MARS 2021

# AgriSuccès

## LA PROSPÉRITÉ PASSE PAR DE SOLIDES RELATIONS

fcc

RÊVER. BÂTIR. RÉUSSIR.

## FAITES UNE DEMANDE EN LIGNE

## FINANCEMENT D'INTRANTS DE FAC

Choisissez la manière simple et flexible de libérer votre trésorerie. Bénéficiez de 12 mois pour acheter des semences, du carburant, des engrais et des produits de protection des cultures, et jusqu'à 18 mois pour payer.

*FAITES UNE DEMANDE À FAC.CA/INTRANTS*

# DANS CE NUMÉRO

MARS 2021

## 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 92

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**
**LA PROSPÉRITÉ PASSE PAR DE SOLIDES RELATIONS**
Les bonnes relations entretenues avec tous les intervenants ont une incidence déterminante sur la croissance et la réussite de la famille Berry.

**11 ARTICLES VEDETTES**

**Stratégies financières incontournables pour les jeunes agriculteurs**
Une bonne connaissance des livres comptables et la recherche constante de moyens créatifs d'optimiser vos achats et vos dépenses de tous les jours peuvent faciliter l'accès à la propriété d'une exploitation agricole.

**12**

**Quatre étapes pour passer du conflit à la collaboration dans les familles d'agriculteurs**
L'attention portée aux valeurs communes en situation de conflit peut contribuer à favoriser l'innovation plutôt que le mécontentement.

**14**

**Comment deux agroentreprises ont su s'adapter à l'imprévu – et en tirer parti**
Parfois, ce sont les choses complètement inattendues qui nous orientent vers de nouvelles possibilités prometteuses.

**3 VOTRE ARGENT**

**Séparer les finances personnelles de celles de l'entreprise**
La séparation des finances peut vous épargner des maux de tête quand arrive la période de l'impôt. Ces conseils vous aideront à y voir plus clair.

**8 ÉTOILES MONTANTES**

**Le Olds College cultive de brillants esprits**
David McKinnon et Lauren Ward veulent contribuer à assurer le meilleur avenir pour l'agriculture en misant sur les compétences qu'ils acquièrent pour exploiter les nouvelles technologies et les dernières innovations.

**18 ÉTUDE DE CAS**

**Vaut-il mieux diviser la ferme en deux sociétés par actions pour simplifier le transfert?**
Un frère et une sœur cherchent à découvrir si une « réorganisation papillon entre personnes liées » est la bonne stratégie pour leur famille d'agriculteurs.

**20 DEMANDEZ À UN EXPERT**

**Doit-on lancer une entreprise de vente au détail ou une coopérative de producteurs agricoles?**
Les facteurs à prendre en considération sont nombreux lorsqu'on cherche de nouvelles façons de rester concurrentiel sur un marché en pleine évolution. Trois experts partagent leurs points de vue sur le démarrage d'une entreprise de vente au détail ou d'une coopérative.

**22 INNOVATION AGRICOLE**

**L'intégration des données au service de la rentabilité**
Devant la multiplication des sources de données, il est primordial de trouver des moyens de réunir toutes ces données et d'en tirer parti.

# CONTRIBUTEURS

**KIM SHEPPARD, RÉDACTRICE EN CHEF**
Spécialiste des communications basée en Ontario, Kim possède une riche expérience dans le domaine de l'élevage des animaux et s'intéresse à l'ensemble de l'agriculture canadienne et à la communication scientifique. Elle fournit des services de rédaction et de révision au sein de la communauté universitaire et pour l'ensemble des secteurs agricoles.

**TREVOR BACQUE**
Journaliste à la pige et directeur de rédaction basé en Alberta, Trevor est également l'actuel président de la Fédération canadienne des rédacteurs agricoles.

**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.

**RICHARD KAMCHEN**
Possédant une expérience de longue date, Richard est rédacteur agricole indépendant à Winnipeg, au Manitoba.

**EMILY LEESON**
Rédactrice agricole de la côte est, Emily a grandi en Nouvelle-Écosse dans une petite ferme située dans la montagne du Sud de la vallée d'Annapolis. Elle vit et travaille toujours dans cette région.

**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.

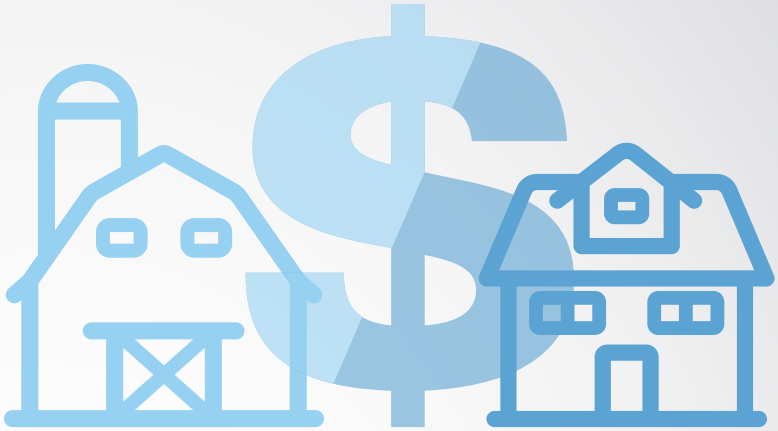
**OWEN ROBERTS**
Owen est un journaliste primé, spécialisé en agriculture, et il enseigne les communications.

**LILIAN SCHAER**
Rédactrice professionnelle et directrice de rédaction, 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.

# **SÉPARER** LES FINANCES **PERSONNELLES** DE CELLES DE L'**ENTREPRISE**

PAR RICHARD KAMCHEN



*Il est important de séparer vos finances personnelles de celles de votre entreprise pour mieux évaluer le rendement de votre exploitation agricole et pour éviter des ennuis quand arrive la période des déclarations de revenus.*

« Il s'agit d'une bonne habitude d'affaires et d'une bonne habitude sur le plan de vos finances personnelles », affirme Vanessa Stockbrugger, fondatrice de Womencents.

« Le fait de mélanger les finances ne fait que compliquer les choses et vous empêche de dresser un portrait clair du fonctionnement de votre ferme et de votre ménage », ajoute-t-elle.

## Prévention

« L'une des meilleures façons de séparer vos finances personnelles de celles de votre entreprise est d'avoir des cartes de crédit et des comptes bancaires distincts », explique Erich Weber, spécialiste des finances d'entreprise au ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario.

Il recommande aussi de veiller à ce que les actifs de votre ferme soient au nom de l'exploitation et que vos actifs personnels restent à votre nom.

## Autres sources de revenus

Le fait de mélanger les finances peut aussi poser un problème pour ceux qui ont d'autres sources de revenus.

« En fait, quand vous travaillez en dehors de la ferme, l'impôt est prélevé sur chaque paie, dont le montant net, idéalement, est déposé dans votre compte personnel, souligne Mme Stockbrugger. Mais si cet argent se retrouve dans le compte de votre exploitation agricole, vous ne pouvez pas savoir d'où vous retirez de l'argent. »

« D'autres problèmes pourraient survenir pendant la période des déclarations de revenus, car vous devez savoir comment vos sources de revenus seront imposées », précise Sharon Ardron, spécialiste en gestion d'exploitation agricole au ministère de l'Agriculture du Manitoba.

## Les risques

« Il est important d'avoir des comptes bancaires distincts, surtout si la ferme est incorporée, car les entreprises agricoles sont assujetties à l'impôt sur le revenu des sociétés alors que les particuliers sont assujettis à l'impôt sur le revenu des particuliers », explique Mme Stockbrugger.

M. Weber souligne que si vous ajoutez des dépenses ou des actifs personnels à la déclaration de revenus de votre entreprise, vous risquez de produire une déclaration incorrecte, ce qui pourrait entraîner une augmentation de l'impôt à payer et d'éventuelles pénalités voire des honoraires comptables additionnels.

« Par ailleurs, le défaut de séparer les finances expose votre exploitation agricole à une insuffisance du fonds de roulement, qui peut vous empêcher de vous acquitter de certaines obligations commerciales », ajoute Mme Ardron.

## Informatisation

« Pour vous y retrouver, vous pouvez utiliser un logiciel de comptabilité agricole qui permet aux utilisateurs de tenir des livres comptables distincts. La séparation des comptes aide à déterminer si l'exploitation agricole est réellement autosuffisante », précise Laurier Poirier, spécialiste des produits AgExpert à FAC.

Le soutien financier offert aux producteurs en réponse à la COVID-19 fait ressortir l'importance d'une tenue de livres rigoureuse, car le gouvernement tient à obtenir des chiffres précis.

« Meilleure est votre tenue de livres, plus grandes sont vos chances d'être admissibles à différents programmes, et plus il est facile de vous en prévaloir », souligne M. Poirier.

