certainement profitables afin de renforcer les conditions de réussite et développer davantage de compréhension du transfert et de ses implications.

Les résultats de cette étude, de même que le modèle de transfert non apparenté ici développé, pourraient être des ressources à l'élaboration et la mise en place de mesures et d'outils d'accompagnement, tant pour les cédants et les repreneurs, que pour les intervenants impliqués au sein de telles démarches. Même en contexte de transfert familial d'entreprise agricole, la relève envisagée peut s'avérer ne pas être la bonne. Les agriculteurs auraient intérêt à savoir qu'il existe d'autres options en dehors du cadre apparenté, avec la possibilité d'éviter le démantèlement tout en assurant la pérennité de leur entreprise agricole.

7. BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD, I., PARENT, D. et PERRIER, J-P. (2004). *Transfert de ferme et démantèlement au Québec : Études de cas*, Québec, Trajet Laval, Université Laval, 162 p.
- BARTHEZ, A. (2005). *L'installation sociétaire hors cadre familial : discordance entre offre et demande*. Étude en pays de Loire. Limoges, 11 p.
- BARTHEZ, A. (1999). « Installation hors du cadre familial et relation d'adoption ». *Économie rurale*, no 253 (septembre-octobre 1999), p.15-20.
- BLOCK, J. et al. (2012). « Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants from a Cross-Country Study ». Erasmus Research Institute of Management (ERIM), En ligne : <http://repub.eur.nl/pub/21239>, consulté le 25 février 2015.
- BOUSSAGUET, S. (2012). « L'épreuve de la cession/reprise, rupture de vie pour le duo d'acteurs? ». *Entreprendre et Innover*, 2 (14), p. 20-29.
- CADIEUX, L. et BAH, T. (2011). « Les passages obligés du cédant. Quel impact pour le repreneur? ». In *Le duo cédant repreneur. Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*. Presses de l'Université du Québec, Québec, 268 p.
- CADIEUX, L. et al. (2010). « Fondateurs, successeurs et repreneurs : Quel impact sur la performance de la PME? ». Actes du congrès international francophone sur la PME (CIFEPME), Bordeaux, octobre.
- CADIEUX, L. et DESCHAMPS, B. (2011). *Le duo cédant repreneur. Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*. Presses de l'Université du Québec, Québec, 268 p.
- CADIEUX, L. et DESCHAMPS, B. (2009). « Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue ». *Revue internationale PME*, 22 (3-4), p. 7-13
- CENTRE DE RÉFÉRENCE EN AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE DU QUÉBEC (CRAAQ) (2004). *Portrait de l'établissement et du retrait de l'agriculture au Québec*, Québec, 126 p.
- DE FREYMAN, J. et RICHOMME-HUET, K. (2010). « Entreprises familiales et phénomène successoral : pour une approche intégrée des modes de transmission ». *Revue française de gestion*, 36 (200), p. 161-179.
- GAUVREAU, L. et JOURDAIN, J. (2002). *Vers une intervention concertée en transfert d'entreprise agricole familiale*. Programme d'initiatives en gestion agricole, Centres régionaux d'établissement en agriculture (CRÉA/CMÉA), Fédération des groupes conseils agricoles du Québec.
- DESCHÊNES-GILBERT, J.-P. (2007). « Modes et modèles de transfert ou comment sortir du « traditionnel » transfert parents-enfants ». In Ensemble, établissons l'agriculture de demain! : Actes du colloque sur l'établissement et le retrait en agriculture (Drummondville, 15 mars 2007).

