MARS 2020

# AgriSuccès

*Le secret d'une exploitation qui*
***POUSSE COMME UN CHAMPIGNON***

# FAC en campagne contre la faim

# VOUS ÊTES EXTRAORDINAIRES!

## Plus de 16,2 millions de repas ont été recueillis

**Merci à nos partenaires, aux bénévoles des diverses collectivités et à nos commanditaires qui nous ont aidés à fournir un nombre record de 16 223 386 repas aux banques alimentaires et aux programmes d'alimentation scolaire à l'échelle du pays.**

### PLATINE

BDO Canada LLP
Lou's Kitchen
Courchesne Larose
Chenail Fruits & Légumes
Moissonneurs Solidaires
Canadawide
Bonduelle

### NATIONAUX

Parrish & Heimbecker, Limited
Windset Farms™
Co-op
Ray-Mont Logistics International
Nutrigroupe
Groupe Vegco Inc.
Les Viandes du Breton

### OR

**Alberta**
Martin Deerline
Pentagon Farm Centre

**Saskatchewan**
MNP Saskatchewan
Pattison Agriculture Limited
South Country Equipment Ltd.
Young's Equipment Inc.

**Regina**
Avanti Office Products
CGI
KPMG LLP
Mazergroup
McDougall Gauley LLP
Purolator Inc.
South Country Equipment Ltd.
TD Greystone Asset Management
Wheat Country Motors
Young's Equipment Inc.

**Manitoba**
Greenvalley Equipment Inc.
Little Morden Service
Mazergroup

**Ontario**
Baker Tilly
Barclay Dick & Son Farm Supply Ltd.
GJ's Farm Equipment Inc.
Gwillimdale Farms Ltd.
Harrison Pensa LLP
Norfolk Tractor – A division of D&W Group Inc.
Premier Equipment Ltd.
Shantz Farm Equipment Ltd.
Sun Life Financial
Weagant Farm Supplies Ltd.

**Québec**
Citadelle
Exceldor
Fruit d'Or Inc.
La Petite Bretonne Dist Inc.
Les Pommes de Terre Cardinal Inc.
Tourbières Lambert Inc.
Vergers Leahy Inc. – Leahy Orchards Inc.
VIVACO groupe coopératif et Machinerie CH

**Nouveau-Brunswick**
County Tractors & Machinery Ltd.
Green Diamond Equipment Ltd.
Maple Leaf Tractors and Equipment Inc.

**Nouvelle-Écosse**
AVR and Magic 94.9
Blueline New Holland
J.G. VanOostrum Farm Equipment Ltd.

**Île-du-Prince-Édouard**
Kensington Agricultural Services Ltd.

# DANS CE NUMÉRO

MARS 2020

## 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 88

Rédactrice en chef, Kim Sheppard

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
- Financement agricole Canada

## 4
### PROFIL DE PRODUCTEURS
**Le secret d'une exploitation qui pousse comme un champignon**

La motivation à réussir, une éthique du travail rigoureuse et l'intégration des tendances mondiales en matière d'innovation permettent à un producteur de champignons de tirer son épingle du jeu – et d'enregistrer des ventes de 50 millions de dollars.

## 8
### ÉTOILES MONTANTES
**La faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université du Manitoba cultive de brillants esprits**

Brian Archibald et Jill Martens se sont fixé l'objectif d'améliorer l'efficacité de la production tout en développant la ferme et en maintenant le dialogue avec la population non agricole.

## 10
### ARTICLE VEDETTE
**Réduire les pertes et le gaspillage pour accroître l'efficience et la productivité**

Faites passer votre exploitation au niveau supérieur en ayant une bonne connaissance de vos intrants et de vos extrants et en apportant des changements significatifs. Même les changements les plus simples peuvent avoir un grand impact.

## 12
### ARTICLE VEDETTE
**Comment attirer et retenir les meilleurs employés**

Créez un milieu de travail exceptionnel où les gens se sentent appréciés à leur juste valeur et cultivent une attitude positive.

## 3
### VOTRE ARGENT
**Connaissez-vous votre coût de production?**

Il est impératif de connaître votre coût de production, notamment pour maximiser vos bénéfices et réduire vos pertes potentielles au cours de la prochaine saison de croissance.

## 7
### LES FACTEURS QUI CHANGENT LA DONNE
**Suivre l'évolution des tendances du marché des protéines**

Les protéines végétales ont la cote, et tous les producteurs de protéines peuvent y trouver leur compte.

## 16
### ÉTUDE DE CAS
**Une nouvelle structure d'entreprise permet d'optimiser l'exemption pour gains en capital**

La restructuration facilite la gestion de l'impôt et des actifs.

## 18
### DEMANDEZ À UN EXPERT
**L'art d'embaucher les bonnes personnes**

Trois spécialistes en ressources humaines offrent des conseils judicieux en matière de recrutement.

## 20
### HORIZONS ÉCONOMIQUES
**Trois façons dont les producteurs gèrent le risque**

Selon les répondants d'un sondage de Vision FAC, voici les principales préoccupations liées aux risques ainsi que les stratégies de gestion qu'ils utilisent pour les atténuer.

## 22
### INNOVATION AGRICOLE
**Dotez-vous d'une stratégie d'adoption de nouvelles technologies efficace**

L'adoption de la technologie, qu'elle soit nouvelle ou non, peut être décourageante. Voici quelques conseils stratégiques pour vous aider à tirer le meilleur parti de la technologie à la ferme.

# CONTRIBUTEURS

**KIM SHEPPARD, RÉDACTRICE EN CHEF**
Spécialiste des communications, Kim est associée de recherche et rédactrice au Synthesis Agri-Food Network de Guelph, en Ontario. Elle possède une riche expérience dans le domaine de l'élevage et du bien-être des animaux, et s'intéresse à l'ensemble de l'agriculture canadienne.

**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.

**KEVIN HURSH**
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.

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

**OWEN ROBERTS**
Owen enseigne les communications agricoles au Collège d'agriculture de l'Ontario (OAC) de l'Université de Guelph, où il est directeur de la diffusion de la recherche. Il est aussi journaliste pigiste.

**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.

**LORRAINE STEVENSON-HALL**
Issue du milieu agricole, Lorraine possède 20 ans d'expérience en gestion de programmes de salubrité et de traçabilité alimentaires à la ferme et d'autres projets agroalimentaires.

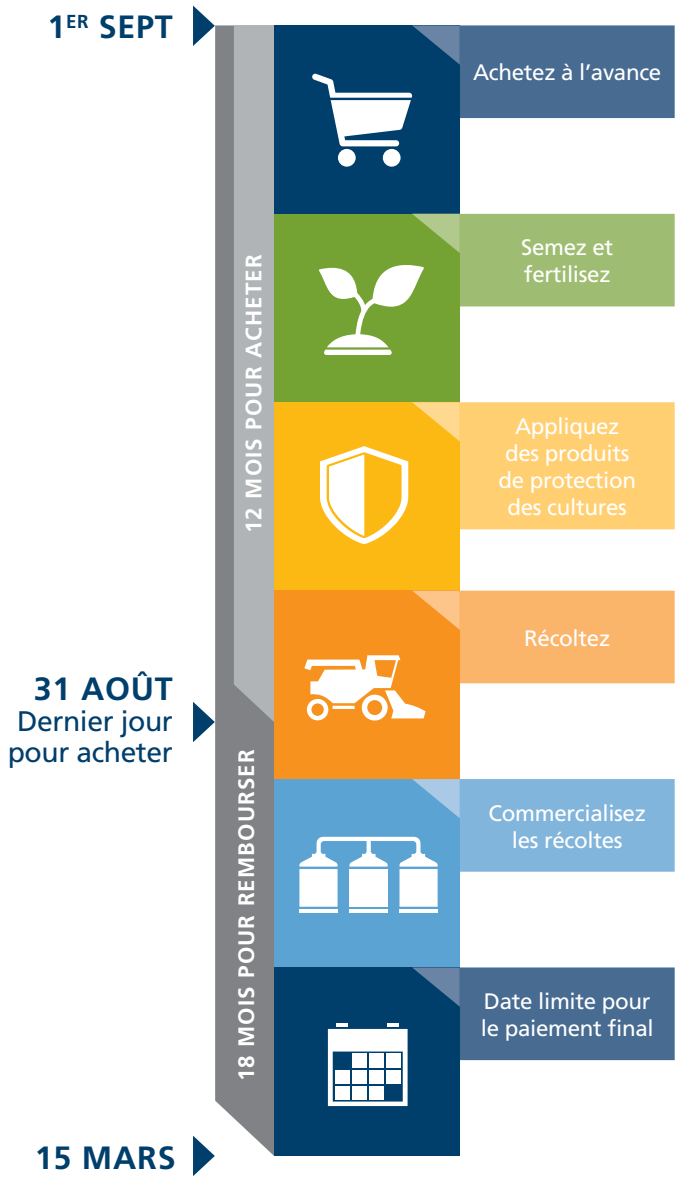
**BERNARD TOBIN**
Bernard est rédacteur en Ontario. Il a grandi dans une ferme laitière et traite, depuis plus de 25 ans, de sujets liés à la production, à la gestion et aux politiques agricoles.


# Financement d'intrants de **FAC**

Simplifiez la gestion de votre trésorerie grâce à une période de remboursement de 18 mois.

**Présentez une demande en ligne. Rien de plus simple.**

## CYCLE DE CULTURE DE 18 MOIS




**Présentez une demande au fac.ca/Intrants**
**1-888-522-2555**

# CONNAISSEZ-VOUS VOTRE COÛT DE PRODUCTION?

PAR LORNE McCLINTON

Il est de plus en plus important pour les producteurs agricoles de connaître leur coût de production (CDP) afin de maximiser leurs bénéfices et de réduire leurs pertes potentielles. Ces chiffres sont indispensables pour déceler à l'avance les problèmes financiers.

La connaissance du CDP réel est un « premier pas déterminant » pour tâter le pouls de l'exploitation, dit Darren Bond, spécialiste en gestion d'exploitation agricole de la société Manitoba Agriculture and Resource Development de Teulon, au Manitoba. « Habituellement, le coût de production des exploitations céréalières se calcule par acre (ou par hectare) et est ensuite converti en coût par boisseau (ou par tonne) vendu. »

Les éleveurs-naisseurs évaluent généralement leur CDP en dollars par vache. Certains le calculent maintenant en dollars par livre de veau sevré étant donné que les ventes de veaux sevrés constituent leur principale source de revenus. Pour calculer le seuil de rentabilité, il s'agit de diviser les coûts de production totaux du troupeau par le nombre total de livres de veaux sevrés, ce qui permet d'obtenir le coût de production unitaire.

« Ces calculs peuvent être rebutants, mais il ne faut pas se laisser décourager », dit M. Bond. Vous n'avez pas à réinventer la roue si vous vous appuyez sur un modèle offert par votre ministère provincial de l'Agriculture, ou si vous utilisez un logiciel comme AgExpert Champs de FAC.