La pandémie a également contribué à la popularité grandissante de l'abonnement infonuagique à AgExpert, dit-il. Étant donné les défis que posent les rencontres en personne, l'infonuagique facilite l'accès à vos comptes et le partage de ceux-ci. ■

### *Conseils à retenir :*

- *Assurez-vous de maintenir les finances et les actifs de votre ferme séparés.*
- *Des livres comptables distincts facilitent l'analyse des finances de votre exploitation agricole et de celles de votre ménage.*
- *Pour ne pas payer trop d'impôt, évitez de mélanger vos sources de revenus et vos dépenses.*
- *AgExpert simplifie la tenue de livres tout en facilitant l'accès aux données et le partage de celles-ci.*

# LA PROSPÉRITÉ PASSE PAR **DE SOLIDES RELATIONS**

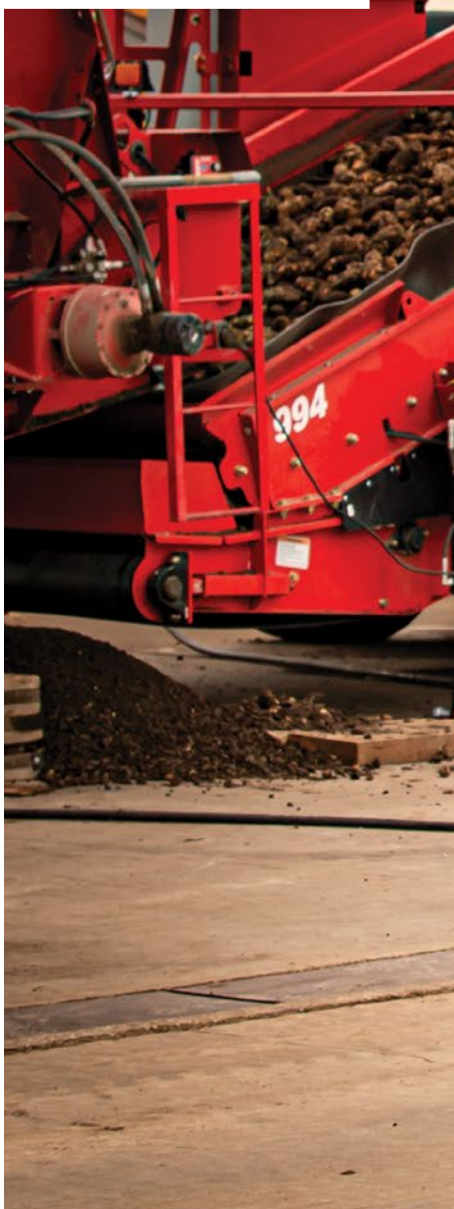
PAR BERNARD TOBIN

Les efforts consacrés à entretenir nos relations avec tous les intervenants – membres de la famille immédiate, employés, fournisseurs, collectivité et industrie – finissent toujours par porter fruit.

C'est assurément le cas aux fermes Under the Hill et Over the Hill, les deux entreprises que possède et exploite la famille Berry près de Cypress River, au Manitoba. La première est une exploitation de pommes de terre; elle doit son nom au fait que les tubercules doivent se développer sous de petits monticules de terre (*under hills* en anglais). La deuxième doit son nom au fait qu'on la voit apparaître de la route lorsqu'on franchit une colline (*over the hill* en anglais). Au cours des deux dernières décennies, les frères Doug et Bruce Berry, ainsi que leurs fils Chad et Kevin, ont misé sur de grandes idées, l'efficience, la prise de risques mesurés et le travail d'équipe pour stimuler la croissance. Aujourd'hui, cette exploitation mixte possède 13 000 acres consacrés à un éventail de cultures.

Certains diraient que les Berry ont une ambition démesurée vis-à-vis du développement de l'entreprise agricole, mais Chad voit les choses différemment.

« C'est vrai que nous prenons des risques, mais nous nous assurons que tout est à la bonne échelle, et nous n'utilisons que l'équipement nécessaire à l'exécution de notre travail. Les gains d'efficience apparaissent clairement lorsque la ferme atteint une certaine taille; les achats et la commercialisation gagnent en efficacité. »



## Les avantages d'un faible taux de roulement

Les Berry ont aussi leur propre vision de la façon de mobiliser, de gérer et de reconnaître efficacement les personnes qui contribuent à la réussite des fermes Under the Hill et Over the Hill. Cette exploitation, qui compte 14 employés à temps plein et 20 à temps partiel, est l'un des plus importants employeurs de la région de Cypress River. Le taux de roulement y est très faible, et l'équipe hautement motivée se soucie de la réussite de l'entreprise.

« Il faut traiter le personnel avec respect. Mieux vous traitez votre équipe, plus vous accomplirez de grandes choses. De plus, des employés heureux travaillent mieux que des employés malheureux, souligne Chad. La plupart de nos employés travaillent pour nous depuis longtemps. Si une personne nous offre ses services et qu'elle cadre avec notre entreprise, elle pourra rester aussi longtemps qu'elle le veut. »

Une équipe fiable et engagée accroît aussi l'efficience de l'entreprise. « Cela réduit le temps de formation nécessaire chaque saison. On ne passe pas notre temps à expliquer le fonctionnement des machines et de l'équipement. Les employés savent les utiliser, ce qui réduit le nombre de pannes et d'accidents. » De plus, des employés de longue date savent s'orienter dans les nombreux champs.

(De gauche à droite) Kevin, Doug, Bruce et Chad Berry

## Renverser les rôles avec les fournisseurs

Les Berry appliquent la même philosophie à l'égard de leurs fournisseurs. « La plupart de nos relations avec les fournisseurs et les entrepreneurs dont nous retenons les services sont des engagements de longue date », dit Chad. Depuis qu'Under the Hill Farms a commencé à produire des pommes de terre, il y a 25 ans, la famille recourt au même détaillant pour combler ses besoins en engrais. « Si nous établissons des relations harmonieuses, cela aboutit à une collaboration durable. »

Leur gestion des relations repose sur une stratégie unique de reconnaissance des fournisseurs. Il y a plusieurs années, les Berry ont acheté un parcours de golf de la région, qui apporte maintenant un soutien crucial à l'entreprise familiale.

Si, dans la plupart des entreprises de la taille des fermes Under The Hill et Over the Hill, ce sont habituellement les fournisseurs qui courtisent et gâtent leurs clients, les Berry font tout le contraire. Chaque année, ils convient leurs fournisseurs à un tournoi de golf pour les remercier de leur contribution au succès de l'entreprise. Cette année, le tournoi a été annulé en raison de la COVID-19, mais les Berry espèrent qu'il sera de retour en 2021.

« Nous invitons tous nos fournisseurs de pièces, de produits de protection des cultures et d'intrants; tous les entrepreneurs avec qui nous faisons affaire. Nous passons une journée magnifique! Tout le monde se rencontre et se réunit le soir autour d'un bon bifteck, dit Chad. Le restaurant du parcours de golf nourrit aussi le personnel de la ferme; il livre jusqu'à 40 repas par semaine durant la période de la récolte. »

Et comme 40 % de leurs semis sont effectués sur des parcelles louées, Chad indique que les relations avec les propriétaires fonciers sont déterminantes. « Il faut établir avec eux des relations durables et les traiter équitablement. Nous devons être cohérents, faire un bon travail, et prendre soin de ces terres. »

## Répartir les tâches

Dans toute ferme familiale, les relations les plus importantes sont, et de loin, celles avec la famille immédiate. Les fermes Under the Hill et Over the Hill sont deux sociétés, dont Doug, Bruce, Chad et Kevin sont les actionnaires. Au fil du temps, chacun a trouvé son créneau dans l'exploitation.

« Mon père est avant tout un homme d'idées. Il veille au bon déroulement des travaux et assure la formation d'un grand nombre de nos employés. Bruce s'occupe de la comptabilité et de l'administration; c'est lui qui tient les rênes du bureau, explique Chad. Kevin s'occupe de la récolte des céréales, et moi, de la récolte des pommes de terre. Nous prenons toutes les décisions en groupe, et ça fonctionne très bien. »

Depuis les 15 dernières années, Chad est membre du conseil d'administration de la Keystone Potato Producers Association, et il en est le président depuis dix ans. Il s'agit d'un engagement de taille, qui lui demande de 30 à 40 jours par année, mais il croit qu'il est important que les producteurs agricoles contribuent à guider et à orienter l'industrie. « C'est aussi dans l'intérêt de notre ferme de nous tenir à jour et de savoir ce qui se passe. »

## Apprendre des pairs

Les personnes qui visitent les fermes Under the Hill et Over the Hill doivent être averties que les Berry forment un groupe curieux; ils sont toujours à l'affût des nouvelles idées ou de la prochaine innovation. Tyler Thompson, directeur principal des relations d'affaires de FAC, confie qu'il arrive toujours avec de nouvelles perspectives de l'industrie, de nouvelles idées ou de nouvelles informations commerciales lorsqu'il entre en contact avec Chad et le clan Berry.

