

# LE DÉFI DE LA RELÈVE : ON L'A À CŒUR!

La très grande majorité des entreprises au Québec, tous secteurs confondus, est formée de PME familiales dont les propriétaires souhaitent transférer les entités à un successeur de leur famille. Prendre la relève d'une entreprise, quelle qu'elle soit, comporte cependant de nombreux défis : la capitalisation des entreprises, même petites; les longues heures de travail et les sacrifices que demande la vie d'entrepreneur; l'identification de la relève, la planification et la communication entre les partenaires; la formation, le financement, la fiscalité, l'équité envers les autres membres de la famille; les revenus de retraite du cédant, etc.

L'agriculture ne fait pas exception, au contraire, ne serait-ce qu'en raison de la forte capitalisation qu'elle exige, associée à une rentabilité généralement plus faible et, dans bien des secteurs agricoles, instable et incertaine.

De tout temps, les producteurs laitiers ont eu à cœur d'assurer une relève familiale à leur entreprise, autant que faire se peut. Il n'est d'ailleurs pas rare qu'une ferme laitière ait été transmise de génération en génération, parfois même depuis la colonisation.

Le secteur laitier jouit d'un marché bien organisé et mature. La production laitière occupe le premier rang au Québec sur les plans du nombre de fermes, des recettes agricoles et des retombées économiques. Grâce à la mise en marché collective et à la gestion de l'offre qu'ils pratiquent depuis plus de 40 ans, les producteurs de lait obtiennent un revenu équitable et stable, qui provient essentiellement du marché, sans subvention. Prendre la relève dans un tel secteur est attrayant, mais y démarrer une nouvelle entreprise, alors que celles en place comblent déjà tout le marché, représente un défi.

Comment se compare la situation de la relève en production laitière à celle d'autres secteurs? C'est une question vaste et complexe que nos pages thématiques ne font que survoler. Mais nous espérons y donner un juste aperçu de la situation et des initiatives collectives prises par les producteurs de lait pour relever les défis de la relève, un domaine dans lequel ils ont fait œuvre de pionniers.

## ENSURING SUCCESSION: A CHALLENGE WE TAKE SERIOUSLY!

The vast majority of businesses in Quebec, regardless of sector of activities, are family-owned small and medium enterprises (SMEs), which the current generation hopes to transfer to a successor in the family. Taking over a business, whatever its nature, involves a multitude of challenges. They include business capitalization, even when the business is small; long working hours and the sacrifices demanded by the entrepreneurial life; development of a succession plan, communication and planning among the partners; training, financing, taxation and fairness to other family members; the transferor's retirement income, etc.

Agriculture is no exception, in fact it is particularly challenging given the high capitalization it requires, associated with typically low profitability and, in many commodity sectors, instability and uncertainty.

Dairy producers have always preferred a family succession, whenever possible. It isn't unusual for a dairy farm to have been handed down from generation to generation, sometimes even since colonial times.

The dairy sector benefits from a well organized and mature market. Dairy production ranks first in Quebec in terms of the number of farms, revenues generated and economic spin-offs. Thanks to collective marketing and supply management, which they have practised for over 40 years, dairy producers obtain a fair and stable income, which essentially comes from the market, without the help of subsidies. Taking over a farm in such a sector is an attractive proposition, but starting up a new operation, when existing farms already satisfy the entire market demand, is quite a challenge.

How does succession in dairy production compare to other sectors? This is a vast and complex question that our theme pages merely touch on. However, we hope to provide an accurate overview of the situation and of collective initiatives taken by dairy producers to meet the challenges of dairy succession, a field in which they have been pioneers.

# QUELQUES CHIFFRES SUR LA RELÈVE ENTREPRENEURIALE AU QUÉBEC





La relève des fermes laitières au Québec provient très majoritairement de la famille, comme pour la grande majorité des PME québécoises, dont l'importance pour l'économie de la province n'est plus à démontrer.

En effet, «au Québec, les entreprises familiales représentent 90 % des PME, assurent 50 % de l'emploi total à travers la province et créent entre 70 % et 85 % des nouveaux emplois<sup>1</sup>.»