- GILLET, M. (2004). « Les enjeux patrimoniaux hors cadre familial », *Travaux et innovations*, no 107, p. 24-26.
- GILLET, M. (1999). « Analyse sociologique des transmissions dites hors cadre familial », *Économie rurale*, no 253, p. 87-90.
- HANDFIELD, M. (2006). *Étude des facteurs culturels et sociaux dans l'abandon du processus de succession au sein des entreprises agricoles familiales : analyse des logiques et des stratégies des partenaires à partir de la perspective des prédécesseurs familiaux*. Thèse de doctorat, Rimouski, Université du Québec à Rimouski, Département sociétés, territoires et développement, 952 p.
- HLADY RISPAL, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck, 256 p.
- HUGRON, P. (1991) *L'entreprise familiale, modèles de réussite du processus successoral*. L'Institut de recherches politiques et Les Presses HEC, 155 pages.
- LAPRADE, Y. (2015). « Rentrée parlementaire : six domaines prioritaires ». *La Terre de chez nous*, 86 (7), 18 au 24 février 2015, p. 2.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC (MAPAQ). (2014). *Portrait de la relève agricole au Québec 2011*. 68 p.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC (MAPAQ). (2002) *Profil de la relève agricole au Québec 2000*, Québec, Direction du développement de la main-d'oeuvre du bioalimentaire, 130 pages.
- MONTEL, B. et SANSCARTIER, R. (2013). *Proposition d'outils financiers ou d'alternatives favorisant le transfert de fermes et répondant aux besoins des producteurs agricoles*, ÉcoRessources, Rapport final, 13 septembre 2013.
- PARENT, D., GARIEPY, M.-C. et PERRIER, J.-P. (2008). *La pérennité de l'entreprise agricole et son lien avec le contexte organisationnel au moment du transfert des avoirs*. Québec, Traget Laval, Université Laval, 100 p.
- PARENT, D., JEAN, B., SIMARD, M. (2002) *Transmission et maintien de la ferme familiale : analyse des facteurs et stratégies d'établissement de la relève agricole familiale via les situations d'insuccès*, Québec, TRAGET Laval, Université Laval, 107 pages.
- PARENT, D., OUELLET, E. et PERRIER, J.-P. (2004). *Établissement en agriculture de la relève non familiale : trajectoires et facteurs de succès et d'insuccès*. Québec, Traget Laval, Université Laval, 157 p.
- PARKER, S.C. et VAN PRAAG, C.M. (2012). « The entrepreneur's mode of entry : business takeover or new venture start? » *Journal of Business Venturing*, 27 (1), p. 31-46.
- PERRIER, J-P, ALLARD, I. et PARENT, D. (2004). *Transfert de ferme et démantèlement au Québec : Études de cas*. Québec, Traget Laval, Université Laval, 162 p.

- ST-JEAN, É. (2012). « Accompagner la transmission/reprise : l'exemple du mentorat à la Fondation de l'entrepreneurship ». *Entreprendre et innover*, 2 (14), p. 67 à 73.
- STATISTIQUE CANADA. (2013). *Recensement de l'agriculture, nombre et superficie des fermes et mode d'occupation des terres agricoles, Canada et provinces*. En ligne : <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&retrLang=fra&id=0040001&pattern=004-0001..004-0017&tabMode=dataTable&srchLan=-1&p1=-1&p2=31>, consulté le 25 février 2015.
- TERRIER, M., MADELRIEUX, S. et DEDIEU, B. (2014). « Entre maintien et transformation du caractère familial des exploitations agricoles. Le cas des exploitations laitières des Alpes du Nord. » In Pierre Gasselin et al. (dir.), *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*. EDP Sciences, coll. « Profil », 382 p.
- TONDREAU, J., PARENT, D. et PERRIER, J-P. (2002). *Transmettre la ferme familiale d'une génération à l'autre. Situation au Québec et regard sur le monde*. Agri-Gestion Laval, Université Laval, 168 p.
- YIN, R.K. (2003). *Applications of Case Study Research*. Applied Social Research Methods Series, 4th edition, Thousand Oaks, Sage Publications.