« Il est très important de personnaliser ces modèles en y saisissant vos propres chiffres. Chaque producteur a un CDP différent; seuls vos chiffres vous procureront l'information dont vous avez besoin. »

Le coût de production se compose des coûts fixes et des coûts variables. Les coûts fixes sont les dépenses comme les paiements au titre de prêts pour l'achat de terres et d'équipements, l'amortissement, l'impôt foncier et les retraits personnels. Les coûts variables comprennent les semences, l'engrais, le carburant, les réparations et les aliments pour animaux.

« La plupart des agriculteurs comprennent très bien leurs coûts variables par acre, mais certains peinent à déterminer leurs coûts fixes, dit M. Bond. Je recommande habituellement aux producteurs de commencer par saisir leurs paiements réels au titre de prêts pour l'achat de terres et d'équipements, leurs coûts de main-d'œuvre et leur coût de la vie, puis d'établir une moyenne selon leur superficie. »

Les coûts fixes d'un producteur de céréales et d'oléagineux pourraient s'établir à 150 $ par acre, mais les coûts variables diffèrent d'une culture à l'autre. Dans le cas du canola et de l'avoine, par exemple, ils pourraient se chiffrer respectivement à 450 $ et à 325 $ par acre. Lorsqu'on additionne les coûts fixes et les coûts variables, on constate que le seuil de rentabilité serait de 600 $ par acre pour le canola et de 475 $ par acre pour l'avoine.

Une fois que vous connaissez vos chiffres, exécutez une analyse par simulation pour évaluer comment vous vous en sortiriez selon différentes combinaisons de rendement et de prix afin de déterminer quelles cultures offrent les meilleures perspectives de profit. Si l'on reprend l'exemple du paragraphe précédent, une récolte de 50 boisseaux de canola devrait se vendre 12 $ le boisseau, et une récolte de 125 boisseaux d'avoine devrait se vendre 3,80 $ le boisseau pour être rentable.

Il est indispensable de connaître votre CDP pour prendre des décisions éclairées pour votre exploitation. N'hésitez pas à solliciter des conseils d'experts en cas de doute. ■

## CALCULEZ VOTRE COÛT DE PRODUCTION

Vos chiffres étant propres à votre exploitation, nous vous invitons à vous poser les questions suivantes :

- Pour chacun de mes produits, quel est le coût correspondant au seuil de rentabilité compte tenu de mes coûts fixes et de mes coûts variables?
- Quels résultats obtiendrais-je selon différents niveaux de rendement et de prix?

**AgExpert Champs de FAC** peut vous aider à calculer votre CDP

# *Le secret d'une exploitation qui* ***POUSSE COMME UN CHAMPIGNON***

PAR BERNARD TOBIN

*La motivation à réussir, une éthique du travail rigoureuse et l'intégration des tendances mondiales en matière d'innovation permettent à un producteur de champignons de tirer son épingle du jeu – et d'enregistrer des* ***ventes de 50 millions de dollars.***

## Il y a 40 ans cette année que Tan Truong est arrivé au Canada.

Comme des milliers de réfugiés vietnamiens, en 1980, il est arrivé en Colombie-Britannique au terme d'une traversée périlleuse de l'océan Pacifique en quête d'une vie nouvelle. S'il n'avait aucune connaissance de l'anglais, M. Truong a su trouver sa voie grâce à une éthique du travail inflexible. À son arrivée au Canada, il a déniché un poste de ramasseur de poulets dans une ferme avicole, mais il n'a pas tardé à trouver sa place dans une champignonnière.

M. Truong œuvre toujours dans le domaine de la culture des champignons, mais les choses ont bien changé pour lui. En quatre décennies, il est devenu président-directeur général de Ross Land Mushroom Farm, à Abbotsford, en Colombie-Britannique. Aujourd'hui, sa ferme produit 30 millions de tonnes de champignons par année et génère des ventes de 50 millions de dollars. Ce résultat comprend les ventes de produits commercialisés sous la marque de la ferme, Farmers' Fresh Mushrooms.

M. Truong attribue la réussite de son exploitation à deux règles simples : le travail acharné et le perfectionnement des méthodes de travail. « Nous n'avons pas de secret. Par contre, je dirais que nous travaillons peut-être plus dur que les autres. Nous travaillons en équipe, et l'apport de chacun est important. »

Il explique avec fierté la contribution exceptionnelle de ses ouvriers à la récolte. « Ils connaissent leur travail mieux que la direction. Ils peuvent toujours nous faire part de leurs préoccupations et nous proposer des moyens d'améliorer la production. » L'arme secrète de la ferme Ross Land, toutefois, c'est M. Truong lui-même. Il vit à la ferme et admet que son travail représente un engagement de tous les instants. « Tous les aspects de l'exploitation, y compris le travail des autres, relèvent de ma responsabilité. »

Pour M. Truong, travailler intelligemment consiste à faire une plus grande place à l'innovation et à la mécanisation. Après avoir travaillé pendant plusieurs années dans un élevage de poulets, M. Truong a déménagé à Vancouver où il a fait des études pour devenir machiniste. Convaincu du potentiel de la production mécanisée, il est retourné dans la vallée du Fraser pour travailler dans une ferme de champignons. Peu de temps après, il fondait la champignonnière Ross Land avec un associé.

Le site principal de la ferme compte maintenant quatre bâtiments consacrés à la culture des champignons, une installation de compostage et un entrepôt. L'entreprise fournit aussi du compost à d'autres champignonnières, ce qui lui procure le droit exclusif d'acheter des champignons de ces producteurs.

L'innovation a toujours joué un rôle déterminant dans la croissance de cette exploitation. Lorsqu'il a fondé la ferme, en 1995, M. Truong s'est aperçu que les techniques de production de champignons en Amérique du Nord accusaient dix ans de retard par rapport à celles qu'utilisaient les producteurs européens. Ceux-ci profitaient d'un avantage décisif sur le plan du compostage : ils utilisaient un mélange de fumier et de paille, substrat indispensable à la culture des champignons.

Lorsque la ferme Ross Land a commencé à produire des champignons, le compost qu'elle utilisait était produit à plus de trois heures de route. Comme le transport par camion était exorbitant, M. Truong a cherché des moyens de réduire ces coûts et d'optimiser la production de compost à la ferme.

En Europe, M. Truong a découvert une meilleure méthode de compostage qui intègre la pasteurisation et un processus de traitement qui élimine l'ammoniac, ce qui améliore la production de champignons. Si les premiers efforts en vue d'adopter ce système de compostage n'ont pas donné les résultats escomptés, M. Truong et son associé ont tiré des leçons de leurs erreurs. Une fois les problèmes corrigés, le cycle de production de la ferme est passé de dix semaines à sept semaines et demie. Plus tard, la ferme Ross Land a adopté d'autres techniques de compostage novatrices, ce qui lui a permis de réduire son cycle de production à cinq semaines.

Tandis que l'entreprise poursuit sa croissance, des possibilités et des défis se profilent à l'horizon. Les plus gros obstacles sont liés à la salubrité alimentaire, à l'environnement et aux exigences du marché du travail. M. Truong continuera de miser sur l'innovation pour satisfaire aux exigences en matière de salubrité des aliments sur le plan du refroidissement et de la réfrigération, ajustant et adaptant la technologie suivant les besoins. Des robots interviendront aussi dans la production et la récolte des champignons pour pallier la pénurie grandissante d'ouvriers disposés à travailler dans les champignonnières et dans l'ensemble des secteurs de l'agriculture.

M. Truong n'est toutefois pas du genre à se laisser facilement décourager. « L'industrie des champignons nous passionne. Les gens aspirent à manger plus de légumes, et les champignons ont une place de choix dans leur assiette. » Dans l'ensemble, le secteur des champignons apporte une contribution de près de 1 milliard de dollars à l'économie canadienne, indique Mushrooms Canada.

M. Truong ajoute que la culture des champignons repose principalement sur des résidus agricoles : la paille et le fumier. Il souligne fièrement qu'à partir de ces résidus, les producteurs de champignons produisent un aliment nutritif et créent des emplois pour beaucoup de Néo-Canadiens. « Nous déployons tout notre savoir-faire pour produire un aliment que les gens adorent à partir de deux résidus tout en créant de nombreux emplois. »

Aujourd'hui, Farmers' Fresh Mushrooms produit une vaste gamme de champignons traditionnels et de champignons de spécialité destinés à l'industrie nord-américaine des aliments au détail et en gros, explique le fils de M. Truong, Tim, qui vient de rejoindre son père et sa mère, Hue Huynh, dans l'entreprise familiale.

Tim a grandi à la ferme et, comme de nombreux enfants d'agriculteurs, il avait choisi de voler de ses propres ailes. Toutefois, après avoir obtenu un diplôme en droit et travaillé dans ce domaine pendant quelques années, il a décidé de revenir à la ferme de ses parents.

Lorsqu'on lui demande quel mot décrit le mieux son père, Tim répond : « respect ». On ne peut qu'admirer l'éthique du travail rigoureuse et les 40 ans de métier du fondateur de la ferme, mais ce qui le distingue réellement, c'est sa capacité de respecter les autres et de les apprécier à leur juste valeur.

« Mon père disait que je devais trouver un vrai travail, rigole Tim. L'entreprise ne cesse de s'agrandir, et mon père a une équipe fantastique. Comment refuser d'en faire partie? » ■

## VISER L'AMÉLIORATION CONTINUE

La réussite de M. Truong repose sur certains principes opérationnels judicieux qui peuvent s'appliquer à presque n'importe quelle exploitation agricole.

**Investir et travailler d'arrache-pied.** Plus vos investissements sont importants, plus ils seront profitables. L'investissement peut être d'ordre physique (en nombre d'heures travaillées) ou d'ordre mental (la conscience des aspects à améliorer).

**Innover.** Surveillez les tendances nouvelles et évolutives en matière de production – sur la scène locale et à l'échelle internationale. Mettez en œuvre celles qui entraînent des gains d'efficience.

**Savoir s'adapter.** Lorsque les changements ne donnent pas les résultats escomptés, évaluez ce qui fonctionne et ce qui va de travers, et apportez les correctifs nécessaires. Assurez-vous de connaître vos chiffres avant d'effectuer tout changement et mesurez tous vos progrès.

**Réduire les pertes et le gaspillage.** La réduction des pertes et du gaspillage peut demander une petite modification (l'ajout de roulettes manquantes sur un chariot) ou exiger des changements plus importants (supprimer un trajet de trois heures sur la route pour s'approvisionner en compost). Savoir où se situent les pertes est le point de départ. Reportez-vous à la page 10 pour en savoir plus.

**Pouvoir compter sur votre équipe.** Vos employés sont votre meilleur atout. À mesure qu'ils en apprennent plus au sujet de l'entreprise et de ses subtilités, ils auront peut-être d'excellentes suggestions d'améliorations. Posez des questions, soyez à l'écoute, apprenez et mettez les idées en œuvre – et reconnaissez le mérite des personnes qui ont contribué à améliorer les choses.

# SUIVRE L'ÉVOLUTION DES **TENDANCES DU MARCHÉ DES PROTÉINES**

PAR KEVIN HURSH

Jusqu'à quel point les éleveurs de bétail canadiens devraient-ils redouter les substituts de viande d'origine végétale?