Et quand vient le temps d'assurer la continuité d'une PME, les études nous disent que: «en ce qui touche au transfert de propriété, il s'effectue en privilégiant les ententes conclues à l'intérieur de la famille. Dans la majorité des cas, un seul mode d'acquisition a été adopté: 68 % des successeurs ont acquis les actions par héritage au moment du décès et 20 % ont reçu un don d'actions<sup>2</sup>.»

Toutefois, la survie des PME est très précaire. En effet: «70 % des entreprises familiales québécoises ne survivent pas à la deuxième génération et 90 % à la troisième<sup>3</sup>.»

Le *Portrait entrepreneurial canadien 2010*, publié par la Fondation de l'entrepreneurship, situe le financement (actuel et futur) au premier rang des obstacles à la création ou à la reprise d'une entreprise.

De 2008 à 2018<sup>4</sup>, selon le ministère québécois du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), 55 000 entrepreneurs se retireront alors que 29 800 entrepreneurs s'établiront. Le Québec compterait donc 25 200 entrepreneurs de moins en 2018. Le MDEIE attribue ce déclin anticipé au vieillissement accéléré de la population, au fait que l'entrepreneuriat n'est pas suffisamment valorisé, à une immigration moins élevée et plus concentrée dans les communautés moins entrepreneuriales et, enfin, à un accès difficile au capital ami.

<sup>1</sup> Robichaud et Davel, La relève dans les PME au Québec: une revue de littérature, *Télé-Université (UQÀM)*, communication présentée au 8<sup>e</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 2006.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Plante et Grisé, L'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises, *Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval*, 2005.

<sup>4</sup> MDEIE, Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec – Un regard sur 2013 et 2018, septembre 2010.

## SOME STATISTICS ON ENTREPRENEURIAL SUCCESSION IN QUEBEC

In the vast majority of Quebec dairy farms, succession is within the family, as is the case in most Quebec SMEs, whose importance for the province's economy is universally recognized.

Indeed, "in Quebec, family businesses represent 90 per cent of SMEs, generating 50 per cent of total employment throughout the province and creating between 70 per cent and 85 per cent of new jobs<sup>1</sup>."

When the time comes to ensure an SME's continuity, the studies tell us that: "transfer of ownership is most commonly accomplished by agreements made within the family. In most cases, one mode of ownership transfer predominated: 68 per cent of the successors acquired shares by inheritance at death and 20 per cent received a gift of shares<sup>2</sup>."

However, the survival of SMEs is very precarious. In fact, "70 per cent of Quebec family businesses do not survive the second generation and 90 per cent do not survive the third<sup>3</sup>."

*Canadian Entrepreneurship Status 2010*, published by the Fondation de l'entrepreneurship, ranks financing (current and future) as the major obstacle to creating or taking over a business.

Quebec's Ministère québécois du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) states that from 2008 to 2018<sup>4</sup>, 55,000 entrepreneurs will retire, while 29,800 will start up. This will result in Quebec having 25,200 fewer entrepreneurs in 2018. The MDEIE attributes this anticipated decline to accelerated population aging, the fact that entrepreneurship is not highly valued, lower immigration that will be more concentrated in less entrepreneurial communities and, finally, difficulty accessing friendly capital.

<sup>1</sup> Robichaud and Davel, La relève dans les PME au Québec: une revue de littérature, *Télé-Université (UQÀM)*, paper presented to the 8th Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 2006.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Plante et Grisé, L'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises, *University Laval Faculty of Business Administration*, 2005.

<sup>4</sup> MDEIE, Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec – Un regard sur 2013 et 2018, September 2010.

### **PLUS DE FERMES LAITIÈRES ONT UNE RELÈVE IDENTIFIÉE**

En 2007, 3 280 (11,2 %) propriétaires agricoles du Québec prévoient vendre ou transférer leurs entreprises au cours des cinq prochaines années. De ce nombre, le tiers était des producteurs laitiers (1 096) et 67,5 % de ceux-ci avaient déjà une relève désignée, soit la plus grande proportion parmi tous les secteurs agricoles québécois<sup>5</sup> et la plus imposante en ce qui concerne l'ensemble des PME québécoises. En effet, une enquête réalisée en 2010 par la Fondation de l'entrepreneurship<sup>6</sup> révélait qu'à peine 50 % des entrepreneurs de plus de 55 ans avaient identifié un successeur potentiel.

