JUIN 2020

AgriSuccès

UN JEUNE COUPLE RÉALISE SON RÊVE AGRICOLE *GRÂCE AU DÉPART À LA RETRAITE DE SES VOISINS*

Lettre du président-directeur général

J'aimerais commencer mon message par vous remercier. Merci de travailler sans relâche afin de produire des aliments pour les consommateurs canadiens et les marchés d'exportation à l'échelle mondiale. Merci à chacune et à chacun d'entre vous, clients de FAC, partenaires de l'industrie ou autres parties prenantes du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentation du Canada.

Nous avons tous été touchés par la pandémie de COVID-19 et, au moment d'imprimer ce numéro, nous ignorons quand tout reviendra à la normale – ni même ce que signifiera désormais « la normale ». Nous attendons avec impatience la réouverture progressive de nos bureaux afin de répondre à vos besoins. D'ici là, je vous encourage à communiquer avec nous par téléphone ou par courriel.

L'équipe de FAC est là pour vous soutenir; n'hésitez pas à demander notre aide.

Notre engagement demeure de vous aider à rêver, à bâtir et à réussir, pendant et après cette période difficile. Comme vous le savez probablement, le gouvernement du Canada a renforcé la capacité de prêt de FAC en bonifiant notre assise financière de sorte que nous puissions donner aux producteurs, aux agroentrepreneurs et aux transformateurs de produits alimentaires accès au capital nécessaire. Ainsi, nous pouvons offrir des reports de paiement de prêts et des solutions de crédit pour aider à répondre à vos besoins de trésorerie. Qui plus est, nous nous tenons prêts à travailler avec vous afin de mettre en place des options adaptées à vos circonstances personnelles pour votre exploitation.

Nous vivons une période d'incertitude pour tout le monde. Si la situation engendrée par la COVID-19 est une source de stress ou affecte votre santé mentale, vous n'êtes certainement pas seul. Parcourez les ressources à votre disposition sur la page fac.ca/MieuxEtreAgricole de notre site Web, notamment la version numérique de notre publication *Cultiver la résilience*, un outil d'autoévaluation et une liste à jour de lignes d'aide en situation de crise à l'échelle du pays.

Nous passerons au travers de cette épreuve ensemble. Pour cette période de croissance 2020, je vous souhaite le meilleur pour votre exploitation, votre famille et votre santé.

Cordialement,

Michael Hoffort
Président-directeur général
Financement agricole Canada

DANS CE NUMÉRO

JUIN 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 89

Rédactrice en chef, Kim Sheppard

Photographies originales par JodieAldredPhotography.com et 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
Un jeune couple réalise son rêve agricole grâce au départ à la retraite de ses voisins

Les possibilités qu'offre le secteur agricole prennent différentes formes. Pour les familles Payne et Steele, le chemin le plus inattendu a ouvert des perspectives extraordinaires.

12

ARTICLE VEDETTE
Trois conseils pour apporter de nouvelles idées à la ferme

Les fermes ne cessent d'évoluer, et il en va de même des stratégies d'adaptation. Suivez ces conseils pour rallier votre équipe lorsqu'un changement se profile à l'horizon.

14

ARTICLE VEDETTE
Pousser l'analyse au-delà des moyennes pour établir un budget solide

Toute entreprise doit élaborer un budget, mais malgré les meilleures intentions, certaines dépenses peuvent échapper à tout contrôle. Nous vous offrons des conseils pour tirer le meilleur parti de votre budgétisation.

15

ARTICLE VEDETTE
Une planification judicieuse aide les jeunes à racheter la ferme le moment venu

Si vous rêvez de racheter la ferme familiale, il ne suffit pas de mettre de l'argent de côté : il faut adopter des stratégies créatives en matière d'épargne, d'investissement et de gestion de prêt.

3

VOTRE ARGENT
L'importance des prévisions de trésorerie pour les agriculteurs

L'établissement d'un budget de trésorerie longtemps à l'avance peut vous aider à prévoir les périodes potentiellement difficiles et garantir votre accès à des fonds en cas de besoin.

8

ÉTOILES MONTANTES
L'Université de la Saskatchewan cultive de brillants esprits

Amy Carruthers et David MacTaggart se passionnent pour la production alimentaire respectueuse des pratiques de développement durable et adaptée à un environnement en pleine mutation où les besoins des consommateurs évoluent rapidement.

11

LES FACTEURS QUI CHANGENT LA DONNE
Les programmes privés d'assurance agricole ne réduiront plus le soutien offert par Agri-stabilité

Un changement annoncé pour 2020 modifie le rapport entre Agri-stabilité et les programmes privés d'assurance.

18

ÉTUDE DE CAS
Mettre en place un plan et des processus pour faciliter la prise de décisions

L'élaboration d'un processus en équipe facilite le déroulement des activités lorsque plusieurs personnes et facteurs sont en jeu.

20

DEMANDEZ À UN EXPERT
Les avantages sociaux des employés agricoles

Quels conseils donneriez-vous aux exploitants agricoles qui veulent offrir des avantages sociaux à leurs employés?

22

INNOVATION AGRICOLE
Qui est le DT de votre ferme?

Chaque exploitation agricole a besoin d'un responsable de la technologie qui aidera l'équipe à faire les meilleurs choix et à tirer le meilleur parti des avancées technologiques.

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.

MATT McINTOSH
Journaliste à la pige et professionnel de la communication spécialisé en sciences et en agriculture, Matt travaille également à l'exploitation céréalière familiale située dans le Sud-Ouest de l'Ontario.

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.

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.

L'IMPORTANCE DES PRÉVISIONS DE TRÉSORERIE POUR LES AGRICULTEURS

PAR LORNE McCLINTON

Les chiffres sont omniprésents en agriculture. Les producteurs doivent savoir reconnaître si un prix de location de terres est raisonnable ou déterminer si leur marge de crédit leur permettra de traverser les périodes difficiles. Bien que l'incertitude liée à des facteurs comme les conditions météorologiques rende presque impossible de prévoir les revenus et les dépenses avec exactitude, il est possible de formuler des estimations précises fondées sur les prévisions des flux de trésorerie.

Les prévisions de trésorerie, ou budgets de trésorerie, sont une estimation de toutes les rentrées et sorties de fonds prévues au cours d'une période donnée, explique Kevin Hursh, agronome et analyste établi à Saskatoon. Les exploitants s'efforcent de prévoir les rendements et les prix afin de déterminer le revenu qu'ils obtiendront et calculent leurs dépenses en se fondant sur leurs coûts prévus.

Scott Thom ne prend pas de risques. Il crée des prévisions détaillées qui tiennent compte de toutes les rentrées et sorties de fonds prévues pour ses exploitations de porcs d'engraissement et de cultures commerciales situées dans la région de Denfield, en Ontario. Dans les deux cas, il utilise des estimations de rendement et de prix prudentes parce qu'il préfère avoir la surprise d'enregistrer des revenus supérieurs aux attentes.

« Les dépenses au titre des cultures ne posent pas de problème. Je les ventile de la même manière que dans mes livres comptables. J'établis le rendement et le prix minimum à partir des chiffres de l'assurance récolte. Le calcul est plus compliqué dans le cas du bétail parce que les programmes comptables ont tendance à regrouper un trop grand nombre de dépenses, et le prix du porc change tous les jours. »

De façon générale, M. Thom utilise comme point de départ les coûts de production publiés par le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario pour déterminer son revenu et ses dépenses. S'il y a un écart important entre ses chiffres et ceux du Ministère, il s'en remet habituellement à ces derniers, sauf s'il a une raison évidente de se fier à ses propres chiffres.

« Une fois que j'ai effectué cette analyse et que j'ai une idée de l'éventail de cultures et du nombre de porcs que je veux produire, j'ai un assez bon portrait de la situation. Puis, si la possibilité s'offre à moi d'agrandir ma terre ou de louer une autre porcherie, je peux faire mes calculs et établir si mes profits augmenteront ou si ça ne fera qu'alourdir ma charge de travail. »

Un grand avantage des prévisions de trésorerie est qu'elles mettent en évidence les situations où les liquidités risquent d'être limitées, ajoute M. Hursh. En décelant ces situations longtemps d'avance, vous pourrez créer un plan de commecialisation et avoir accès à des fonds lorsque vous en avez besoin, ce qui élimine la nécessité de vendre à la dernière minute.

« Vous devez être réalistes avec vos chiffres, dit M. Thom. Gardez à l'esprit que votre rendement réel différera peut-être de celui que vous envisagez, et que le prix que vous obtiendrez n'est peut-être pas celui auquel vous vous attendez. Il vaut mieux jouer de prudence. Et si, en fin de compte, vos résultats dépassaient vos prévisions? » ■

AVANTAGES DE LA PLANIFICATION ET DE L'ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE

- Savoir à quel moment la trésorerie sera serrée afin de pouvoir prévoir le déficit
- Déterminer la durée de prêt et le calendrier de remboursement qui vous conviennent le mieux
- Prendre des décisions de commercialisation non motivées par des contraintes de liquidités
- Analyser l'incidence d'une hausse des taux d'intérêt ou d'une baisse des prix des produits agricoles (analyse de sensibilité)
- Décider entre la location et l'achat d'une pièce d'équipement importante

Source : fac.ca/Savoir

UN MODÈLE POUR PARTIR DU BON PIED

Téléchargez le **guide de planification des flux de trésorerie de FAC** pour apprendre comment la gestion de vos liquidités peut :

- Vous permettre de saisir de nouvelles possibilités de commercialisation et d'effectuer des achats éclairés
- Vous aider à vous concentrer sur l'expansion de votre entreprise et à suivre vos progrès vers l'atteinte de vos objectifs
- Optimiser votre relation avec votre partenaire financier

fac.ca/NotionsFondamentales

UN JEUNE COUPLE RÉALISE SON RÊVE AGRICOLE *grâce au départ à la retraite de ses voisins*

PAR BERNARD TOBIN

Todd et Jennifer Payne ont acheté leurs 50 premiers moutons de la ferme d'élevage d'animaux reproducteurs de John et Eadie Steele, Shepherd's Choice, en 2015. À l'époque, ils étaient loin de se douter qu'ils seraient un jour propriétaires de cette exploitation, qui est l'un des plus importants fournisseurs de semences ovines de l'industrie.