Ces deux dernières années seulement, les hamburgers à base de plantes se sont taillé une place de choix dans les habitudes alimentaires. Offerts dans le rayon des viandes des supermarchés, ils font aussi l'objet d'un important battage publicitaire de la part de grandes chaînes de restaurants comme A&W, Burger King et Subway.

Même McDonald's, champion de l'industrie du bœuf au Canada, tente une incursion dans ce marché. Dans le cadre d'un projet pilote international, son burger P.L.T. (plante, laitue, tomate) sera d'abord mis à l'essai dans 28 succursales en Ontario, notamment à London et à Sarnia. Si McDonald's – vu l'importance de sa présence à l'échelle mondiale – accorde une grande place aux substituts d'origine végétale, l'offre devra s'accroître considérablement.

Les producteurs de légumineuses, en particulier les producteurs de pois de grande culture, se réjouissent de la demande croissante, et d'importantes installations de traitement des protéines de pois sont à différents stades de mise en service à plusieurs endroits des provinces des Prairies.

Sylvain Charlebois, professeur en alimentation à l'Université Dalhousie, à Halifax, a suivi de près les « guerres des protéines ». Il a écrit et présenté de nombreux articles sur le sujet. À son avis, l'essor des hamburgers à base de plantes et d'autres substituts de viande n'est pas nécessairement négatif pour l'industrie de l'élevage.

Si certains consommateurs risquent d'opter pour un hamburger d'origine végétale au détriment d'un hamburger à base de viande, ces nouveaux produits séduisent aussi les consommateurs qui n'avaient pas l'habitude de manger du bœuf. Par ailleurs, M. Charlebois croit qu'un choix élargi a pour effet d'accroître les ventes totales, de multiplier les débouchés. Même si cela peut sembler contradictoire, il souligne que lorsque la concurrence cesse de s'intensifier, les marges ont tendance à se resserrer.

« L'éternel trio bœuf-porc-poulet commence à être ennuyeux, observe M. Charlebois. Le rayon des viandes a besoin d'un peu de nouveautés. » S'il admet que le volume de vente de viande en Amérique du Nord risque de diminuer, il croit que cette baisse pourrait être contrebalancée par une hausse des prix et des marges.

Toutefois, ce professeur qui a beaucoup voyagé n'a jamais été un fervent de la stratégie qui consiste à imiter l'effet du bœuf. Le bœuf est un produit pur, sans ingrédients ajoutés et sans transformation spécialisée. En outre, l'industrie du bœuf possède une solide feuille de route en matière de durabilité.

« Les producteurs de bœuf comptent parmi les meilleurs défenseurs de l'environnement », dit M. Charlebois, qui ajoute que ceux-ci n'ont pas vraiment eu l'occasion de faire valoir leurs arguments. « Un hamburger à base de plantes est-il meilleur pour l'environnement? Cette comparaison est-elle pertinente? » Le professeur préférerait que le secteur des protéines végétales développe des produits et une approche marketing qui se démarquent par ses propres mérites.

Il est difficile de prévoir comment ce marché évoluera. Si M. Charlebois voit juste, il n'y aura peut-être pas de véritables perdants. Idéalement, les consommateurs, les protéines végétales et les produits carnés traditionnels y trouveront leur compte. ■

# La faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université du Manitoba cultive de **brillants esprits**

PAR OWEN ROBERTS

## Brian Archibald

**Programme :** Baccalauréat ès sciences avec spécialisation en entrepreneuriat agricole

**Ville natale :** Killarney, Manitoba

**Où te vois-tu dans cinq à dix ans?**

J'envisage de poursuivre la culture des céréales aux côtés de ma famille et d'assumer une plus grande part de responsabilité au chapitre de la gestion. Notre objectif est de continuer à développer notre exploitation, d'accroître notre rentabilité et de rester viables pour les générations à venir. Je suis toujours prêt à essayer de nouvelles idées qui sont susceptibles d'augmenter nos marges et de nous procurer des gains d'efficience. J'espère qu'au cours des cinq à dix prochaines années, nous poursuivrons dans la voie que nous avons tracée, mais aussi que nous trouverons de nouvelles manières de rationaliser notre fonctionnement pour lui permettre de croître et de prospérer dans les années à venir.

**Pourquoi as-tu choisi cette voie?**

Comme la plupart des enfants qui ont grandi à la ferme, je me suis engagé dans cette voie dès mon plus jeune âge. Je me considère très chanceux de pratiquer l'agriculture avec ma famille. Je l'apprécie chaque jour. Nous, les agriculteurs, sommes choyés d'œuvrer dans un secteur qui progresse et change constamment, et j'adore la diversité que ce travail apporte au quotidien. Je suis très heureux de pouvoir faire ce que j'aime et d'apprendre constamment de mes parents et de l'industrie. Aucun autre emploi ou carrière ne permet de vivre des expériences aussi diversifiées. Voir les progrès constants de l'industrie m'enthousiasme pour l'avenir de notre ferme.

**Quels conseils aurais-tu à donner?**

Investissez-vous autant que vous le pouvez et le plus tôt possible. Grâce à mon expérience professionnelle dans l'industrie et à mes études à l'Université du Manitoba, j'ai eu la chance de nouer des contacts avec des gens de partout au pays dans différents domaines d'expertise, qui sont devenus des amis précieux et des ressources inestimables. Dans une industrie diversifiée comme celle de l'agriculture, vous pouvez toujours trouver un ami à qui poser vos questions. Il y a tant à apprendre des autres!

University of Manitoba

### La faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université du Manitoba en bref :

- Située au campus Fort Garry à Winnipeg, au Manitoba.
- Fondée en 1906 sous le nom de Manitoba Agricultural College (collège d'agriculture du Manitoba) et fusionnée avec l'Université du Manitoba en 1924.
- Dispose de stations de recherche aux quatre coins du Manitoba, dont 2 200 acres consacrés à la production de cultures agricoles et de bétail ainsi qu'une ferme laitière moderne; a mené l'étude la plus longue jamais réalisée sur les systèmes de cultures biologiques au Canada;

Brian Archibald

Jill Martens

## Jill Martens

**Programme :** Diplôme en gestion d'entreprises agricoles

**Ville natale :** Boissevain, Manitoba

**Où te vois-tu dans cinq à dix ans?**

Je continuerai de pratiquer l'agriculture avec ma famille dans notre ferme mixte. Nous produisons des céréales, vendons des semences de haricots pour consommation humaine et possédons un troupeau vache-veau de race charolaise. J'adore travailler avec ma famille. Nous travaillons dur et avons beaucoup de plaisir. Mes études à l'Université du Manitoba m'ont permis d'acquérir les compétences en gestion que je suis impatiente de mettre en œuvre à la maison. Parmi les exemples pratiques, je citerais la création de rations alimentaires pour animaux, les recommandations en matière d'engrais et les budgets de cultures.

**Pourquoi as-tu choisi cette voie?**

Je me passionne pour la production d'aliments de qualité. Compte tenu du prix élevé des terres et des coûts de démarrage, je suis reconnaissante de pouvoir pratiquer l'agriculture. Mes parents ont eu la générosité de m'embaucher, de m'enseigner les grands principes du métier et de me guider, et je leur en suis très reconnaissante. J'adore le dialogue actuel entre les consommateurs et les producteurs. Je trouve qu'il est important d'être capable d'expliquer nos pratiques agricoles aux amis et aux membres de la famille qui vivent en ville. La perception du public à l'égard de l'industrie est un sujet brûlant.

**Quels conseils aurais-tu à donner?**

En tant que femme qui œuvre dans une industrie à prédominance masculine, j'ai appris quelques leçons uniques. Tout d'abord, la confiance est un facteur déterminant. Certaines situations peuvent être intimidantes, mais la confiance donne des moyens d'agir. Ensuite, le fait de compter sur l'aide des autres n'est pas un signe de faiblesse. Un bon réseau d'amis compréhensifs fait toute la différence lorsqu'il s'agit de surmonter le stress lié à l'agriculture. Durant mes études à l'Université du Manitoba, j'ai aussi eu l'occasion en or d'établir des liens avec des pairs qui comprennent les défis de l'agriculture.

exploite un centre de sensibilisation du public avec des fenêtres sur une porcherie en activité.

- Abrite le Richardson Centre for Functional Foods and Nutraceuticals (centre de recherche sur les aliments fonctionnels et les nutraceutiques), une installation de biotransformation et de développement de produits axée sur les composés bénéfiques pour la santé que l'on trouve dans les cultures des Prairies.
- Possède une forte intensité de recherche avec une expertise reconnue à l'échelle internationale et plus de 13,7 millions de dollars de financement externe investis chaque année dans des programmes de recherche fondamentale et appliquée.
- Compte plus de 1 100 étudiants dans des programmes de diplôme, de baccalauréat, de maîtrise et de doctorat dans des domaines allant de la gestion des cultures et du bétail à la biotechnologie végétale en passant par les sciences de la nutrition humaine.
- Offre plus de 875 000 $ de bourses d'études aux étudiants de premier et de deuxième cycles. ■

# *Réduire les pertes et le gaspillage pour* ***accroître l'efficience et la productivité***

PAR LORRAINE STEVENSON-HALL

Nous sommes tous séduits par l'idée de réduire les déchets pour accroître notre productivité et notre efficience. À l'approche d'une nouvelle saison de croissance, il est logique de regarder de plus près la façon dont nous exerçons nos activités quotidiennes. En prenant du recul et en examinant les processus agricoles sous un angle différent, il est plus facile de cerner et d'éliminer les sources de gaspillage et de concentrer ses efforts sur les aspects importants.

On dit que l'on ne peut pas gérer ce que l'on ne mesure pas. Pour prendre des décisions éclairées au sujet des améliorations à apporter, il est crucial de prendre des mesures de référence (vos registres) et de suivre l'évolution au fil du temps. La tenue de registres et une bonne compréhension du coût des intrants, des dépenses et de la production sont extrêmement utiles. L'amélioration de la productivité et la réduction du gaspillage ne peuvent commencer que lorsque vous savez exactement où vont les ressources.

## Voir grand dès le début

Pour accroître votre efficience, commencez par examiner vos dépenses importantes. Dans le cas des cultures, il s'agit des coûts d'exploitation des intrants et des équipements. Dans le cas des serres, il peut s'agir de l'énergie et de la main-d'œuvre. Dans le cas du bétail, il s'agit probablement des aliments, de la main-d'œuvre ou des achats d'animaux.

Assurez-vous de connaître le coût unitaire des principaux postes de dépenses et cherchez des points de référence pour déterminer si votre exploitation agricole dépense plus que des exploitations similaires. Passez en revue vos dépenses, et s'il y en a une qui vous apparaît disproportionnée par rapport aux points de référence, ciblez-la comme un aspect à améliorer. Fixez des objectifs réalistes (par exemple, une amélioration de 5 %) pour maîtriser ce coût. En vous concentrant d'abord sur les postes de dépenses les plus importants, vous pouvez améliorer considérablement votre rentabilité et mieux maîtriser vos coûts.