### **PARMIS LA RELÈVE ÉTABLIE, 4 JEUNES SUR 10 SONT DES PRODUCTEURS DE LAIT**

En 2006<sup>7</sup>, 39 % de la relève agricole établie au Québec avait comme principale source de revenus la production laitière alors que le lait n'était la principale source de revenus que de 27 % des entreprises agricoles. L'âge moyen de la relève établie était de 33 ans pour l'ensemble des exploitations et de 32 ans dans le cas du lait.

### **DE JEUNES PRODUCTEURS PLUS FORMÉS**

Une proportion de 36 % des jeunes producteurs laitiers possédait un diplôme collégial (dont plus de la moitié (55 %) dans le programme de gestion et exploitation d'entreprise agricole) par rapport à 30 % pour l'ensemble. Seuls 8 % des jeunes producteurs de lait n'ont obtenu aucun diplôme alors que cette proportion est de 11 % pour l'ensemble des autres productions.

### **LE NOMBRE DE FERMES LAITIÈRES DÉCLINE MOINS RAPIDEMENT AU QUÉBEC**

La tendance, dans la plupart des pays développés, est à la diminution du nombre de fermes laitières. Sur une longue période, cette tendance est toutefois moins marquée au Québec qu'ailleurs. Cela implique qu'au Québec, un plus grand nombre de fermes laitières qu'ailleurs ont été transférées plutôt que démantelées.

<sup>5</sup> MAPAQ, Profil de la relève agricole au Québec, 2007, décembre 2010.

<sup>6</sup> Centre de veille et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneurship, La relève est-elle au rendez-vous au Québec, novembre 2010.

<sup>7</sup> MAPAQ, Portrait de la relève agricole établie 2006 et Catherine Machado, « Qui sont les jeunes engagés dans le transfert d'entreprise du secteur laitier », Le producteur de lait québécois, février 2011, p.11.

## **QUELQUES CHIFFRES SUR LA RELÈVE EN PRODUCTION LAITIÈRE**



## SOME STATISTICS ON SUCCESSION IN DAIRY PRODUCTION

### MORE DAIRY FARMS HAVE A SUCCESSION PLAN

In 2007, 3,280 (11.2 per cent) of Quebec farm owners projected that they would sell or transfer their businesses within the next five years. Of this number, one-third were dairy producers (1,096) and 67.5 per cent of them already had a designated successor, the highest proportion in Quebec agricultural sectors<sup>5</sup> and among all Quebec SMEs. Indeed, a survey conducted in 2010 by the Fondation de l'entrepreneurship<sup>6</sup> revealed that barely 50 per cent of entrepreneurs over age 55 had identified a potential successor.

### AMONG ESTABLISHED YOUNG FARMERS, 4 OUT OF 10 ARE DAIRY PRODUCERS

In 2006<sup>7</sup>, 39 per cent of young farmer successions in Quebec had dairy production as their main source of income, although milk was the main source of income for only 27 per cent of farm businesses. The average age of the successor was 33 years for all farm businesses and 32 years in the case of milk.

### BETTER TRAINED YOUNG PRODUCERS

Thirty-six per cent of young dairy producers had a college diploma (55 per cent of them in the farm business management and operation program), compared to 30 per cent of all agricultural producers. Only 8 per cent of young dairy producers had not obtained any diploma, in contrast to 11 per cent for all other production sectors.

### THE NUMBER OF DAIRY FARMS IS DECLINING MORE SLOWLY IN QUEBEC

The trend in most developed countries is a decline in the number of dairy farms. Over an extended period, however, this trend is less noticeable in Quebec than elsewhere. This suggests that in Quebec a greater number of dairy farms have been transferred rather than dismantled.