8. ANNEXES

ANNEXE A. FICHE D'IDENTIFICATION

Identification de l'agriculteur cédant			
i1 Prénom :	i1 Nom :		
i2 Nom de l'entreprise :	i3 Adresse de l'entreprise :		
i4 Téléphone Résidence :	i5 Téléphone Cellulaire :		
i6 Courriel :	i7 Âge :		
i8 Etat matrimonial : ☐ 1 Célibataire ☐ 2 Marié(e) ☐ 3 Conjoint(e) de fait ☐ 4 Veuf / veuve	i9 Structure juridique : ☐ 1 Propriétaire unique ☐ 2 Société en nom collectif (S.E.N.C.) ☐ 3 Société par actions (CIE) ☐ 4 Coopérative ☐ 5 Autre : _____		
i10 Vous êtes propriétaire de l'entreprise depuis combien d'années? :	i11 Avez-vous racheté la ferme familiale (parents, oncle, frère...)? ☐ 1 Oui ☐ 0 Non		
i12 Nombre de générations sur cette ferme?	i13 Avez-vous des enfants? ☐ 1 Oui ☐ 0 Non I13.1 Nombre de filles _____ I13.2 Nombre de garçons _____		
Types de productions et superficies			
i14 Type de production : <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> ☐ 1 Acériculture ☐ 2 Agrotourisme ☐ 3 Apiculture ☐ 4 Aquaculture ☐ 5 Arbres fruitiers ☐ 6 Bovin de boucherie ☐ 7 Bovin laitier ☐ 8 Caprin ☐ 9 Cultures en serre ☐ 10 Cultures maraichères ☐ 11 Cuniculture ☐ 12 Grandes cultures </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> ☐ 13 Grands gibiers ☐ 14 Horticulture ornementale ☐ 15 Ovin ☐ 17 Petits fruits ☐ 18 Plantes fourragères ☐ 19 Pommes de terre ☐ 20 Porcin ☐ 21 Produits forestiers ☐ 22 Transformation ☐ 23 Veau lourd ☐ 24 Volaille ☐ 25 Autres productions : _____ </td> </tr> </table>		☐ 1 Acériculture ☐ 2 Agrotourisme ☐ 3 Apiculture ☐ 4 Aquaculture ☐ 5 Arbres fruitiers ☐ 6 Bovin de boucherie ☐ 7 Bovin laitier ☐ 8 Caprin ☐ 9 Cultures en serre ☐ 10 Cultures maraichères ☐ 11 Cuniculture ☐ 12 Grandes cultures	☐ 13 Grands gibiers ☐ 14 Horticulture ornementale ☐ 15 Ovin ☐ 17 Petits fruits ☐ 18 Plantes fourragères ☐ 19 Pommes de terre ☐ 20 Porcin ☐ 21 Produits forestiers ☐ 22 Transformation ☐ 23 Veau lourd ☐ 24 Volaille ☐ 25 Autres productions : _____
☐ 1 Acériculture ☐ 2 Agrotourisme ☐ 3 Apiculture ☐ 4 Aquaculture ☐ 5 Arbres fruitiers ☐ 6 Bovin de boucherie ☐ 7 Bovin laitier ☐ 8 Caprin ☐ 9 Cultures en serre ☐ 10 Cultures maraichères ☐ 11 Cuniculture ☐ 12 Grandes cultures	☐ 13 Grands gibiers ☐ 14 Horticulture ornementale ☐ 15 Ovin ☐ 17 Petits fruits ☐ 18 Plantes fourragères ☐ 19 Pommes de terre ☐ 20 Porcin ☐ 21 Produits forestiers ☐ 22 Transformation ☐ 23 Veau lourd ☐ 24 Volaille ☐ 25 Autres productions : _____		

i15 Types d'agriculture : ☐ 1 Biologique ☐ 2 Conventionnelle ☐ 3 En transition vers l'agriculture biologique	i16 Superficie totale du fond de terre :
	i17 Superficie cultivable :
	i18 Superficie boisée :
Détails des productions	
i19 Production(s) animale(s)	i20 Production(s) végétales(s)
i19.1 Production : i19.2 Race : i19.3 Nombre de têtes : i19.4 Quota : _____	i20.1 Production(s) cultivée(s)
Informations financières et organisationnelles (actuelles ou au moment du transfert ou du démantèlement)	
i21 Chiffre d'affaires (revenu brut annuel) :	i22 Valeur marchande de l'entreprise:
i23 Actif total :	i24 Passif total :
i25 Nombre d'employés :	i26 Seriez-vous prêt à vendre votre entreprise en deçà de sa valeur marchande? ☐ 1 Oui ☐ 0 Non ☐ 2 Ne s'applique pas
Préparation au transfert ou au démantèlement	
i27 Avez-vous fait un diagnostic d'entreprise? i28 Avez-vous fait une évaluation de la valeur marchande? i29 Avez-vous fait une planification financière en lien avec vos besoins de retraite? i30 Avez-vous fait un plan de transfert? i31 Est-ce qu'une évaluation des incidences fiscales a été faite? i32 Aviez-vous fait des investissements sur votre entreprise au cours des 5 années précédentes le transfert? Si oui, lesquels? _____ _____ _____ _____	☐ 1 Oui ☐ 0 Non ☐ 1 Oui ☐ 0 Non ☐ 1 Oui ☐ 0 Non ☐ 1 Oui ☐ 0 Non ☐ 1 Oui ☐ 0 Non ☐ 1 Oui ☐ 0 Non