C'est pourtant ce qui est arrivé. En l'espace de cinq ans, les Steele ont aligné leurs objectifs sur ceux des Payne et ont saisi l'occasion de conclure un accord de relève inusité, qui permettrait aux Steele de « passer à l'étape suivante » tout en répondant aux aspirations agricoles de la famille Payne.

L'histoire de la ferme Shepherd's Choice

La ferme Shepherd's Choice a été fondée vers la fin des années 1990 sur une terre défrichée par la famille d'Eadie Steele à Norwood, en Ontario. Convaincus de l'importance de l'analyse génétique, les Steele ont perfectionné la génétique de leur troupeau en mettant à profit la tenue de registres, les données comparatives de l'industrie et le coût de production, et sont grandement respectés pour la qualité de leurs animaux reproducteurs, dont les moutons Texel pure race enregistrés.

Les Steele attribuent en grande partie leur réussite à l'attention qu'ils portent à la rentabilité et à leur volonté de s'améliorer. Tous deux sont diplômés du programme Canadian Total Excellence in Agricultural Management (CTEAM) et ont été nommés Jeunes agriculteurs d'élite de l'Ontario en 2002.

Ils croyaient que la prospérité de leur entreprise faciliterait l'exécution de leur plan de relève. En effet, ils voulaient susciter l'intérêt de leurs deux enfants à l'égard de la ferme en mettant sur pied une entreprise florissante.

Bâtir pour la relève

Les Steele avaient aussi d'autres objectifs que celui de devenir des éleveurs de moutons prospères. On leur avait dit qu'ils avaient assez d'argent, confie Eadie, pour vendre leur troupeau et ne plus avoir à travailler aussi dur. Leurs enfants, en fin de compte, n'avaient pas l'intention de reprendre la ferme; tous deux faisaient carrière dans d'autres secteurs. Alors, les Steele ont commencé à examiner des options de relève agricole plus innovantes. Ils n'avaient même pas encore 60 ans et ils étaient prêts à passer à autre chose.

« Notre legs, c'est la famille, pas la ferme, affirme Eadie. La ferme, c'est un lopin de terre et quelques bâtiments. Bien sûr, elle a été bénéfique pour nos enfants en ce sens qu'elle nous a donné les moyens de les envoyer à l'université, de leur offrir les activités qu'ils désiraient faire et de leur donner des bases pour l'avenir. »

Des cultures commerciales à l'élevage de moutons

Todd Payne a grandi dans une petite ferme d'élevage vache-veau située à Norwood, à quelques kilomètres de la ferme des Steele. Il avait toujours voulu être agriculteur, mais une carrière d'outilleur-ajusteur lui semblait appropriée compte tenu de la taille et de la capacité lucrative de la ferme familiale. Jennifer et lui étaient déterminés à se concentrer sur leur carrière immédiate tout en restant à l'affût de la bonne occasion de se lancer en agriculture.

En 2010, ils ont racheté la ferme familiale des parents de Todd et, pendant cinq ans, ils ont produit des cultures commerciales sur leurs 60 acres tout en recherchant la bonne occasion de prendre de l'expansion. C'est à ce moment qu'ils ont commencé à s'intéresser aux Steele, qui étaient alors clients de l'entreprise de travaux à forfait de Todd. « Leur exploitation était florissante, relate le jeune homme. L'équipement et le niveau d'activité montraient que les affaires allaient bien, comme on le voit seulement dans les exploitations rentables. »

Todd confie qu'il n'aspirait pas vraiment à devenir éleveur de moutons, mais il était conscient que grâce à leur sens des affaires, les Steele avaient bâti une exploitation solide et prospère. « Ce que je souhaitais à l'époque, c'était trouver un moyen d'agrandir notre entreprise, de rendre nos activités prévisibles et rentables. »

Impressionnés par la réussite des Steele, les Payne ont décidé de tenter leur chance eux aussi. En 2015, Todd a réaménagé leur vieille étable à vaches laitières et, avec Jennifer, il a acheté 50 moutons et un bélier de Shepherd's Choice. Ils avaient soif d'apprendre, et les Steele étaient heureux de les aider. « Ils ne possédaient pas d'expérience particulière dans le domaine des moutons, mais ils s'en sortaient très bien. Nous avons été honnêtes et étions disposés à partager nos connaissances », se souvient John.

Simplifier les ententes complexes

Après trois ans de collaboration et de mentorat auprès des Payne, John a annoncé à Todd qu'Eadie et lui avaient décidé de mettre à exécution leur plan de relève. Les deux jeunes agriculteurs y ont tout de suite vu une occasion en or. Ils se consacraient maintenant entièrement à l'industrie ovine : Todd avait été admis au cours Master Shepherd's offert par l'association Ontario Sheep Farmers. Le moment semblait venu pour eux d'envisager une expansion. Leur étable convertie logeait maintenant 130 moutons, soit le maximum de sa capacité. À l'aube de la quarantaine et parents de trois jeunes enfants, les Payne étaient prêts à faire le grand saut.

Todd et Jennifer ont exprimé leur désir d'acquérir les moutons des Steele, et les deux couples se sont réunis pour trouver un terrain d'entente. Après une discussion de deux heures au sujet des modalités d'achat des animaux et d'une éventuelle convention de bail ou de location des installations, il est apparu que ce type d'accord risquait d'être très complexe. Todd et Jennifer ont alors proposé de racheter Shepherd's Choice.

L'absence de liens familiaux facilite le transfert

Étant donné l'absence de liens de parenté avec les Steele, il était plus facile pour les Payne de présenter une offre. « C'était une décision d'affaires. Nous étions prêts à payer pour acquérir l'actif », dit Todd. Il souligne qu'une décision comme celle-là est plus facile lorsqu'on n'a pas à chiffrer la main-d'œuvre fournie par les membres de la famille. « C'était une décision rationnelle et purement objective. »

L'accord englobait la ferme de 200 acres et la maison, les bâtiments agricoles, certains équipements et plus de 750 brebis et béliers; les Payne gèrent et exploitent maintenant le volet génétique de Shepherd's Choice sous l'appellation Asphodel Sheep Company. Quant aux Steele, ils sont en train de construire une nouvelle maison dans une autre petite ferme dont ils sont propriétaires quelques kilomètres plus loin.

Avec le recul, les Steele soulignent que même s'ils ne cherchaient pas activement à transférer leur ferme, ils étaient prêts à le faire. Ils sont convaincus que l'occasion et le choix qui se sont offerts à eux résultent directement du succès de leur entreprise. « C'est simple : la rentabilité crée des possibilités, résume John. Les autres peuvent ensuite reconnaître l'occasion que représente votre ferme. »

Miser sur les compétences et les expériences personnelles

Pour transférer leur ferme avec succès, John souligne que les producteurs doivent « repousser les limites et s'entourer d'innovateurs ». Les Payne croient que leur association de longue date avec l'organisme Jeunes agriculteurs d'élite leur a permis de tirer des enseignements d'autres exploitations et gestionnaires agricoles. « Nous avions déjà vu des transferts entre personnes non apparentées. Nous savions que c'était possible, et nous n'avions plus qu'à nous asseoir et tâcher de comprendre comment faire en sorte que ça fonctionne », dit Todd.

Jeune famille sans patrimoine agricole d'importance, les Payne ont dû frayer leur propre chemin. « Si vous êtes créatif et que vous collez à votre plan, vous n'avez pas besoin d'une moissonneuse-batteuse de classe B et d'un million de dollars de quota, croit Todd. Il existe d'autres moyens de se lancer en agriculture sans commencer dans la cour des grands. »

Les Payne ont tout mis en œuvre pour profiter de l'occasion qui se présentait grâce au travail d'équipe et à l'établissement d'une vision commune. Pour devenir propriétaires d'une ferme, ils ont dû occuper un emploi en dehors de la ferme. Jennifer a joué un rôle crucial sur ce plan. « C'est surtout grâce à elle que nous avons pu développer la ferme de façon aussi dynamique, dit Todd. Son salaire d'enseignante et ses avantages sociaux ont permis de subvenir aux besoins de la famille. La ferme n'a jamais eu d'autre rôle que celui de répondre à ses propres besoins, et c'est en grande partie ce qui explique notre croissance rapide. »

Les compétences et l'expérience de Todd ont aussi joué un rôle clé dans l'exécution de leur plan. Doué pour la mécanique, Todd a travaillé comme machiniste et comme soudeur. Il a créé un parc complet d'équipements agricoles; aucune machine n'est neuve, dit-il, mais toutes sont en bon état de marche. Il a constitué une clientèle solide pour les travaux aux champs et d'usinage à forfait, et ces activités continueront d'être une source de revenus ainsi qu'un atout pour la ferme.