Chad croit que les relations d'affaires avec FAC, d'autres fournisseurs et des personnes-ressources de l'industrie aident grandement à gérer le risque de l'exploitation. « J'apprends des autres. Ça élimine beaucoup de risques. Si quelqu'un a déjà tenté quelque chose, il faut en tirer des enseignements. Si on reste dans sa zone de confort, on ne peut évoluer. Et dans cette industrie, si on n'évolue pas, on est cuit. »

## Investir dans l'innovation

Pour stimuler la croissance et accroître l'efficience, les fermes Under the Hill et Over the Hill misent sur l'innovation. « Nous nous efforçons toujours d'être à l'avant-garde et de faire avancer la technologie le plus rapidement possible », dit Chad. Lorsque le Manitoba a annoncé une aide provinciale pour la production d'énergie solaire à la ferme, les Berry ont vite sauté sur l'occasion. Et ça leur a rapporté gros. « Nous avons installé sept capteurs solaires à la ferme. Ils produisent environ un mégawatt d'énergie et nous fournissent la plus grande partie de notre électricité qui autrement serait à coût plus élevé. »

D'autres innovations dans la production de cultures et la technologie sont visibles dans ces deux exploitations. Les haricots de couleur, entre autres, représentent un ajout fructueux. « Nous nous sommes préparés pour bien faire les choses, et nous avons l'équipement nécessaire », dit Chad. Un investissement dans l'irrigation s'est aussi avéré avantageux. « C'est une nouveauté dans la région, mais nous avons eu un été sec et l'irrigation a été salutaire. Elle a sauvé nos cultures et atténue le risque occasionné par des dépenses dans les intrants et par un faible rendement. »

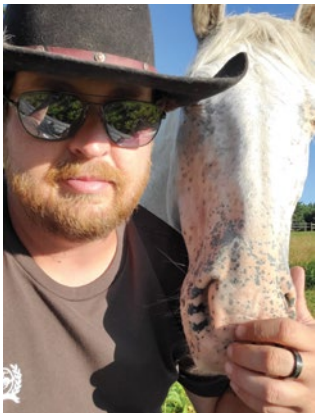
Bien sûr, chaque entreprise n'est pas couronnée de succès, admet Chad, et certaines de leurs activités principales sont mises à rude épreuve. « Nous avons eu une récolte difficile l'année dernière. Beaucoup de haricots sont restés au champ. » La récolte des pommes de terre a aussi été difficile, puisque 20 % des tubercules n'ont pas été récoltés. C'est la réalité de l'agriculture, selon lui. L'adversité fait partie du jeu.

En 2020, les Berry ont à nouveau repoussé les limites en produisant leur première récolte de pommes de terre sans travail du sol. Ils ont remporté un certain succès qu'ils tâcheront de faire fructifier en 2021.

Chad ne s'attend pas à ce que ses associés s'écartent trop de leur voie actuelle au cours des prochaines années. « Nous sommes ouverts au changement et sommes prêts à diversifier les activités et les cultures de la ferme si c'est judicieux du point de vue des affaires. Les années passent, et si on ne peut changer le passé, on peut certainement planifier l'avenir. » ■

# LE OLDS COLLEGE CULTIVE DE BRILLANTS ESPRITS

PAR OWEN ROBERTS



## David McKinnon

**Programme :** Gestion agricole

**Spécialisation :** Production

**Ville natale :** Nanaimo (Colombie-Britannique)

### Pourquoi as-tu choisi cette voie?

J'ai choisi de quitter l'armée après 13 ans de service afin de poursuivre un rêve que je caresse depuis que j'ai eu mon premier cheval, quand j'étais enfant. C'est en travaillant avec mon cheval et en aidant des amis qui ont du bétail que j'ai découvert le Olds College et le programme de gestion agricole. Une amie proche m'avait alors montré ce qu'elle avait appris sur les taux variables et l'agriculture régénératrice. Cela m'a fait prendre conscience que grâce aux technologies et aux pratiques émergentes, l'agriculture contribue à alimenter l'avenir et à prendre soin des terres.

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

J'envisage de finir mon diplôme, de terminer mon baccalauréat en études agricoles à l'Université de Lethbridge et devenir agronome professionnel à l'Institut des agronomes de l'Alberta. Je souhaite également avoir ma propre terre, du bétail et des chevaux, tout en apportant une contribution concrète dans le domaine de l'agriculture régénératrice. J'aimerais aider les producteurs à tirer le maximum de leurs terres tout en veillant à ce qu'elles soient encore plus fertiles pour les générations futures. Il s'agit notamment de trouver des moyens d'appliquer les technologies émergentes qui aident à maintenir des productions agricoles de meilleure qualité et des pâturages plus productifs pour le bétail.

### Quels conseils aurais-tu à donner?

Profitez de vos années d'études! Faites-vous des amis, inscrivez-vous à des clubs et apprenez autant que possible. Il y aura toujours un travail que vous auriez pu approfondir, ou une question d'examen que vous avez manquée, mais à laquelle vous auriez pu aisément répondre. Quand vous aurez terminé, vous vous souviendrez de vos amis et de ce que vous avez appris, mais pas de la question que vous avez manquée. Alors, faites de votre mieux, détendez-vous et tâchez d'apprécier cette expérience.

EST. 1913
OLDS COLLEGE

- Fondé en 1913, le collège est situé à Olds, en Alberta, à environ 85 kilomètres au nord de Calgary.
- Il a pour vision de devenir le premier centre de recherche intégrée et appliquée en agriculture, en horticulture ainsi qu'en gérance des terres et de l'environnement.
- Le Olds College est réputé pour ses programmes d'enseignement pratique en agriculture à la fine pointe de la technologie et ses programmes de recherche appliquée novateurs qui sont au cœur

David McKinnon

Lauren Ward

## Lauren Ward

**Programme :**
Agriculture de précision

**Ville natale :** Didsbury (Alberta)

### Pourquoi as-tu choisi cette voie?

Quand j'étais enfant, je rêvais de devenir agricultrice, ce qui peut sembler inhabituel pour quelqu'un qui a grandi en ville. En fait, l'agriculture m'attirait. Je me portais toujours volontaire pour aller nourrir les vaches ou pour conduire le tracteur quand je visitais la ferme de mes grands-parents. Puis, cet intérêt s'est finalement concrétisé cette année, après que j'ai découvert toutes les nouvelles technologies et avancées actuelles dans le domaine de l'agriculture, et tout particulièrement au Olds College. J'ai su que je devais en faire partie. D'ailleurs, j'ai très hâte de pouvoir mettre à profit ce que j'apprends pour aider les agriculteurs et l'environnement, tout en travaillant dans une industrie que j'adore.

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

Je me vois travailler avec des agriculteurs et pour des agriculteurs en les aidant à harmoniser leurs pratiques agricoles avec l'environnement et à les rentabiliser. Je ne sais pas encore ce que ça implique pour moi, mais ce qui me passionne, c'est de chercher des possibilités d'améliorer l'agriculture au Canada et dans des parties du monde où ce secteur n'est pas très développé. D'ailleurs, je crois qu'il est possible de pratiquer l'agriculture de façon durable et « intelligente », et j'ai bien hâte de m'y consacrer.

### Quels conseils aurais-tu à donner?

Pour travailler en agriculture, il n'est pas nécessaire de correspondre au stéréotype de l'agriculteur, mais c'était tout de même une source d'inquiétude pour moi, car je n'ai jamais vécu dans une ferme. J'avais peur d'échouer, car je ne viens pas du milieu agricole, mais j'ai vite compris que si l'atteinte d'un objectif requiert quelques étapes supplémentaires, on est d'autant plus reconnaissant lorsqu'on a réussi. Après tout, il n'y a rien de honteux à devoir travailler un peu plus fort. ■

de la résolution de problèmes concrets en agriculture, en production alimentaire et en gestion des terres.

- Le collège offre des programmes en agriculture, en horticulture, en gestion des terres et de l'environnement, en science animale, en production alimentaire, et en commerce, ainsi que des formations professionnelles et des stages.
- On y trouve une ferme intelligente de 2 000 acres décrite essentiellement comme « un laboratoire géant qui permet au secteur agricole de faire de la recherche appliquée à l'échelle commerciale ».
- L'établissement a récemment lancé deux nouveaux programmes en technologie agricole, dont un diplôme de technologie agronomique en agriculture de précision et un certificat post-diplôme en technologie agricole.
- Le collège fait partie des 50 premiers collèges au Canada dans le domaine de la recherche selon Research Infosource Inc.

