JUIN 2018

AgriSuccès

LE JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE LES *Oeufs* ET LA *Vie*

Créez votre héritage ensemble

avec le prêt Transfert

Qu'il s'agisse de se lancer en affaires ou de vendre sa ferme, acheteurs et vendeurs peuvent compter sur le prêt Transfert pour s'entendre. Faites votre achat en investissant moins et constituez des fonds propres plus rapidement. Ou encore, vendez en comptant sur des paiements garantis et échelonnés et bénéficiez d'avantages fiscaux. Renseignez-vous.

1-888-332-3301 | fac.ca/PretTransfert

Financement agricole Canada
Pour l'avenir de l'agroindustrie

Canada

DANS CE NUMÉRO

JUIN 2018

AgriSuccès

Empreint de fierté envers l'agriculture et rempli de perspectives positives mais réalistes, le magazine AgriSuccès *se voue à aider les producteurs canadiens à perfectionner leurs pratiques de gestion. Chaque numéro vise à présenter du contenu qui suscite :*

- *l'engagement*
- *la motivation*
- *l'innovation*
- *des réalisations*

Quatre numéros sont publiés chaque année, aux mois de janvier, mars, juin et novembre.

Fondé en 2004, numéro 81

Rédacteur en chef, Kevin Hursh

Photographies originales par HuszarVisuals.ca

Il est possible de reproduire les photos et les articles de ce numéro avec notre autorisation. Pour en savoir plus, communiquez avec nous par courriel à agrisucces@fac-fcc.ca.

This publication is also available in English. fcc.ca/Agrisuccess.

Les rédacteurs et les journalistes de l'*AgriSuccès* tentent de fournir de l'information et des analyses exactes et utiles. Les rédacteurs et FAC ne garantissent pas la précision de l'information contenue dans ce magazine et ne sauraient être tenus responsables de toute action ou décision prise par le lecteur.

Abonnez-vous gratuitement : fac.ca/Agrisucces

- @FACagriculture
- Financement agricole Canada
- @FACagriculture
- Financement agricole Canada
- FACenligne

FACExpress

Pour vous tenir au courant des affaires agricoles du pays, recevez des nouvelles directement dans votre boîte de réception : fac.ca/Express

4 COUVERTURE

PROFIL DE PRODUCTEURS

Le juste équilibre entre les œufs et la vie

À la faveur d'une série fortuite de choix de vie et de changements opérationnels, l'entreprise Law's Horizon Egg Farm restera en activité pendant une autre génération.

8
ARTICLE VEDETTE
Les conditions essentielles d'une réunion fructueuse
Qu'elles vous enchantent ou vous rebutent, les réunions sont inévitables. Il existe toutefois des moyens de les rendre beaucoup plus productives.

10
ARTICLE VEDETTE
La vente en ligne vous intéresse?
Le commerce électronique crée de nombreux débouchés, mais comporte aussi certains pièges.

3
VOTRE ARGENT
Une balance à la ferme multiplie vos possibilités
Les producteurs de céréales qui possèdent une balance à la ferme peuvent attirer des acheteurs plus nombreux, accroître leurs revenus et réaliser des économies.

7
LES FACTEURS QUI CHANGENT LA DONNE
Le terme « durabilité » n'est plus un simple mot à la mode
Découvrez le point de vue du plus grand fabricant de pâtes au monde au sujet des chaînes d'approvisionnement durables.

14
ÉTUDE DE CAS
La ferme peut-elle survivre à un divorce?
Même s'ils étaient en instance de divorce, Jacques et Alice voulaient que leur fille Rebecca ait la chance de pratiquer l'agriculture.

16
DEMANDEZ À UN EXPERT
Comment composer avec des employés difficiles
Comment encadrez-vous les employés difficiles? Dans quelles circonstances devez-vous les congédier et comment vous y prenez-vous?

18
HORIZONS ÉCONOMIQUES
Principales leçons à tirer du dernier rapport *Valeur des terres agricoles* de FAC
En 2017, la valeur des terres agricoles canadiennes était à la hausse en raison des projets d'expansion des producteurs et du nombre limité de terres à vendre.

19
TECHNOLOGIE
Les outils génétiques en format de poche
L'identification par l'ADN, rapide et facile, aura une incidence déterminante, notamment sur la détection de la fraude alimentaire et sur la lutte contre les mauvaises herbes résistantes aux herbicides.

Votre comptable et **votre conseiller juridique** sont de **fidèles alliés**

La plupart d'entre nous aiment rendre visite à d'autres agriculteurs pour comparer nos activités. C'est un excellent moyen d'en apprendre sur les nouveaux produits et les nouvelles pratiques, les possibilités de commercialisation et les pièges éventuels.

Durant ce genre de conversation, je suis parfois étonné d'entendre les conseils en matière de comptabilité et d'affaires que certains producteurs reçoivent ou ne reçoivent pas.

Je suis stupéfait du nombre d'exploitations agricoles qui possèdent des éléments d'actif considérables et génèrent des ventes importantes, sans pourtant être constituées en société par actions, ou n'envisagent même pas cette option. La constitution en société par actions comporte des avantages et des inconvénients, mais certains producteurs prêtent une importance démesurée aux aspects négatifs et à ce que certains comptables ou conseillers aux entreprises leur ont dit jadis.

Je m'étonne aussi du nombre de couples de propriétaires-exploitants qui n'ont pas pris toutes les dispositions nécessaires pour doubler leur exonération cumulative des gains en capital. Par exemple, dans le cas d'une terre qui n'est pas détenue par la société d'exploitation agricole, le titre foncier est-il aux deux noms?

Plusieurs d'entre nous, comme moi, ne comprennent pas parfaitement les dispositions relatives au transfert des terres agricoles, la détermination du prix de base rajusté des terres agricoles et la façon dont les règles diffèrent selon que la ferme est une entreprise à propriétaire unique, une société de personnes ou une société par actions.

Cependant, j'en sais assez pour solliciter des conseils judicieux et poser beaucoup de questions. La somme que nous consacrons pour obtenir des avis comptables et juridiques professionnels est un investissement extraordinaire. Je paie volontiers ma juste part d'impôt, mais je vais certainement utiliser tous les outils possibles pour réduire mon fardeau fiscal.

Les règles fiscales sont compliquées et évoluent constamment, chaque ferme étant unique, et différents professionnels peuvent donner des conseils quelque peu contradictoires.

Assurez-vous d'obtenir des conseils judicieux en fonction de vos objectifs et qui tiennent compte de la dynamique en évolution de votre ferme. Pour ce faire, rencontrez régulièrement votre comptable et peut-être même votre avocat ou votre notaire. Mais tâchez aussi d'effectuer vos propres recherches pour pouvoir poser des questions pertinentes.

Vos commentaires et idées d'articles sont toujours les bienvenus.
Courriel : kevin@hursh.ca. Twitter : @kevinhursh1. ■

KEVIN HURSH, RÉDACTEUR EN CHEF / *Kevin est agronome-conseil, journaliste et rédacteur en chef. Il vit à Saskatoon, en Saskatchewan. Il exploite aussi une ferme céréalière près de Cabri, en Saskatchewan, et produit un large éventail de cultures.* **hursh.ca** (en anglais seulement)

CONTRIBUTEURS

KIERAN BRETT / *Kieran est rédacteur en Alberta depuis 1989. Il traite de sujets liés à l'agriculture, de la production aux finances en passant par la commercialisation.*

ALLISON FINNAMORE / *Établie au Nouveau-Brunswick, Allison est journaliste agricole pigiste et passionnée des médias sociaux. Elle est rédactrice en chef de* FAC Express *et collabore à d'autres publications diffusées à l'échelle nationale.*

PETER GREDIG / *Fort de son expérience en communications agricoles, Peter est un associé de la société de développement d'applications mobiles AgNition Inc. Il est également producteur agricole dans la région de London, en Ontario.*

LORNE McCLINTON / *Rédacteur, journaliste et photographe, Lorne partage son temps entre son bureau au Québec et sa ferme céréalière en Saskatchewan.*

LILIAN SCHAER / *Auteure et rédactrice professionnelle, Lilian vit près de Guelph, en Ontario. Elle offre des services de communication à la pige à l'ensemble de l'industrie agricole.*

Une balance à la ferme **multiplie vos possibilités**

PAR LORNE McCLINTON

Les producteurs de céréales partout au pays doivent satisfaire la demande d'un nombre inégalé d'acheteurs concurrents. De plus, l'éventail des cultures ne cesse de s'élargir. Dans ce contexte, il est de plus en plus utile de posséder une balance à la ferme.