« Si votre objectif ultime est de vous lancer en agriculture et de diriger une exploitation agricole, sortez sur le marché du travail et recherchez des occasions d'apprentissage, qu'il s'agisse d'acquérir des compétences pratiques ou de parfaire vos connaissances financières, insiste Todd. Ce sont des atouts que vous pourrez ajouter à votre boîte à outils et qui renforceront votre entreprise. »

De l'achat des 50 premiers moutons au transfert définitif, toutes les étapes du processus ont conduit à la conclusion d'un accord de relève non traditionnel couronné de succès, et les deux familles d'agriculteurs envisagent l'avenir avec optimisme. ■

« C'est simple : la rentabilité crée des possibilités. »

Le College of Agriculture and Bioresources de l'Université de la Saskatchewan cultive de **brillants esprits**

PAR OWEN ROBERTS

Amy Carruthers

Ville natale : Paradise Hill, Saskatchewan

Programme : Agroentreprise

Pourquoi as-tu choisi cette voie?
Enfant, j'aidais souvent à nourrir les vaches dans la ferme familiale et je soignais les animaux dans mon club 4-H, mais je n'ai pas toujours su que je voulais faire carrière en agriculture. L'achat d'un troupeau de moutons, quand je fréquentais l'école intermédiaire, m'a amenée à comprendre l'importance de l'agriculture, tant sur le plan local qu'à l'échelle planétaire. Je vendais de l'agneau congelé à des consommateurs des grandes villes comme Edmonton et Calgary. L'interaction avec des clients nés à l'extérieur du Canada m'a donné un aperçu de leur expérience de l'industrie et m'a permis de comprendre que l'agriculture et l'agroalimentaire peuvent rassembler des gens de différents horizons. C'est en voyant combien il était important pour mes clients de savoir où et comment leurs aliments étaient produits que j'ai décidé d'entreprendre des études en agroentreprise.

Où te vois-tu dans cinq à dix ans?
J'aurai terminé ma maîtrise en économie agricole, programme qui, je l'espère, me permettra d'étudier les pratiques de production nouvelles et existantes dans les secteurs de la viande bovine et des fourrages. Je veux déterminer quelles pratiques sont les plus efficaces et les plus rentables pour les producteurs agricoles de l'Ouest canadien. Ensuite, je compte entretenir le dialogue avec les consommateurs et les professionnels de la santé à propos des pratiques courantes en agriculture au Canada. Je crois qu'il est important que les producteurs et les consommateurs s'écoutent et se comprennent mutuellement. J'espère aussi avoir ma propre ferme et des animaux comme des moutons et des bovins, et vendre ces produits directement aux Canadiens.

Quels conseils aurais-tu à donner?
J'ai la chance d'étudier dans une université qui investit dans le développement des jeunes leaders, et je recommande à mes pairs de saisir le plus grand nombre possible d'occasions pendant qu'ils fréquentent l'université. Personnellement, j'ai créé des liens extraordinaires avec des professionnels de l'industrie en participant à des activités de réseautage et en occupant des emplois d'été. De plus, si vous avez la chance de voyager pendant ou après vos études, faites-le! J'ai passé un semestre à l'Université HAS aux Pays-Bas, et j'ai acquis une toute nouvelle perspective de notre industrie agricole internationale. Cette expérience a eu un impact décisif sur ma vie personnelle et professionnelle.

UNIVERSITY OF SASKATCHEWAN

Le College of Agriculture and Bioresources

- S'engage à promouvoir les pratiques respectueuses de l'environnement tout en trouvant des solutions pour répondre aux besoins alimentaires d'une population grandissante.
- Met au point depuis plus d'un siècle des pratiques et des produits innovateurs qui ont transformé le monde, grâce à des installations de classe mondiale : un bâtiment ultramoderne, de vastes installations pour animaux situées sur le campus et à l'extérieur de celui-ci, des serres, des terres réservées à la recherche sur les animaux, les cultures et l'horticulture et des laboratoires de campagne à vocation connexe.

Amy Carruthers

David MacTaggart

David MacTaggart

Ville natale : Lacombe, Alberta

Programme : Phytotechnie

Pourquoi as-tu choisi cette voie?
J'ai toujours été déterminé à protéger l'environnement et à œuvrer pour le bien commun au moyen des aliments. Ma famille pratique l'agriculture en Alberta depuis 1912, ce qui a inspiré chez moi le désir de prendre soin de la terre. J'ai été marqué par les récits de mon grand-père au sujet de la grande sécheresse qu'on appelle « Dust Bowl » dans les Prairies. Ces récits qui m'ont enseigné que nous devons travailler avec la terre pour être le plus productifs possible. J'ai toujours aimé ce sentiment de travailler à la réalisation d'un objectif commun associé à la production alimentaire. La production de bœuf et de cultures agricoles et l'enseignement du jardinage à de jeunes enfants m'ont permis de comprendre que je voulais faire carrière en agriculture pour contribuer à rendre la production alimentaire plus durable et plus accessible aux citadins.

Où te vois-tu dans cinq à dix ans?
Je veux poursuivre ma carrière et contribuer à l'épanouissement de ma collectivité. Après avoir terminé ma maîtrise, je compte m'investir dans la diffusion de résultats de recherche aux agriculteurs par la vulgarisation et, si possible, en participant moi-même à la recherche. Les impératifs liés au changement climatique et les exigences des consommateurs évoluent plus rapidement que jamais. Je consacrerai donc mon énergie à faire en sorte que les pratiques agricoles puissent prospérer en cette époque de changements. En plus de passer du temps avec des agriculteurs, je veillerai à jouer un rôle de mentor auprès des jeunes. Par l'intermédiaire d'organisations comme les 4-H, j'aiderai des jeunes à renforcer leurs compétences polyvalentes et à voir les possibilités de carrière qu'offre l'industrie agricole.

Quels conseils aurais-tu à donner?
Après presque quatre ans d'études universitaires, j'ai compris que l'essentiel est de maintenir un équilibre. Soyez à jour dans vos travaux scolaires, mais réservez également du temps chaque semaine à des choses qui vous font plaisir. Vous atténuez ainsi votre stress et vous pouvez consacrer toute votre énergie à l'atteinte de vos buts. Dans mon cas, recevoir des amis à dîner, aider les jeunes et les personnes âgées et passer du temps à l'extérieur m'aide à me recentrer pendant les périodes les plus exigeantes.

- Possède des programmes et des activités de recherche qui portent sur les plantes et les animaux, les aliments pour consommation humaine, les aliments pour animaux, les bioproduits, le sol, l'environnement et l'écologie, ainsi que l'agroentreprise et l'économie appliquée.
- Offre des programmes de certificat, des programmes menant à un diplôme, des programmes menant à un grade de premier cycle et des programmes menant à un diplôme d'études supérieures dans un éventail de spécialisations.
- Compte plus de 1 670 étudiants qui bénéficient de plus de 1,5 million de dollars en bourses d'études, bourses et prix variés.
- Figure parmi les 100 meilleures universités du classement mondial QS (2019) dans le domaine de l'agriculture et de la foresterie.
- S'engage à offrir une expérience d'apprentissage exceptionnelle et à préparer les diplômés à jouer un rôle de leaders dans la bioéconomie.

On peut toujours compter les uns sur les autres

Même à distance

Faites de votre bien-être une priorité et allez chercher de l'aide pour vous-même ou pour quelqu'un de votre entourage.

L'agriculture puise ses forces dans la résilience. Cultivez votre bien-être et celui de vos proches.

Visitez acfareseaux.qc.ca ou domore.ag/ressources-fr

#CultiverLaRésilience

LES PROGRAMMES PRIVÉS D'ASSURANCE AGRICOLE NE RÉDUIRONT PLUS LE SOUTIEN OFFERT PAR AGRI-STABILITÉ

PAR KEVIN HURSH

Un changement annoncé pour 2020 modifie le rapport entre Agri-stabilité et les programmes privés d'assurance. À partir de cette année, les paiements versés au titre des programmes privés d'assurance ne réduiront plus le soutien offert par Agri-stabilité.

En juillet dernier, les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux de l'Agriculture ont indiqué que ce changement était à l'étude afin d'améliorer les programmes existants pour répondre aux besoins des producteurs et offrir un outil complémentaire à ceux du secteur privé. Les ministres ont analysé la façon dont Agri-stabilité comptabilise les paiements versés au titre des programmes privés d'assurance. L'assurance-grêle est une des principales sources de primes d'assurance du secteur privé qui sera touchée.

« Ce changement est tout à fait logique », selon Bruce Lowe, directeur général de la compagnie Ag Direct Hail Insurance, qui offre de l'assurance-grêle exclusivement en ligne. « Les producteurs qui s'assurent contre une perte de revenu ne devraient pas être pénalisés du point de vue du soutien offert par Agri-stabilité. »

Grant Kosior, président-directeur général de Global Ag Risk Solutions, une compagnie qui offre des régimes d'assurance-revenu brut aux céréaliculteurs des Prairies, partage cet avis.

« Une conséquence directe de ce changement est que nous offrons cette année une option d'assurance qui s'ajoute aux niveaux de couverture offerts par Agri-stabilité. Nos programmes sont maintenant complémentaires à Agri-stabilité, et la prime est beaucoup moins élevée. »

Ce changement se répercute aussi sur le Programme d'assurance des prix du bétail dans l'Ouest (WLPIP), qui permet aux éleveurs de bloquer des prix planchers pour les porcs et les bovins. Le WLPIP est administré par le gouvernement en Colombie-Britannique, en Alberta, en Saskatchewan et au Manitoba. Cependant, comme les primes payées par les producteurs participants couvrent le coût de l'assurance, ce programme sera considéré comme un programme privé.