Forfait Privilège **AgExpert Comptabilité** et **Champs**.
Seulement 499 $ par année.

# AgExpert Champs

## Simplifiez votre gestion agricole

**Gagner du temps?**
Oui. Saisissez vos données une seule fois – utilisez-les des semences aux récoltes.

**Faire le suivi de vos coûts de production?**
Bien sûr. Comparez vos rendements par année, par champ ou par culture.

**Simplifier CanadaGAP et l'assurance-récolte?**
Absolument. Obtenez les bons chiffres pour la production de vos rapports.

Prenez des décisions d'affaires éclairées grâce à la version **Privilège** d'**AgExpert Champs**.

**AgExpert.ca/Champs**

TRANSPARENCE.
SIMPLICITÉ.
CONFIANCE.

# STRATÉGIES FINANCIÈRES INCONTOURNABLES POUR LES JEUNES AGRICULTEURS

PAR MATT McINTOSH

L'agriculture est une activité coûteuse, surtout pour les producteurs débutants. D'après des experts en planification financière, les jeunes agriculteurs qui aspirent à devenir propriétaires doivent comprendre l'importance d'adopter de bonnes habitudes de tenue de registres et trouver des moyens créatifs de rentabiliser leur entreprise.

## Adopter de bonnes habitudes de tenue de registres

Aussi banal que cela puisse paraître, une tenue de registres rigoureuse est indispensable pour savoir si une entreprise est rentable, dit Terry Betker, président-directeur général de la société de conseil en gestion agricole Backswath Management, située dans les Prairies.

« Cela facilite la gestion d'une entreprise qui s'agrandit au fil du temps. En outre, la tenue des registres permet de constituer une base d'information et d'acquérir une compréhension qui oriente les décisions futures. »

« De façon générale, il s'agit de déterminer les moments où les besoins de trésorerie se feront sentir. C'est une chose d'être occupé à travailler et d'effectuer ses paiements régulièrement; c'en est une autre de prévoir et de préparer les paiements à venir. »

Le paiement trimestriel de la TPS est une tactique qui, selon Yan Lafond, céréaliculteur du Manitoba, aide grandement à tenir les registres à jour. Cela lui permet d'accorder une attention plus soutenue à ses finances et l'empêche de repousser des paiements. Ses conseillers en gestion d'entreprise agricole en tirent aussi parti.

« J'utilise AgExpert et je m'efforce de mettre mes registres à jour au moins une fois par trimestre, ou un peu plus souvent si c'est possible », dit-il.

« Le fait d'être un tout petit peu plus organisé facilite la tâche à [mon conseiller]. »

## Mettre la créativité au service de la rentabilité

Selon Colin Sabourin, conseiller financier et conseiller en placements de Harbourfront Wealth Management, un cabinet de Winnipeg, la constitution de capitaux propres devrait être une priorité dès le premier jour. Ce n'est pas facile, mais, à long terme, cela multiplie les options sur le plan de la gestion des affaires.

« Essayez de mettre de côté 10 $ par acre. Ne vous contentez pas de récolter les profits et d'acheter un camion neuf. Si vous peinez à joindre les deux bouts, tâchez d'abord de faire prospérer la ferme. »

M. Betker partage cet avis, et ajoute que l'achat de terres – et le remboursement assidu de la dette – est l'une des options les plus efficaces.

Cependant, les terres sont inabordables dans certaines régions. La dette liée à l'achat de terres et d'équipement – une réalité pour beaucoup – doit être exploitée d'une manière qui favorise l'atteinte des objectifs opérationnels. Il s'agit par exemple de décider si un emprunt servira à soutenir les ventes à court terme, ou pour l'achat d'un actif à long terme.

À ce chapitre, M. Betker encourage les jeunes agriculteurs à faire preuve de créativité. L'achat de machinerie pour effectuer du travail à forfait, le partage d'actifs avec des pairs qui sont dans une situation semblable, l'intégration de quelques animaux dans une infrastructure agricole existante, et le simple fait d'économiser dans la mesure du possible sont des moyens créatifs de constituer des capitaux propres. Un revenu d'appoint peut aussi aider à payer les factures.

Dans tous les cas, la budgétisation et la gestion des flux de trésorerie sont cruciales.

« Ne dépensez pas tout votre argent. Il est toujours judicieux d'avoir des fonds propres, quel que soit le montant. Les capitaux propres engendrent des capitaux propres. » ■

# QUATRE ÉTAPES POUR PASSER DU CONFLIT À LA COLLABORATION DANS LES FAMILLES D'AGRICULTEURS

PAR EMILY LEESON

Les conflits sont inévitables. Ils font partie de l'expérience humaine. Les opinions contradictoires peuvent créer des flammèches, mais si l'on préconise une culture de respect, une communication ouverte et des valeurs communes à la ferme, ces divergences peuvent favoriser l'innovation.

La famille Keddy, comme la plupart des familles d'agriculteurs qui vivent et travaillent ensemble, le sait d'expérience. À leur ferme familiale située dans la luxuriante vallée de l'Annapolis, en Nouvelle-Écosse, les affaires de la ferme s'invitent souvent à table à l'heure des repas.

« Lorsqu'on exploite une ferme familiale, les affaires s'immiscent toujours dans le quotidien », dit Phillip Keddy, qui dirige l'exploitation familiale de production de matériel de pépinière et de patates douces avec sa femme Katie et ses parents, Charles et Doris.

Comme la gestion agricole s'entremêle à la vie de famille, le règlement des situations conflictuelles peut s'avérer une tâche ardue pour les gestionnaires d'exploitation agricole. Certains tentent d'éviter complètement les conflits; ils reportent les discussions difficiles, ignorent les questions qui divisent et s'accrochent coûte que coûte au statu quo.

Pour l'entreprise de deuxième génération de la famille Keddy, la réussite repose sur une culture de communication ouverte et de respect.

« Dès le plus jeune âge, on nous a incités à prendre de petites décisions, sachant qu'un jour, nous aurions à prendre des décisions importantes », explique Phillip Keddy. Encouragé par ses parents, lorsqu'il est revenu à la ferme familiale après ses études, il a essayé quelque chose de nouveau pour l'entreprise de production de matériel de pépinière : les patates douces. Aujourd'hui, Valley Harvest Sweet Potatoes produit plus d'un million de livres de patates douces, une culture inusitée pour cette région de l'Atlantique, et un virage lucratif pour cette entreprise, qui n'aurait peut-être pas eu lieu si les Keddy n'étaient pas disposés à discuter de nouvelles idées à l'heure des repas.

De nombreuses familles d'agriculteurs se déchirent parce qu'elles n'ont pas adopté de bonnes pratiques de communication, dit Elaine Froese, coach certifiée auprès des familles d'agriculteurs et spécialiste de la planification du transfert et de la résolution des conflits à la ferme.

« Les gens présument des idées, des sentiments, des besoins ou des désirs des autres », explique-t-elle.

Mme Froese consacre une grande part de son temps à aider des clients à comprendre leur propre style de communication et la façon dont celui-ci alimente les conflits.

« Beaucoup de producteurs sont réactifs ou lieu d'être proactifs. Il faut voir les choses autrement : les conflits ne sont pas négatifs; ils permettent de mettre les choses au clair. »

## Transformer les conflits en possibilités

**Réunir des points de vue :** Essayez de vous mettre à la place de l'autre pour comprendre son point de vue. Établissez le dialogue, posez des questions, lancez des idées et soyez à l'écoute. Les conflits naissent souvent de la peur de ce qui pourrait arriver. « Il est judicieux de demander : de quoi as-tu peur? », souligne Mme Froese.

Phillip Keddy affirme que ses parents ont toujours été ouverts à ses commentaires. « Nous avons des idées et des aspirations pour la ferme, et nos parents l'acceptent. »

Ce climat de collaboration est porteur d'idées nouvelles qui cadrent avec l'entreprise existante. Les patates douces comblent maintenant un fossé naturel dans l'entreprise de production de matériel de pépinière. En effet, cette culture permet à la main-d'œuvre des Keddy de rester occupée durant les périodes où la production de matériel de pépinière tourne au ralenti.

**Gérer les émotions :** « Il est essentiel de pouvoir exprimer ses émotions », souligne Mme Froese. La contrariété, la colère et la frustration sont des émotions fréquentes qui se cachent derrière les conflits. La compréhension des causes profondes d'une réaction émotionnelle peut être la clé pour discuter des sujets difficiles. Préparez-vous à confronter les émotions, sans toutefois vous laisser abattre par celles-ci.