## Examiner la situation sous un angle différent

Parfois, dépenser plus est la bonne chose à faire. Par exemple, pour un éleveur de volaille, une formulation alimentaire biologique ou sur mesure peut coûter plus cher, mais le prix obtenu est plus élevé parce que les clients recherchent ce genre de produit.

Il faut aussi tenir compte du rendement escompté. Un investissement supplémentaire dans le traitement des semences, par exemple, est peut-être la meilleure façon d'assurer un bon départ à vos cultures. Des coûts plus élevés que la moyenne peuvent se justifier. Si ce n'est pas le cas, surveillez ce poste de dépenses et mettez une stratégie en place pour gérer la situation.

Vous découvrirez que différents moyens s'offrent à vous pour gérer et faire baisser les coûts de production. Vous serez peut-être en mesure d'accroître le gain de poids par kilogramme d'aliments en modifiant une pratique de gestion. Peut-être existe-t-il aussi d'autres débouchés pour vos produits, ou des possibilités de vente directe.

## Faire appel à la technologie

Kevin Vander Spek est le propriétaire de l'exploitation Bains Brook Acres Ltd, dans le comté de Haldimand, en Ontario. Une utilisation stratégique de la technologie lui permet d'exploiter seul sa ferme de cultures commerciales de 800 acres. Utiliser le même écran de surveillance dans le semoir et les pulvérisateurs accroît l'efficacité des deux tâches. La synchronisation d'outils munis du GPS permet le pilotage automatique et le travail par section, ce qui réduit le temps de pulvérisation tout en diminuant les dommages dus au piétinement. Cela rend la tâche beaucoup moins fastidieuse et fatigante pour M. Vander Spek parce que la conduite des machines n'accapare pas toute sa concentration.

Il existe d'autres moyens de tirer parti des technologies GPS. Beaucoup de producteurs se rendent compte que les interrupteurs d'arrêt automatique équipés de GPS intégré sur les semoirs et les rampes de

pulvérisation procurent des économies considérables, surtout si les champs sont de formes irrégulières. Il ne s'agit pas uniquement d'économies sur les produits – le double ensemencement ou la pulvérisation entraîne souvent une baisse de rendement. Avec un retour sur investissement défini et mesurable, il est facile de calculer le nombre d'années qu'il faut pour rentabiliser la technologie.

Lorsque M. Vander Spek a augmenté sa superficie, il lui a fallu deux heures pour transporter sa récolte à un élévateur à grains. Il savait qu'il lui reviendrait moins cher d'avoir son propre système de manutention des grains que d'embaucher quelqu'un. Aujourd'hui, son élévateur à grains lui permet d'effectuer la récolte toute la journée sans coûts supplémentaires de main-d'œuvre et de transport.

Il n'est pas nécessaire de dépenser une fortune ou d'adopter des outils de haute technologie pour obtenir des gains d'efficience. Des moyens simples permettent de diminuer le temps de déplacement entre les zones de travail, comme l'a fait M. Vander Spek. Par exemple, l'installation de roulettes aux tables de serres en serre peut réduire considérablement le besoin de main-d'œuvre et faire gagner beaucoup de temps en faisant rouler les tables au lieu de transporter des plateaux individuels. Une réduction des efforts physiques signifie que les travailleurs sont plus productifs et plus alertes, ce qui se traduit souvent par un milieu de travail plus sécuritaire.

L'efficacité ne passe pas toujours par la réduction des dépenses. Encore faut-il faire preuve de discernement dans ses dépenses. Pour M. Vander Spek, la construction d'un élévateur à grains sur la ferme a peut-être fait augmenter le coût par boisseau, mais à long terme, il obtient des gains d'efficience parce qu'il n'a plus à transporter son grain vers un autre emplacement.

« Soumettez vos idées aux autres, conseille M. Vander Spek. Demandez conseil à des professionnels et tâchez de déterminer si les idées que vous jugez excellentes sont réellement susceptibles de vous procurer des gains d'efficience. Pour ma part, des moyens très simples me permettent de cultiver par moi-même 800 acres de maïs et de soya. » ■

## *Mesures clés*

pour réduire les pertes et le gaspillage dans votre exploitation :

1. **Déterminez** ce qui crée de la valeur.
2. **Cartographiez** toutes les étapes de **la chaîne de valeur**.
3. **Instaurez un flux cohérent** pour chaque culture ou projet.
4. **Dégagez** les processus et **les solutions clés.**
5. **Consolidez vos réussites et visez l'amélioration continue.**

## *Quelques ressources sur la productivité et données de référence :*

- agrifoodproductivity.ca/fr/home-fr/
- agribenchmark.org *(en anglais seulement)*
- omafra.gov.on.ca/french/busdev/production.html
- farmbusinessassessment.com/Home/SelectRegion/fr
- ontariobeef.com/markets/profitability-calculator.aspx *(en anglais seulement)*

# COMMENT ATTIRER ET RETENIR **LES MEILLEURS EMPLOYÉS**

PAR BERNARD TOBIN

Les bons employés sont difficiles à trouver, et pour bon nombre d'employeurs agricoles, ils sont aussi difficiles à retenir.

Une stratégie classique de maintien en poste comprend une gamme d'avantages comme la participation aux bénéfices, des primes, des vacances et des incitatifs liés au logement, mais souvent, cela ne suffit pas pour retenir les meilleurs talents, dit Michelle Painchaud, conseillère en RH et présidente du Painchaud Performance Group, à Winnipeg.

« Croyez-le ou non, ces avantages que vous proposez sont excellents pour attirer des employés, mais pas nécessairement pour les retenir. » La paie et les mesures incitatives sont importantes, « mais les employés insistent pour dire qu'ils recherchent un milieu de travail stimulant où la culture est positive, où le leadership est fort et où la communication est ouverte et constante ».

M^me^ Painchaud considère que la culture du milieu de travail a un effet déterminant sur le maintien en poste; c'est l'ADN d'une organisation, elle détermine les attitudes et les comportements des employés. « Une culture solide peut accroître la performance des employés et le maintien en poste. Les gens ne veulent pas quitter un milieu de travail où ils ont un sentiment de réussite et où ils se sentent appréciés à leur juste valeur. »

## Accorder la priorité aux gens

Dans le monde agricole en général, les employeurs ont de la difficulté à retenir leurs employés, en particulier les plus performants. C'est le cas de la ferme Truly Green Farms, une exploitation serricole innovante qui compte 70 acres de tomates à Chatham, en Ontario,

et qui emploie 215 personnes durant la haute saison.

Joe Barkhouse, spécialiste du développement de la performance humaine de Truly Green Farms, explique comment il y a deux ans cette entreprise a décidé de s'attaquer de front au problème de maintien en poste. En raison de sa croissance effrénée et d'un renouvellement rapide du personnel, qui s'explique en partie par l'explosion de la demande de main-d'œuvre attribuable à l'effervescence de l'industrie du cannabis, Truly Green Farms a décidé d'adopter une approche centrée sur les gens.

M. Barkhouse comprend qu'il faut offrir une rémunération concurrentielle, mais, comme M^me^ Painchaud, il est convaincu que les employés recherchent bien plus qu'un bon salaire. Notamment, ils aspirent à travailler dans un milieu agréable où les employés et l'employeur entretiennent des liens solides et où chacun tire parti de la culture.

## Le rôle de la direction

Peter Mayne, directeur principal, Culture, apprentissage et expérience employé à Financement agricole Canada, définit la culture d'une entreprise comme « un ensemble d'hypothèses, de croyances et de valeurs profondément ancrées qui définit notre identité, notre façon de collaborer, nos méthodes de travail et notre façon de traiter les gens ».

Il croit que les employeurs qui prônent des valeurs rassembleuses comme l'honnêteté, l'intégrité et la confiance jouissent d'un réel avantage sur le plan de la rétention des talents. S'il reconnaît l'importance de l'argent – les chercheurs d'emploi tiennent compte du salaire, et celui-ci témoigne de la reconnaissance envers leur rendement et leur valeur –, il est conscient que le salaire à lui seul ne permet pas de fidéliser les employés à long terme.

De l'avis de M. Mayne, la réussite de la culture d'une organisation dépend en grande partie de ses dirigeants. La culture et les valeurs doivent être plus que des belles paroles, dit-il. Que ce soit l'honnêteté, l'intégrité ou la confiance, les dirigeants doivent définir ces valeurs pour les employés; ils doivent les incarner et montrer à l'équipe comment elles se manifestent au quotidien.

## Valeurs familiales

Fondée par une famille d'agriculteurs, Truly Green Farms est déterminée à créer une atmosphère familiale tout en maintenant une structure d'entreprise dynamique qui renforce la cohésion des employés.

« Nous avons compris que notre travail, c'est de veiller à l'épanouissement de nos employés; les tomates ne sont que le fruit de cet épanouissement, illustre M. Barkhouse. Si nous négligeons le côté humain, nous ne récolterons pas de tomates. » Il admet qu'il leur a fallu du temps pour comprendre l'importance de la gestion des ressources humaines. « Une culture positive et productive a des retombées phénoménales. »

## Respecter les relations

Truly Green Farms a mis en place plusieurs programmes pour renforcer la culture et promouvoir ses valeurs fondamentales. Par exemple, le programme « *A Day in the Life* » (une journée dans la vie) permet aux gestionnaires de passer du temps dans d'autres secteurs de l'exploitation pour mieux comprendre et apprécier différentes facettes de la culture en serre. Il encourage aussi la transparence et une vision commune de l'ensemble de l'entreprise, souligne M. Barkhouse.

« Il est important de faire preuve de transparence et d'honnêteté tout au long de l'année; pas seulement lors de l'évaluation annuelle. Chaque jour, nous donnons de la rétroaction et de l'orientation. S'il y a un problème, nous nous y attaquons. »

Truly Green Farms souhaite aussi s'assurer que tous les employés comprennent qu'ils sont essentiels à sa réussite. C'est dans cet esprit que s'inscrit le programme à thématique de baseball « *Knock it out of the Park* » (claquer un circuit), qui suit les réalisations des Blue Jays de Toronto tout au long de la saison et qui offre des barbecues et des hot-dogs aux employés au stade de baseball. « Ce programme vise à mettre tous les employés au même diapason, à créer une grande famille d'agriculteurs animés des mêmes objectifs : gagner et réussir », explique M. Barkhouse.

« Notre objectif n'est pas d'être l'exploitation la plus rentable, mais d'être celle qui traite le mieux ses employés », dit M. Barkhouse, qui croit que la satisfaction au travail représente 70 % d'un plan global de maintien en poste. « Les gestionnaires et les employés prennent les choses en main, sont déterminés à produire les meilleurs produits et veulent ce qu'il y a de mieux pour l'entreprise. Cela nous aidera à retenir de bons employés. » ■

# DONNEZ-VOUS TOUTES LES CHANCES DE **RÉUSSIR**

« Il faut sortir de sa zone de confort pour connaître le succès », selon Michelle Cederberg, agente de changement.