Il en va autrement des programmes Agri-protection (assurance récolte) offerts aux quatre coins du pays. En vertu de ces programmes, les gouvernements partagent le coût des primes avec les producteurs, de sorte que les prestations d'assurance récolte continueront de compter comme un revenu du point de vue d'Agri-stabilité, raison pour laquelle elles diminueront les paiements d'Agri-stabilité.

Soulignons qu'un producteur qui ne participe pas à l'assurance récolte pourrait voir son paiement au titre d'Agri-stabilité baisser. Ce sera le cas seulement si le producteur a une marge négative pour l'année de programme. Voilà donc une bonne raison de participer au programme d'assurance récolte et de ne pas supposer qu'Agri-stabilité couvrira la totalité de votre risque de production.

La prise de décisions concernant les prix et l'assurance du revenu peut être difficile. Il n'existe pas de formule magique pour déterminer les produits et le niveau de couverture requis pour une ferme. ■

QUESTIONS À VOUS POSER…

- Comment les prix ou un déficit de production influent-ils sur vos résultats?
- Votre exploitation peut-elle surmonter une perte de revenus?
- Quel est le coût de chaque produit d'assurance envisagé, et quel soutien ces produits procurent-ils?
- De quelle façon les programmes d'assurance se complètent-ils pour réduire le risque?

TROIS CONSEILS POUR APPORTER DE NOUVELLES IDÉES À LA FERME

PAR MATT McINTOSH

Aborder d'éventuels changements avec la famille et les partenaires d'affaires, que ce soit par rapport aux animaux, aux stratégies pour les cultures-abris ou aux plans de commercialisation, n'est pas sans difficulté. L'adoption de stratégies de communication proactives et la consignation des idées par écrit peuvent avoir un effet décisif.

1. Faire des réunions une priorité

Pour Andrew Pate, producteur de fruits et de légumes de Brantford, en Ontario, les réunions de travail hebdomadaires sont très utiles en ce sens qu'elles permettent aux membres de sa famille de développer et de concrétiser leurs propres idées pour l'entreprise.

L'équipe discute généralement des plans plus ambitieux et à long terme en hiver et au début du printemps, période de l'année où il y a plus de temps pour examiner les moyens d'optimiser l'utilisation des ressources, tandis que les mois plus occupés sont consacrés aux activités quotidiennes.

« Nous tenons aussi une réunion de fin d'année où nous passons en revue les points positifs et les points négatifs. Nous apportons ensuite les changements qui s'imposent », explique M. Pate.

Ces réunions sont cruciales pour l'évolution des exploitations agricoles, affirme Annessa Good, spécialiste FAC, transfert d'entreprise, à Calgary. Elles permettent d'examiner certains aspects comme la situation financière de l'entreprise – information essentielle à l'élaboration d'un plan d'entreprise viable.

« La gestion des finances peut sembler évidente, mais la dynamique familiale entre toujours en ligne de compte », rappelle Mme Good.

Les discussions au sujet des finances et des autres ressources font partie intégrante de la stratégie de communication de la famille Pate. Cependant, l'accent est mis sur la commercialisation directe et l'agrotourisme, ce qui laisse peut-être une plus grande place à la créativité dans l'exploration de nouveaux débouchés. D'ailleurs, une ouverture générale à l'égard des nouvelles idées d'affaires et une volonté d'en discuter contribuent à rentabiliser cette créativité.

Kara, Erica, Dawn, Tom et Andrew Pate

2. Définir les rôles et cerner les attentes

Une communication constante aide à clarifier les choses du point de vue organisationnel. De plus, la compréhension du fonctionnement quotidien d'une entreprise permet de définir les rôles et les responsabilités, ainsi que de clarifier les attentes de chacun.

« Les attentes passées sous silence ont mené bien des fermes familiales à leur perte », explique Mme Good. Elle ajoute qu'il peut être avantageux de rédiger des descriptions de poste officielles. « Les descriptions de poste permettent de définir ce qu'on attend de chacun selon son rôle, ainsi que les progrès attendus à l'égard de ces responsabilités. »

3. Mettre les idées et les chiffres par écrit

Pour M. Pate et sa famille, les nouvelles idées doivent s'intégrer dans leur vision globale pour la ferme. Des considérations comme le nombre d'employés requis et l'échéancier à prévoir pour planifier et concrétiser ces idées sont au centre de leurs discussions. Ils effectuent ensuite une analyse coûts-avantages avant de prendre leur décision définitive.

Selon Mme Good, il est important de bien réfléchir aux nouvelles idées et de les mettre par écrit. Pour ce faire, il peut être utile de solliciter l'avis d'un prêteur, d'examiner différents scénarios fondés sur des données antérieures, de formuler des projections de trésorerie et d'établir un calendrier d'exécution.

« L'objectif principal est d'éviter un arrêt brusque, précise-t-elle. Si l'on consacre autant d'efforts à la proposition, on s'attend à ce qu'autant d'efforts soient consacrés par la génération qui suivra et prendra les choses en main. »

Mme Good ajoute qu'une idée, peu importe qui la présente, doit prendre en compte les rôles et les objectifs escomptés de façon à établir un but précis. D'autres intervenants ont ainsi la chance de faire en sorte que les détails reflètent leurs propres attentes.

« Il faut espérer qu'une conversation claire et franche mène à un accord mutuel fructueux », conclut Mme Good. ■

Pousser l'analyse au-delà des moyennes pour établir un budget solide

PAR MATT McINTOSH

Comment se fait-il que certaines dépenses échappent à tout contrôle malgré une gestion financière qui semble saine?

Selon Evan Shout, directeur financier d'une grande exploitation de céréales et d'oléagineux de la Saskatchewan et président et cofondateur de Maverick Ag Ltd., une société d'experts-conseils de Saskatoon qui se spécialise dans la gestion du risque d'entreprise, une gestion efficace des dépenses repose sur une analyse qui va au-delà des moyennes générales de la ferme.

Une communication régulière avec vos conseillers financiers et vos pairs et la transparence au sujet de vos difficultés financières peuvent aussi avoir un effet décisif.

Les résultats concrets avant les aspirations

M. Shout sait pertinemment que la prudence est primordiale. La prise en compte de toutes les dépenses, y compris l'amortissement (les paiements des achats d'immobilisations), est importante. « Les gens saisissent les chiffres qu'ils souhaitent atteindre. » Pourtant, il vaut mieux utiliser les chiffres obtenus dans le passé.

Les exploitations agricoles sont constituées de deux entreprises : la ferme elle-même et l'immobilier. Cependant, de nombreux producteurs ne les séparent pas correctement. Il est alors plus facile de négliger certains chiffres et d'avoir un faux sentiment de réussite. « Si un producteur alloue un certain montant pour le loyer, la valeur nette réelle de la ferme diminue », explique M. Shout. Le fait de séparer les coûts liés à la ferme des coûts immobiliers vous permettra d'établir la valeur réelle plutôt qu'une valeur perçue ou gonflée.

Gare aux frais personnels cachés

De nombreuses dépenses personnelles peuvent se cacher dans les comptes de la ferme. En retirant les frais des services publics ou des véhicules, on obtient un portrait plus clair des dépenses globales. Cette distinction est particulièrement importante si vous effectuez des déplacements à l'extérieur de la ferme.

Une autre erreur fréquente est de considérer la ferme comme un tout indissociable. Il faut plutôt répartir les dépenses et les recettes par secteur ou, si possible, par quart de section (ou par acre). Cette stratégie permet d'attirer l'attention sur certaines cultures ou certaines parties de la ferme qui ne sont peut-être pas aussi lucratives que vous l'aviez imaginé.

« Supposons que vous voulez produire de l'avoine à rendement élevé, mais que cela nécessite l'achat d'une machine supplémentaire. Ce coût est alors réparti sur l'ensemble de vos cultures. Toutefois, si vous ne produisez pas cette culture, vous n'avez pas à acheter cette machine, n'est-ce pas? Alors ce coût devrait être attribué à cette culture en particulier. Nous avons tendance à prendre des raccourcis. Nous faisons des moyennes. »

Communication et stress

M. Shout rappelle que l'analyse financière peut peser lourd et être la source de préoccupations; il invite les agriculteurs à se libérer de l'« individualisme farouche » – l'idée selon laquelle la réussite ou l'échec d'une personne dépend uniquement d'elle et ne concerne pas les autres.

« La plupart des grandes fermes n'en sont plus là. Elles possèdent des groupes de pairs, des conseils d'administration, des canaux pour exprimer leurs préoccupations. En agriculture, la compétitivité étouffe cette collaboration. »

Les producteurs peuvent toujours solliciter l'aide de conseillers. Des conseillers financiers dignes de confiance, par exemple, sont là pour aider votre entreprise à réussir et, idéalement, pour atténuer le stress.

« Discutez avec vos conseillers dès aujourd'hui, recommande M. Shout. Tenez-les au courant de votre situation. Cela facilite leur travail et leur permet de rester au fait des besoins de votre entreprise. Traitez-les comme des relations personnelles importantes. » ■

Une planification judicieuse aide les jeunes à racheter la ferme le moment venu

PAR MATT McINTOSH

D'après des experts financiers spécialisés en agriculture, l'adoption de stratégies créatives en matière d'épargne, de placement et de gestion de prêt permet d'aborder les questions relatives à l'achat de la ferme.

Racheter la ferme, parcelle par parcelle

L'achat d'une ferme est moins intimidant lorsqu'on procède par étapes, selon Coralee Foster, comptable et associée de BDO Canada, dans le Sud-Ouest de l'Ontario. Elle croit que des transactions de moindre ampleur – avec ou sans prêt – permettent à la nouvelle génération d'investir progressivement dans les actifs de la ferme tout en assurant la tranquillité d'esprit pour la génération sortante.