ANNEXE B. GRILLES D'ENTRETIEN

GRILLE D'ENTRETIEN DU CÉDANT - AUCUN TRANSFERT TENTÉ

Les débuts du processus et la vision initiale	1. Avez-vous commencé à réfléchir et/ou à planifier votre retraite? Si oui, comment vous y prenez-vous? 2. Avez-vous envisagé le transfert ou le démantèlement de votre entreprise? 3. À quel moment envisagez-vous procéder au transfert ou au démantèlement? 4. Est-ce important pour vous d'assurer la continuité de votre entreprise? Pourquoi? 5. Avez-vous envisagé un transfert non familial? Pourquoi?
La prise en compte de la famille du cédant	6. Y a-t-il des intéressés à prendre la relève au sein de la famille? Si non, pourquoi? Tous les enfants ont-ils été considérés et ont-ils signifié leur non-intérêt à la ferme?
Le profil de la relève recherché	7. Comment comptez-vous identifier votre relève non familiale? 8. Avez-vous réfléchi à un profil précis de la relève souhaitée (couple, famille, catégorie d'âge, avec ou sans expérience en agriculture, etc.)?
La préparation et motivation	9. Quelles sont vos motivations à transmettre ou à démanteler votre entreprise? 10. Quelle est votre vision de l'avenir de l'entreprise (productions possibles, développements possibles, etc.) 11. Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus en lien avec le transfert ou le démantèlement de votre ferme? 12. Avez-vous planifié votre retraite et les besoins de revenus pour votre retraite? 13. Avez-vous un 2^e travail à l'extérieur de la ferme? 14. Avez-vous des actifs hors-ferme? (maison, placement, commerce)? 15. Avez-vous consulté des spécialistes afin de vous éclairer dans votre réflexion? Si oui, lesquels? ☐ Conseiller en gestion agricole ☐ Conseiller en relève ☐ Comptable/fiscaliste ☐ Conseiller en financement ☐ Notaire ☐ Autres :
Modèles de transferts envisagés	16. Avez-vous envisagé certains modèles ou formules de transfert (ex. : vente ou location de certains actifs, co-exploitation, etc.) 17. Avez-vous envisagé de vendre votre entreprise en deçà de la valeur marchande?

	18. Souhaitez-vous vivre sur la ferme lors de votre retraite? Quel potentiel d'habitation pour la relève? 19. Besoins particuliers en lien avec le transfert ou le démantèlement?
--	---

GRILLE D'ENTRETIEN DU CÉDANT – TRANSFERT NON APPARENTÉ RÉUSSI

Les débuts du processus et la vision initiale	1. À quel moment avez-vous commencé à réfléchir et/ou à planifier le transfert de votre entreprise? 2. Était-ce important pour vous d'assurer la continuité de votre entreprise? Pourquoi? 3. À quel moment avez-vous envisagé une relève non familiale? 4. Pourquoi avez-vous envisagé un transfert non familial?
La prise en compte de la famille du cédant	5. Est-ce que toute la famille était d'accord avec le projet de transfert à une relève non apparentée? 6. Tous les enfants ont été considérés et ont signifié leur non-intérêt à la ferme? 7. Est-ce important pour vous d'aider financièrement vos enfants à s'établir dans leur vie hors ferme?
Le profil de la relève recherché	8. Par quel moyen avez-vous identifié votre relève non familiale? 9. Le processus d'identification de votre relève a-t-il été long? Complexe? 10. Aviez-vous un profil précis de la relève souhaitée (couple, famille, catégorie d'âge, avec ou sans expérience en agriculture, etc.)? 11. Le profil de la relève trouvé correspondait-il au profil recherché? Avez-vous fait des compromis? 12. Qu'est-ce qui vous plaisait chez cette relève? Qu'est-ce qui a été déterminant dans votre choix? (projet de couple, avec ou sans enfant, jeune, ouvert, respectueux...)?
La préparation avec la relève	13. Quelle(s) démarche(s) de préparation ou d'expérimentation avez-vous entreprise avec la relève avant le transfert (ex. : stage, emploi, références demandées)? 14. Comment ça s'est passé? Aviez-vous des indices sur le déroulement futur du transfert?
Tentatives de transfert précédentes	15. Est-ce qu'il y a eu des essais de transfert qui n'ont pas réussi (avant celui qui a réussi)? Si oui combien? Pourquoi cela n'a-t-il pas fonctionné?
Type de transfert réalisé	16. Quel type de transfert avez-vous réalisé? ☐ Vente totale (production identique) ☐ Vente avec nouvelle production ☐ Vente partielle : ☐ Coexploitation (projet d'association) ☐ Location avec option d'achat ☐ Autre : _____ 17. Avez-vous transféré votre entreprise en deçà de sa valeur marchande? 18. Quel a été le montant total payé par la relève?