S'il est possible d'examiner les points forts et les points faibles des décisions d'affaires et d'en discuter de façon posée, il y a plus de place à l'innovation. L'acquisition d'une saine résilience à l'échec est aussi importante que la recherche du succès si l'on veut assurer la viabilité et la pérennité d'une entreprise familiale.

« Au fil des ans, mon père a parfois appris à la dure; on commet des erreurs et on apprend de celles-ci, et c'est comme ça qu'une entreprise s'améliore, explique Phillip Keddy. Il a compris qu'il est essentiel de commettre de petites erreurs afin d'en tirer des enseignements, ce qui contribue à renforcer l'entreprise. »

**Faire preuve de curiosité et trouver un intérêt commun :** « Quand vous connaissez les désirs profonds de chacun, cela vous dicte la voie à suivre », explique Mme Froese. Parlez de vos objectifs communs pour l'entreprise et pour votre famille.

Si les Keddy consacrent le plus clair de leur temps à leur partie respective de la ferme, les décisions importantes se prennent en famille – et la priorité absolue est accordée à l'entreprise.

« Par exemple, si nous envisageons d'agrandir un bâtiment, illustre Phillip Keddy, c'est une décision qui revient à toute la famille. Nous ne nous lançons pas sans réfléchir. »

Pour donner une nouvelle orientation à l'entreprise, les Keddy ont d'abord investi dans des semis expérimentaux pendant cinq ans, puis ils ont investi considérablement dans l'infrastructure en faisant construire un nouveau bâtiment destiné au traitement des cultures.

« Nos décisions sont mûrement réfléchies; nous ne nous entendons pas toujours sur le résultat, mais en définitive, nous mettons tous la main à la pâte pour que les idées se concrétisent. »

**Créer un plan :** Si une solution demande du temps, il faut prendre le temps nécessaire. Il faut laisser la poussière retomber et marquer un temps d'arrêt si des tensions apparaissent. Avant même que des points de vue contradictoires et des opinions divergentes fassent surface, les familles d'agriculteurs peuvent s'assurer d'avoir un plan d'action en cas de conflit. « Certaines familles se dotent d'une politique de participation familiale, certaines appellent cela un code de déontologie, et d'autres, une charte familiale, explique Mme Froese. Quel que soit le nom choisi, cela résume l'entente conclue et la façon dont les parties ont convenu de se comporter. »

« Votre profession est déjà très stressante. La capacité de gérer efficacement les conflits atténuera votre stress. C'est déjà beaucoup. »

Pour les Keddy, il s'agit de prendre une longueur d'avance et d'incarner pour la prochaine génération la culture de confiance et de communication qui les a déjà conduits si loin.

L'automne dernier, les enfants Keddy ont vendu toutes leurs citrouilles à leur étalage routier, à la grande surprise de leur père, Phillip, qui était sceptique (sans toutefois le dire) quant à leur choix de variétés. En fin de compte, les résultats montrent que les enfants ont eu raison de suivre leur instinct au sujet de l'attrait pour les « citrouilles bizarres » en 2020.

Ces premières petites décisions, et les innovations qui en découlent – même si l'idée semble contestable à première vue – contribuent aux réussites futures. « Nous entretiendrons cette philosophie d'entreprise à mesure que les enfants grandiront », affirme M. Keddy. C'est le juste milieu où la collaboration l'emporte sur les conflits. ■

# COMMENT DEUX AGROENTREPRISES ONT SU S'ADAPTER À L'IMPRÉVU – ET EN TIRER PARTI

PAR MATT McINTOSH

Une vague d'incertitude sans précédent a frappé le milieu agricole en 2020. Mais l'agriculture canadienne n'en était pas à sa première crise. Entre les ravages causés par l'encéphalite spongiforme bovine (ESB) et l'effondrement des prix des produits agricoles, les producteurs et les agroentrepreneurs ont toujours trouvé des moyens de survivre, voire de prospérer, malgré l'imprévu.

## Une approche diversifiée

La famille de Tessa Verbeek s'est engagée dans l'industrie du bœuf de l'Alberta en 2005, en pleine crise de l'ESB. Elle a pris ce risque pour constituer ses stocks à bas prix et vendre sa production à prix plus élevé quand l'industrie se rétablirait. Cette stratégie s'est avérée assez efficace, mais certainement pas autant que la famille l'espérait. Il a donc fallu chercher d'autres sources de revenus.

À l'époque, Mme Verbeek – qui pratique maintenant l'agriculture et l'élevage avec son mari Colin et ses beaux-parents dans le comté de Sturgeon – s'investissait à fond dans des cercles 4-H de bovins, et dans différentes associations de producteurs et organisations communautaires. C'est en partie ce qui a amené la famille à faire une percée dans le marché des bovins d'exposition. Pour ce faire, elle a misé sur différents bagages génétiques et plusieurs stratégies de vente, et a même donné des cours pratiques sur l'exposition de bovins.

« Cette entreprise résulte en quelque sorte de notre passion pour les 4-H. De plus, j'adore enseigner et transmettre des compétences. »

Mme Verbeek ajoute que les cours pratiques n'ont pas rapporté une manne énorme, mais qu'ils ont aidé à payer les comptes.

Et c'est toujours le cas. L'enseignement demeure l'une des nombreuses facettes de l'entreprise agricole de sa famille, parallèlement à la production céréalière et aux ventes de taureaux. La vente de veaux pour les clubs d'exposition demeure aussi une activité importante.

La pandémie, bien entendu, a grandement réduit les possibilités d'exposer les bovins. Mais une stratégie d'affaires qui répartit les ventes entre les marchés de l'Alberta, de la Saskatchewan et de la Colombie-Britannique s'est révélée très avantageuse.

« Ça nous a permis de tirer des recettes satisfaisantes des vaches commerciales qui ont des veaux tardifs. Pour notre marché, nous vendons des bouvillons et des génisses à des éleveurs de la Colombie-Britannique, où le vêlage a lieu plus tard. Nous avons développé une clientèle en donnant nos cours, en apprenant à connaître des gens. Nous avons une diversité intéressante de veaux hâtifs pour nos clients de l'Alberta et de la Saskatchewan. »

« Nous vendons aussi des veaux parce que notre étable n'est pas assez spacieuse pour loger plus de 200 veaux naissants à la fois, et que nous n'avons pas la main-d'œuvre nécessaire. »

Même si la production céréalière et l'élevage de bovins apportent une énorme charge de travail – sans compter le chevauchement des tâches –, la diversification est toujours à l'ordre du jour pour Mme Verbeek et sa famille.

*« Nous essayons toujours de penser aux autres possibilités. C'est une conversation continue et un regard que nous portons vers l'avenir. »*

« Nous sommes toujours en pleine récolte pendant les préparatifs pour les ventes de veaux, mais en fin de compte, nous sommes reconnaissants de pouvoir mener toutes ces entreprises. Cela nous aide à surmonter certaines tempêtes, à condition que les deux marchés ne soient pas déprimés. »

« Nous essayons toujours de penser aux autres possibilités. C'est une conversation continue et un regard que nous portons vers l'avenir. »

## Se réinventer grâce à la technologie

La COVID-19 a créé des défis sans précédent dans le domaine de la santé animale. Pour continuer à servir les éleveurs, les vétérinaires ont dû trouver des solutions créatives en matière de main-d'œuvre et tirer un meilleur parti de la tendance aux consultations à distance.

Trevor Lawson, vétérinaire de la Nouvelle-Écosse, indique qu'il a aussi été important de s'enquérir plus activement de l'état de santé des agriculteurs.

Si un éleveur a été malade ou qu'il est exposé à un risque accru, par exemple, les praticiens envoient maintenant au moins deux personnes, au cas où le producteur serait incapable de participer aux tâches qui demandent deux personnes. Ce facteur est particulièrement important dans les situations où il est impossible de respecter la distanciation. Ce changement peut paraître banal, mais il s'agit d'une difficulté qu'on n'aurait pas imaginée avant la pandémie.

« Certaines tâches ne peuvent être accomplies par une seule personne », explique M. Lawson. Il donne un exemple récent où un agriculteur a dû l'aider à faire vêler une vache charolaise « particulièrement hostile ». Toutefois, il rappelle l'importance de prendre toutes les mesures possibles pour limiter les contacts directs.

L'établissement de diagnostics et les consultations de santé animale par téléphone et par échange de fichiers (par exemple des vidéos) permettent depuis longtemps d'éviter les visites à la ferme. Mais depuis mars 2020, ces consultations à distance sont essentielles pour les vétérinaires.

Comme la technologie était utilisée de plus en plus fréquemment avant la pandémie, M. Lawson indique que la courbe d'apprentissage n'a pas été trop abrupte lorsque le virus a atteint le Canada.