« La relève a peut-être les moyens d'acheter le prochain équipement […], mais pas nécessairement la parcelle entière », souligne Mme Foster. Un gel successoral (qui consiste à geler la valeur d'actifs susceptibles de prendre de la valeur ainsi que leur fardeau fiscal, habituellement dans le but de transférer la plus value future à quelqu'un d'autre) est une option qui permet de retirer des capitaux propres au fil du temps.

Colin Sabourin, planificateur financier et conseiller en placements de la société Harbourfront Wealth Management de Winnipeg, partage cet avis. « Toute croissance future revient à la relève. Par ailleurs, elle pourra payer aussi lentement ou aussi rapidement qu'elle le souhaite. »

Stratégies de gestion de la dette

Selon M. Sabourin, l'endettement est presque inévitable pour les personnes qui achètent une ferme. L'actif le plus important dont jouissent de nombreux producteurs pour rembourser leur dette est le temps, qui peut effectivement être mis à profit.

« Vous pourriez emprunter de l'argent de vos parents […] et rembourser ce prêt en consacrant des heures de travail à la ferme », illustre-t-il.

Mme Foster indique que la génération sortante fournit souvent du financement, ce qui peut procurer des avantages fiscaux si le remboursement est échelonné dans le temps.

Vous aurez peut-être besoin de fonds pour autre chose qu'assurer le service de la dette, ajoute-t-elle. « Prévoyez une marge de manœuvre en cas de mauvaise récolte ou pour acheter de l'équipement qui doit être remplacé de façon inattendue. Il s'agit de trouver l'équilibre. »

Investir dans un CELI

Si vous avez de l'argent à investir, M. Sabourin indique qu'un compte d'épargne libre d'impôt (CELI) est une option qui va de soi. Les actifs détenus dans un CELI peuvent comprendre des formes de placements autres qu'un compte d'épargne – comme des actions et des fonds communs de placement – pour des stratégies d'épargne plus ambitieuses.

« Si vous désirez épargner […], vous devriez le faire à l'aide d'un CELI », dit M. Sabourin. Il recommande généralement aux épargnants qui envisagent d'acheter une terre de diversifier leurs placements. « Privilégiez les placements prudents dans votre CELI si vous envisagez d'acheter dans moins de cinq ans. Si votre horizon est de plus de cinq ans, vous pouvez opter pour des placements un peu plus risqués. »

Selon Mme Foster, les producteurs qui possèdent des placements en dehors de la ferme ont plus de marge de manœuvre lorsqu'arrive le moment du transfert.

Connaître les chiffres et clarifier les attentes

Mme Foster et M. Sabourin rappellent qu'il est crucial de connaître la situation financière de la ferme. La génération sortante doit être transparente, et la nouvelle génération doit se donner la peine de consulter l'information disponible.

« Le plus important, à mon avis, est de clarifier dès le départ les attentes de tout le monde », conclut Mme Foster. ■

LES SEPT HABITUDES des agriculteurs prospères au Canada

Des recherches montrent qu'il existe un lien direct entre les pratiques de gestion des entreprises et la réussite financière des fermes. Les agriculteurs canadiens les plus prospères…

1. s'investissent dans l'apprentissage continu
2. prennent des décisions opérationnelles fondées sur des données financières exactes
3. consultent des conseillers aux entreprises
4. rédigent et respectent un plan d'affaires
5. surveillent leur coût de production
6. évaluent les risques et planifient pour les gérer
7. suivent un budget et un plan financier

FAITES UN PREMIER PAS

N'essayez pas d'adopter ces sept habitudes simultanément. Concentrez-vous sur un ou deux aspects que vous pouvez changer.

« Visez le progrès, pas la perfection. »

Source : CountryGuide.ca (en anglais seulement)

QUESTIONS D'ENTREVUE

QUE TOUT EMPLOYEUR AGRICOLE DEVRAIT POSER

Dans un monde idéal, la nouvelle recrue possède les qualités requises pour le poste et s'intègre dans l'équipe, mais il peut être difficile de faire le bon choix. Des questions ciblées peuvent vous aider à mieux comprendre vos candidats.

- Dans vos emplois précédents, quels aspects vous plaisaient le plus? Le moins?
- Quel est votre superpouvoir – un don inné, peu importe le travail qu'on vous confie?
- Comment vos collègues et vos gestionnaires vous décriraient-ils?

ASTUCE

Sachez aussi quelles questions éviter de poser!

Évitez de poser des questions qui portent sur l'origine ethnique, l'âge, l'orientation sexuelle, la situation financière, l'état matrimonial ou la situation familiale, ou les handicaps intellectuels ou physiques.

Sources : AgHires.com (en anglais seulement), GlobalNews.ca (en anglais seulement)

LA RÉALITÉ AUGMENTÉE **FERA PARTIE DE VOTRE FUTUR**

La technologie de la réalité augmentée superpose au monde agricole des données numériques en temps réel pour améliorer la prise de décisions ultrarapides. La demande mondiale liée à cette technologie devrait atteindre environ 200 milliards de dollars US d'ici 2025.

Sources : Statista.com; Nedap Livestock Management (en anglais seulement)

ABORDER LES QUESTIONS D'ARGENT *AVEC VOTRE PRÊTEUR AGRICOLE*

L'argent est un sujet délicat, surtout durant les périodes stressantes. Comment pouvez-vous mener à bien une conversation difficile avec votre prêteur?

- ☑ Soyez proactif : un avertissement préalable renforce la confiance
- ☑ Préparez-vous aux réunions
- ☑ Examinez vos options à l'avance
- ☑ Conservez une attitude professionnelle

En prenant des mesures proactives, vous aurez accès à plus d'options. Vous trouverez dans la publication *Travailler avec votre équipe de FAC* un guide de préparation à télécharger.

LA PERSPECTIVE DU ***TRANSFERT DE LA FERME*** *VOUS PRÉOCCUPE-T-ELLE OU BIEN VOUS AVEZ UN PLAN?*

Les producteurs agricoles se disent préoccupés par le transfert, mais ils n'ont pas toujours de plan pour atténuer ces inquiétudes. Un sondage sur la gestion du risque mené en 2019 par FAC auprès de 1 363 producteurs canadiens a permis d'établir un portrait de la situation. Et vous, où en êtes-vous?

- 44 % des producteurs ont affirmé que le transfert de la ferme est une préoccupation importante; pourtant, selon le Recensement de l'agriculture de 2016 de Statistique Canada, seulement 8 % ont un plan de transfert officiel.
- Le sondage mené auprès du groupe consultatif Vision FAC brosse un portrait plus positif; en effet, la moitié des personnes interrogées qui ont cité la planification du transfert de l'entreprise comme préoccupation ont déclaré avoir déjà un plan.
- Les répondants des secteurs laitier et bovin ont cité la planification de la relève comme une préoccupation majeure, mais très peu ont déclaré que la mise en place d'un plan de relève était une stratégie prioritaire pour eux.

Sources : VisionFAC.ca : *Principales stratégies et préoccupations de l'agriproduction canadienne*; Statcan.gc.ca

LES DRONES *– NON PLUS SEULEMENT AU SERVICE DES CULTURES AGRICOLES*

Saviez-vous que les drones jouent un rôle grandissant dans le secteur de l'élevage au Canada? En effet, ces engins permettent de déterminer avec précision l'emplacement d'animaux dans un pâturage, de vérifier leur état de santé, de réunir les troupeaux et d'examiner des systèmes d'abreuvement, des clôtures ou des barrières à distance, notamment.

Sources : Grainews.ca et infolettre de janvier 2020 de la Livestock Research Innovation Corporation (en anglais seulement)

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

METTRE EN PLACE UN PLAN ET DES PROCESSUS **POUR FACILITER LA PRISE DE DÉCISIONS**

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

La famille Martel est connue dans le voisinage pour sa débrouillardise et ses idées progressistes. Gilles est le patriarche de la ferme familiale qui comprend ses trois enfants adultes, Suzanne, André et Alain. Ils partagent tous la même volonté de faire croître et de diversifier les activités de l'exploitation familiale. C'est d'ailleurs ce qui en fait une équipe formidable.

Gilles et Alain s'occupent de la production des cultures, Suzanne supervise l'engraissement des bovins et André gère la commercialisation, la comptabilité et les ressources humaines. Tous les membres de la famille s'entendent à merveille, mais ils sont aussi acharnés, indépendants et peut-être un peu impulsifs. Tous sont satisfaits de la répartition des responsabilités et jouissent d'une certaine autonomie quant à la prise de décisions.

L'exploitation connaît un franc succès, mais à mesure que la production de cultures, l'élevage de bovins et la nouvelle entreprise de camionnage prennent de l'ampleur, divers problèmes surgissent en raison d'un manque de communication et de planification. La situation s'est envenimée lorsqu'une avalanche de malentendus a fait ressortir la nécessité pour la famille de modifier ses méthodes de travail et son processus décisionnel.

Lors d'une vente aux enchères, Alain a aperçu un tracteur-chargeur en bon état qui comptait peu d'heures d'utilisation. Il savait que Suzanne en cherchait un deuxième pour déplacer des balles. Alain a tenté de la joindre, mais elle n'a pas répondu. Il a finalement pris l'initiative d'acheter le tracteur en pensant qu'il conviendrait parfaitement à sa sœur et que lui-même pourrait s'en servir en y installant une tarière, au besoin.

