

Article

# Modèles d'entreprises multifamiliales

Une présentation du Conseil canadien  
de la gestion d'entreprise agricole  
Conférence nationale sur le transfert  
de la ferme familiale  
Québec 2009

# Nécessité de la recherche

- Très peu de travaux ont été effectués sur la coopération entre agriculteurs au RU.
- Les agriculteurs ont besoin d'acquérir un savoir faire sur les options de restructuration.
- La plupart des coopérations se font à l'aide d'accords inappropriés au RU.
- L'expertise du secteur n'intègre pas de structure juridique appropriée quant à la coopération horizontale.



**Eh bien, ce n'est PAS ce que nous  
avons convenu!**

# Le concept

La plupart des exploitations agricoles familiales ont un centre de profit (soit du bétail là où le lait est vendu) et peut-être deux centres de coûts (production fourragère et élevage de jeunes bestiaux).

La coopération entre au moins deux exploitations agricoles familiales produit ce qui suit :

- (A) des économies d'échelle;
- (B) la mise en commun de compétences;
- (C) une nouvelle structure d'entreprise.

# Partenariats

Il est essentiel que les parties ne se considèrent pas comme des partenaires. Les conséquences pourraient être néfastes pour les deux.

Si vous êtes réputés partager les profits, alors vous êtes aussi réputés partager les pertes.

Les deux parties ont une responsabilité solidaire et conjointe de toutes les dettes contractées par l'une ou l'autre d'entre elles dans l'exercice de l'activité de partenariat.

# Coopération entre des exploitations agricoles familiales

Une situation dans laquelle au moins deux familles exercent une activité ensemble pour leur profit mutuel.

La coopération permet d'atteindre des objectifs souhaitables, dont des économies d'échelle, mais l'aspect négatif est que les participants doivent accepter et reconnaître une certaine perte de contrôle sur l'activité.

Cela peut créer des tensions lors de la prise de décision. Pour cette raison, la coopération ne peut durer que tant que les parties s'entendent parfaitement à propos de ce qu'elles font.

# Les objectifs de la coopération

- Donner de la valeur à la famille agricole dans la chaîne d'approvisionnement.
- Maintenir l'indépendance des biens des exploitations agricoles des participants.
- Permettre une gestion agricole **interdépendante**.
- Créer un meilleur mode de vie pour les intervenants.