<sup>5</sup> MAPAQ, *Profil de la relève agricole au Québec, 2007, December 2010.*

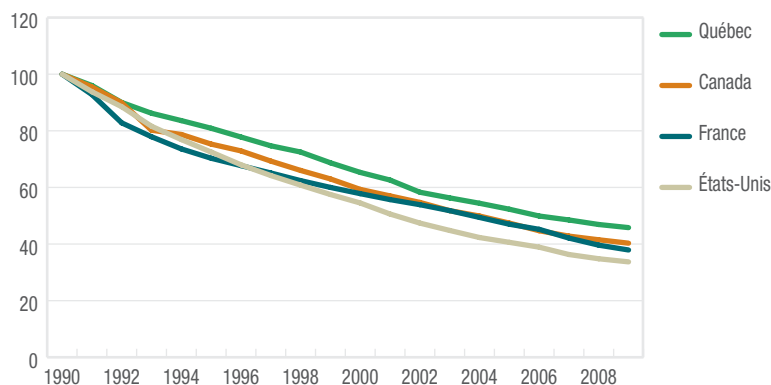
<sup>6</sup> Centre de veille et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneurship, *La relève est-elle au rendez-vous au Québec, November 2010.*

<sup>7</sup> MAPAQ, *Portrait de la relève agricole établie 2006 and Catherine Machado, « Qui sont les jeunes engagés dans le transfert d'entreprise du secteur laitier », Le producteur de lait québécois, February 2011, p.11.*



## INDICE DU NOMBRE DE FERMES LAITIÈRES AU QUÉBEC, AU CANADA, EN FRANCE ET AUX ÉTATS-UNIS – 1990 À 2009

NUMBER OF DAIRY FARMS IN QUEBEC, CANADA, FRANCE AND THE UNITED STATES – 1990 TO 2009



Sources: Québec (Fédération des producteurs de lait du Québec), Canada (Commission canadienne du lait), France (Centre national interprofessionnel de l'économie laitière), États-Unis (United States Department of Agriculture).

Sources: Québec (Fédération des producteurs de lait du Québec), Canada (Canadian Dairy Commission), France (Centre national interprofessionnel de l'économie laitière), United States (United States Department of Agriculture).

# L'AIDE COLLECTIVE À LA RELÈVE : LES PRODUCTEURS DE LAIT L'ONT À CŒUR

**LES PRODUCTEURS DE LAIT QUÉBÉCOIS ONT ÉTÉ LES PREMIERS,  
TOUS SECTEURS AGRICOLES CONFONDUS, À AGIR COLLECTIVEMENT  
POUR AIDER LA RELÈVE À S'ÉTABLIR.**

**1986** Les délégués à l'assemblée générale annuelle adoptent une résolution pour la mise en place d'une réserve de quota afin de faire un prêt de droit de produire pour la relève agricole. Le premier programme sera mis en place en 1987.

De 1987 à 2001, 4 609 jeunes producteurs ont bénéficié d'un prêt de quota équivalant à 1 kilogramme de matière grasse (MG) par jour.

**2002** Les délégués à l'assemblée générale annuelle bonifient le programme d'aide à la relève. Le prêt de quota pourra atteindre cinq kilogrammes de MG par jour.

De 2002 à 2010, 1 333 jeunes producteurs ont bénéficié du nouveau programme.

Les délégués à l'assemblée demandent aussi à la Fédération de poursuivre la réflexion en vue de l'instauration éventuelle d'un programme d'aide au démarrage de nouvelles fermes laitières.

**2006** Au mois d'août 2006, le Programme d'aide au démarrage d'entreprises laitières voit le jour. Il s'adresse aux jeunes qui ne peuvent prendre la relève d'une ferme existante. Le candidat doit pouvoir compter sur l'appui du milieu et des producteurs de sa région et redémarrer la production d'une ferme laitière qui a cessé ses opérations depuis au moins deux ans. Jusqu'à 10 prêts de quota, de 10 kilogrammes de MG par jour chacun, seront accordés annuellement.

De 2006 à 2010, 40 jeunes producteurs ont ainsi démarré une nouvelle ferme laitière au Québec.

**2006 – 2007** La valeur du droit de produire faisait l'objet de débats depuis plusieurs années au sein des producteurs. On s'inquiétait notamment de son impact sur l'endettement, du frein à l'établissement et de l'incitatif au démantèlement plutôt qu'au transfert que cette valeur pouvait constituer. Le conseil d'administration décide de mettre en place une retenue à la revente à l'automne 2006, après que le prix ait atteint un sommet de 33 000 dollars par kilogramme de MG et les délégués à l'assemblée générale spéciale votent pour l'instauration d'un prix plafond. Après consultation des producteurs, les délégués à l'assemblée générale annuelle de 2007 établissent le prix plafond à atteindre à 25 000 dollars par kilogramme de MG par jour.