Alain a envoyé une photo du tracteur à Suzanne pour lui annoncer la bonne nouvelle. Cependant, sa sœur l'a appelé aussitôt pour lui expliquer qu'elle avait déjà acheté un tracteur d'occasion sur Internet. Celui qu'Alain venait d'acquérir ne ferait pas l'affaire de toute façon, car il possédait une cabine et, comme Suzanne comptait transporter des balles dans des bâtiments à plafond bas, elle aurait plutôt besoin d'un tracteur sans cabine. La discussion est rapidement devenue houleuse.

Deux jours plus tard, Gilles devait livrer un chargement de céréales à un exploitant de silo-élévateur qui lui offrait un excellent prix au comptant pour une livraison immédiate. À son arrivée dans la cour, il a constaté qu'il ne restait qu'un seul camion de disponible et que ce dernier était au garage pour l'entretien des freins. Personne ne l'avait avisé que les autres camions transportaient déjà du grain pour d'autres clients. Contrarié, il n'a pas été en mesure de respecter son engagement.

Puis, Gilles a invité toute l'équipe à dîner, ce qui leur a permis de mettre cartes sur table. André écoutait les querelles entourant les tracteurs et les camions et n'a pas pu retenir sa propre exaspération : il n'avait aucune idée de ce que les autres achetaient, vendaient ou facturaient.

Une fois les doléances exprimées, André a suggéré que la famille remplace son style de gestion libre et fondé sur des décisions impulsives par un système plus structuré. Une réunion avec leur comptable et leur conseiller en affaires leur a permis de dégager quelques options pour adopter un processus de décision formel. Ils ont appris que dans toutes les entreprises en croissance, peu importe leur nature, la structure d'entreprise finit par être si complexe et les décideurs si nombreux qu'il devient nécessaire de considérer des stratégies comme la mise en place d'une hiérarchie de gestion, d'un conseil d'administration ou d'un conseil de famille.

Par ailleurs, leur conseiller en affaires a souligné l'importance de bien comprendre le modèle des trois cercles (famille, propriété et gestion, et décisions d'affaires courantes) et de distinguer ces trois entités. Idéalement, il devrait y avoir une gouvernance officielle pour chacun des cercles. Le conseil de famille prend les décisions qui concernent la famille, le conseil d'administration s'occupe des décisions entourant la propriété, et les membres de la famille et les employés désignés prennent les décisions concernant la gestion de l'entreprise. Un point important a toutefois été soulevé : la transition vers un processus de décision formel comporterait son lot d'imperfections.

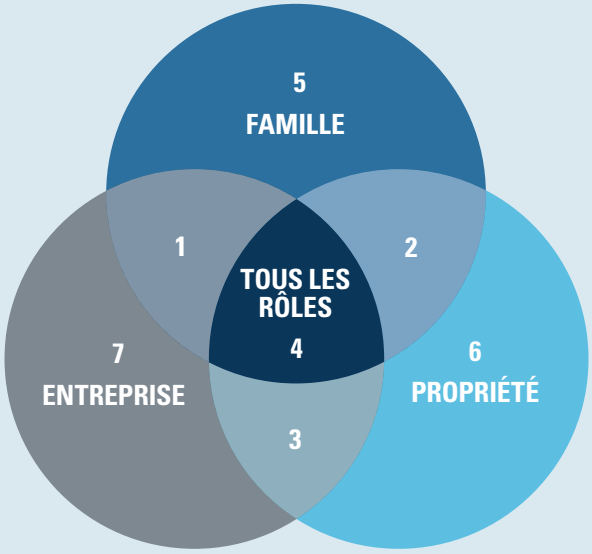
Maintenant que tous les membres de la famille avaient exprimé leurs préoccupations, ils étaient prêts à passer à l'action.

- Un conseil de famille, dirigé par Suzanne, se réunirait tous les trimestres, et des membres de la famille ne pratiquant pas l'agriculture y seraient invités. Ce groupe se concentrerait sur les questions d'ordre familial, notamment l'embauche éventuelle de travailleurs de la nouvelle génération, les modalités de logement dans les fermes que possède l'entreprise ou la gestion des problèmes familiaux liés à la santé, à la retraite, au niveau de participation dans l'entreprise, etc.
- Il y aurait mise sur pied d'un conseil consultatif et Gilles en serait le président pendant deux ans pour bien démarrer le processus. En plus des membres de la famille prenant part aux activités de la ferme, le conseil consultatif accueillerait plusieurs personnes de confiance ne faisant pas partie de la famille, dont des conseillers professionnels, au besoin. André a été nommé directeur général. À ce titre, il superviserait les activités de l'entreprise, relèverait du président et suivrait les directives du conseil d'administration.

La première tâche du conseil consultatif serait de choisir un processus décisionnel en cas de désaccord entre les membres. Plusieurs options s'offraient à la famille, certaines plus complexes que d'autres; il serait donc essentiel que tous les membres s'entendent sur le processus à adopter pour garantir le succès du conseil. Toute la famille savait que la transition nécessiterait du temps et des efforts, mais elle était aussi consciente qu'une approche sans encadrement ferait obstacle au progrès et à la réussite. ■

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



1. FAMILLE + ENTREPRISE

Membres de la famille qui participent à la gestion, mais ne détiennent pas de participation dans l'entreprise. Imaginez un des enfants qui quitterait un cabinet comptable pour occuper le poste de dirigeant principal des finances de la ferme. Il fait partie de la famille et de l'équipe de gestion, mais ne détient pas encore de participation dans l'entreprise.

2. FAMILLE + PROPRIÉTÉ

Membres de la famille qui détiennent une participation dans l'entreprise, mais qui ne participent pas aux décisions de gestion. Les grands-parents sont peut-être à la retraite, mais possèdent toujours une partie des terres.

3. ENTREPRISE + PROPRIÉTÉ

Propriétaires qui font partie de l'équipe de gestion, mais qui ne sont pas membres de la famille. Un employé de longue date qui aurait été promu à un poste de gestion et qui pourrait éventuellement devenir actionnaire, sans toutefois avoir de lien de parenté.

4. TOUS LES RÔLES

Membres de la famille qui sont à la fois propriétaires et gestionnaires de l'entreprise.

5, 6 ET 7. PERSONNES N'EXERÇANT QU'UN SEUL RÔLE

LES AVANTAGES SOCIAUX DES EMPLOYÉS AGRICOLES

PAR KIM SHEPPARD

Q *Quels conseils donneriez-vous aux propriétaires d'exploitations agricoles qui veulent offrir un programme d'avantages sociaux à leurs employés?*

Yara Khankan

Conseillère principale, Avantages internationaux

Cowan Insurance Group

Gloucester, Ontario

Si vous envisagez d'offrir des avantages sociaux aux employés du secteur agricole, il est important de ne pas oublier les travailleurs étrangers. Le recrutement de travailleurs étrangers et saisonniers est de plus en plus courant au Canada; en effet, cette solution permet aux employeurs de s'acquitter de leur mandat et leur procure souvent l'avantage concurrentiel nécessaire pour fournir des services et des produits et pour mener des projets – en particulier lorsque des postes sont vacants depuis longtemps ou que la main-d'œuvre est difficile à trouver.

Un employeur qui envisage toutes les mesures raisonnables pour répondre aux besoins de ses employés exerce ce qu'on appelle son « devoir de diligence », ce qui donne les moyens aux nouveaux employés d'accomplir leur travail. Dans le cas des impatriés (les travailleurs qui disposent d'un visa de travail, par exemple), comprendre le système de santé canadien à payeur unique peut s'avérer difficile et entraîner un stress superflu. Ainsi, le devoir de diligence envers ces travailleurs pourrait comprendre une aide à l'intégration et à l'exploration d'une nouvelle culture, d'une nouvelle société et d'un nouveau système de santé.

Il est important de connaître la situation de vos travailleurs étrangers au regard du système provincial de soins de santé ainsi que les réponses à des questions comme :

- Mon travailleur est-il admissible au régime provincial de soins de santé?
- Quels sont les critères à remplir?
- Y a-t-il une période d'attente?
- Comment puis-je m'assurer que mon employé est suffisamment couvert pour éliminer le risque d'une réclamation catastrophique – et la responsabilité financière que cela supposerait?

Si les exigences varient d'une province à l'autre, les travailleurs étrangers qui détiennent un permis de travail valide sont peut-être admissibles à un régime provincial d'assurance maladie comme l'assurance services médicaux (Medical Services Insurance, ou MSI) en Nouvelle-Écosse et l'Assurance-santé de l'Ontario.

L'admissibilité dépend des facteurs suivants :

- la durée de validité du permis de travail;
- la durée de la présence physique consécutive d'un employé dans la province;
- le statut d'employé à temps plein pour un minimum de six mois.

Une fois que la demande d'adhésion d'un employé étranger à un régime provincial d'assurance maladie est approuvée, il peut s'écouler jusqu'à trois mois avant que la couverture n'entre en vigueur. Durant cette période d'attente, les employés qui ne disposent pas d'une couverture privée en remplacement du régime provincial pourraient se retrouver avec des réclamations médicales importantes et coûteuses. Cela peut poser un risque financier considérable pour les employeurs et nuire à leur capacité d'honorer leur obligation d'exercer leur devoir de diligence.

Il est impératif d'informer les employés sur la façon de se prévaloir de leur nouvelle protection au titre d'un régime gouvernemental d'assurance maladie ou de leur couverture en remplacement du régime provincial, ainsi que sur la façon dont cette couverture s'intègre dans votre propre programme d'avantages sociaux, le cas échéant.

L'obtention d'une couverture est aussi bénéfique que l'information et les connaissances transmises aux employés.

Jade Reeve

Gestionnaire, AgriEmplois

Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture (CCRHA)

Ottawa, Ontario

Le fait d'offrir une gamme d'avantages sociaux est un bon moyen de recruter et de retenir des employés. Comme le savent la plupart des employeurs, il existe une foule d'avantages sociaux qui peuvent être offerts selon la taille de l'entreprise et le nombre d'employés à temps plein, notamment.