**Quatre principes fondamentaux** qui vous aideront à atteindre vos buts :

**Orientation**
savoir ce qui est important pour vous et ce que vous désirez accomplir

**Discipline**
déployer l'énergie et les efforts nécessaires pour atteindre vos buts

**État d'esprit**
croire en vos capacités et en la possibilité d'accomplir le changement

**Énergie**
améliorer votre santé physique, mentale et émotionnelle

Source : Michelle Cederberg, spécialiste en santé et en productivité

« Le courage se situe à mi-chemin entre les idées et les résultats.

- TONI NEWMAN

« Offrez une formation assez bonne pour que les gens aient la possibilité de partir; traitez-les assez bien pour qu'ils n'en aient pas envie.

- JODY CARRINGTON, PH.D.

# EMPLOYEZ-VOUS DES **TRAVAILLEURS AGRICOLES SAISONNIERS?**

*Voici quelques conseils pour vous aider à simplifier l'embauche et à devenir un employeur de choix :*

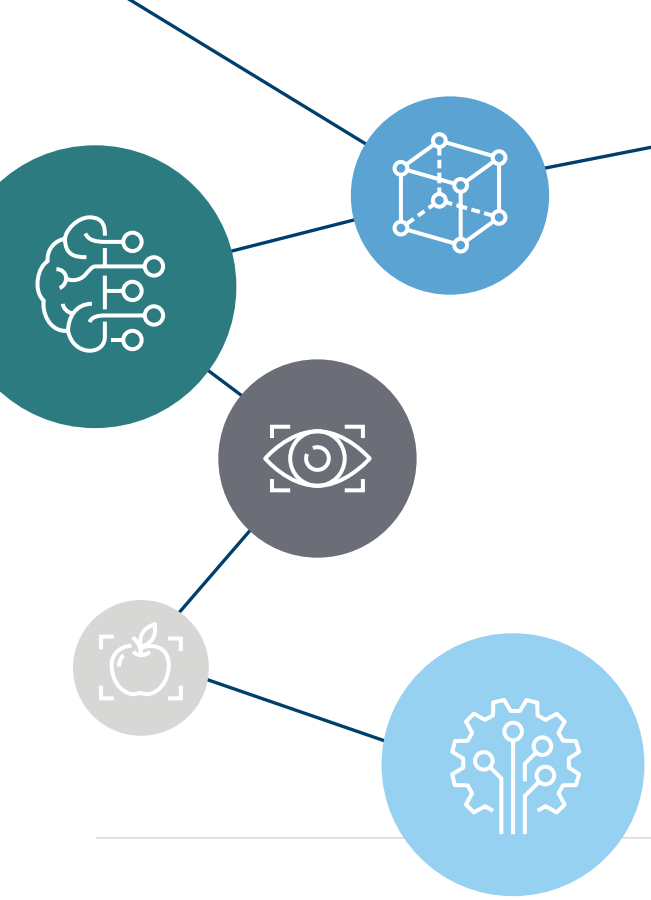
- ☑ Commencez à chercher tôt
- ☑ Offrez de la formation liée à l'emploi
- ☑ Traitez les travailleurs saisonniers comme vous traitez vos employés permanents
- ☑ Menez des entrevues de départ pour recueillir des commentaires sur les aspects positifs et les points à améliorer

Source : Indeed.com

## *La pénurie de main-d'œuvre agricole*

Le nombre d'emplois inoccupés dans le secteur agricole canadien devrait atteindre **123 000 d'ici 2030**.

Source : Agriculteur 4.0 (étude menée par RBC)



## *LES CAPTEURS SONT AU CŒUR DE LA* ***RÉVOLUTION NUMÉRIQUE***

Parmi les principales technologies numériques employées en agriculture, **les capteurs** sont les plus susceptibles d'être adoptés rapidement et à grande échelle par les producteurs. Pourquoi? Parce qu'ils sont peu coûteux et qu'ils procurent un avantage immédiat : celui d'accroître la précision et l'efficacité des activités agricoles.

**Autres technologies numériques utiles en agriculture :** les robots, l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle et la réalité augmentée, la chaîne de blocs, les drones et l'impression 3D.

Sources : WATTAgNet.com; pwc.com

## *IMPRIMERIEZ-VOUS VOS* ***ALIMENTS****?*

Les imprimantes 3D pourraient révolutionner la fabrication des aliments en satisfaisant aux exigences croissantes des consommateurs, qui recherchent des aliments toujours plus personnalisés. Le marché mondial de l'impression alimentaire 3D devrait se chiffrer à **400 millions de dollars US d'ici 2024**.

Source : marketwatch.com

## ***LES CHAMPIGNONS EN BREF***

*Le saviez-vous?*

Plus de **100 champignonnières canadiennes** produisent plus de **200 millions de livres** de champignons par année.

**La moitié** des champignons du Canada sont **produits en Ontario**.

Les champignons les plus **populaires** au Canada sont le **champignon de Paris,** le **champignon brun et** le **portobello.**

Source : mushrooms.ca/production

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

# Une nouvelle structure d'entreprise permet d'optimiser l'exemption pour gains en capital

L'ÉTUDE DE CAS FICTIVE QUE VOICI A ÉTÉ PRÉPARÉE PAR MNP

Lorsque Jérémie et son épouse Julie ont hérité de la ferme familiale, tout le monde leur conseillait de garder leur emploi régulier. Les parents de Jérémie avaient tiré leur subsistance de cette exploitation mixte de céréales et d'élevage de bovins, mais selon les normes actuelles, il s'agissait d'une petite ferme.

Au début, Jérémie et Julie ont gardé leur emploi à temps plein et pratiquaient l'agriculture à temps partiel. Au bout de cinq ans, ils ont été en mesure de louer d'autres terres et ont fondé une entreprise de vente de bœuf provenant d'animaux nourris à l'herbe, qui a connu un franc succès.

Les ventes de bœuf à la ferme étaient satisfaisantes, et bientôt, Jérémie a commencé à produire des fruits et légumes frais qui se vendaient aussi très bien. Non seulement les deux producteurs ont pu quitter leur emploi et se consacrer à l'agriculture à temps plein, mais leurs revenus ne cessaient d'augmenter et la gestion fiscale leur demandait de plus en plus de temps. Le paiement anticipé des semences, des aliments pour animaux et de l'engrais avant la fin de l'année était une stratégie efficace, mais le couple devait décider si le moment était venu de modifier la structure de l'entreprise.

Jérémie et Julie avaient d'abord opté pour une entreprise à propriétaire unique, par souci de simplicité. Comme leur revenu imposable annuel de chacune des trois dernières années dépassait 150 000 $ et semblait continuer à croître, il était plus opportun d'envisager une structure d'entreprise pour réduire leur taux d'imposition. Ils ont pris rendez-vous avec leur comptable pour discuter des options qui s'offraient à eux.

Jérémie et Julie tenaient pour acquis que la constitution en personne morale était la façon logique d'alléger leur fardeau fiscal. Toutefois, leur comptable leur a dit d'entrée de jeu qu'il y avait une multitude de facteurs à prendre en considération. Elle considérait qu'une société de personnes (ou une compagnie) était une meilleure option à court terme et leur a expliqué pourquoi en leur montrant tous les facteurs qui entraient en ligne de compte.

## Exemption pour gains en capital

Ils ont d'abord examiné l'exemption pour gains en capital dont profitait la ferme. Jérémie était enfant unique et avait hérité de la ferme lors du décès de son père. Sa mère était décédée plusieurs années auparavant. Lorsque son père est mort, les biens de la succession lui ont permis de bénéficier de l'exemption maximale pour gains en capital en faisant grimper le prix de base de la terre à la juste valeur marchande ou au montant de l'exemption pour gains en capital, selon le moins élevé des deux. Dans ce cas, la juste valeur marchande de la terre était nettement supérieure à l'exemption pour gains en capital dont profitait le père. La ferme était payée, mais Jérémie et Julie avaient modernisé l'équipement et construit un comptoir de vente à la ferme pour stimuler les ventes de bœuf et de produits agricoles. Pour ce faire, ils avaient contracté une dette d'environ 500 000 $.

Jérémie et Julie pouvaient tous deux se prévaloir d'une exemption pour gains en capital de 1 million de dollars. La comptable estimait qu'il était préférable de ne pas transférer la terre, qui était maintenant payée, à la compagnie ou à la société de personnes. S'ils achetaient de nouvelles terres et contractaient une dette importante, il serait toutefois avantageux que la compagnie détienne la propriété de ces terres. Lorsqu'ils modifieraient la structure d'entreprise, Jérémie et Julie devraient prêter attention aux actifs qui sont admissibles à l'exemption pour gains en capital, soit les terres agricoles détenues par chacun à titre personnel, les actions d'une société d'exploitation agricole admissible, la participation dans une compagnie de personnes agricole admissible, ou le quota.

## Succession

À l'aube de la quarantaine, Jérémie et Julie avaient deux enfants, âgés de douze et de huit ans. Il était trop tôt pour dire si ceux-ci voudraient un jour prendre la relève, mais il fallait pourvoir à cette éventualité. La comptable leur a expliqué que même s'ils créaient une société de personnes dans une optique à court terme, il faudrait un jour constituer l'entreprise en personne morale si elle continuait de croître. Elle était d'avis que cette structure d'entreprise ne ferait pas obstacle au plan de transfert de la ferme à l'un des enfants, ou aux deux, au cours des années à venir.

## Gestion fiscale et comptable

Julie s'occupait à elle seule de la comptabilité de la ferme et s'inquiétait de la complexité qu'ajouterait la constitution en personne morale ou la création d'une société de personnes.

Une société de personnes entraînerait peu de changements du point de vue de la tenue des livres, mais les frais comptables et juridiques augmenteraient. Ces coûts seraient toutefois contrebalancés par les économies d'impôt, et l'entreprise serait plus facile à gérer parce qu'il y aurait moins lieu de reporter l'impôt et de payer les intrants agricoles à l'avance afin d'abaisser le revenu imposable chaque année.

## En conclusion

La comptable a suggéré qu'après avoir exploité une société de personnes pendant au moins deux ans, Jérémie et Julie pourraient envisager de transformer leur entreprise en société par actions afin de profiter de l'exemption pour gains en capital. En attendant quelques années avant de transformer la société de personnes en société par actions, ils pourraient profiter de l'exemption pour gains en capital sur des biens comme les stocks qui, autrement, ne seraient pas admissibles. Ils pourraient aussi profiter d'un prêt aux actionnaires libéré d'impôt au moment de la constitution en personne morale, prêt qui pourrait s'avérer utile aux fins de la planification de l'impôt des particuliers.