« Si vous possédez votre propre balance, vous avez le plein contrôle de vos stocks », dit Christos Lygouriatis, directeur du marketing et des ressources humaines de XPT Grain, à Regina, en Saskatchewan. « Vous pouvez savoir exactement quel est l'état de vos stocks à n'importe quel moment, ce qui crée de nouvelles possibilités de commercialisation auprès d'entreprises locales ou sur le marché mondial. »

Les producteurs des Prairies expédient toujours la plus grande partie de leurs céréales et de leurs oléagineux aux silos à haute capacité des grandes sociétés céréalières. Il n'est pas absolument nécessaire de peser chaque camion qui quitte la ferme pour savoir quel volume de marchandises a été expédié. Toutefois, un producteur qui ne sait pas exactement combien pèse un camion rempli s'expose à de lourdes amendes en cas de surcharge accidentelle.

« Il est indispensable de posséder votre propre balance si vous voulez commercialiser du grain en le chargeant au moyen de conteneurs à partir de la ferme », affirme Joe Wecker, producteur de céréales et de cultures spéciales de Sedley, en Saskatchewan. « Il serait presque impossible de le faire sans balance. En cas de surcharge, les transporteurs maritimes refuseront votre cargaison, alors qu'en cas de charge insuffisante, l'acheteur final payera un fret plus élevé par tonne. »

Les sociétés de transport des marchandises exigent que l'accusé de réception du grain indique le poids exact à l'arrivée et au départ du transporteur, le numéro du conteneur et la masse brute vérifiée (MBV), dit M. Lygouriatis. S'il est possible d'obtenir tous ces renseignements d'une entreprise de contrôle indépendante, les frais supplémentaires d'évaluation du poids de transport font cependant augmenter vos coûts d'expédition.

« Il est très avantageux d'avoir accès à une balance à proximité de votre ferme, par exemple en partenariat avec d'autres producteurs, ajoute M. Lygouriatis. Cela vous permet d'effectuer vous-même le pesage, tout en vous offrant beaucoup de souplesse et des possibilités d'attirer des courtiers, des acheteurs, des transformateurs et des entreprises alimentaires du monde entier. »

Une balance à la ferme s'avère aussi très pratique lorsque vous prenez livraison de semences et d'engrais, ajoute M. Wecker. Cela vous permet de revérifier le poids de chaque cargaison. Les problèmes de livraison sont inévitables, et le fait de posséder votre propre balance réduit les mauvaises surprises au minimum.

Une balance est un investissement crucial pour les grandes fermes où l'on pratique diverses rotations des cultures, mentionne M. Lygouriatis. Véritable pierre angulaire des expéditions, elle vous permet de vérifier le poids des intrants livrés à la ferme et celui des expéditions en partance de la ferme. Si vous produisez de nombreuses cultures spéciales, vous devez pouvoir compter sur la précision qu'offre une balance. ■

Quel est le coût d'une balance?

Un modèle de base d'une balance légale pour usage commercial mesurant 3 mètres sur 25 mètres avec plateforme de béton se vend au moins 39 000 $, installation en sus, indique Garry Burke de Strathroy Scale, à Strathroy, en Ontario. Le prix que demandent les entreprises de construction pour l'installation des pieux sur lesquels elle repose et pour l'aménagement de la voie d'accès à l'une ou l'autre des extrémités varie considérablement. Dans le Sud-Ouest de l'Ontario, il faut prévoir environ 16 000 $.

Si vous désirez une balance munie de tous les gadgets électroniques qui rendent son utilisation plus conviviale, le coût est plus élevé. De plus, vous devrez investir quelques centaines de dollars de plus tous les deux ans pour renouveler son homologation.

Si vous n'avez pas besoin d'une balance légale pour usage commercial, il existe des modèles moins chers, souligne M. Burke. Les balances pesant les roues coûtent environ 3 000 $ par cellule et offrent une précision à 500 kilogrammes près. La location d'une balance est une solution envisageable si vous n'en avez besoin qu'à l'occasion.

LE JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE LES Oeufs ET LA Vie

PAR ALLISON FINNAMORE

À la faveur d'une série fortuite de choix de vie et d'importants changements aux activités de la ferme, une exploitation familiale de production d'œufs de consommation du Nouveau-Brunswick est solidement établie et prête à passer aux mains de la prochaine génération. Mais il n'a pas toujours été évident que les choses se dérouleraient de cette façon.

La ferme Law's Horizon Egg Farm, exploitée par Gailand et Carol Law ainsi que leur fils Aaron et leur belle-fille Kara, est située à Kars, à environ 70 kilomètres au nord de Saint John.

Conciliation travail-famille : un défi pour les propriétaires-exploitants

Les parents de Gailand se sont établis dans cette région dans les années 1940 et y ont fondé une exploitation agricole mixte. Au fil des ans, ils se sont spécialisés dans la production, le classement et la commercialisation des œufs. Plus tard, ils ont ajouté un couvoir enregistré.

Le frère aîné de Gailand, Bruce, a choisi de quitter la ferme, mais Gailand est resté prêter main-forte à son père après avoir obtenu son diplôme. Bruce est revenu travailler à la ferme pendant une vingtaine d'années avant de prendre sa retraite. Gailand et Carol lui ont racheté sa participation en 1996.

À cette époque, les Law ont décidé de cesser d'exploiter le couvoir. Étant donné les conditions du marché et les investissements nécessaires pour améliorer les installations, la décision de mettre fin aux activités du couvoir s'imposait, explique Gailand. La famille a décidé de se concentrer sur la production, le classement et la commercialisation des œufs, ainsi que sur l'élevage de poulettes et la fabrication d'aliments à la ferme.

Au fil des ans, les détaillants ont resserré leurs exigences en matière de certification par les programmes nationaux de salubrité des aliments et les programmes déjà en place. La nécessité imminente d'investir dans de nouveaux équipements pour se conformer à la réglementation, conjuguée au désir de diminuer leur charge de travail, a convaincu Gailand et Carol de fermer le poste de classement en 2005.

Parallèlement, Aaron et son frère ont grandi à la ferme et sont partis étudier l'ingénierie; chacun se destinait à travailler dans cette industrie. Toutefois, par un concours de circonstances, Aaron est revenu à la maison.

Kara et Aaron Law

(À partir de la gauche) Kara, Aaron, Gailand et Carol au nouveau poulailler.

Mélangés sur place, les aliments pour animaux passent directement de la fabrique au bâtiment réservé aux poulettes.

« L'occasion s'est présentée à l'époque parce que mon père et ma mère envisageaient de prendre leur retraite et de vendre la ferme en dehors du cercle familial, relate Aaron. Mon retour à la ferme n'était pas prémédité. J'ai simplement saisi une occasion qui s'est offerte alors que j'étais en transition sur le plan professionnel. »

Aaron prévoyait de travailler avec ses parents pendant environ un an, mais en fin de compte, ils ont travaillé ensemble pendant trois ans. « Je n'arrivais pas à me décider : avais-je envie ou non d'acheter l'entreprise et de poursuivre dans cette voie? »

Désir de voler de ses propres ailes

Aaron ne cache pas qu'il a hésité à se consacrer à la ferme. « J'avais vu mes parents travailler d'arrache-pied lorsqu'ils avaient l'entreprise de classement et de production, et je ne voulais pas nécessairement travailler comme eux pendant les 20 ou 30 prochaines années. Je craignais de ne plus avoir de liberté, avoue-t-il. J'adore l'agriculture, mais j'aime aussi une foule d'autres choses. »

Une série de décisions opportunes à la ferme a aidé Aaron à faire un choix et à s'assurer qu'il aurait le temps de mener une vie en dehors de la ferme. Les Law ont démantelé leurs deux poulaillers vieillissants et en ont bâti un nouveau doté d'un système de surveillance informatisée.

Ils ont aussi trouvé un moyen de renouer avec le classement des œufs sans accroître leur charge de travail en s'associant avec l'entreprise Maritime Pride Eggs, un poste de classement des œufs appartenant à des producteurs, qui dessert le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard. Situé à Amherst, en Nouvelle-Écosse, ce poste de classement des œufs est le plus grand à l'est de Québec, selon Aaron. Les 230 000 œufs produits chaque semaine par les 34 000 poules de la famille Law y sont acheminés pour être classés, vendus et distribués à des détaillants allant des grandes chaînes de supermarchés aux petites épiceries du coin, partout dans les Maritimes.

Ces changements ont permis à Aaron de jouir de la liberté dont il rêvait.