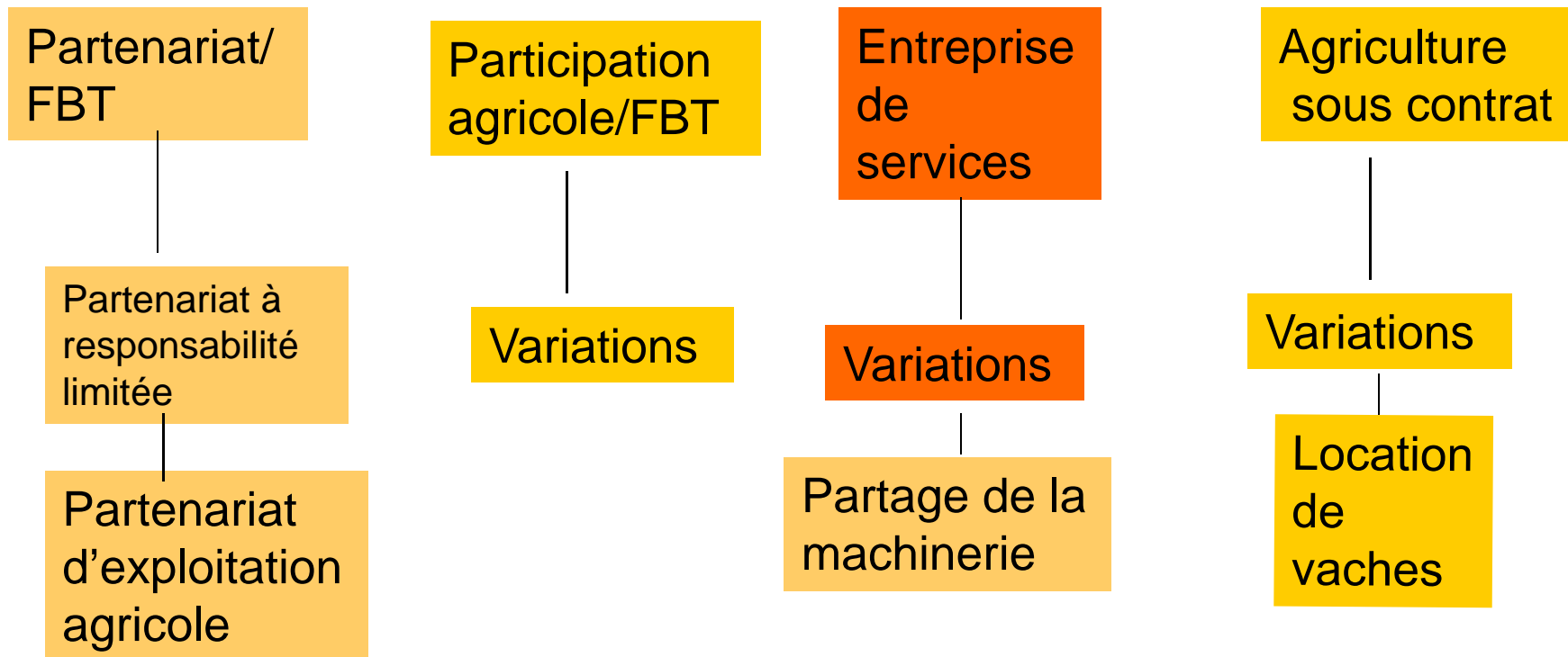
# Quelques raisons de coopérer

- Des coûts de production plus faibles
- De vastes installations plus payantes
- La nécessité de diversifier ses activités
- Des raisons fiscales
- Éliminer le double emploi de l'équipement
- L'atténuation des risques
- La journée de travail des familles est trop longue.
- On réduit la nécessité de faire appel à une main-d'œuvre externe.
- La politique qui consiste à augmenter le rendement ou le nombre de bestiaux ne constitue plus la solution.
- L'utilisation des compétences d'une autre personne.

# Principes

- Économies d'échelle et grande productivité par personne
- On crée une nouvelle infrastructure d'entreprise qui préserve l'indépendance d'entreprises familiales existantes.
- Un « troupeau unique » donne de la flexibilité aux déplacements de bovins.
- La spécialisation des compétences, par exemple la production fourragère ou de maïs distincte de la production laitière et de l'élevage d'animaux de ferme
- Les participants ne comptent pas leurs sous.

# Types de modèles de coopération selon la situation



# Familles cibles

- Familles entrepreneuriales, jeunes et visant le développement qui possèdent une terre affermée de taille moyenne, limitée par l'infrastructure matérielle et sociale actuelle.
- Familles ayant une stratégie de sortie. Transfert de bétail, de terre et de bâtiments afin de collaborer avec des familles en développement.

**Entreprise de services**

# Qu'est-ce qu'une entreprise de services?

Une compagnie est appelée entreprise de services lorsque sa fonction principale :

- (a) N'inclut pas l'acquisition de biens;
- (b) Consiste à fournir un véhicule contractuel aux actionnaires.

L'établissement et les conséquences juridiques sont les mêmes que pour toute société par actions à responsabilité limitée.

# Entreprise de services

1. Au moins deux agriculteurs décident de travailler ensemble.
2. Une compagnie est établie et des dettes sont contractées
3. Divers coûts indirects sont imputés à la compagnie
4. La compagnie devient un nouveau centre de profit.
5. La compagnie prévoit un calendrier de travail.
6. La compagnie retient les services contractuels d'agriculteurs.
7. Les agriculteurs se concentrent sur leurs revenus.

# Les avantages et les inconvénients d'une entreprise de services

## **Avantages**

Facile à démanteler  
Réduit la main-d'œuvre  
Capital libéré car pas de  
machinerie à double  
emploi  
Gestion des synergies  
Possibilité de  
développement  
importante

## **Inconvénients**

Frais de montage  
Ensemble de comptes  
supplémentaires  
Frais d'administration  
supplémentaires  
Accord d'exploitation  
  
Risque de différends

**Exemple hypothétique tiré d'un modèle d'entreprise de services combinant deux exploitations agricoles (JHA et Aubourn)**

Pour des conseils en matière d'efficacité fiscale, veuillez consulter un comptable.