À la lumière de leur situation actuelle et de leurs objectifs à court et à long terme, Jérémie et Julie ont convenu avec leur comptable que le mieux à faire était de créer une société de personnes et d'y inclure leur équipement, leurs bâtiments et leurs stocks, mais de conserver leur terre à titre personnel. Ils n'ont pas regretté de prendre le temps d'analyser la décision avec leur comptable. ■

*MNP, chef de file à l'échelle nationale, est un cabinet de comptabilité, de fiscalité et de services-conseils aux entreprises du Canada.*

**MNP.ca**

# L'ART D'EMBAUCHER LES **BONNES PERSONNES**

PAR LORRAINE STEVENSON-HALL

*Bon nombre d'exploitations agricoles embauchent des travailleurs à l'année, à temps partiel ou saisonniers. Nous avons posé les questions suivantes à trois spécialistes en ressources humaines :*

- *Comment peut-on s'assurer d'embaucher les bonnes personnes?*
- *Quels renseignements doivent figurer dans un contrat de travail?*
- *Comment peut-on s'assurer de formuler des attentes claires en ce qui a trait au poste?*

**Dana Gidge**

Conseillère en ressources humaines, RLB Chartered Professional Accountants, Guelph (Ontario)

Tout d'abord, rédigez une description de travail réaliste. Évaluez vos besoins actuels et futurs. De quelles compétences et aptitudes avez-vous besoin actuellement comme employeur? Quelles compétences générales sont requises à long terme? Vous pouvez personnaliser votre avis d'emploi. Donnez une description avantageuse de votre ferme ou de votre entreprise et brossez un portrait fidèle de votre culture.

Affichez vos avis d'emploi aux endroits les plus visibles. Vous voudrez peut-être utiliser des sites spécialisés comme les Centres d'emploi agricole de l'UPA ou Agricarrières au Québec, ou encore le Guichet-Emplois du Canada.

Effectuez une sélection préliminaire et menez des entrevues. Utilisez le même guide d'entrevue, posez des questions sur les compétences et les types de comportements, et évitez toute question susceptible de contrevenir aux droits de la personne.

Veillez à ce que les candidats retenus signent et datent tout contrat AVANT l'entrée en fonction afin que le contrat soit juridiquement contraignant.

Les attentes peuvent varier d'un employé à l'autre. Le moyen principal d'établir vos attentes à l'égard des employés est de rédiger une description de travail claire. Formulez votre vision, votre mission et votre stratégie par écrit pour permettre aux nouveaux employés de déterminer s'ils vont s'intégrer à votre équipe.

Au besoin, créez des indicateurs de rendement clés pour le poste et discutez-en avec le membre de l'équipe. Vous pourriez aussi créer une liste de vérification pour vous assurer que les fonctions du poste sont claires et que le travail est exécuté de façon uniforme.

Des conversations régulières permettent d'aborder les préoccupations de façon constructive. Les membres de l'équipe ne peuvent corriger les problèmes dont ils ignorent l'existence.

**Chris Hall**

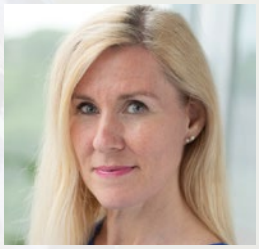
Partenaire en ressources humaines, CRHA, centres YMCA de Cambridge et de Kitchener-Waterloo

Le plus souvent, les embauches infructueuses résultent de l'absence de certaines compétences générales, ou de l'attitude et des comportements d'un employé face à son travail. Déterminez les comportements indispensables à la réussite du candidat et posez des questions d'entrevue qui vous permettent de les évaluer. Par exemple, si le poste à pourvoir exige le souci du détail, demandez au candidat comment il a manifesté cette qualité dans ses emplois précédents. Comme l'a si bien dit l'auteur Jim Collins : « le principal atout des entreprises ne réside pas dans son personnel, mais dans ses meilleurs employés. »

Le contrat de travail doit énoncer le titre du poste et préciser s'il s'agit d'un poste à temps plein, à temps partiel ou contractuel. Inscrivez-y aussi le salaire annuel ou le taux horaire, la date de début d'emploi, les congés annuels, les congés de maladie et autres avantages sociaux.

S'il y a une période d'essai, mentionnez-le aussi dans le contrat. Il est judicieux d'inclure une clause de cessation d'emploi; celle-ci peut limiter l'obligation de l'employeur en cas de rupture. Il est aussi prudent de faire relire vos modèles de contrat à l'occasion par un avocat-conseil ou par un notaire afin de vous assurer qu'ils sont conformes aux lois.

Il est toujours sage de commencer par fournir une description de travail pour préciser les attentes liées au poste. Des conversations de suivi régulières sont aussi fort utiles pour clarifier vos attentes et vous assurer que le travail évolue dans la bonne direction. Ces conversations n'ont pas besoin d'être très longues si elles ont lieu régulièrement. Dans son livre intitulé *Dare to Lead* (Oser diriger), l'auteure Brené Brown affirme qu'être clair, c'est faire preuve de bienveillance. Il faut du courage pour avoir ces conversations, mais au moins, la personne saura à quoi s'en tenir et ce qu'elle doit faire pour réussir.



**Portia MacDonald-Dewhirst**

Directrice générale, Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture (CCRHA)

Le plus important pour embaucher les bons candidats, c'est d'être organisé et d'avoir un processus de recrutement et de sélection détaillé. Pour ce faire, déterminez avec soin les compétences et les aptitudes requises. Réfléchissez à tous les aspects du poste et documentez-les clairement. Cela vous aidera à cibler le meilleur candidat durant le processus d'entrevues.

Une description de travail claire et détaillée qui fait état des tâches principales et secondaires est indispensable; ce document vous aidera à élaborer des questions d'entrevue pertinentes. Étant donné que les comportements antérieurs sont un bon indicateur des comportements futurs, demandez aux candidats comment ils ont abordé une situation donnée durant leur carrière. Vous obtiendrez ainsi une bonne idée de leur réaction éventuelle dans une situation semblable.

Si vous prenez le temps de documenter à l'avance les exigences du poste, vous en tirerez des bénéfices à long terme. Le CCRHA a collaboré avec des producteurs de partout au Canada à l'élaboration de descriptions de travail pour plus de 70 postes. Vous pouvez vous en inspirer pour votre processus d'embauche.

Si vous recherchez un modèle de contrat, vous trouverez une ébauche personnalisable dans notre AgriBoîte à outils en RH (https://hrtoolkit.cahrc-ccrha.ca/?lang=fr). Un contrat doit préciser le titre du poste, le salaire, la date d'entrée en fonction, le nom et le rôle du superviseur, le nombre d'heures de travail, les avantages sociaux et la période d'essai. Assurez-vous que votre lettre d'offre explique clairement le travail à accomplir et joignez-y une description de poste. Tout au long du processus, réitérez vos attentes pour être certain que votre nouvelle recrue les comprend bien.

L'organisation et la clarté des tâches sont les meilleures façons d'exprimer vos attentes envers vos employés. La description de poste permet de clarifier vos attentes, d'orienter la formation et d'établir un cadre de référence pour la gestion du rendement. Gardez à l'esprit que la gestion du rendement doit toujours reposer sur des attentes claires et précises quant au travail à accomplir. ■

# TROIS FAÇONS DONT LES PRODUCTEURS GÈRENT LE RISQUE

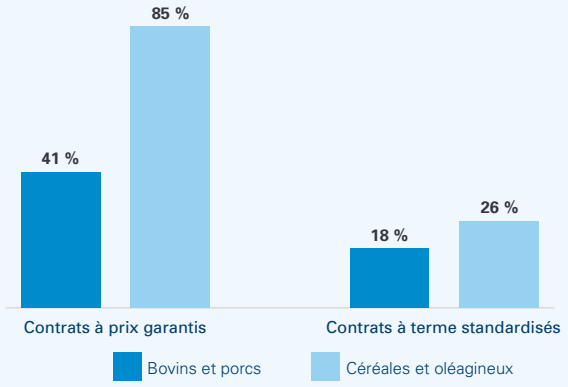
Le risque fait inévitablement partie de l'agriculture. En 2019, une étude du groupe consultatif Vision FAC a été menée pour comprendre les préoccupations liées au risque de plus de 1 300 producteurs canadiens et les stratégies de gestion qu'ils utilisent pour les atténuer. Cinq principales catégories de risques ont été étudiées : le risque de production, le risque de commercialisation, le risque financier, le risque juridique et le risque lié aux personnes.

Les exploitants agricoles sont plus nombreux à être préoccupés par les risques de commercialisation, de production et financier. Environ la moitié des producteurs élaborent des stratégies de gestion du risque afin d'atténuer leurs préoccupations. Voici trois points à retenir à ce sujet.

## 1. Les contrats à prix garantis plus populaires que les contrats à terme standardisés

Parmi les répondants, 58 % ont affirmé que les contrats sont leur principale stratégie d'atténuation du risque de prix, lequel est leur plus grande source de préoccupation en matière de commercialisation. De ce groupe, 15 % ont indiqué qu'ils utilisent des contrats à terme standardisés pour les bovins, les porcs, les céréales et les oléagineux. Les réponses varient par secteur : les exploitants des secteurs bovin et porcin sont moins nombreux à utiliser les contrats à terme et les contrats à prix garantis que les producteurs de céréales et d'oléagineux.

Pourcentage des exploitations utilisant des contrats à prix garantis ou des contrats à terme standardisés lorsque le risque de prix des produits agricoles est une préoccupation




Source : *Étude du groupe consultatif Vision FAC sur la gestion du risque*

## 2. Le transfert est une préoccupation majeure, mais peu d'exploitants ont un plan

Le transfert de l'exploitation agricole s'est révélé une préoccupation majeure pour 44 % des répondants. Tandis que le Recensement de l'agriculture de 2016 de Statistique Canada montre que seulement 8 % des exploitants agricoles ont un plan de relève écrit, la moitié des répondants à l'étude de Vision FAC qui se sont dits préoccupés par la planification de la relève ont indiqué qu'ils avaient un plan en place.

## 3. Les revenus extérieurs sont importants à la santé financière des fermes canadiennes

Le fonds de roulement est la première ligne de défense contre des conditions financières difficiles ou tout changement au contexte d'exploitation. Toutefois, près de 65 % des répondants considèrent que l'insuffisance du fonds de roulement représente un risque financier pour leur exploitation.

De ce groupe, environ 45 % des répondants comptent sur un revenu extérieur pour atténuer ce risque. Les revenus extérieurs sont plus communs dans le secteur bovin (65 %) que dans tout autre secteur de production.

La taille de l'exploitation influe aussi sur la décision de compter sur un revenu extérieur. Même si les perceptions du risque lié au fonds de roulement sont assez similaires – 67 % des agriculteurs ayant un chiffre d'affaires entre 50 000 $ et 1 000 000 $ ont indiqué que ce risque les préoccupe comparativement à 63 % des agriculteurs dont le chiffre d'affaires est de plus de 1 000 000 $ – les propriétaires de petites exploitations, pour leur part, sont plus nombreux à compter sur un revenu extérieur pour atténuer le risque financier.