Bien que touchant l'ensemble des producteurs, la baisse du prix du quota profite particulièrement aux jeunes de la relève et à ceux qui démarrent une entreprise.

**2009** Le programme d'aide au démarrage est bonifié. Désormais, 12 prêts de 12 kilogrammes de MG par jour pourront être accordés annuellement à compter de 2010. La bonification intervient au moment de l'harmonisation des règlements de quota des cinq provinces de l'Accord sur la mise en commun du lait dans l'Est du Canada (P5). Seul le Québec disposait d'un tel programme jusqu'à cette harmonisation.

Douze projets ont été acceptés en 2010.



## COLLECTIVE ASSISTANCE TO YOUNG FARMERS: DAIRY PRODUCERS TAKE IT SERIOUSLY

QUEBEC DAIRY PRODUCERS WERE THE FIRST AGRICULTURAL PRODUCERS IN ANY SECTOR TO TAKE COLLECTIVE ACTION TO SUPPORT YOUNG FARMER SUCCESSION.

**1986** The delegates to the Annual General Meeting adopted a resolution to establish a quota reserve designed to grant young farmers a quota loan. The first program was established in 1987.

From 1987 to 2001, 4,609 young producers benefited from a quota loan equivalent to 1 kilogram of butterfat (BF) per day.

**2002** The delegates to the Annual General Meeting enhanced the assistance program for young farmers. The change provided for a quota loan of up to five kilograms of BF per day.

From 2002 to 2010, 1,333 young producers benefited from the new program.

The delegates to the Annual General Meeting also asked the Federation to continue discussions regarding possible introduction of a startup assistance program for new dairy farms.

**2006** In August 2006, the Dairy Farm Startup Assistance Program was established. It supports young farmers who cannot take over an existing farm. Candidates must be able to rely on the support of the community and the producers in their region and restart production of a dairy farm which ceased operations within the previous two years. Up to 10 quota loans of 10 kilograms of BF per day each was made available annually under this program.

From 2006 to 2010, 40 young producers started a new dairy farm in Quebec with the assistance of this program.

**2006 – 2007** The value of the right to produce has been the subject of debate among producers for several years. In particular, some were worried that this value could have an impact on indebtedness, hinder business startups and encourage dismantling instead of transferring farms. The Board of Directors decided to implement a holdback on re-sales in the fall of 2006, after the price peaked at \$33,000 per kilogram of BF, and the delegates to the Special General Meeting voted to introduce a price ceiling. After consulting the producers, the delegates to the 2007 Annual General Meeting set the price ceiling at \$25,000 per kilogram of BF per day.

Although it involved all producers, the reduction of the quota price particularly benefitted young farm successors and those starting up a farm business.

**2009** The Dairy Farm Startup Assistance Program was enhanced. The change provided for 12 loans of 12 kilograms of BF per day to be available annually, starting in 2010. This was introduced with the harmonization of the quota policies of the five provinces comprising the Agreement on the Eastern Canadian Milk Pooling (P5). Only Quebec had such a program until then.

Twelve projects were accepted in 2010.



# NOTRE VISION, NOS DÉFIS



En 2007, à la suite d'une démarche de planification stratégique et d'une vaste consultation des producteurs, les délégués à l'assemblée générale annuelle adoptaient 7 énoncés de vision répondant à la question « où voulons-nous être dans 10 ans ».

Deux de ces énoncés touchent plus directement les défis de la relève :

- En 2017, **toutes les régions du Québec compteront de nombreuses fermes laitières familiales, bien réparties sur tout le territoire.**
- Bien gérées par des productrices et des producteurs formés, jouissant d'une bonne santé financière et d'une dette réduite, les fermes laitières québécoises offriront une bonne qualité de vie à ceux et celles qui y travaillent. Elles miseront, pour ce faire, sur leurs propres outils de services-conseils, sur la spécialisation des tâches et les travaux à forfait ainsi que sur la mise en commun de machinerie et de main-d'œuvre. **Ces conditions de vie et de travail leur assureront une relève motivée et compétente.**

Comme on peut le constater à la lecture des pages précédentes, déjà plusieurs mesures ont été prises pour réaliser la vision des producteurs. Les défis à relever n'en sont toutefois pas moins nombreux.