Voici les avantages sociaux qui viennent habituellement à l'esprit des employeurs :

- Les **régimes de soins médicaux** qui couvrent une partie des médicaments pharmaceutiques ou des traitements qui ne sont pas couverts par les systèmes provinciaux ou territoriaux de soins de santé.
- Les **régimes d'assurance dentaire** qui couvrent des coûts comme ceux des nettoyages de routine ou de certaines procédures dentaires (chirurgies, orthodontie).
- Les **régimes d'assurance-vie** qui versent un montant équivalant au salaire annuel d'un employé en cas de décès.
- Les **régimes d'assurance en cas de décès ou de mutilation par accident** qui versent une prestation en cas d'accident et couvrent la perte de membres ou la perte de vision attribuable à un accident.
- Les **régimes d'assurance-invalidité de courte ou de longue durée** qui versent des indemnités pendant que l'employé est en congé forcé à la suite d'un accident.

Les programmes d'aide aux employés offrent une aide confidentielle à vos travailleurs qui font face à toutes sortes de situations difficiles, notamment :

- des conseils financiers;
- de la consultation ou une thérapie;
- des recommandations juridiques;
- des services de garde d'enfant;
- des ressources pour les personnes ayant un problème de dépendance;
- des trucs pour concilier travail et vie personnelle;
- des régimes enregistrés d'épargne retraite (REER) assortis d'une cotisation de contrepartie de certains employeurs afin d'aider les travailleurs à épargner pour la retraite.

Bien que ces options soient toutes très intéressantes, la plupart des employeurs ne sont pas en mesure d'offrir ces avantages à leurs employés saisonniers. Étant donné qu'un grand nombre d'exploitations agricoles comptent des travailleurs saisonniers, il y a lieu de s'interroger sur la valeur des avantages non monétaires. En discutant avec de nombreux employeurs et travailleurs du secteur agricole, nous avons découvert que les avantages non monétaires peuvent surpasser largement les avantages sociaux classiques. Souvent, les avantages non monétaires offrent une plus grande polyvalence, favorisent la santé et le mieux-être, et procurent un sentiment d'appartenance et d'esprit de famille.

Même si nous les appelons « avantages non monétaires », ils occasionnent des coûts que les employeurs doivent prendre en considération avant de mettre sur pied leur programme d'avantages sociaux. Cela dit, ces méthodes connaissent un franc succès et sont fort populaires auprès des travailleurs qui en bénéficient. Du même coup, les employeurs agricoles constatent qu'ils peuvent compter sur des travailleurs fiables et dévoués, qui sont plus productifs et plus heureux à la ferme. ■

QUI EST LE DT DE VOTRE FERME?

PAR PETER GREDIG

Le monde des affaires excelle dans la création d'acronymes retentissants pour désigner les postes de direction. Le PDG, ou président-directeur général, est le grand patron. Le DPF, ou dirigeant principal des finances, est le trésorier, et le CE, ou chef de l'exploitation, est la personne qui veille au bon déroulement des activités quotidiennes et qui en informe le PDG.

Il est intéressant d'examiner qui occupe les principaux postes de direction dans votre entreprise. Si d'autres entreprises florissantes utilisent ces titres pour déterminer et attribuer différentes responsabilités, pourquoi en irait-il autrement des exploitations agricoles?

Il est facile de déterminer qui remplit les rôles de PDG ou de DPF dans la majorité des fermes. En revanche, le poste de DT, ou dirigeant de la technologie, est souvent négligé. Aucune grande entreprise ne peut se passer d'un DT, et c'est l'un des premiers postes dotés dans les entreprises technologiques en démarrage.

Description du poste de DT

Les responsabilités varient selon l'entreprise et la nature de ses activités, mais elles englobent généralement les tâches suivantes :

- **Élaborer une stratégie technologique** alignée sur les objectifs commerciaux de l'entreprise.
- **Découvrir et mettre en œuvre** de nouvelles technologies qui créent un avantage concurrentiel.
- **Aider le personnel** à rentabiliser la technologie en abaissant les coûts, en stimulant la productivité ou en améliorant l'efficience.
- **Veiller à la bonne utilisation des technologies existantes et nouvelles** et s'assurer qu'elles procurent des gains d'efficience.
- **Apporter des changements** selon la rétroaction des employés et des clients afin d'optimiser l'utilisation de la technologie.
- **Communiquer la stratégie technologique** aux partenaires et aux investisseurs.

Nous savons que les avancées technologiques continueront de transformer la façon dont nous pratiquons l'agriculture et menons nos vies. Mais votre exploitation agricole a-t-elle une stratégie pour explorer et adopter de nouvelles technologies? Y a-t-il une personne chargée de travailler avec les employés pour s'assurer qu'ils utilisent la technologie de façon optimale?

Que vous nommiez officiellement une personne à ce poste ou que vous ayez une entente informelle avec les membres de votre famille, quelqu'un doit assumer les responsabilités d'un DT. Dans les cas complexes, vous pourriez avoir un DT à temps plein mandaté de créer et de mettre en œuvre une stratégie complète d'agriculture de précision qui tient compte du matériel de semis, de pulvérisation et de récolte, des logiciels requis et d'un plan d'analyse des données. Ou alors, vous pourriez simplement confier à votre fille technophile la responsabilité de choisir la prochaine mise à niveau de votre téléphone intelligent et d'examiner votre forfait actuel de données mobiles.

Bien entendu, toutes les fermes n'ont pas de DT à temps plein, et il en va de même des petites entreprises et des jeunes pousses en dehors de l'industrie agricole. Quoi qu'il en soit, entre une stratégie technologique ponctuelle ou informelle et l'embauche d'un DT à temps plein, le fossé est grand. L'étape intermédiaire consiste à recourir aux services d'un conseiller technique en fonction des besoins.

Supposons qu'un producteur laitier envisage d'acquérir des robots de traite, ou qu'un serriculteur souhaite moderniser son système de chauffage et ses procédés de traitement de l'eau. Il pourrait embaucher un conseiller technique indépendant sur une base horaire pour s'assurer

que tous les facteurs sont pris en compte dans le processus décisionnel. Un conseiller technique peut aussi aider les producteurs et les employés à passer en douceur aux nouvelles technologies et leur donner de la formation en cas de besoin.

Que vous recrutiez un DT ou un conseiller technique, ou que vous nommiez un de vos employés ou un membre de la famille à ce poste, sachez reconnaître les qualités essentielles :

- **Fort désir d'apprendre et de comprendre** de nouvelles choses, plutôt qu'une personne qui possède déjà toutes les réponses.
- **Grande polyvalence** et capacité de relever plusieurs défis à la fois.
- **Habiletés manifestes à communiquer** et capacité éprouvée à rallier le reste de l'équipe. Tout le monde doit pouvoir comprendre la technologie, la façon dont elle sera utilisée, et les objectifs opérationnels qu'elle permettra d'atteindre. L'adaptation du jargon technique en termes généraux est un aspect important du travail du DT.
- **Approche centrée sur la bonne technologie.** Par exemple, une technologie qui permet de réaliser des économies d'échelle et des gains d'efficience si l'exploitation est en croissance. Les compétences et la vision du DT doivent s'harmoniser avec l'orientation de la ferme.

Il vaut la peine de passer par ce processus avec les employés et les membres de la famille, même dans les exploitations composées d'une petite équipe. Le fait de connaître les attitudes de tous envers les technologies nouvelles et existantes aide à tracer une voie viable pour l'avenir. Vous aurez peut-être la surprise de découvrir qu'il y a un as de la technologie dans votre équipe. Si vous êtes le PDG de votre ferme, il vous incombe de vous assurer que quelqu'un assume les tâches et les responsabilités d'un DT. ■

CONSEILS À L'INTENTION DU NOUVEAU DT

Nous vous proposons une façon de vous adapter à votre rôle de responsable de la stratégie technologique de votre employeur :

1. **Questionner l'ensemble des employés et des membres de la direction** pour vous faire une idée de la culture de l'entreprise. L'attitude vis-à-vis de l'innovation et des technologies de pointe est-elle positive ou négative?
2. **Évaluer la réussite** en demandant l'avis de l'équipe sur les points forts et les points faibles de la technologie en place. Discutez des victoires et des défaites liées aux technologies qui ont déjà été mises à l'essai.
3. **Comprendre le processus établi** pour la mise en œuvre de nouvelles idées ou de nouvelles technologies. Qui participe et quel est le processus décisionnel? Que se passe-t-il lorsque des problèmes surviennent?
4. **Se montrer ouvert** aux questions et aux suggestions de l'équipe concernant la technologie.
5. **Élaborer une stratégie technologique** fondée sur tous les renseignements recueillis.

L'AUGMENTATION DE LA VALEUR DES TERRES AGRICOLES CANADIENNES S'EFFRITE

Le rapport de cette année tient compte de facteurs qui ont eu une influence sur les valeurs moyennes des terres agricoles en 2019, soit avant la pandémie de COVID-19.

La valeur moyenne des terres agricoles du Canada a augmenté de 5,2 % en 2019, ce qui représente la plus faible augmentation de la dernière décennie selon le dernier rapport Valeur des terres agricoles de FAC. Cela fait suite à des gains de 8,4 % en 2017 et de 6,6 % en 2018 et s'inscrit dans une tendance où l'on observe, depuis cinq ans, un ralentissement de la croissance dans les valeurs moyennes des terres agricoles.