Naissance d'une passion pour la sensibilisation

En 2016, Aaron a passé un mois au Swaziland avec les Producteurs d'œufs du Canada, partenaires du Projet Canaan de l'organisme Heart for Africa. Ce vaste projet de développement de 2 500 acres permet de produire une abondance de produits alimentaires, dont des œufs, pour stimuler l'économie locale. Il vient aussi en aide aux orphelins et aux enfants vulnérables.

Dans le poulailler à pondeuses avant l'arrivée du premier troupeau, Aaron a participé à la formation des travailleurs inexpérimentés, leur expliquant les rouages de l'exploitation avicole selon la méthode canadienne, des soins au poulailler à la tenue de registres en passant par la manipulation des poules.

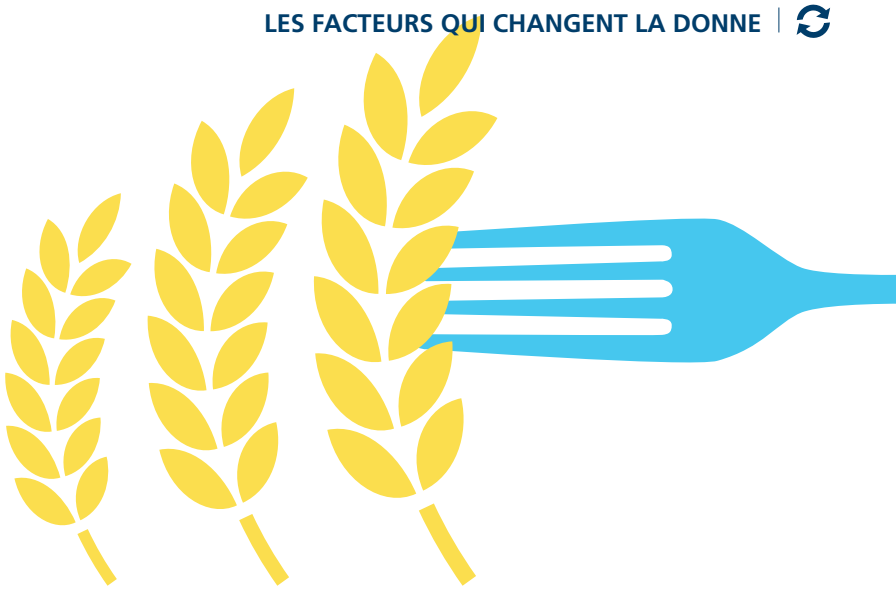
Fort de cette expérience enrichissante, Aaron se sent revigoré depuis son retour, et il a pris pleinement conscience de « l'abondance à laquelle nous, les Canadiens, avons accès ».

Cette expérience a aussi attisé son désir de sensibiliser les gens. Animé par cette passion, il se fait maintenant ambassadeur de l'agriculture et s'emploie à instruire les gens qui ne font pas partie de l'industrie sur le travail des agriculteurs. Aaron utilise activement les médias sociaux et participe aussi à des conférences. Et, à l'instar de son père, il préconise d'accueillir des visiteurs à la ferme. Tandis qu'Aaron a une approche de la sensibilisation axée sur la technologie, Gailand privilégie les conversations en personne.

Il arrive souvent que des voisins ou amis avouent ignorer ce qui se fait dans un poulailler. Lorsque cela se produit, il s'empresse d'inviter les curieux à faire une visite. « Il y a des gens qui n'ont pas la moindre idée de ce que nous faisons, et lorsqu'on commence à leur parler de notre travail, ils sont tout à fait surpris », affirme Gailand.

Les choix de vie et les choix professionnels importants se présentent parfois sans prévenir, mais dans le cas de la famille Law, tous les éléments étaient réunis au bon moment pour ouvrir la voie à un avenir prometteur. ■

Le terme **« durabilité »** n'est plus un simple mot à la mode



PAR KEVIN HURSH

Tout le monde semble avoir une définition différente de la production alimentaire durable. Même si cette notion demeure quelque peu abstraite et subjective, les initiatives en matière de durabilité ont une incidence concrète sur un nombre croissant de producteurs.

En janvier dernier, un sommet sur le blé dur a attiré près de 300 personnes à Swift Current, en Saskatchewan, capitale de la production de blé dur. Greg Viers, gestionnaire de l'approvisionnement en blé dur de Barilla Amérique, était l'un des conférenciers.

Barilla est le premier fabricant de pâtes au monde, et le Canada est le premier exportateur de blé dur destiné à la fabrication de pâtes. Il va sans dire que Barilla est un client important. Cette entreprise familiale, maintenant dirigée par la quatrième génération, a démarré à Parme, en Italie, en 1877.

Aujourd'hui, Barilla possède 28 usines de pâtes et exerce ses activités dans plus de 100 pays. Son usine de pâtes située à Ames, en Iowa, a récemment fait l'objet d'un important agrandissement et serait maintenant la plus grande des États-Unis.

La culture du blé dur occupe plus de cinq millions d'acres dans le sud de la Saskatchewan et de l'Alberta chaque année, mais les milliers de producteurs de blé dur ne font pas affaire directement avec des utilisateurs finaux comme Barilla. L'exposé de Greg Viers était donc une occasion unique pour les producteurs d'entendre le point de vue d'un gros client, en personne.

« La durabilité, a dit M. Viers, est cruciale pour Barilla. » Cette valeur est illustrée par le slogan de l'entreprise : « Bon pour vous, bon pour la planète ».

Sur le site Web du fabricant, une pyramide alimentaire figure côte à côte avec une pyramide de l'environnement inversée pour illustrer l'engagement de Barilla à produire des aliments sains aux effets environnementaux les plus faibles possible.

« Nous sommes déterminés à atteindre l'objectif de nous procurer la totalité de nos matières premières stratégiques de façon responsable et de former des chaînes d'approvisionnement durables, du champ à la table, pour assurer le bien-être des humains, des animaux et de la planète » (traduction libre), peut-on lire sur le site Web.

> Les initiatives axées sur la durabilité ont une réelle incidence sur de plus en plus d'agriculteurs.

Un producteur qui participait au sommet a questionné M. Viers à propos de l'allégation « Sans OGM » que l'on trouve sur les emballages de certains produits Barilla. Cette mention n'est-elle pas trompeuse pour les consommateurs? Après tout, aucun pays ne produit de blé ou de blé dur génétiquement modifié à une échelle commerciale.

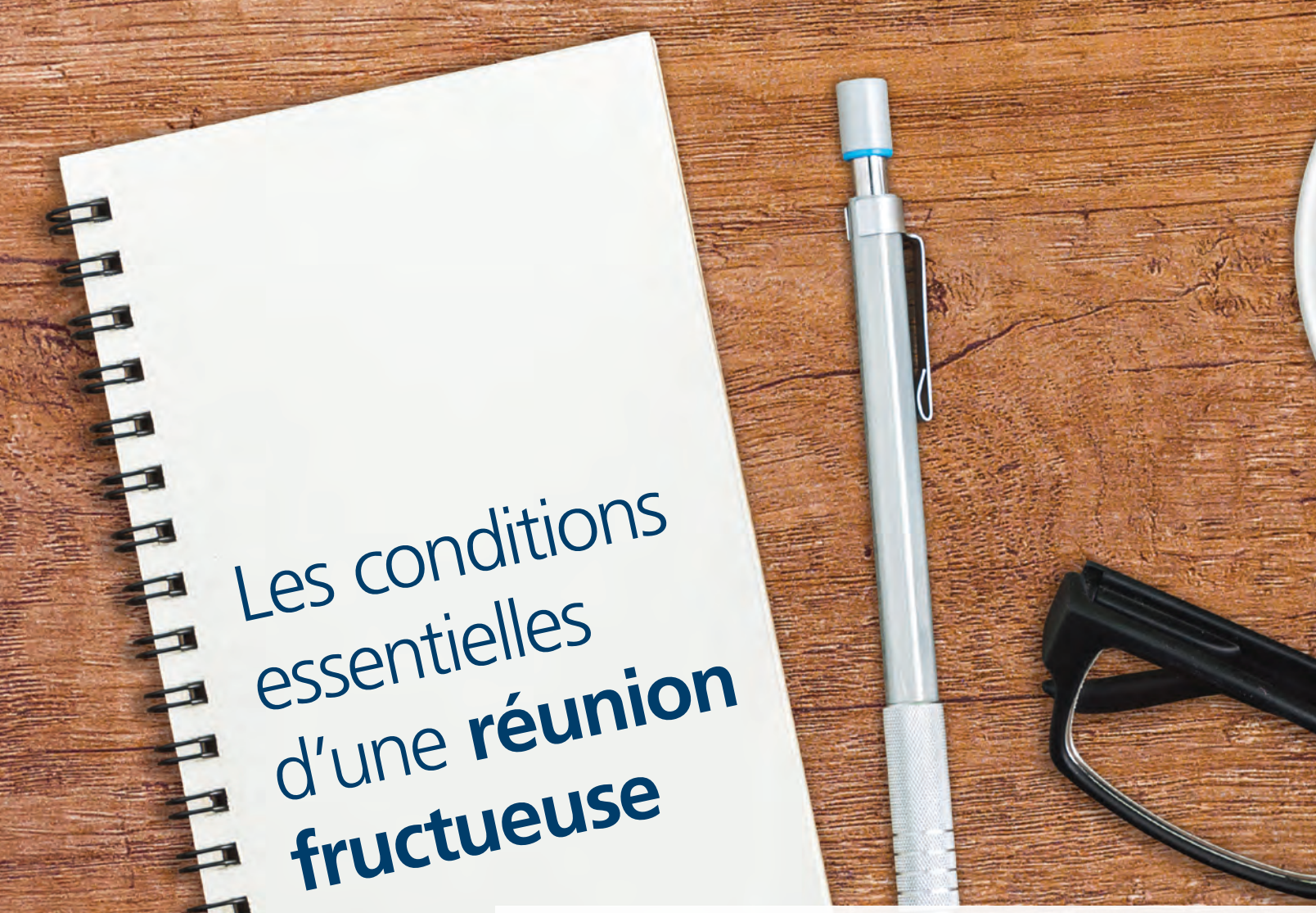
M. Viers était d'accord, mais il a précisé que la majorité des consommateurs en savent très peu sur les OGM et qu'il est avantageux, d'un point de vue commercial, de leur garantir que les produits sont exempts d'OGM.