	19. La relève avait-elle des subventions à l'établissement? 20. À quoi ressemblait votre plan de transfert : • temps de transfert • évolution des parts • changement de structure juridique • rôles et responsabilités de chacun 21. Le plan de transfert a-t-il été respecté, a-t-il été modifié en cours de route?
Les grands moments du processus de transfert	22. Quels ont été les grands moments du processus de transfert? 23. Y a-t-il eu des éléments facilitants dans le processus de transfert? 24. Y a-t-il eu des difficultés, des retards, des blocages dans le processus de transfert? 25. Quelles démarches avez-vous entreprises (spécialistes consultés, à quelles fins)? ☐ Conseiller en gestion agricole ☐ Conseiller en relève ☐ Comptable/fiscaliste ☐ Conseiller en financement ☐ Notaire ☐ Autres : 26. En quelle année le transfert a-t-il débuté? À quel moment s'est-il terminé?
Relation avec la relève	27. Quelle relation avez-vous entretenue avec la relève (relation d'affaires, parrainage, adoption)? 28. La communication a-t-elle toujours été bonne entre vous et la relève? 29. Avez-vous utilisé des moyens pour faciliter la relation ou la communication entre vous?
Satisfaction	30. Êtes-vous satisfaits du processus de transfert? 31. Actuellement, est-ce que la relève a réalisé des changements dans votre entreprise? Si oui, lesquels? En êtes-vous satisfaits? 32. Êtes-vous encore en relation avec la relève?
Facteurs de succès et d'échec	33. Qu'est-ce qui démontre le plus que votre transfert est une réussite? 34. Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment?
Conseils	35. Quels conseils donneriez-vous à un agriculteur cédant et à une relève s'apprêtant à entreprendre un processus de transfert? 36. Quelles sont les conditions essentielles pour réussir un transfert non familial? 37. Autres informations pertinentes?

GRILLE D'ENTRETIEN DE LA RELÈVE - TRANSFERT NON APPARENTÉ RÉUSSI

Les débuts du processus	1. À quel moment avez-vous débuté vos recherches d'entreprise? 2. Combien de temps avez-vous pris avant de trouver votre entreprise? 3. Quels moyens avez-vous utilisés pour trouver des fermes?
Le profil de l'entreprise recherchée	4. Aviez-vous un profil précis de ferme ou d'agriculteur souhaité? 5. Le profil du cédant trouvé correspondait-il au profil recherché? Avez-vous fait des compromis? 6. Qu'est-ce qui vous plaisait chez cet agriculteur? Qu'est-ce qui a été déterminant dans votre choix? 7. Quelle(s) démarche(s) de préparation avez-vous entrepris? 8. Vous êtes-vous donné un temps d'expérimentation chez cet agriculteur?
Préparation au transfert	9. Comment vous êtes-vous préparés au transfert? (formation, spécialistes consultés, mentorat, etc.)
Tentatives de transfert précédentes	10. Était-ce votre première tentative de transfert de ferme? 11. Si non, pourquoi cela n'avait-il pas fonctionné?
Type de transfert réalisé	12. Quel type de transfert avez-vous réalisé? ☐ Vente totale (production identique) ☐ Vente avec nouvelle production ☐ Vente partielle : ☐ Coexploitation (projet d'association) ☐ Location avec option d'achat ☐ Autre : _____ 13. Avez-vous acheté l'entreprise en deçà de sa valeur marchande? 14. Quel a été le montant total payé par la relève? 15. Avez-vous eu des subventions à l'établissement? 16. À quoi ressemblait votre plan de transfert : • temps de transfert • évolution des parts • changement de structure juridique • rôles et responsabilités de chacun 17. Le plan de transfert a-t-il été respecté, a-t-il été modifié en cours de route?
Les grands moments du processus de transfert	18. Quels ont été les grands moments du processus de transfert? 19. Y a-t-il eu des éléments facilitants dans le processus de transfert? 20. Y a-t-il eu des difficultés, des retards, des blocages dans le processus de transfert?