Spécifications	Ferme A	Entreprise de services (ES)	Ferme B	Commentaires	Avantages
Prix du lait	18	18	18		
Acres	200	400	200		
Taille du troupeau	150	300	150		
Rendement (l/vache)	6 500	7 125	7 750		
Total des ventes de lait	975 000	2 137 500	1 162 500		
% de location	10 %	10 %	10 %		
Quota – propriété	877 500	1 923 750	1 046 250		
Quota – location	97 500	213 750	116 250		

	Ferme A	ES	Ferme B	Commentaires	Avantages
Budget					
Ventes de lait	175 500	384 750	209 250		
Ventes d'abattage	10 000	20 000	10 000	25 % de remplacement	
Ventes de veaux*	9 500	19 000	9 500		
Remplacements	-30 500	-61 000	-30 500	25 % de remplacement	
<b>Revenu total</b>	<b>164 500</b>	<b>362 750</b>	<b>198 250</b>		
Aliments achetés	39 060	76 860	41 800	0,3 kg	
Autres	15 750	31 500	15 750	£105/vache inc. [VM]	
Quota – location	7 800	17 100	9 300	Quota – location @8ppl	
Coûts – culture fourragère	10 750	23 500	12 750	1.1ppl	
<b>Total des coûts divers</b>	<b>69 360</b>	<b>148 960</b>	<b>79 600</b>		
Main-d'œuvre familiale		37 500			
Bouvier	25 000	25 000	25 000		25 000
Électricité et machinerie	26 325	41 941	31 388		15 772
Coûts de propriété	15 250	31 950	20 250		3 550
Administration	7 500	10 000	7 500		5 000
Loyer/location		<b>0</b>			
<b>Total des coûts fixes</b>	<b>74 075</b>	<b>146 391</b>	<b>84 138</b>		<b>49 322</b>
<b>Total des coûts Bénéfices</b>	<b>143 435</b>	<b>295 351</b>	<b>163 738</b>		
	<b>21 065</b>	<b>67 399</b>	<b>34 513</b>		

Ferme A ES

Ferme B Commentaires

Avantages

Profits	21 065	67 399	34 513		
SFP	16 783		18 453		
Moins retraits privés	18 750		18 750		
Flux net de trésorerie	19 098		34 216		
<b>Sommaire des revenus de coentreprise</b>					
Salaires	18 750		18 750		
50 % ristourne	33 699		33 699		
SFP	16 783		18 453		
Total des revenus de coentreprise	69 232		70 902		

# Outils financiers des entreprises de services

- Mise en pension de titres. L'ES investit dans l'une des exploitations agricoles. Le propriétaire rachète sur 20 ans.
- Location. L'ES paie un loyer sur les exploitations agricoles.
- Salaires. Payé par l'ES pour 50 heures par semaine.
- Ristournes. Payées à l'agriculteur ou aux actionnaires.
- Location. Quota, vaches, tracteurs loués par l'ES.