M. Viers a aussi offert un aperçu de la chaîne d'approvisionnement au-delà de Barilla, abordant particulièrement les exigences de Walmart. Chaque année, Barilla participe à un sondage de ce détaillant sur l'indice de durabilité qui comporte des questions sur l'épandage d'engrais et l'érosion du sol.

Le sondage comporte aussi la question suivante : « Pour quel pourcentage de votre approvisionnement en grain êtes-vous en mesure de cerner le pays, la région ou la ferme d'origine? »

Comme les producteurs de blé dur, la plupart des agriculteurs canadiens ne vendent pas leurs produits directement aux utilisateurs finaux, mais ceux-ci s'intéressent de plus en plus aux pratiques employées dans les fermes et ont une influence grandissante sur ces pratiques. ■

À LIRE : Une chaîne de bloc peut améliorer la traçabilité et la transparence, ce qui représente un avantage pour les producteurs.
fac.ca/ChaineDeBloc



Les conditions essentielles d'une **réunion fructueuse**

PAR KIERAN BRETT

Vous avez une réunion ce soir, mais vous n'êtes pas sûr d'être bien enthousiaste? En fait, tout dépendra de l'expérience que vous avez acquise, que ce soit comme membre d'un conseil d'administration bénévole ou d'une association communautaire, ou lors de vos réunions de famille.

Bien des gens détestent les réunions. Dans le pire des cas, celles-ci grugent du temps et ne rapportent rien. Même si de nombreuses idées sont sur la table, peu d'entre elles se concrétisent.

Pourquoi certaines réunions se révèlent-elles infructueuses? Nous l'avons demandé à Michael Goldman. Fondateur du cabinet d'experts-conseils Facilitation First, de Toronto, il dirige une équipe pancanadienne ayant pour mission d'organiser des réunions profitables. Son équipe enseigne l'animation de réunions et offre des services d'animation indépendants.

« Le grand problème des réunions réside dans le manque de structure, explique M. Goldman. La raison d'être des réunions, les objectifs et les résultats escomptés ne sont pas énoncés clairement. Même si les participants comprennent l'objectif et les résultats attendus, personne ne fournit d'orientation ou de marche à suivre. »

Rôle de l'animateur, du président ou du leader

Selon M. Goldman, le président ou l'animateur est le pilier d'une réunion. Le rôle de l'animateur consiste à établir les trois bases essentielles de toute réunion fructueuse : l'objectif, le but recherché et la marche à suivre. Autrement dit, il doit expliquer pourquoi les personnes sont réunies, les résultats attendus et la façon d'y arriver.

L'animateur de votre réunion maîtrise-t-il parfaitement ces trois bases? Généralement, vous vous en rendez compte dès le début de la réunion. Un leader, explique M. Goldman, peut faire progresser ou saboter une réunion simplement par son attitude. Si l'animateur est ouvert et semble être à l'écoute, cela permet d'éviter les affrontements. Mais s'il n'écoute pas ou semble surtout chercher à promouvoir ses propres intérêts, les conflits sont presque inévitables.

M. Goldman a aussi constaté que la dynamique des réunions change selon que les participants sont des salariés, des bénévoles d'un organisme sans but lucratif ou des membres d'une famille.

« Lorsque les participants sont payés pour assister à la réunion, ils comprennent généralement qu'un certain niveau de civisme est de mise, dit-il. Les participants bénévoles, pour leur part, sont parfois plus émotifs parce qu'ils investissent leur propre temps et que le sujet leur tient particulièrement à cœur. »

Personne n'aime le chaos. Nous aimons tous penser qu'un mécanisme bien huilé est en marche. Si l'animateur trace une trajectoire claire, les gens finissent généralement par rentrer dans le rang. Sinon, la réunion peut vite dérailler, notamment en raison de conflits interpersonnels.

Dans toute réunion, chacun nourrit des intentions personnelles, ressent des émotions intérieures et est instruit d'une expérience qui lui est propre. Si l'animateur de la réunion est incapable de gérer les conflits, le succès de la réunion sera compromis.

« En tant qu'animateur, je me présente et je structure la réunion selon une stratégie proactive, dit M. Goldman, mais il y a malgré tout une dynamique de groupe qui s'engage, et des choses arrivent. Il faut être bien outillé pour être prêt à réagir quand les gens s'emportent soudainement. »

Opter pour un facilitateur, interne ou externe?

Si vous dirigez une réunion, qu'il s'agisse d'un groupe communautaire, d'une association de producteurs ou d'une ferme familiale, le succès de la réunion, en définitive, est entre vos mains. Néanmoins, il est tout naturel que le facilitateur ait aussi ses propres opinions. En s'appuyant sur son expérience, M. Goldman affirme que cela ne doit cependant pas poser problème.

« Je crois que l'animateur peut communiquer une impression de neutralité, dit-il. Pour ce faire, il n'a qu'à déclarer son parti pris d'emblée et à mettre le groupe au défi d'apporter d'autres points de vue qui peuvent se comparer à son option privilégiée. »

Compte tenu de l'importance et de la complexité du rôle d'un animateur de réunion, certaines organisations préfèrent confier leurs réunions importantes à des animateurs indépendants. Certes, cela représente un coût, mais M. Goldman croit qu'il peut s'agir d'un investissement judicieux.

« Les fermes familiales peuvent en tirer parti, mais c'est aussi vrai pour n'importe quelle réunion où tous les intervenants ont un intérêt substantiel en jeu, dit-il. Il est difficile de participer à la conversation tout en gérant la structure de celle-ci en plus de la dynamique des échanges. Dans une telle situation, il y a trop de facettes à gérer pour que l'animateur puisse porter tout ce poids sur ses épaules sans avoir de nombreux problèmes. » ■

Les quatre grandes **lacunes des réunions**

Une façon d'assurer la réussite des réunions est de connaître et d'atténuer les facteurs à l'origine des réunions infructueuses. Au cours de sa longue expérience d'animateur et de formateur, Michael Goldman a cerné quatre pièges qu'il faut éviter à tout prix :

1. **Piètre animateur.** Si l'animateur n'est pas disposé à maintenir l'attention des participants sur le sujet et à servir d'arbitre pour gérer les personnalités difficiles, d'autres personnes s'imposeront, s'éloigneront du sujet et prendront les commandes.

2. **Faible structure.** Les participants lanceront toujours des idées aléatoires et se mêleront à la conversation de façon plus ou moins appropriée ou logique.

3. **Dynamique inefficace.** Si les participants ne sont pas disposés à écouter les points de vue des autres, la discussion risque d'avorter.