« J'exerce depuis quinze ans et j'utilise la technologie depuis le tout début. Nous sommes beaucoup mieux préparés pour effectuer le suivi des cas. Nous nous adaptons aux contraintes imposées par la COVID, mais en réalité, nous utilisions déjà un grand nombre de ces méthodes. »

Les exemples de l'industrie agricole, comme ceux que nous venons de décrire, montrent l'importance de la souplesse et de la capacité d'adaptation lorsque des circonstances imprévues se présentent. Bien entendu, un état d'esprit positif favorise grandement l'adaptation et l'acceptation du changement. ■

# LA PLANIFICATION **AU SERVICE DU MARKETING DIRECT**

L'établissement d'un plan aide les nouvelles entreprises de vente directe à partir du bon pied. Voici cinq éléments clés d'une stratégie marketing gagnante :

- **Orientation.** Pourquoi lancez-vous cette entreprise, et quels résultats désirez-vous atteindre?
- **Produit et marché.** Qu'allez-vous vendre, et à qui? Qu'est-ce qui vous distingue?
- **Prix et distribution.** Comment fixez-vous le prix de votre produit pour stimuler les ventes et dégager un bénéfice? Comment votre produit parviendra-t-il aux acheteurs?
- **Marque et budget.** Quelle est votre marque? Comment allez-vous la promouvoir et combien pouvez-vous investir?
- **Résultats.** Atteignez-vous votre public cible et réalisez-vous vos objectifs?

Pour en apprendre davantage au sujet de la planification des affaires : **fac.ca/Savoir**

**Source : Country Guide (en anglais seulement)**

# RENFORCER LA CONFIANCE DANS **L'AVENIR DES ALIMENTS**

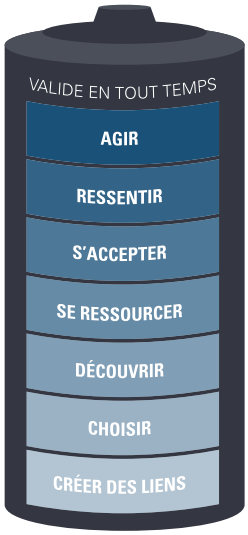
Les aliments n'ont jamais été aussi salubres, mais les consommateurs n'ont jamais été aussi craintifs, selon Jack Bobo, futurologue spécialisé en alimentation. Qui est mieux placé pour répondre à leurs questions que les personnes qui produisent les aliments? Voici les conseils de M. Bobo pour inspirer confiance quand vous racontez votre histoire :

- ***Reconnaître les préoccupations***
- ***Trouver des valeurs communes***
- ***Personnaliser votre discours***

*« Si les gens comprennent le pourquoi, ils auront moins tendance à se questionner. » – Jack Bobo, PDG, Futurity*

**Source : Exposé présenté lors du salon Ag Innovation Showcase 2020**

# LA SANTÉ MENTALE : PLUS QUE L'ABSENCE DE MALADIE

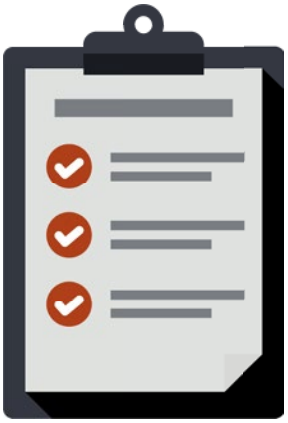



Une bonne santé mentale ne se résume pas à l'absence de maladie. Elle est un état d'être positif qui nous habilite à profiter de la vie et à faire face aux défis.

### *Décupler son bien-être et sa joie de vivre en 2021*

Le Mouvement Santé mentale Québec est un véritable catalyseur en matière de promotion et de prévention de la santé mentale. Parmi une foule d'initiatives, l'organisme propose une vaste campagne nationale de sensibilisation qui a pour thème cette année « Ressentir, c'est recevoir un message » assortie de nombreux outils et de ressources imprimées et en ligne. Trouvez des conseils pratiques pour vous aider à recharger votre batterie émotionnelle.

**Source : mouvementsmq.ca**



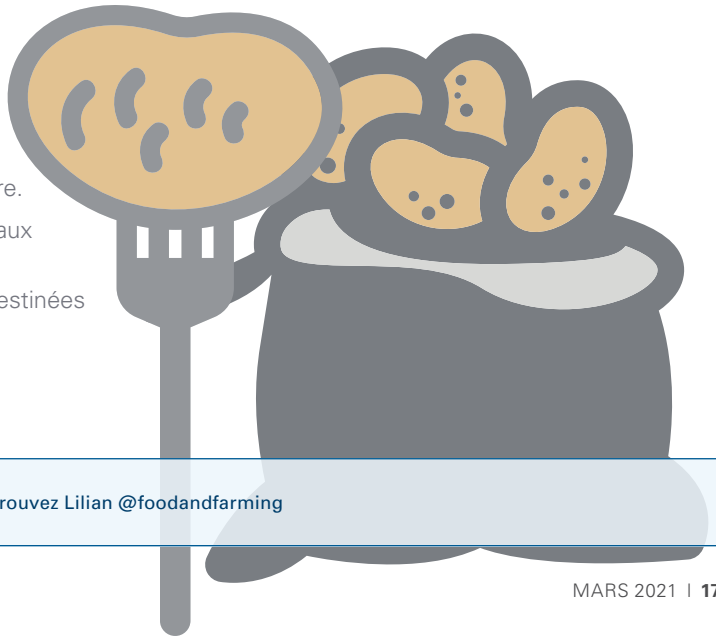
# LES CARACTÉRISTIQUES DES **MEILLEURS PATRONS**

Que devriez-vous faire pour être un bon patron?

- Donner de la rétroaction claire et cohérente
- Être réceptif et à l'écoute des suggestions des employés
- Apprécier et reconnaître un travail bien fait

**Source : Country Guide, février 2020, pp. 34 et 35 (en anglais seulement)**

# PARLONS **PATATES**



## Le saviez-vous?

- Le Canada compte 173 variétés enregistrées de pommes de terre.
- L'Île-du-Prince-Édouard, le Manitoba et l'Alberta sont les principaux producteurs de pommes de terre du Canada.
- Les deux tiers des pommes de terre cultivées au Canada sont destinées à la transformation.

**Sources : westcoastseeds.com (en anglais seulement);**
***La vérité au sujet de l'agriculture 2020;* hortcouncil.ca**

COMPILÉ PAR LILIAN SCHAER | Trouvez Lilian @foodandfarming

# VAUT-IL MIEUX DIVISER LA FERME EN DEUX SOCIÉTÉS PAR ACTIONS POUR **SIMPLIFIER LE TRANSFERT?**

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

Darlene et Ian ont commencé à planifier le transfert de la ferme lorsqu'ils ont eu 50 ans. À l'époque, leurs deux enfants, Gilles et Aimée, étudiaient à l'université et ne savaient pas s'ils reviendraient à la ferme. Dix ans plus tard, les deux enfants s'étaient engagés à revenir à la ferme à temps plein. Tous deux avaient participé activement aux activités de la ferme lorsqu'ils étaient plus jeunes, mais leurs parents les avaient encouragés à prendre du recul après l'obtention de leur diplôme pour explorer le monde du travail et acquérir d'autres expériences avant de prendre une décision quant à une éventuelle carrière en agriculture.

Depuis cinq ans, Gilles et Aimée, qui approchent maintenant la trentaine, s'investissent de plus en plus dans l'entreprise familiale. Ils se débrouillent bien et, sous la supervision de leurs parents, se sont entendus sur une répartition des tâches et des responsabilités. Mais Darlene et Ian tiennent toujours les rênes, et les enfants veulent assumer plus de responsabilités et avoir une plus grande autonomie.

## Une répartition logique des tâches

Comme tous les frères et sœurs, Gilles et Aimée sont solidaires, mais cela ne les empêche pas d'avoir des affrontements musclés. En vérité, ils ne sont pas vraiment faits pour travailler côte à côte. Il vaut mieux qu'ils accomplissent des tâches distinctes, quitte à demander de l'aide en cas de besoin. La relation entre Aimée et son père est différente de celle qu'entretiennent Gilles et son père. Aimée se rallie volontiers à l'opinion de son père, alors que Gilles s'y oppose souvent et veut faire les choses à sa manière.

Aimée est une femme d'action; elle aime relever les défis quotidiens, résoudre des problèmes et faire bouger les choses. Elle est aussi très douée avec les employés et a le don de maintenir l'équipe sur la bonne voie. Gilles, pour sa part, a un esprit analytique et préfère s'attaquer aux budgets, à la commercialisation et à la planification. Leurs compétences sont complémentaires, mais ils abordent les choses d'un point de vue complètement différent.