	21. Quelles démarches avez-vous entreprises (spécialistes consultés, à quelles fins)? ☐ Conseiller en gestion agricole ☐ Conseiller en relève ☐ Comptable/fiscaliste ☐ Conseiller en financement ☐ Notaire ☐ Autres : 22. En quelle année le transfert a-t-il débuté? À quel moment s'est-il terminé?
Relation avec le cédant	23. Quelle relation avez-vous entretenue avec le cédant (relation d'affaires, parrainage, adoption)? 24. La communication a-t-elle toujours été bonne entre vous et le cédant? 25. Avez-vous utilisé des moyens pour faciliter la relation ou la communication entre vous?
Satisfaction	26. Êtes-vous satisfaits du processus de transfert? 27. Êtes-vous encore en relation avec le cédant?
Facteurs de succès et d'échec	28. Qu'est-ce qui démontre le plus que votre transfert est une réussite? 29. Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment?
Conseils	30. Quels conseils donneriez-vous à un agriculteur cédant et à une relève s'apprêtant à entreprendre un processus de transfert? 31. Quelles sont les conditions essentielles pour réussir un transfert non familial? 32. Autres informations pertinentes?

GRILLE D'ENTRETIEN DU CÉDANT - TRANSFERT NON APPARENTÉ ÉCHOUÉ

Les débuts du processus et la vision initiale	1. À quel moment avez-vous commencé à réfléchir et/ou à planifier le transfert de votre entreprise? 2. Était-ce important pour vous d'assurer la continuité de votre entreprise? Pourquoi? 3. À quel moment avez-vous envisagé une relève non familiale? 4. Pourquoi avez-vous envisagé un transfert non familial?
La prise en compte de la famille du cédant	5. Est-ce que toute la famille était d'accord avec le projet de transfert à une relève non apparentée? 6. Tous les enfants ont été considérés et ont signifié leur non-intérêt à la ferme? 7. Est-ce important pour vous d'aider financièrement vos enfants à s'établir dans leur vie hors ferme?
Le profil de la relève recherché	8. Par quel moyen avez-vous identifié votre relève non familiale? 9. Le processus d'identification de votre relève a-t-il été long? Complexe? 10. Aviez-vous un profil précis de la relève souhaitée (couple, famille, catégorie d'âge, avec ou sans expérience en agriculture, etc.)? 11. Le profil de la relève trouvé correspondait-il au profil recherché? Avez-vous fait des compromis? 12. Qu'est-ce qui vous plaisait chez cette relève? Qu'est-ce qui a été déterminant dans votre choix? (projet de couple, avec ou sans enfant, jeune, ouvert, respectueux...)?
La préparation avec la relève	13. Quelle(s) démarche(s) de préparation ou d'expérimentation avez-vous entrepris avec la relève avant le transfert (ex. : stage, emploi, références demandées)? 14. Comment ça s'est passé? Aviez-vous des indices sur le déroulement futur du transfert?
Tentatives de transfert précédentes	15. Est-ce qu'il y a eu d'autres essais de transfert qui n'ont pas réussi? Si oui combien? Pourquoi cela n'a-t-il pas fonctionné?
Type de transfert tenté	16. Quel type de transfert avez-vous tenté? ☐ Vente totale (production identique) ☐ Vente avec nouvelle production ☐ Vente partielle : ☐ Coexploitation (projet d'association) ☐ Location avec option d'achat ☐ Autre : _____ 17. Avez-vous tenté de transférer votre entreprise en deçà de sa valeur marchande? 18. La relève avait-elle des subventions à l'établissement?