4. **Préparation insuffisante.** Si les participants arrivent à la réunion sans s'y être préparés, personne n'aura rien à dire.

LA VENTE EN LIGNE VOUS INTÉRESSE?

PAR KIERAN BRETT

Lorsque l'apiculteur Richard Ozero a fondé Good Morning Honey en 2010 près de Stony Plain, en Alberta, il croyait d'entrée de jeu que le commerce électronique devait faire partie intégrante de son entreprise.

« Nous nous rendions compte que beaucoup de nos amis et clients se tournaient vers les achats en ligne, explique M. Ozero. De nos jours, une entreprise doit se trouver là où les gens dépensent leur argent. Certains le font à l'épicerie, d'autres le font à partir de leur ordinateur. »

Si certains produits agricoles sont périssables et peuvent être difficiles à expédier, le miel, la cire d'abeille et le pollen de M. Ozero se conservent plus longtemps et se prêtent à merveille à la vente en ligne. Même s'il fait maintenant affaire avec des clients aux États-Unis, en Asie et en Europe, il continue à vendre ses produits dans les marchés fermiers, dans les épiceries locales et sous la marque de la coopérative Beemaid.

> « Si vous voulez tirer parti de ce nouveau commerce agricole, vous devez avoir une présence en ligne. »

M. Ozero a confié la création de son site Web de commerce électronique à un concepteur numérique d'Edmonton afin d'offrir une plateforme conviviale et fiable aux consommateurs. Il sait d'expérience que l'établissement d'une infrastructure virtuelle peut se révéler dispendieux. Compte tenu des coûts permanents liés au marketing, et pour suivre les progrès de la technologie, la vente en ligne sans intermédiaire n'entraîne pas nécessairement d'économie. Malgré tout, il compte mener des affaires en ligne encore longtemps.

« C'est la nouvelle réalité, dit M. Ozero. Si vous voulez tirer parti de ce nouveau commerce agricole, vous devez avoir une présence en ligne qui vous permet de vendre vos produits directement aux consommateurs. »

Guichet unique pour l'achat de produits agricoles

Si certains agriculteurs canadiens choisissent de créer un site Web comportant un magasin en ligne, d'autres recourent à la vente en ligne par l'intermédiaire d'un supermarché virtuel axé sur les produits agricoles.

En 2013, Nathan Steele a fondé My Farmers' Market à Winnipeg, au Manitoba, pour offrir des aliments frais provenant de plus de 70 producteurs locaux et livrés le jour même. Contrairement aux producteurs qui suivent le modèle de l'agriculture soutenue par la communauté, son entreprise permet aux clients de personnaliser leur commande en ligne selon leurs besoins, au lieu de recevoir un panier mystère.

« Mes clients sont des jeunes qui veulent connaître l'agriculteur (qui remplit leur panier) ou la provenance de leurs aliments, explique M. Steele. Tout le monde y gagne parce que nous offrons aussi à nos producteurs un modèle pratique du point de vue logistique. »

M. Steele est fier du chemin que son entreprise a parcouru et de la représentation positive qu'il offre aux producteurs qui utilisent sa plateforme. Néanmoins, il admet que la voie de la commercialisation des aliments en ligne n'est pas pavée d'or.

Au cours de ses cinq années d'activité, M. Steele a vu d'autres portails de l'alimentation s'ouvrir sur le marché en ligne, offrant de grandes marques à bas prix. C'est un marché concurrentiel qui exige beaucoup de travail et qui accorde rarement un répit.

« Je dirais que nous progressons lentement, mais sûrement, confie M. Steele. On ne réussit pas du jour au lendemain. C'est un travail de longue haleine. »

Tandis que Richard Ozero de Good Morning Honey considère son marché en ligne comme un aspect important de son activité de distribution, il est intéressant de souligner que M. Steele, qui est pourtant un pionnier de la vente d'aliments en ligne, a dernièrement décidé d'avoir pignon sur rue pour profiter de l'achalandage devant son entrepôt.

« Winnipeg accueille ce concept à bras ouverts, assure-t-il. Il y a des hauts et des bas, mais nous sommes ravis de ce que nous avons créé. » ■

Cinq conseils pour **vous préparer à faire du commerce en ligne**

Êtes-vous prêt à vendre en ligne?
Les conseils que voici pourraient vous y aider.

Préparez votre plateforme de commerce électronique
Trouvez un modèle de site Web de commerce électronique, faites affaire avec une entreprise qui se spécialise dans la création de boutiques en ligne personnalisées, ou faites équipe avec quelqu'un qui possède déjà un site Web éprouvé.

Déterminez votre mode de paiement
Les banques canadiennes offrent différentes options de paiement en ligne, mais vous pouvez aussi utiliser des services comme Square, Stripe, PayPal ou Shopify. Attendez-vous à payer des frais mensuels, des frais par transaction ou les deux.

Réfléchissez à vos options de livraison
La plupart des clients s'attendent à payer des frais de livraison. Selon votre modèle d'entreprise, vous pouvez livrer votre produit vous-même ou par l'entremise d'un service de messagerie ou de transport commercial. Si vous livrez à l'étranger, vous risquez d'être assujetti à certaines restrictions ou à certains règlements. Réglez ces questions d'avance.

Créez vos politiques
Il arrive que des produits soient endommagés durant le transport, ou qu'ils ne correspondent pas aux attentes du client. Communiquez clairement vos politiques de retour ou de remboursement sur le site Web de votre magasin virtuel. Si vous n'acceptez pas les retours, indiquez-le, mais rappelez-vous que le service après-vente est très important.

Passez le mot
Comme pour une entreprise traditionnelle, vous devrez attirer la clientèle dans votre magasin. Ajoutez l'adresse de votre site Web sur tous vos supports publicitaires, y compris vos cartes de visite, vos brochures, vos fiches de recettes, vos affiches et vos comptes dans les médias sociaux.

Un financement à la hauteur de vos rêves

Nouveau prêt Jeune agriculteur

- Obtenez jusqu'à 1 million de dollars
- Options de taux d'intérêt spéciaux
- Aucuns frais de traitement de prêt

fac.ca/PretJeuneAgriculteur

Financement agricole Canada
Pour l'avenir de l'agroindustrie

TECHNOLOGIE

BOULEVERSEMENTS **ATTENDUS EN AGRICULTURE**

L'industrie agricole mise gros sur les nouvelles technologies : plus de 700 millions de dollars américains investis en 2017, soit plus que la somme consacrée au cours des deux années précédentes réunies. Quels sont les grands bouleversements à surveiller?

Robots, capteurs et intelligence artificielle – ces technologies rendront l'agriculture plus intelligente, plus précise et moins exigeante en main-d'œuvre

Agriculture sans producteur – viandes et cuirs fabriqués en laboratoire, sans élevage

Microbiologie du sous-sol – accroître la résistance aux ravageurs et la productivité des sols à l'aide de microbes

Sources : *Financial Times*, CB Insights, 21stCentTech.com, SARDA.ca

COMMENT OBTENIR UN SIÈGE À UN **CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Envisagez-vous de devenir membre d'un conseil d'administration, ou l'avez-vous fait récemment? Que faut-il pour exercer ce rôle avec succès? **Voici certains conseils de leaders de l'industrie agricole :**

1. Effectuez des recherches sur la raison d'être des organisations, des conseils et des postes offerts.
2. Assurez-vous d'avoir une opinion et la confiance nécessaire pour l'exprimer.
3. Faites preuve d'empathie et montrez-vous disposé à écouter et à apprendre des autres.
4. Exprimez-vous de façon respectueuse lorsque votre opinion diffère de celle des autres.
5. Gardez à l'esprit que vous devrez vous absenter de la maison et du travail et mettre en place des mesures de soutien.
6. Évitez de vous surmener en siégeant à de trop nombreux conseils.

Source : Conférence 2018 de FarmTech

TRANSFERT DE LA FERME

LAISSEZ VOTRE ENTREPRISE **MENER LE TRANSFERT**

Le fait d'articuler les discussions autour des ambitions et des besoins peut faciliter le transfert de la ferme, selon Merle Good, conseiller aux entreprises agricoles. Pour établir des attentes raisonnables, invitez les membres de la prochaine génération à se concentrer sur ce qu'ils peuvent faire pour l'entreprise plutôt que sur ce que l'entreprise peut faire pour eux.

- Quels sont les objectifs de l'entreprise?
- De quoi l'entreprise a-t-elle besoin pour réussir?
- Comment puis-je apporter de la valeur?