# Participation agricole

# Modèle de participation agricole?

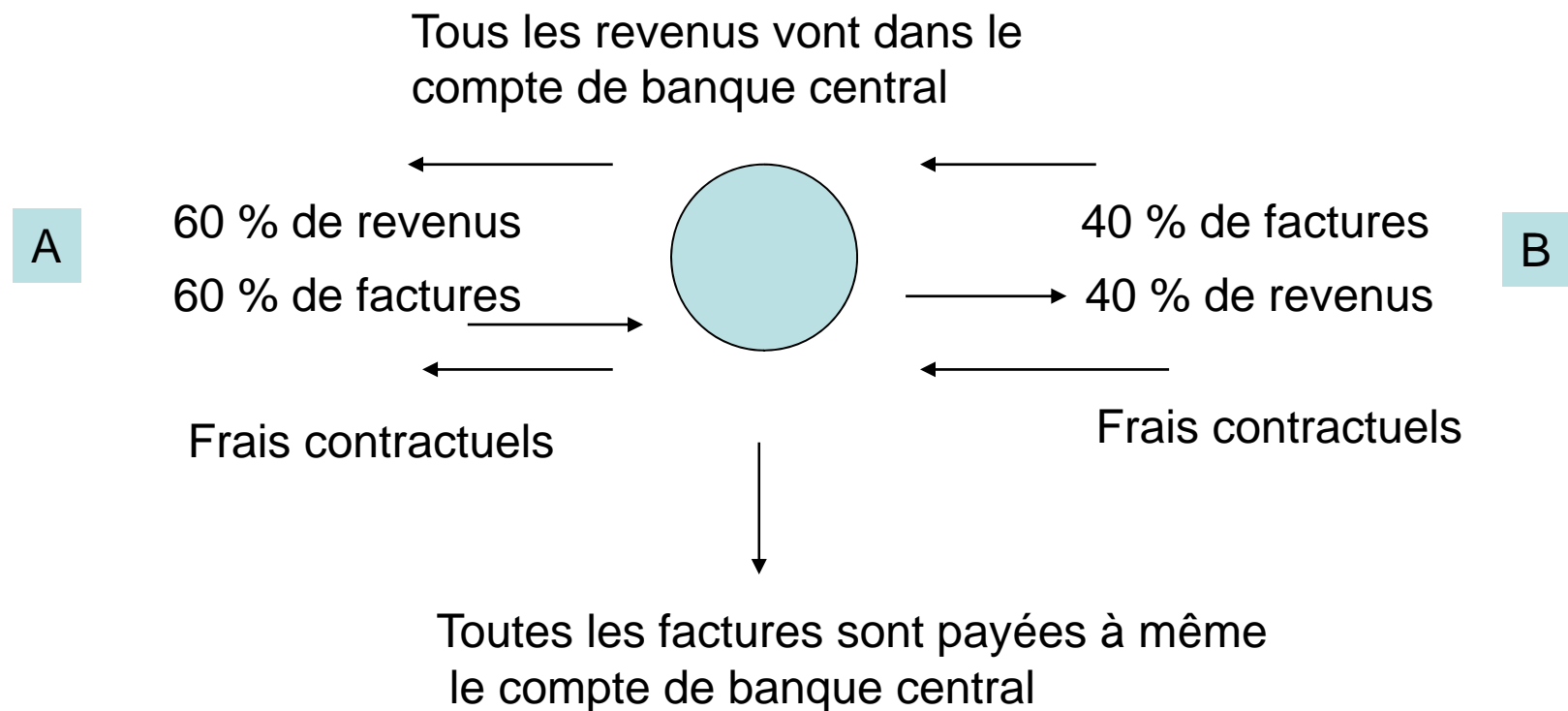
Une coopération faisant appel à une entente normalisée de participation agricole **mais** conclue entre un exploitant de ferme laitière suivant une stratégie de sortie et un agriculteur suivant une stratégie de développement.

Les **rendements bruts** sont partagés mais pas les profits.

Les parties à la coentreprise exercent des activités distinctes et produisent des déclarations de revenus **distinctes**.

# Modèle de participation agricole

Objectifs : Le voisin A veut une plus grande installation agricole et le voisin B veut se concentrer sur des revenus d'appoint.



# Avantages tirés d'un modèle de participation agricole

- A tire des profits après 60 % de revenus et de dépenses.
- A reçoit 40 % de frais de gestion.
- Les deux entreprises restent distinctes.
- L'entreprise de A est plus grande et plus viable.

- B reçoit des profits après 40 % de revenus et de dépenses.
- B paie l'impôt sur le revenu par l'annexe D à la case 1 (et non l'annexe A pour louer son exploitation agricole).
- B se concentre sur ses revenus d'appoint et vit sur une ferme.