Darlene et Ian se réjouissent que leurs enfants possèdent une éthique du travail, des compétences en gestion et un attachement à la ferme, mais doutent de leur capacité à travailler ensemble dans une optique à long terme. Et comme Gilles projette de se marier avec sa copine de longue date au cours de l'année à venir, une nouvelle dynamique et de nouvelles relations entreront en ligne de compte.

## Solliciter des avis professionnels

Darlene et Ian ont fait part de leurs préoccupations à leur spécialiste en transfert d'entreprise et se sont attachés à mettre à jour leur plan de transfert. Ils comptent se retirer totalement de la ferme dans cinq ans, soit à l'âge de 65 ans. Ils avaient déjà constitué la ferme en personne morale et transféré la totalité de la terre à la société – qui sera aussi propriétaire de toutes les nouvelles terres, le cas échéant.

Le spécialiste en transfert d'entreprise leur a suggéré de rester aux commandes pendant quelque temps et de scinder l'entreprise en deux selon un processus de style « réorganisation papillon » entre

personnes liées. En termes simples, cela consiste à distribuer des actifs de l'entreprise entre personnes liées. Ainsi, les actifs de l'entreprise de Darlene et Ian seront répartis dans deux sociétés qui, le moment venu, appartiendront à Gilles et à Aimée. Cette stratégie est rarement appliquée au transfert d'entreprise agricole, mais plusieurs facteurs font qu'il s'agit d'une solution viable dans ce cas précis. Le moment est aussi bien choisi puisque Aimée et Gilles sont prêts en même temps à revenir à la ferme et à s'y investir.

Les réorganisations papillon peuvent être compliquées, mais s'il est impossible de retirer les actifs individuellement pour les transférer à deux entreprises distinctes et que la société doit être divisée entre des membres d'une même famille, ce processus est une façon d'y arriver.

Cette réorganisation demande de la planification. Darlene et Ian doivent rester aux commandes des deux entreprises pendant une période de deux à trois ans avant de pouvoir offrir leurs actions ordinaires et de céder les rênes à Gilles et Aimée.

À un moment donné, Darlene et Ian peuvent geler leurs actions ordinaires de chaque société et intégrer Gilles et Aimée comme propriétaires, chacun de sa propre société. Le gel des actions ordinaires se traduit par des actions privilégiées que Darlene et Ian pourront vendre à Aimée et Gilles ou qui pourront être rachetées par chaque société pour financer leur retraite. Les actions restantes que les parents n'ont pas besoin de vendre pour financer leur retraite seront léguées aux enfants par voie de succession.

L'avantage de ce plan réside dans la simplicité et la souplesse qu'il offre à la prochaine génération. Aimée et Gilles pourront continuer de pratiquer l'agriculture ensemble indéfiniment selon un accord de coentreprise, mais s'ils choisissent un jour de partir chacun de leur côté, cette structure à deux entreprises facilitera considérablement les choses.

## Gérer le risque

Lorsque plusieurs frères et sœurs possèdent des actions dans la même société, des problèmes peuvent survenir parce que l'Agence du revenu du Canada (ARC) ne considère pas les frères et sœurs comme des personnes liées aux fins des réorganisations papillon. Une réorganisation papillon entre « personnes non liées » est plus risquée et coûteuse parce qu'il faut souvent obtenir une décision fiscale anticipée de l'ARC relativement à la transaction afin que tout soit en règle du point de vue de l'impôt sur le revenu. L'autre solution est de payer l'impôt, qui, dans ce cas-ci, serait faramineux.

*L'avantage de ce plan réside dans la simplicité et la souplesse qu'il offre à la prochaine génération.*

Au départ, ce plan déplaisait à Gilles et à Aimée. Ils ont juré qu'ils réussiraient à travailler ensemble et à développer l'entreprise que leurs parents ont bâtie à la sueur de leur front. Mais ils ont écouté les mises en garde de leur spécialiste en transfert d'entreprise au sujet de certaines dissolutions douloureuses d'entreprises familiales. Dès lors, ils ont compris que ce plan atténuerait la pression sur leur relation et leur permettrait de gérer des situations imprévues susceptibles de modifier la vision de l'un ou de l'autre envers l'entreprise agricole.

Dans une optique à plus long terme, la structure à deux entreprises simplifie et facilite aussi grandement la planification du transfert pour Gilles et Aimée.

La collaboration d'un spécialiste d'expérience a eu une incidence déterminante sur la création de ce plan de transfert. En effet, Darlene et Ian n'auraient pas pensé à une réorganisation de style papillon entre personnes liées. Une bonne relation avec leur équipe de planification du transfert a aussi permis de mettre en place un processus complexe qui était adapté à leurs circonstances particulières. ■

*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**

# DOIT-ON LANCER UNE **ENTREPRISE DE VENTE AU DÉTAIL** OU UNE **COOPÉRATIVE DE PRODUCTEURS AGRICOLES?**

PAR TREVOR BACQUE

*Les producteurs agricoles songent souvent à élargir leurs activités, mais de nombreux facteurs doivent être pris en compte. Nous avons demandé à des experts des secteurs des coopératives, de la vente au détail de produits agroalimentaires et du coaching de nous donner leur avis sur la réflexion qui s'impose avant de se lancer.*

**Rod Bradshaw**

*Cofondateur et membre de la coopérative Innisfail Growers*

*Innisfail (Alberta)*

## La philosophie

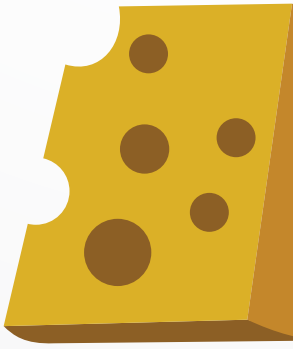
Il doit y avoir des points en commun entre les membres d'une coopérative, sinon celle-ci est vouée à l'échec. En général, les coopératives regroupent des personnes de différents horizons. De nombreux facteurs peuvent influencer les décisions et, si les objectifs ne sont pas clairement établis dès le premier jour, les producteurs auront beaucoup de mal à s'entendre. Peu importe ce que vous vendez, si tout le monde a sa propre vision, il sera difficile d'obtenir un consensus. Cela vous épuisera, et vous manquerez de temps et d'énergie pour le reste.

## L'engagement

Le succès n'arrive pas comme par magie. Cela demande du temps, des efforts, de l'énergie et des sacrifices. Il ne faut pas sous-estimer le facteur temps. Que vous fassiez des affaires en personne ou en ligne, ce travail n'est pas fait pour les âmes sensibles. Ce ne sont pas toutes les coopératives, non plus, qui ont les moyens de payer une équipe de gestion au tout début. Les membres devront s'investir à fond dans les opérations et la gestion jusqu'à ce que l'entité ait la capacité financière d'embaucher du personnel. Ce comportement mature témoigne d'un engagement sérieux envers les autres membres.

## Les objectifs opérationnels

Une coopérative grouille d'activité, alors il est important de réévaluer constamment les objectifs et les priorités fixés par les membres. Si l'objectif est de vendre des légumes, de la viande ou un autre produit à valeur ajoutée, assurez-vous que la coopérative poursuit toujours ce but. Il est trop facile de se laisser distraire par des projets intéressants ici et là. La diversification, même si elle est possible, n'est pas nécessairement une bonne idée. Maintenez le cap, tâchez de bien faire ce que vous faites, et acceptez de ne pas pouvoir répondre à tous les besoins. Vous êtes une coopérative; pas un détaillant à grande surface.



**James Mitchell**

*Expert-conseil et médiateur au cabinet Conversations Consulting*

*Saskatoon (Saskatchewan)*

## La réflexion

La structure actuelle de la ferme répond-elle à vos besoins et à ceux de votre famille et des personnes indispensables aux activités de l'exploitation? Quelquefois, la structure actuelle est meilleure que nous l'imaginons. La réflexion peut aider les producteurs à déterminer s'ils doivent se lancer dans la vente au détail ou dans une coopérative. Les gens veulent parfois partir d'une idée et en faire quelque chose de grandiose, mais les résultats escomptés deviennent hors d'atteinte. Prenez en considération les aspects qui ne fonctionnent pas bien dans la structure actuelle, pour les propriétaires, les associés ou les employés, et déterminez comment l'élargissement de vos activités contribuerait à améliorer – ou à détériorer – ces aspects.

## La vision d'avenir

Tâchez d'imaginer l'avenir qui vous attend, vous et votre famille, si vous prenez telle ou telle direction. Cela vous aidera à déterminer si les gains envisagés valent le travail, les coûts et les complications supplémentaires. Ce recul peut aussi vous aider à faire les bons choix et à créer des plans afin de mieux harmoniser vos aspirations et vos besoins. Personne ne peut voir dans une boule de cristal et prédire l'avenir avec précision, mais si nous accordons la priorité à notre famille, nous pouvons entrevoir l'avenir que nous souhaitons.