Source : *Country Guide*

Nous avons des ressources pour vous aider, peu importe à quelle étape vous vous trouvez dans le processus de transfert de votre ferme.
fac.ca/ParlonsDeTransfert

L'AVENIR DES ACHATS

L'ÉPICERIE **EN LIGNE** EST APPELÉE À GAGNER DU TERRAIN

Dans cinq à sept ans, **70 % des consommateurs** feront régulièrement leur **épicerie en ligne**. Les ventes en ligne de produits de consommation emballés au Canada devraient croître de **20 %** par année et représenter **5,3 %** du marché d'ici 2020.

Suivez la tendance : les entreprises les plus fructueuses intégreront harmonieusement les expériences d'achat en ligne et en magasin.

Sources : SpecialtyFood.com et FinancialPost.com

SÉCURITÉ AGRICOLE

ACCROÎTRE LA **SÉCURITÉ À LA FERME** POUR LES PRODUCTEURS ÂGÉS

Saviez-vous que le Canada compte plus de producteurs agricoles âgés de plus de 70 ans que de producteurs âgés de moins de 35 ans? Les producteurs âgés sont exposés à des risques accrus de lésions, en particulier les blessures attribuables aux accidents liés aux machines. Les producteurs âgés de plus de 80 ans sont ceux qui affichent le taux de mortalité le plus élevé, suivis des producteurs âgés de 70 à 79 ans.

La machinerie agricole est liée à **70 %** des accidents mortels à la ferme.

LES TROIS PRINCIPALES CAUSES DE BLESSURES LIÉES AUX MACHINES SONT

1. les écrasements (**18 %**)
2. les renversements (**17 %**)
3. le fait d'être coincé ou heurté par une machine (**9 %**)

Ralentissez, restez alerte et respectez les protocoles de sécurité. Et ayez toujours un téléphone cellulaire chargé en cas de besoin.

Source : Semaine canadienne de la sécurité en milieu agricole et ACSA

COMPILÉ PAR LILIAN SCHAER | Trouvez Lilian sur les médias sociaux à **@foodandfarming**

LA **FERME** PEUT-ELLE **SURVIVRE** À **UN DIVORCE?**

L'étude de cas fictive que voici a été créée par BDO.

À la fin de leur mariage, Jacques et Alice ne s'entendaient plus que sur un point : tous deux voulaient que leur fille Rebecca ait la chance de pratiquer l'agriculture.

Le couple s'est marié tout de suite après l'université, et Jacques était impatient de retourner à la ferme céréalière de sa famille. Avec l'aide des parents du jeune homme, Jacques et Alice ont acheté une ferme, puis une autre quelques années plus tard. Au cours des dix dernières années, ils se sont employés à acquérir la totalité de la terre ainsi que certains équipements des parents de Jacques; essentiellement, ils ont acheté les éléments d'actif de leur société d'exploitation agricole.

Maintenant quinquagénaires, propriétaires d'une exploitation céréalière de taille moyenne fructueuse et parents de deux enfants adultes, Jacques et Alice ont dû prendre des décisions difficiles et négocier un règlement de divorce le plus harmonieusement possible.

Jacques savait qu'il aurait des concessions à faire à Alice, et il y était préparé. Toutefois, il n'était pas prêt à cesser de pratiquer l'agriculture, et Rebecca, dans la mi-vingtaine, envisageait depuis toujours de venir pratiquer l'agriculture à la ferme familiale. Après avoir obtenu un diplôme en agriculture, elle avait accepté un poste dans une grande entreprise de protection des cultures pour acquérir de l'expérience et gagner un peu d'argent.

La deuxième fille du couple, Béatrice, fréquentait toujours l'université, mais elle se destinait à devenir dentiste et ne se voyait pas du tout devenir agricultrice.

En l'absence de plan concernant le partage de leur patrimoine, ils devaient négocier un règlement.

Jacques et Alice voulaient tous deux que la ferme continue d'exister pour Rebecca, mais Alice était tout aussi déterminée à en arriver à un règlement qui lui accorderait sa juste part. Elle était actionnaire à 50 % de la société d'exploitation agricole qu'elle avait créée avec Jacques peu après leur mariage.

Les deux fermes qu'ils avaient achetées n'étaient pas détenues par la société. Ils avaient presque entièrement remboursé les hypothèques liées à ces deux fermes, mais avaient dû s'endetter considérablement pour apporter d'importantes améliorations à l'équipement, agrandir l'espace d'entreposage du grain et faire construire un nouvel atelier (tout cela dans la perspective du retour de Rebecca).

Le contrat d'achat des actions de la société des parents de Jacques avait permis au couple d'effectuer des paiements échelonnés tout en se constituant lentement un capital. Le couple avait remboursé les parents de Jacques à environ 40 % et détenait environ 300 000 $ dans des REER, mais possédait peu d'autres éléments d'actif susceptibles d'être liquidés.

Jacques et Alice possédaient peu de biens lorsqu'ils se sont mariés. Ils n'avaient donc pas cru bon de conclure un accord prénuptial et, durant les années heureuses de leur mariage, ils n'avaient jamais jugé nécessaire de signer une convention d'actionnaires – malgré la recommandation de leur avocat. En l'absence de plan concernant le partage de leur patrimoine, ils devaient négocier un règlement.

Examen des options

Jacques a consulté la comptable de la famille pour examiner certaines options.

Il est vite apparu évident qu'il était impossible de payer immédiatement à Alice sa part du capital, parce que la terre représentait la plus grande partie de la valeur des actifs et les liquidités étaient insuffisantes.

La comptable a invité Jacques à explorer certaines questions :

- Était-il possible d'échelonner les paiements de la somme due à Alice?
- Était-il possible d'échelonner le remboursement de la dette envers la banque ou envers ses parents sur une plus longue période?
- Y avait-il moyen d'améliorer l'efficacité opérationnelle?
- Y avait-il des biens inactifs ou sous-utilisés?

La comptable a aussi recommandé que Jacques fasse faire des évaluations en règle des biens réels et de la société, et qu'avec Alice, ils demeurent en communication avec Rebecca et Béatrice tout au long du processus.

Un mois plus tard, ayant réuni les évaluations récentes de la terre et de l'équipement, l'avis de leurs deux filles et les renseignements fournis par leurs prêteurs, Jacques et Alice ont rencontré leurs avocats et leur comptable, puis ont entamé les discussions.

Non sans difficulté, un plan viable a commencé à prendre forme. Jacques emprunterait 500 000 $ sur la valeur de la ferme d'origine pour verser à Alice une somme qui lui permettrait de s'installer en ville. La banque prolongerait aussi la période de remboursement du prêt contracté pour l'ajout d'espaces d'entreposage et l'amélioration de l'équipement afin de réduire les paiements mensuels. Jacques pourrait continuer à rembourser ses parents selon des modalités assouplies. Enfin, on vendrait certains équipements sous-utilisés, dont un camion pour le transport du grain.

Rebecca, qui avait économisé un peu d'argent depuis l'obtention de son diplôme, verserait cette somme comme acompte pour l'achat des actions de sa mère dans la société d'exploitation agricole. Jacques demeurerait propriétaire de la terre, mais commencerait à transférer la propriété à Rebecca dans dix ans, une fois qu'elle aurait remboursé à Alice le solde du prix d'achat de ses actions.

Par ailleurs, Jacques transférerait tous les REER à Alice en utilisant des dispositions fiscales qui les garderaient à l'abri de l'impôt. Alice pourrait ainsi se prévaloir de ses exemptions pour gains en capital.

L'objectif était qu'Alice se voie payer le montant intégral du règlement en dix ans. Elle était prête à contracter une deuxième hypothèque sur les biens agricoles afin de garantir le montant impayé et à céder immédiatement sa propriété à Jacques.

Certes, ce plan se traduisait par un resserrement de la trésorerie pour tout le monde, mais il permettait à Jacques de continuer à pratiquer l'agriculture, à Alice de se séparer de la ferme, et à leurs deux filles de réaliser leurs aspirations professionnelles.

Toute cette démarche a été épuisante émotivement pour les trois générations, dans un contexte où le drame et les conflits pouvaient éclater à tout moment. Cependant, au fil des discussions avec les comptables et les avocats de la famille, Rebecca et Béatrice ont pu constater par elles-mêmes la nécessité des conventions d'actionnaires, des testaments et des procurations. Les deux sœurs se sont aussi juré qu'elles signeraient un accord prénuptial avant le jour de leurs noces. ■

BDO Canada LLP est un cabinet national d'experts-comptables et de services-conseils qui répond aux besoins des producteurs agricoles dans ses bureaux répartis d'un océan à l'autre.