## Déterminer la bonne stratégie de gestion de risque est crucial

Il existe plusieurs catégories de risques en agriculture et toute stratégie de gestion peut en atténuer plusieurs. C'est pourquoi il est impératif que votre plan tienne compte du chevauchement entre les différentes catégories de risques. Gestion agricole Canada offre une plateforme d'évaluation et de gestion des risques appelée AgriBouclier. Cette plateforme peut vous aider à relever, à évaluer et à prioriser les risques de votre ferme et à obtenir des ressources et des outils pour vous aider à les gérer. ■

### *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**

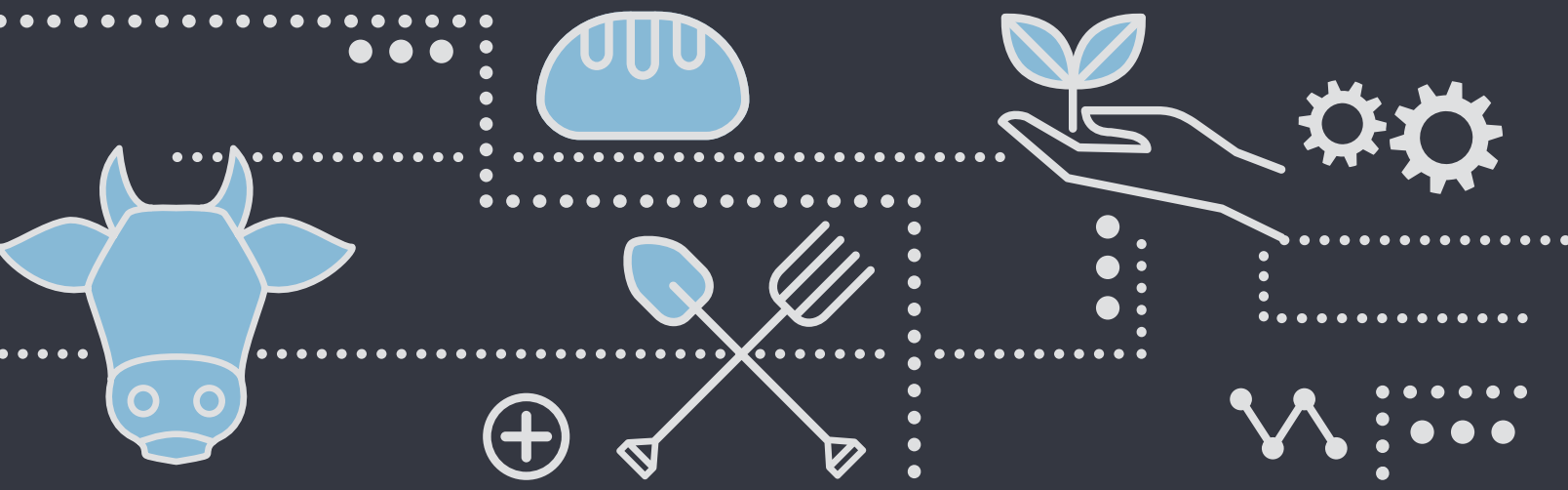
RÊVER. BÂTIR. RÉUSSIR.

# Vous êtes entièrement dédié à votre entreprise.

## Nous le sommes aussi.

Tout commence par un rêve. Votre rêve a besoin de vision, de dévouement et de partenaires pour lui donner vie. En tant que seul prêteur entièrement dédié à l'agriculture et à l'agroalimentaire, Financement agricole Canada peut vous aider. Ensemble, nous trouverons des occasions à saisir pour développer vos affaires grâce à nos réseaux et à notre expertise.

**Mettons-nous au travail**
**1-800-387-3232 | fac.ca**



# Dotez-vous d'une stratégie d'adoption de nouvelles technologies efficace

PAR PETER GREDIG

Une stratégie fructueuse en matière de technologie n'a rien à voir avec le nombre d'innovations qui sont à l'œuvre dans votre ferme. Dans certains cas, il n'est même pas nécessaire d'utiliser le moindre produit ou processus dernier cri. À mon sens, une stratégie gagnante en matière de technologie comporte les étapes suivantes :

1. Connaître et comprendre les technologies disponibles dans le domaine agricole et dans d'autres domaines.
2. Cibler les technologies émergentes ou les innovations susceptibles de régler certains problèmes dans votre exploitation.
3. Effectuer une analyse réaliste des coûts et des bénéfices ainsi que des retombées.
4. Effectuer des essais à petite échelle dans la mesure du possible.
5. Mettre en œuvre les innovations fructueuses et les surveiller de près.

Si un producteur a fait ses recherches et ses calculs et affirme que la solution examinée ne convient pas à son exploitation, j'y vois une stratégie efficace en matière de technologie. Par contre, le refus d'utiliser une technologie fondée sur une attitude négative et sur des suppositions m'apparaît comme une stratégie infructueuse. C'est aussi une mauvaise idée de succomber à la frénésie entourant une technologie et de l'adopter les yeux fermés en espérant des miracles.

Il est facile de rédiger à la hâte un plan en cinq étapes pour tirer parti de la technologie, mais le fait est que nous risquons tous d'être pris au dépourvu par l'innovation et le changement. Avant d'entreprendre la première étape, nous devons résister à la tentation de vouloir absolument nous en tenir à nos méthodes actuelles. Le jugement que nous avons après coup est révélateur. Combien d'entre nous ont crié haut et fort qu'ils n'auraient jamais besoin d'un téléphone intelligent, d'un système de pilotage automatique ou d'un robot de traite, ou qu'ils n'utiliseraient jamais les médias sociaux ou les applications mobiles? L'ouverture d'esprit contribue grandement à l'adoption réussie de la technologie.

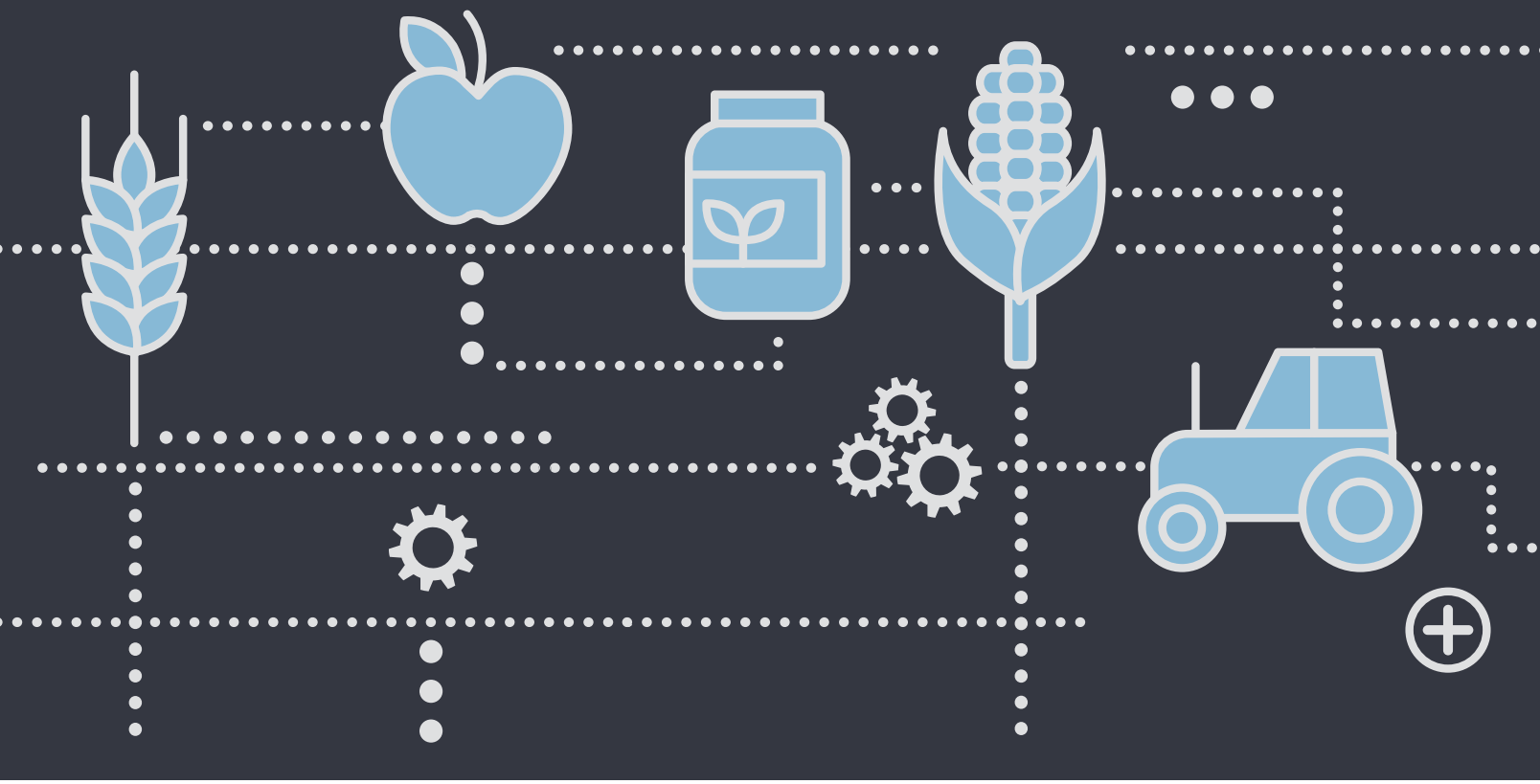
## Étape 1 : Connaître et comprendre

La connaissance et la compréhension des technologies disponibles constituent un défi de taille qui requiert temps, attention et curiosité. Je pense que nous devrions tous surveiller de près l'intelligence artificielle et son incidence sur la robotique et les machines autonomes. L'amélioration rapide des algorithmes et la possibilité qu'ils offrent d'extraire encore plus de valeur des données constituent un autre bouleversement. Mais en vérité, nous pouvons analyser les possibilités une à la fois en nous concentrant d'abord sur les options réalistes et pertinentes pour notre exploitation.

Si l'efficacité énergétique de votre serre représente votre plus gros défi, attaquez-vous à ce problème en premier. S'il s'agit de trouver la main-d'œuvre nécessaire pour votre verger, commencez à envisager la robotique. Si la communication entre vos employés laisse à désirer, explorez des applications de gestion de projet comme Slack afin que tout le monde soit sur la même longueur d'onde. Dès que vous aurez commencé à étudier une technologie, vous verrez que vous aurez envie d'élargir vos horizons.

## Étapes 2 et 3 : Cibler la nouvelle technologie et faire ses calculs

Ces deux étapes sont souvent simultanées. Je sais que les interrupteurs automatiques munis de la technologie GPS pour les semoirs et les rampes de pulvérisation permettent de réaliser des économies minimales de 3 %



en semences et en produits de protection des cultures. J'ai ciblé la technologie qui peut résoudre le problème de chevauchement lors de l'ensemencement et de gaspillage de produits chimiques pendant la pulvérisation, en particulier dans mes champs aux contours irréguliers. Mission accomplie. Je dois maintenant faire mes calculs pour déterminer le temps qu'il faudra pour rentabiliser cette technologie compte tenu de ma superficie. Quelquefois, les nouvelles technologies sont dispendieuses, mais leur prix diminue à mesure qu'elles se démocratisent. Une solution qui semble hors de portée aujourd'hui pourrait tomber sous le sens dans deux ans.