« Les fluctuations des prix des produits, l'incertitude entourant les échanges commerciaux internationaux et des conditions météorologiques difficiles freinent possiblement la croissance de l'industrie agricole canadienne, qui est par ailleurs dynamique et vigoureuse », explique Jean-Philippe Gervais, économiste agricole en chef de FAC.

Deux provinces de l'Atlantique ont enregistré les hausses moyennes les plus importantes en 2019. Il s'agit de l'Île-du-Prince-Édouard et du Nouveau-Brunswick, avec des hausses moyennes respectives de 22,6 % et de 17,2 %.

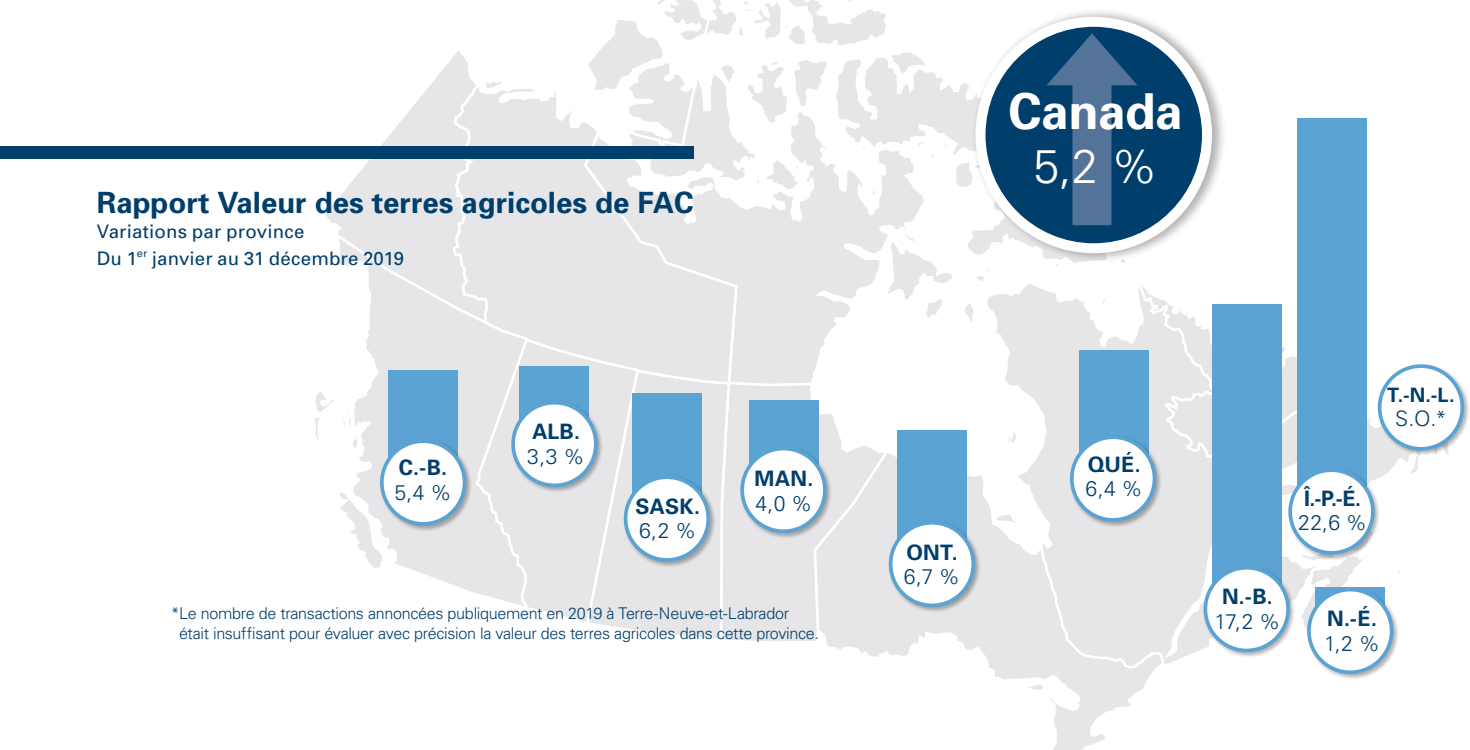
L'Ontario (6,7 %), le Québec (6,4 %) et la Saskatchewan (6,2 %) ont affiché des hausses moyennes légèrement supérieures à la moyenne nationale, tandis que la Colombie-Britannique se situe le plus près de la moyenne nationale avec une hausse moyenne de 5,4 %. Les provinces du Manitoba, de l'Alberta et de la Nouvelle-Écosse, quant à elles, ont connu des hausses moyennes inférieures à la moyenne nationale, affichant des hausses respectives de 4,0 %, 3,3 % et 1,2 %.

« Compte tenu de l'incertitude, je m'attends à ce que les agriculteurs et les éleveurs continuent à faire preuve de prudence dans leurs investissements », fait valoir M. Gervais, qui encourage les producteurs à établir et à tenir à jour un plan de gestion du risque qui tient compte d'un large éventail de changements économiques possibles, notamment des variations dans la production, la volatilité des prix des produits ou des perturbations potentielles dans le commerce mondial.

M. Gervais souligne qu'il est important de noter que le rapport de cette année tient compte de facteurs qui ont influencé la valeur moyenne des terres agricoles avant la pandémie de COVID-19. ■

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



Rapport Valeur des terres agricoles de FAC
Variations par province
Du 1er janvier au 31 décembre 2019

*Le nombre de transactions annoncées publiquement en 2019 à Terre-Neuve-et-Labrador était insuffisant pour évaluer avec précision la valeur des terres agricoles dans cette province.

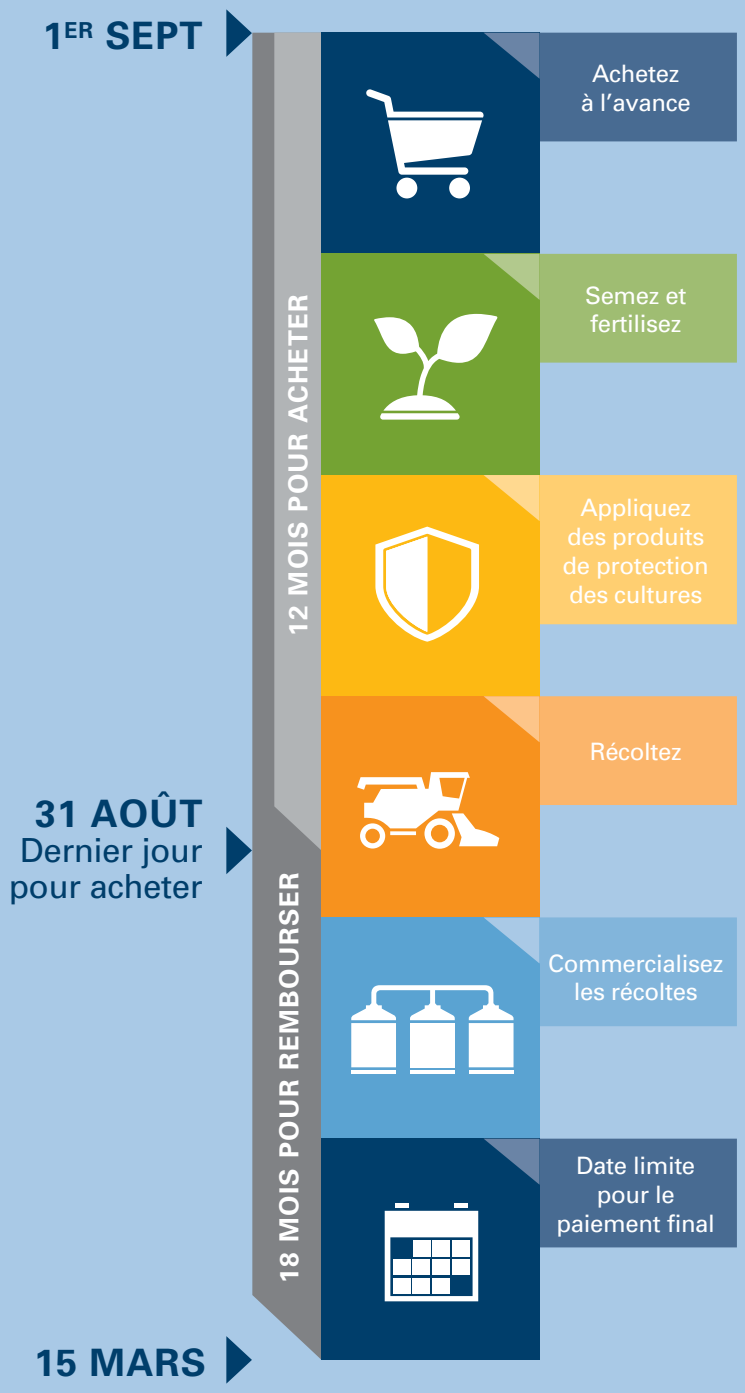
Caractérisées par des écarts importants, les augmentations de la valeur des terres agricoles enregistrées au pays sont aussi variées que les facteurs qui ont pu avoir une incidence sur celles-ci. Sans compter que la pandémie de COVID-19 rend l'environnement économique actuel encore plus difficile pour les exploitants agricoles et les propriétaires d'entreprises de l'ensemble de la chaîne de valeur agroalimentaire.

Financement d'intrants de **FAC**

Comme vous avez jusqu'à 18 mois pour rembourser, il s'agit d'un moyen simple et souple d'accroître vos liquidités. Obtenez une préapprobation et gérez efficacement vos achats d'intrants de culture et de carburant.

fac.ca/Intrants | 1-888-522-2555

CYCLE DE CULTURE DE 18 MOIS



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