@BDOCanada_Ag | BDO.ca

Comment composer avec des **employés difficiles**

Q Comment encadrez-vous les employés difficiles? Dans quelles circonstances les congédiez-vous et comment vous y prenez-vous?

PORTIA MACDONALD-DEWHIRST
Directrice générale,
Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture

Un employé difficile n'a peut-être besoin que d'un peu de soutien. Rencontrez-le pour examiner la situation et préciser vos attentes. Expliquez-lui en quoi les gestes qu'il pose actuellement vont à l'encontre des exigences et offrez-lui de l'aide (montrez-lui quoi faire, fournissez-lui des guides ou des outils). Prêtez attention aux types de questions qu'il pose. Vous y décèlerez peut-être un indice de ce qui ne tourne pas rond.

Durant la rencontre, formulez des attentes claires, expliquez-lui quelles seront les conséquences si vous ne constatez pas d'amélioration et fixez la date du prochain entretien. Assurez-vous de transmettre ces renseignements par écrit à l'employé pendant la rencontre pour éviter tout malentendu. Une lettre d'avertissement peut s'avérer appropriée.

Surveillez étroitement le travail de l'employé et consignez vos observations. Il faut consacrer du temps et de l'énergie pour tirer le meilleur de vos employés.

Déployez les efforts nécessaires à ce stade-ci pour remettre un employé rebelle dans la bonne voie, notamment en énonçant à nouveau vos attentes, en lui offrant du soutien, en surveillant ses progrès et en lui communiquant les résultats. Vous pourriez ainsi éviter de congédier un employé inexpérimenté ou mal intégré, en plus de montrer à tout le monde dans l'entreprise l'importance de vos valeurs.

Toutefois, si l'employé difficile n'affiche aucune amélioration, votre prochaine rencontre aura pour but de mettre en œuvre les conséquences annoncées. Le congédiement d'un employé est une solution de dernier recours que la direction ne devrait envisager qu'après avoir déployé tous les efforts possibles pour encadrer rigoureusement la démarche.

VIDÉO : Sylvain Boudreau donne son point de vue bien particulier sur l'attitude, le leadership et les buts. **fac.ca/MoiInc**

SARA MANN, PH. D.
Professeure agrégée, Leadership et management
Université de Guelph

Il est important de réfléchir à la situation de deux points de vue : administratif et motivationnel.

Du point de vue administratif, un employeur doit solidifier un processus défendable sur le plan juridique : énoncer des attentes claires auprès de l'employé, mesurer son rendement de façon juste et précise, documenter le rendement insatisfaisant, fournir de la rétroaction continue et permettre à l'employé de s'améliorer en lui donnant suffisamment de temps pour le faire et en le guidant dans sa démarche. Toutefois, il est tout aussi important de motiver l'employé difficile et tous les autres employés qui sont témoins de la façon dont vous gérez la situation.

L'employeur veut être perçu comme étant juste et s'assurer que l'employé dispose de tous les outils nécessaires pour accomplir son travail. Il doit veiller à ce que l'employé difficile comprenne bien ses propres capacités. À la différence de l'estime de soi, la connaissance de ses propres capacités a trait à ses habiletés professionnelles; l'employé se croit-il apte à accomplir son travail? À cet effet, l'efficacité d'un employé peut être influencée par de nombreux facteurs : L'employeur lui a-t-il communiqué ses attentes? L'employé dispose-t-il des compétences, des outils, des ressources et du temps dont il a besoin? Le rendement insuffisant d'un employé est souvent attribuable à un sentiment d'inaptitude.

Les perceptions à l'égard de l'équité, en particulier l'équité procédurale, sont aussi très importantes. L'équité procédurale désigne, notamment, la manière dont le rendement est mesuré, la manière dont les mesures disciplinaires sont appliquées et la façon dont les tâches sont réparties. Comme tous les employés scruteront les procédures mises en œuvre pour gérer la situation, assurez-vous qu'elles sont à la fois transparentes et équitables.

Un employé difficile peut contaminer l'environnement de travail. Quelquefois, la seule solution est de congédier un employé, mais avant de s'y résoudre, l'employeur doit avoir exécuté un processus disciplinaire équitable, rigoureux et juridiquement défendable.

MURRAY PORTEOUS
Associé, Lingwood Farms Ltd.
Président du Comité de la main-d'œuvre, Conseil canadien de l'horticulture

Si un employé a reçu de la formation, été informé des mesures du rendement et obtenu du soutien de ses collègues, mais que son rendement demeure insatisfaisant, je discute avec lui en suivant le modèle STAR :

Situation Ce qui doit être fait, pourquoi, comment et dans quel délai.

Tâche Quelles sont les attentes envers l'employé, et pourquoi ces attentes sont-elles importantes pour l'atteinte de mes objectifs et des siens.

Actions Quelles actions sont inacceptables.

Résultat Comment le rendement de l'employé influence votre équipe et nous empêche d'atteindre nos objectifs.

Cette façon d'aborder le problème permet de maintenir l'accent sur le travail plutôt que sur la personnalité. Nous discutons de ce qui doit changer et élaborons un plan comportant des résultats mesurables et un échéancier. Nous nous entendons sur la suite des choses si la personne n'atteint pas les résultats escomptés.

Si l'employé considère qu'un conflit entre des membres du groupe nuit à son rendement, je réorganise les groupes ou la disposition des bureaux pour que la personne ne soit pas isolée, mais se retrouve dans un autre groupe où le leadership est solide. J'examine le rendement de l'employé avec lui et avec son nouveau superviseur.

Je consigne les objectifs, la rétroaction, le suivi et les mesures du rendement. Au bout du délai accordé, j'examine les résultats du rendement avec l'employé. Si le rendement est toujours insatisfaisant, l'employé formule habituellement d'autres suggestions ou est prêt à quitter son emploi. Nous pouvons alors discuter de la résiliation du contrat, d'un changement de travail éventuel ou d'un changement d'employeur. ■

Principales leçons à tirer du dernier rapport *Valeur des terres agricoles* de FAC

En 2017, la valeur des terres agricoles canadiennes a augmenté en moyenne de 8,4 %. La valeur des terres agricoles a progressé chaque année depuis 2013, mais sa croissance a ralenti puisqu'elle est passée de 22,1 % en 2013 à 7,9 % en 2016.

Partout au pays, les tendances ont varié, ce qui montre bien encore une fois que le marché des terres agricoles est véritablement local.

Le ralentissement du rythme de croissance s'estompe

La croissance de la valeur des terres agricoles s'est accélérée à l'échelle nationale, mais seulement de 0,5 % par rapport à l'année précédente. En 2017, cette valeur a progressé dans toutes les provinces, de 2,7 % (Colombie-Britannique) à 10,2 % (Saskatchewan).

D'ailleurs, la croissance a été beaucoup plus marquée en Saskatchewan, en Ontario et au Nouveau-Brunswick. Ces trois provinces ont enregistré en même temps une légère baisse de leurs recettes des cultures. C'est un élément important, étant donné le lien entre les recettes et la valeur des terres.

Mais, alors que le ratio plus élevé en 2017 du prix des terres agricoles et des recettes des cultures en Saskatchewan reste favorable comparativement à sa moyenne à long terme, ceux de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick dépassent leurs moyennes à long terme. De toute évidence, les acheteurs de l'Est du Canada s'attendent à une augmentation des recettes dans l'avenir.

Reproduisant la tendance nationale en ce qui concerne la croissance de la valeur des terres agricoles, la Colombie-Britannique, l'Alberta, le Manitoba et l'Île-du-Prince-Édouard ont enregistré une augmentation en 2017, toutefois à un rythme plus lent qu'en 2016.

Chaque région est unique

L'aspect « local » prend toute son importance dans le contexte des ventes de terres agricoles au niveau régional.

Sur les 51 régions comprises dans l'étude, 18 ont enregistré une augmentation annuelle moyenne d'au moins 10 %. À l'autre extrême, sept ont connu une variation annuelle inférieure à 1 %. Seule la région du Nord du Nouveau-Brunswick a affiché une baisse (-15,6 %).

Tout est dans le choix du moment

La plupart des provinces ont enregistré une croissance plus rapide au cours de la première moitié de l'année. Cependant, un ralentissement s'est opéré dans la deuxième moitié de 2017. Les deux augmentations de taux d'intérêt de la Banque du Canada ainsi que les coûts d'emprunt plus élevés qu'elles ont engendrés ont estompé la croissance de la valeur des terres agricoles.