# Agriculture sous contrat

# Modèle d'entente d'agriculture sous contrat dans ses grandes lignes



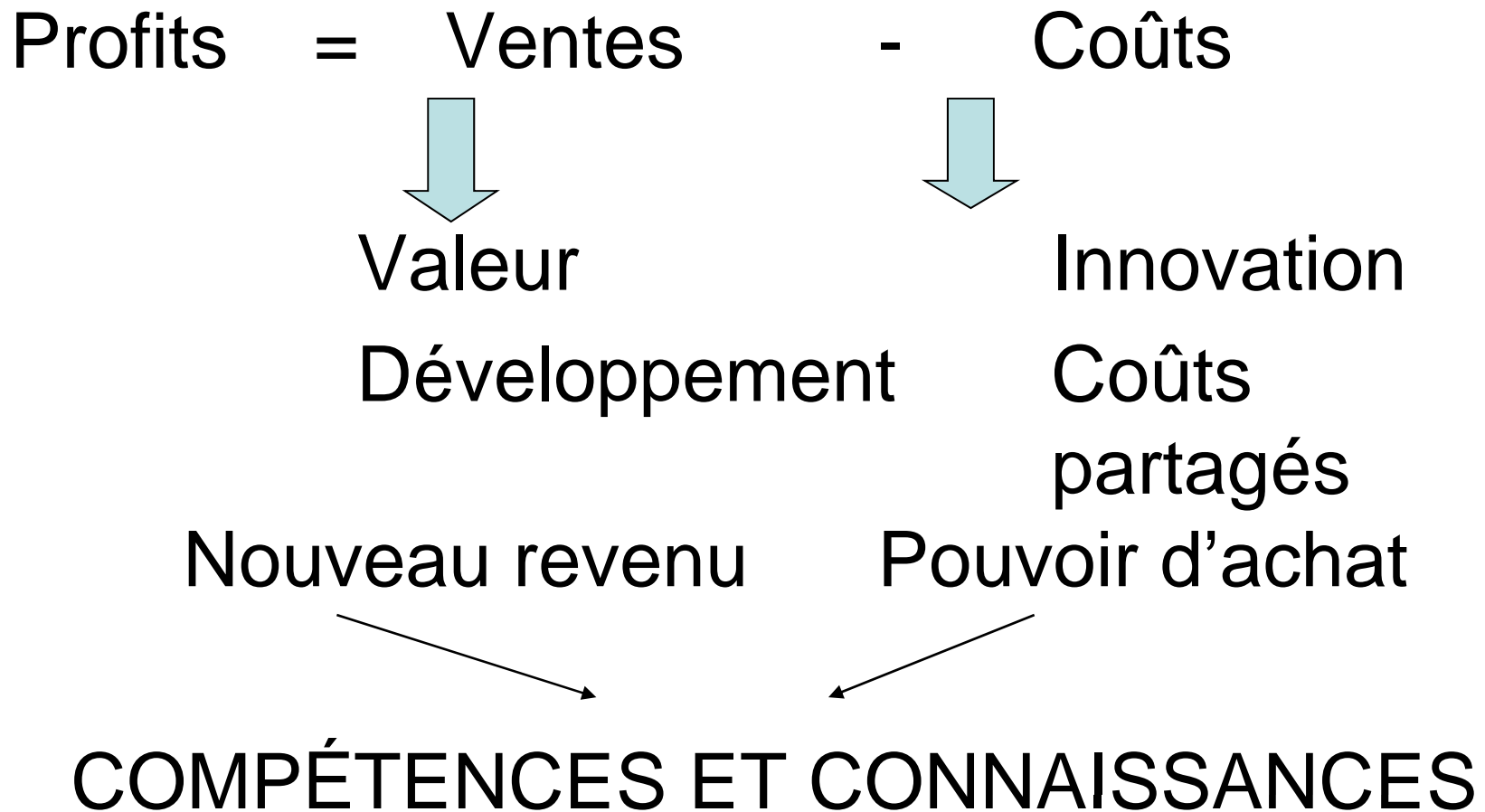
- L'agriculteur de GAUCHE a 150 vaches.
- L'agriculteur de DROITE a 100 vaches et les envoie à l'agriculteur de GAUCHE.
- L'agriculteur de GAUCHE obtient 40 % et l'agriculteur de DROITE, 60 % du prix du lait sur 100 vaches.
- Avantages pour les deux –Les biens (coûts fixes) sont mieux utilisés.

# Conclure une entente

Les principes des entreprises contraignantes sont les suivants:

- Lorsqu'on planifie, on le fait sur cinq ans et on s'assure qu'il existe une stratégie de sortie;
- On adapte l'entente aux exigences;
- On élabore l'entente sur l'infrastructure convenue – verbale – et on rédige l'entente;
- Les parties lisent une liste de contrôle de l'entente (dressée par un conseiller agricole);
- Une fois les « conditions » de l'entente fixées, un accord juridique est rédigé par un avocat.

# Trouver une vision commune



# Ententes par tranches

- Entente des actionnaires (règles)
- Entente de gestion (entre les agriculteurs et la compagnie)
- Bonne comptabilité – Consignation des opérations

# Conclusion

- Il y a véritablement une place pour la coopération horizontale entre les familles.
- La restructuration doit être authentique, c'est-à-dire qu'on obtient des économies d'échelle.
- Les agriculteurs qui réussissent ont un « style de gestion dépendant », qui exige un cadre juridique.
- Les agriculteurs ont besoin de conseils professionnels pour réussir.