## Étape 4 : Faire des essais à petite échelle

À cette étape, il convient d'effectuer des essais à petite échelle ou d'apprendre avec les autres avant de s'engager de façon importante à l'égard d'une nouvelle technologie. Ce n'est pas toujours possible, mais le fait de se familiariser avec une nouvelle technologie en effectuant des essais ou en en faisant l'expérience avec d'autres permet d'abaisser les coûts et d'accélérer le processus. Certaines entreprises aiment collaborer avec des innovateurs qui sont disposés à essayer des technologies à l'avenir prometteur. De plus, les associations agricoles appuient souvent la recherche. Par exemple, le Olds College en Alberta a lancé le programme Smart Farm. On a intégré de nouvelles technologies dans une ferme de 2 000 acres en exploitation pour permettre à des étudiants et à des producteurs d'avoir une idée du fonctionnement des dispositifs de surveillance du sol, des stations météorologiques numériques et des appareils intelligents entièrement compatibles Wi-Fi, notamment, dans des situations concrètes. Ce qu'il faut retenir, c'est que vous n'êtes pas obligé de faire ce cheminement tout seul.

## Étape 5 : Mettre en œuvre et assurer le suivi

Une fois que vous avez effectué vos recherches, vos calculs et vos essais à la ferme, vous pouvez passer à l'étape 5, qui consiste à intégrer l'innovation dans votre exploitation et à surveiller son fonctionnement. Beaucoup d'entre nous cessent d'évaluer les avantages ou les faiblesses des nouveaux équipements, logiciels ou processus une fois qu'ils en ont fait l'acquisition. Nous avons investi dans ces solutions, alors quel est l'intérêt de savoir si elles sont à la hauteur de nos attentes?

Nous produisons des données comme jamais auparavant, nous n'avons donc aucune raison de foncer à l'aveuglette. Personne ne veut avoir à renoncer à une nouvelle technologie durement acquise. Mais parfois, même si vous avez effectué toutes les recherches, toutes les analyses et tous les essais nécessaires, une nouvelle technologie se révèle inefficace et la bonne décision pour la ferme est de faire marche arrière.

Il n'est pas exagéré de dire que l'attitude et la détermination sont des facteurs clés à l'étape 5. Vous avez peut-être franchi les étapes 1 à 4 avec la conviction d'avoir trouvé une innovation révolutionnaire pour votre ferme, mais si vos associés ou vos employés n'y adhèrent pas, il sera difficile d'en récolter les fruits. Le changement est déstabilisant, et il arrive que tout le monde regrette d'avoir ouvert la porte à un nouvel équipement. Prendre le temps de résoudre ces questions afin que la nouvelle technologie ait la meilleure chance de combler les attentes fait partie du processus.

Ne vous laissez pas décourager. Affinez votre stratégie en matière de technologie et procédez étape par étape pour relever les défis qui vous attendent. ■

# VOUS AIDER À VOUS REMETTRE SUR LES RAILS

Les derniers jours de la récolte comptent souvent pour la totalité des profits réalisés par les producteurs céréaliers durant l'année. Toutefois, en 2019, les champs de plusieurs régions des Prairies se sont retrouvés sous une couche de neige qui a rendu presque impossible la fin de la récolte, et ce, après des semaines d'averses incessantes, d'ensoleillement intermittent et de germination. Tous ces facteurs ont entraîné une baisse de qualité des récoltes.

Ailleurs au pays, l'humidité excessive a retardé l'ensemencement dans plusieurs régions du Québec et de l'Ontario. Les provinces de l'Atlantique, elles, ont subi d'importants dégâts causés par le vent et les fortes averses lors du passage de l'ouragan Dorian, l'automne dernier. Au Manitoba, cela fait plusieurs années consécutives que les producteurs de pommes de terre doivent laisser une part considérable de leurs cultures dans les champs.

Les agriculteurs canadiens font face, une fois de plus, à une année difficile, et FAC travaille avec ses clients pour trouver des solutions.

## Faire le premier pas

Que pouvez-vous faire? Commencez par appeler le bureau de FAC le plus près de chez vous.

Dans bien des cas, une modification temporaire au calendrier de remboursement ou le report des versements de capital suffit. Ce genre de mesure contribue à réduire la pression financière à court terme sur les agriculteurs.

Vous pouvez aussi appeler notre Centre de service à la clientèle, où nos analystes en financement agricole vous présenteront les options qui s'offrent à vous.

## Au-delà des finances

Nous savons pertinemment que les pressions liées au travail d'agriculteur peuvent parfois engendrer un sentiment d'isolement. Si vous êtes confronté à des difficultés et que vous ne savez pas vers qui vous tourner, ne perdez pas espoir. Plusieurs personnes et organismes sont là pour vous aider.

Il y a notamment les Services de crises du Canada, un organisme national que vous pouvez joindre par téléphone ou par Internet (vous trouverez leurs coordonnées ci-dessous).

Nos partenaires, Au cœur des familles agricoles, au Québec, et la Do More Agriculture Foundation, partout ailleurs, offrent une liste de ressources et de numéros de téléphone sur leurs sites Web. Ils organisent aussi des ateliers de formation sur les premiers soins en santé mentale, une initiative qui a permis d'augmenter considérablement le nombre d'intervenants en région rurale.

Parlez à un ami, à un membre de votre famille, ou même à votre livreur de carburant. Toutes les personnes que vous rencontrez peuvent se révéler d'une aide précieuse en cas de besoin.

## Rêver. Bâtir. Réussir.

À titre de seul prêteur entièrement dédié à l'agriculture et à l'agroalimentaire au Canada, nous sommes la seule institution financière qui s'occupe exclusivement de vous. Vous travaillez sans relâche pour fournir des aliments de haute qualité aux consommateurs d'ici et d'ailleurs, et c'est pourquoi vous méritez toute l'aide que nous pouvons offrir.

À une saison agricole 2020 fructueuse! À votre succès!

## COMMUNIQUEZ AVEC FAC

Bureau de FAC le plus près : 1-800-387-3232

**Votre santé mentale est importante**

domore.ag/ressources-fr
CrisisServicesCanada.ca/fr 1-833-456-4566
acfareseaux.qc.ca

Comme toujours, en cas d'urgence, n'hésitez pas à composer le 9-1-1 pour parler à des intervenants compétents.

# AgExpert Champs

## Gérez votre **assurance-récolte** en toute simplicité

**Saisissez vos données une seule fois – elles seront prêtes en tout temps**

Obtenez tout ce qu'il vous faut pour remplir vos formulaires d'assurance dans un seul rapport facile à produire. Lorsque viendra le temps de soumettre vos formulaires en ce qui a trait à l'ensemencement, à l'entreposage et à la récolte, vous serez prêt à le faire.

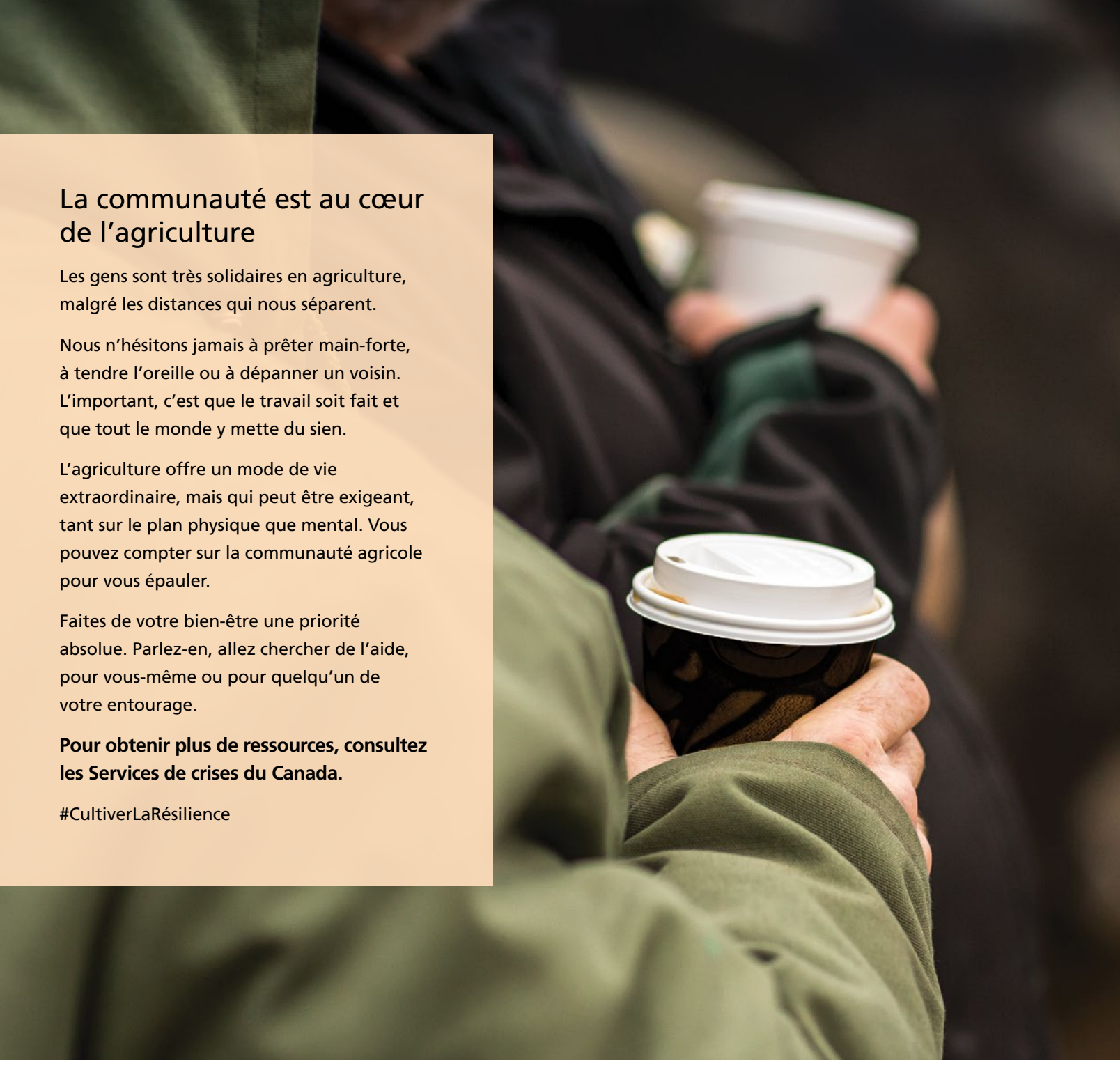
Cette année, utilisez **AgExpert Champs** pour remplir vos rapports pour l'assurance-récolte. Seulement 399 $ par année.

**fac.ca/AgExpertChamps**

fac

AG DATA TRANSPARENT

TRANSPARENCE.
SIMPLICITÉ.
CONFIANCE.



## La communauté est au cœur de l’agriculture

Les gens sont très solidaires en agriculture, malgré les distances qui nous séparent.

Nous n’hésitons jamais à prêter main-forte, à tendre l’oreille ou à dépanner un voisin. L’important, c’est que le travail soit fait et que tout le monde y mette du sien.

L’agriculture offre un mode de vie extraordinaire, mais qui peut être exigeant, tant sur le plan physique que mental. Vous pouvez compter sur la communauté agricole pour vous épauler.

Faites de votre bien-être une priorité absolue. Parlez-en, allez chercher de l’aide, pour vous-même ou pour quelqu’un de votre entourage.

**Pour obtenir plus de ressources, consultez les Services de crises du Canada.**

#CultiverLaRésilience

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**