Variations de la valeur des terres agricoles (%)

Provinces	2017	2016
C.-B.	2,7 %	8,2 %
Alb.	7,3 %	9,5 %
Sask.	10,2 %	7,5 %
Man.	5,0 %	8,1 %
Ont.	9,4 %	4,4 %
Qué.	8,2 %	7,7 %
N.-B.	5,8 %	1,9 %
N.-É.	9,5 %	9,1 %
Î.-P.-É.	5,6 %	13,4 %
T.-N.-L.	S.O.*	S.O.*
Canada	8,4 %	7,9 %

*Le nombre de transactions annoncées publiquement à Terre-Neuve-et-Labrador était insuffisant pour évaluer avec précision la valeur des terres agricoles dans cette province.

Les revenus agricoles affermissent la valeur des terres agricoles

Les revenus agricoles et les prix des terres vont de pair. Comme la valeur des terres agricoles va probablement continuer de croître en 2018, nous nous attendons aussi à plus de volatilité dans les prix des produits de base et à une légère augmentation des taux d'intérêt cette année. À elles deux, les récentes augmentations des coûts d'emprunt et toute progression supplémentaire des taux ralentiront probablement le marché des terres agricoles en 2018.

C'est le moment, pour les producteurs, d'adapter leurs plans d'affaires de façon à ce qu'ils reflètent ces facteurs de pression et d'évaluer leur situation financière globale. L'augmentation de la productivité sera essentielle pour faire face à la nouvelle conjoncture économique. ■

ÉCONOMIE AGRICOLE DE FAC

Obtenez régulièrement des mises à jour et des perspectives uniques sur les événements économiques nationaux et mondiaux qui ont des répercussions sur l'agriculture canadienne.

fac.ca/EconomieAgricole

Pour un tableau complet de la situation, y compris le rapport, la carte interactive, le webinaire et l'analyse globale, consultez **fac.ca/TerresAgricoles**.

Les outils génétiques **en format de poche**

PAR PETER GREDIG

La compréhension et la cartographie du code génétique des organismes vivants sont devenues des pierres angulaires des soins de santé humaine et de la médecine moderne. Elles représentent aussi l'avenir de la production d'aliments d'origine végétale et d'origine animale.

La génétique a beaucoup évolué en très peu de temps. Le séquençage du génome humain, achevé en 2003 après treize ans de travaux menés par une légion de scientifiques, a nécessité des investissements évalués à 3 milliards de dollars américains. Aujourd'hui, un appareil de poche permet d'obtenir ce résultat en quelques heures pour moins de 1 000 $. Et il n'est pas nécessaire de détenir un doctorat pour s'en servir.

Quelles sont les répercussions de ces grandes avancées dans les domaines du séquençage génétique et de l'identification par l'ADN?

En santé humaine, la capacité d'analyser l'ADN facilement, rapidement et à faible coût pourrait accélérer le diagnostic et le traitement de certaines maladies. Par exemple, l'analyse de l'ADN de cellules cancéreuses mutantes prélevées par biopsie permettrait d'établir le profil exact de la maladie ainsi que le traitement le plus efficace et le moins invasif. La capacité de vérifier la constitution génétique d'une infection bactérienne permettrait à votre médecin de savoir si celle-ci résulte d'une souche résistante à certains antibiotiques.

Ces actes médicaux pourraient bientôt s'accomplir directement dans les cabinets de médecins grâce à un dispositif à peine plus gros qu'un téléphone intelligent. À mesure que nous en apprenons sur les gènes associés à différents maux, les chances de traiter, de guérir ou de prévenir les problèmes de santé s'améliorent.

Des utilisations similaires entraîneront des avantages considérables en agriculture. Par exemple, les producteurs et les agronomes pourront identifier les mauvaises herbes par leur ADN et déterminer si elles ont développé une résistance aux herbicides, ce qui leur permettra d'adopter avec assurance les bonnes stratégies de désherbage. Les producteurs de fruits et de légumes, quant à eux, pourront différencier des ravageurs quasi identiques comme les pucerons et sélectionner les méthodes de lutte appropriées.

Pour les éleveurs, les avantages de cette technologie s'apparenteront à ceux qui sont liés à la santé humaine. L'identification des maladies, jusqu'à leur souche particulière, améliorera la capacité de réagir aux éclosions et d'éviter une résistance.

Enfin, dans le secteur de l'alimentation, on pourra cerner immédiatement toute fraude alimentaire, notamment en ce qui a trait aux espèces de poissons soi-disant de grande valeur, mais qui sont en réalité moins intéressantes.

La constitution d'une base de données renfermant des séquences de gènes de différentes espèces à l'Université de Guelph a conduit à la création d'une entreprise appelée TRU-ID. La base de données, baptisée Barcode of Life Database (BOLD), contient des milliers d'espèces. L'appareil de poche mis au point par TRU-ID permet aux utilisateurs d'identifier avec certitude n'importe quelle espèce répertoriée dans la base de données BOLD.

Jamieson Sources Naturelles, une entreprise canadienne qui vend des vitamines et des suppléments alimentaires à base de plantes, s'est associée récemment avec TRU-ID pour confirmer l'authenticité des ingrédients actifs dans les produits qu'elle vend.

Ce n'est qu'une question de temps avant que ces types d'appareils fassent partie de la trousse d'outils des agronomes, des vétérinaires et des producteurs agricoles. ■

Découvrez **AgExpert Champs**

Simplifiez votre gestion agricole

Avez-vous déjà utilisé un crayon et un papier pour consigner les données de votre exploitation agricole? Avez-vous déjà eu recours à un logiciel de gestion qui vous semblait trop compliqué? Vous disposez à présent d'une nouvelle option qui a été conçue par et pour des agriculteurs.

AgExpert Champs est un logiciel Web de gestion agricole qui vous permet de saisir, de partager et d'analyser vos données à partir de n'importe quel endroit, afin d'améliorer l'efficience et la rentabilité de votre exploitation.

Profitez d'un logiciel qui mise avant tout sur la sécurité

Grâce à des caractéristiques de sécurité à la fine pointe intégrées au logiciel, vos données sont sauvegardées et protégées. Vous pouvez également partager les données avec vos employés, votre agronome ou votre comptable.

Commencez à l'utiliser gratuitement

AgExpert Champs comporte deux versions. La version Standard est offerte gratuitement et possède toutes les fonctions dont vous avez besoin pour la gestion normale de vos registres. La version Privilège contient des fonctions supplémentaires ainsi qu'un soutien technique.

Analysez vos données. Planifiez votre stratégie. Faites le suivi de votre rendement. Obtenez tous les détails dont vous avez besoin pour prendre les meilleures décisions d'affaires pour votre exploitation.

Apprenez-en davantage au **fac.ca/AgExpertChamps**

AgExpert Champs

Vos données sont **accessibles**.	AgExpert Champs est un logiciel Web qui conserve vos données dans un seul emplacement. Accédez à vos données en tout temps, à partir de n'importe quel appareil.
Vos données sont **sécurisées**.	Tirez parti d'un logiciel à la pointe de la technologie en matière de sécurité. Vos données sont sauvegardées et protégées.
Vos données sont **partageables**.	Partagez vos données avec vos employés, votre agronome ou votre comptable. **Standard** – jusqu'à 5 personnes | **Privilège** – illimité

« C’est important de créer des liens avec les gens qui ne travaillent pas dans l’industrie agricole et de leur montrer le véritable visage de l’agriculture. »
Pamela Ganske, agbassadrice et détaillante agricole
Soyez cette personne qui passe à l’action. Devenez agbassadeur.
Visitez AgriculturePlusQueJamais.ca pour en savoir plus.
L’agriculture plus que jamais

Hommage aux **PRODUCTEURS**

« Ma famille a commencé à travailler cette terre en 1891. Je suis fière de perpétuer la tradition aux côtés de mon père, de mon frère et de ma sœur. Je voudrais que le monde entier sache que nous faisons partie d'une industrie extraordinaire. Je m'appelle Katelyn Duncan et je cultive des lentilles, du canola et du blé dur. »

Toute l'équipe de FAC remercie les producteurs agricoles pour leur travail exceptionnel.

#HommageProducteursAgricoles

fac.ca

Financement agricole Canada
Pour l'avenir de l'agroindustrie

Canada

Pour modifier votre abonnement, composez le 1-888-332-3301.

Retourner les exemplaires non distribuables à :
Financement agricole Canada
1800, rue Hamilton
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3

Postes Canada, numéro de convention 40069177