	19. À quoi ressemblait votre plan de transfert : • temps de transfert • évolution des parts • changement de structure juridique • rôles et responsabilités de chacun 20. Le plan de transfert a-t-il été respecté, a-t-il été modifié en cours de route?
Les grands moments du processus de transfert	21. Quels ont été les grands moments du processus de transfert? 22. Quels ont été les difficultés, retards, blocages dans le processus de transfert? 23. Y a-t-il eu des éléments facilitants dans le processus de transfert? 24. Quelles démarches avez-vous entreprises (spécialistes consultés, à quelles fins)? ☐ Conseiller en gestion agricole ☐ Conseiller en relève ☐ Comptable/fiscaliste ☐ Conseiller en financement ☐ Notaire ☐ Autres : 25. En quelle année le transfert a-t-il débuté? À quel moment s'est-il terminé?
Relation avec la relève	26. Quelle relation avez-vous entretenue avec la relève (relation d'affaires, parrainage, adoption, etc.)? 27. La communication était-elle bonne entre vous et la relève? 28. Avez-vous utilisé des moyens pour faciliter la relation ou la communication entre vous?
Facteurs de succès et d'échec	29. Quels sont, selon vous, les principaux facteurs qui expliquent l'échec du transfert? 30. Le choix de la relève était-il le bon? Pourquoi? 31. Comment évaluez-vous la relève sur les aspects suivants : a. formation b. compétences techniques c. compétences en gestion d. soutien familial e. accès aux subventions 32. Le soutien professionnel dans cette démarche a-t-il été suffisant? 33. Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment?
Conseils	34. Quels conseils donneriez-vous à un agriculteur cédant et à une relève s'apprêtant à entreprendre un processus de transfert? 35. Quelles sont les conditions essentielles pour réussir un transfert non familial? 36. Autres informations pertinentes?

GRILLE D'ENTRETIEN DE LA RELÈVE - TRANSFERT NON APPARENTÉ ÉCHOUÉ

Les débuts du processus	1. À quel moment avez-vous débuté vos recherches d'entreprise? 2. Combien de temps avez-vous pris avant de trouver votre entreprise? 3. Quels moyens avez-vous utilisés pour trouver des fermes?
Le profil de l'entreprise recherchée	4. Aviez-vous un profil précis de ferme ou d'agriculteur souhaité? 5. Le profil du cédant trouvé correspondait-il au profil recherché? Avez-vous fait des compromis? 6. Qu'est-ce qui vous plaisait chez cet agriculteur? Qu'est-ce qui a été déterminant dans votre choix? 7. Quelle(s) démarche(s) de préparation avez-vous entrepris? 8. Vous êtes-vous donné un temps d'expérimentation chez cet agriculteur?
Préparation au transfert	9. Comment vous êtes-vous préparés au transfert? (formation, spécialistes consultés, mentorat, etc.)
Tentatives de transfert précédentes	10. Était-ce votre première tentative de transfert de ferme? 11. Si non, pourquoi cela n'avait-il pas fonctionné?
Type de transfert réalisé	12. Quel type de transfert avez-vous tenté? ☐ Vente totale (production identique) ☐ Vente avec nouvelle production ☐ Vente partielle : ☐ Coexploitation (projet d'association) ☐ Location avec option d'achat ☐ Autre : _____ 13. Avez-vous tenté d'acheter l'entreprise en deçà de sa valeur marchande? 14. Avez-vous eu des subventions à l'établissement? 15. À quoi ressemblait votre plan de transfert : • temps de transfert • évolution des parts • changement de structure juridique • rôles et responsabilités de chacun 16. Le plan de transfert a-t-il été respecté, a-t-il été modifié en cours de route?
Les grands moments du processus de transfert	17. Quels ont été les grands moments du processus de transfert? 18. Quelles ont été les difficultés, retards, blocages dans le processus de transfert? 19. Y a-t-il eu des éléments facilitants dans le processus de transfert? 20. Quelles démarches avez-vous entreprises (spécialistes consultés, à quelles fins)? ☐ Conseiller en gestion agricole ☐ Conseiller en relève

	☐ Comptable/fiscaliste ☐ Conseiller en financement ☐ Notaire ☐ Autres : 21. En quelle année le transfert a-t-il débuté? À quel moment s'est-il terminé?
Relation avec le cédant	22. Quelle relation avez-vous entretenue avec le cédant (relation d'affaires, parrainage, adoption, autre)? 23. Comment se déroulait la communication avec le cédant? 24. Avez-vous utilisé des moyens pour faciliter la relation ou la communication entre vous?
Facteurs de succès et d'échec	25. Quels sont, selon vous, les principaux facteurs qui expliquent l'échec du transfert? 26. Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment?
Conseils	27. Quels conseils donneriez-vous à un agriculteur cédant et à une relève s'apprêtant à entreprendre un processus de transfert? 28. Quelles sont les conditions essentielles pour réussir un transfert non familial? 29. Autres informations pertinentes?



Avec la participation financière de :