## DES DÉFIS PRIORITAIRES POUR LES ANNÉES QUI VIENNENT

Garantir la rentabilité du secteur est la meilleure façon d'assurer la relève. Le maintien des conditions nécessaires à la mise en marché ordonnée et au développement des marchés en croissance et à valeur ajoutée est donc un défi constant et prioritaire pour la Fédération des producteurs de lait du Québec. Cela passe entre autres par la défense et la promotion de notre modèle ainsi que par le maintien de l'implication des jeunes producteurs dans leur organisation. Il faut assurer la relève dans les fermes, mais également la relève syndicale.

Quelques défis plus ciblés pour les années à venir :

- La baisse du démantèlement des fermes laitières est une bonne nouvelle qui va dans le sens de la vision des producteurs. Cependant, elle pose le défi de la disponibilité du quota pour le développement des nouveaux producteurs et des producteurs en place ainsi que la conciliation des intérêts de tous.
- La forte capitalisation des fermes, l'écart entre leur valeur de démantèlement et la capacité de remboursement que génèrent leurs revenus, ainsi que leur niveau d'endettement continuent de requérir une attention particulière. La santé des fermes laitières existantes et le financement des projets d'établissement profiteront d'une amélioration de cette situation.
- Dans le contexte des pressions de la globalisation et des limites de la protection du mur tarifaire, l'amélioration du revenu des producteurs et de leur qualité de vie reposera plus que jamais sur leurs qualités de gestionnaires. Augmenter la proportion de jeunes producteurs détenteurs d'une formation spécialisée en agriculture de bon niveau est donc un défi incontournable.
- L'accompagnement et le soutien (d'un mentor ou du milieu) des jeunes producteurs de même que l'amélioration des conditions de retrait des cédants (fiscalité et fond de retraite) complètent ces défis.





## OUR VISION, OUR CHALLENGES

In 2007, after a strategic planning process and a wide-ranging consultation of producers, the delegates to the Annual General Meeting adopted 7 vision statements answering the question: “Where do we want to be in 10 years?”

Two of these statements are particularly relevant to the challenges facing young farmers:

- In 2017, ***all Quebec regions will have numerous family-owned dairy farms throughout their territory.***
- These farms will be well managed by trained producers, be in good financial health and have a reduced debt load. They will offer a good quality of life and working conditions to the people who work on them. To achieve this, they will rely on their own advisory services, task specialization and contract work, as well as pooled machinery and labour. ***These living and working conditions will ensure a motivated and competent succession of young farmers.***

As outlined in the previous pages, several measures have already been taken to fulfill the producers’ vision. However, the challenges still to be met are no less numerous.

### PRIORITY CHALLENGES FOR THE YEARS AHEAD

Guaranteeing profitability is the best way to ensure succession in agriculture. The maintenance of the necessary conditions for orderly marketing and the development of growing and value-added markets is thus a priority and on-going challenge for the Fédération des producteurs de lait du Québec. In particular, this depends on defending and promoting our model and maintaining the involvement of young producers in their organization. We must ensure succession on the farms, but also in union activities.

Here are some specific challenges for the years ahead:

- The reduction in dismantling of dairy farms is good news that is consistent with the producers’ vision. However, it poses the challenge of the availability of quota to support both new and established producers and the reconciliation of everyone’s interests.
- High farm capitalization, the difference between their dismantlement value and the ability to repay generated by farm revenue, as well as the debt level of farms all continue to require special attention. The health of existing dairy farms and the financing of startup projects will benefit from improvements in these areas.
- In the context of pressure from globalization and the limits of tariff protection, the improvement of producers’ income and their quality of life will depend more than ever on their management abilities. Increasing the proportion of young producers who have a good level of specialized training in agriculture is thus an unavoidable challenge.
- Coaching and support (from a mentor or the community) of young producers and improvement of the transferors’ retirement conditions (taxation and retirement fund) are additional important challenges.