## Les relations

Quel que soit le projet d'expansion, les producteurs agricoles travailleront avec des personnes qu'ils connaissent. Il n'est pas toujours possible de déterminer comment les relations évolueront, surtout si les rôles actuels sont appelés à changer. Il est crucial de prévoir ces nouvelles dynamiques, d'évaluer les informations économiques et le degré d'influence qu'ils comptent partager avec les autres, tout en s'assurant de conserver des relations harmonieuses. Les propriétaires d'entreprise répondent souvent à la question que pose cet article par l'affirmative, mais se rendent compte, des mois ou des années plus tard, que ce n'était pas du tout une bonne idée. Si l'objectif est de prendre de l'expansion, les producteurs doivent s'assurer que les personnes qui appuient cet objectif prendront part à la nouvelle entreprise. Les affaires sont importantes, mais rien ne remplace les relations.

**Bernia Wheaton**

*Copropriétaire et chef de marché, Your Farm Market*

*Woodstock (Ontario)*

## L'emplacement

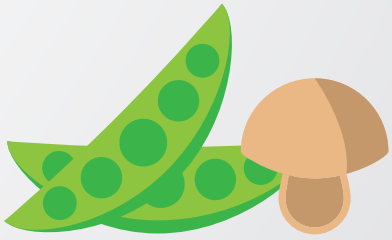
Pour élargir ses activités à la vente au détail, il existe trois moyens d'atteindre les clients : à la ferme, à l'extérieur de la ferme dans une région populeuse, ou en ligne. S'il y a un fort engouement pour les aliments locaux dans la région, il peut être viable de fonder un point de vente au détail à la ferme. C'est aussi un excellent moyen de faire un premier pas sans avoir à faire de gros investissements. Les inconvénients d'un point de vente au détail à la ferme seraient la fréquentation saisonnière, l'éloignement éventuel d'un centre urbain et les difficultés d'atteindre votre marché cible et de faire rayonner votre marque.

## L'offre

Plusieurs marchés se concentrent sur un ou deux produits phares – de l'agneau, un fromage artisanal ou, disons, des citrouilles. Votre spécialité est ce qui rend votre entreprise unique. Pour répondre à la demande des clients, il est important d'avoir un plan qui tient compte de la demande au détail tout en planifiant votre croissance. Les produits de spécialité sont souvent un bon point de départ, mais à mesure que l'entreprise s'agrandit et que la fréquentation augmente, il se peut que les clients réclament une gamme de produits plus vaste. Trouvez un approvisionnement constant et de haute qualité en produits complémentaires afin de rehausser l'expérience de marché et prolonger la saison de votre entreprise de vente au détail.

## Le créneau

Optez pour un produit unique, une expérience exemplaire de service à la clientèle ou une variété extraordinaire dans votre gamme de produits, mais gardez à l'esprit que dans le secteur du commerce de détail d'aujourd'hui, l'attrait est primordial. Si vous vous spécialisez dans les animaux, tâchez de comprendre les habitudes de consommation et la demande des acheteurs de votre marché cible. Si vous vous spécialisez dans une culture en particulier, familiarisez-vous avec les préférences de votre clientèle. N'essayez pas de déloger une entreprise de vente au détail établie qui se spécialise dans quelques produits; il vaut mieux vous diversifier dans des produits similaires, mais suffisamment différents pour que votre entreprise se démarque. ■



# L'INTÉGRATION DES DONNÉES AU SERVICE DE LA RENTABILITÉ

PAR PETER GREDIG

Devant la multiplication des sources de données, il est primordial de trouver un moyen de réunir ces données et d'en tirer parti. La technologie GPS a été le catalyseur de la production de données sur les grandes cultures, mais avec l'avènement de l'Internet des objets, de la robotique et des capteurs connectés, tous les secteurs de l'agriculture doivent trouver des moyens d'intégrer et d'optimiser l'ensemble des données disponibles.

Les agriculteurs recueillent des données avec sérieux depuis le milieu des années 1990, c'est-à-dire depuis l'apparition des premiers capteurs de rendement qui récoltaient des données sur les rendements et la teneur en eau des grains toutes les deux secondes à mesure que la moissonneuse-batteuse circulait dans un champ. Aujourd'hui, les producteurs recueillent des données provenant de nombreuses sources : planteurs, semoirs, pulvérisateurs, images de l'état de santé des plantes collectées par satellite et par drone, données météorologiques recueillies par les fournisseurs de service et les stations météorologiques connectées, capteurs d'humidité du sol et capteurs pour couvert végétal connectés, données sur le rendement des machines, etc.

## Prise de décisions fondées sur les données

L'idéal serait d'avoir un logiciel ou une plateforme permettant de téléverser toutes les données disponibles dans un système qui en dégagerait des solutions et des décisions de gestion plus éclairées.

Jordan Wallace, propriétaire de l'entreprise GPS Ontario, évolue dans le domaine des outils GPS et des logiciels de gestion de données depuis plus de 20 ans. « Les céréaliculteurs ont toujours eu l'ambition de prendre des décisions de gestion fondées sur les données. Le but ultime de la gestion des données est de pouvoir suivre tous les éléments des coûts de production de l'exploitation, de créer des zones de gestion et d'utiliser la technologie à taux variable chaque fois que c'est possible et rentable. » Or, dans de nombreux cas, M. Wallace constate que les données sont chargées sur des plateformes qui ne tiennent pas compte du coût de production et de l'analyse financière.

« Il existe des logiciels et des services qui permettent d'importer très facilement des données provenant de l'équipement et d'autres sources, mais qui ne tiennent pas compte de l'aspect financier, affirme M. Wallace. D'autres options, plus complexes, prennent en considération les coûts des production des cultures et les calculs de la rentabilité. Mais le producteur doit déployer plus d'efforts pour tenir les chiffres à jour et veiller à apporter des correctifs si les plans changent durant la saison de croissance. Il est formidable de réunir toutes les données au même endroit, mais quelles décisions ces données permettent-elles de prendre, et sont-elles motivées par la rentabilité? »

M. Wallace croit que les données agronomiques et financières offrent aux producteurs des possibilités qui dépassent les simples décisions en matière de traitement et qu'elles pourraient les amener à apporter des changements encore plus percutants à leurs pratiques générales de production. « À notre ferme, nous sommes passés au travail du sol en bandes il y a cinq ans parce que nous avions réuni toutes les données qui montraient que cette technique serait plus rentable », illustre-t-il.

*« Les données numériques ne remplacent pas les connaissances et le savoir-faire humains; elles sont un complément à vos compétences en gestion. »*

## La qualité est la clé

Leanne Freitag est spécialiste en intégration numérique de la société Bayer Crop Science, en Ontario. Son travail consiste à aider les producteurs à utiliser leurs données. « Le premier conseil que je vous donnerais serait de ne pas laisser l'équipement vous mettre des bâtons dans les roues si vous tentez de réunir toutes vos données sur une même plateforme. Il existe des solutions qui permettent de rendre l'équipement compatible et de réunir vos données même si vous utilisez différentes marques ou des machines moins récentes. »

Selon M^me^ Freitag, pour tirer parti de l'intégration des données, l'important n'est pas d'extraire des tonnes de données d'un grand nombre de sources, mais de s'assurer que les données que vous produisez et que vous importez dans votre système sont de bonne qualité et significatives. Pour certains producteurs, il s'agit d'évaluer les rendements à la fin de la saison pour décider des hybrides et des variétés à semer l'année suivante. D'autres analysent les rendements obtenus pour déterminer quelles pratiques de gestion ont été efficaces ou inefficaces dans le but d'affiner leurs pratiques pour l'année suivante. D'autres encore envisagent de superposer plus de données et d'intégrer des taux de semis et des doses d'engrais variables.

« L'agriculture est un sport d'équipe, et les plateformes de données intégrées permettent à tous les intervenants d'examiner la situation d'un champ ou de tous les champs. Le fait d'avoir un guichet d'information unique qui renseigne sur les champs facilite la création d'une fiche de rendement à la fin de la saison. Les données numériques ne remplacent pas les connaissances et le savoir-faire humains; elles sont un complément à vos compétences en gestion. Grâce à la multiplication des données provenant de capteurs, nous pourrons résoudre des problèmes surmontables en temps réel au lieu de simplement utiliser les données de cette année pour prendre des décisions pour l'année suivante », dit M^me^ Freitag.

## Fixer des objectifs réalistes

Les deux experts s'entendent pour dire que les données versées à l'aveuglette dans une plateforme d'intégration ne se transforment pas en solutions comme par magie. Il appartient à l'utilisateur de déterminer les données à prendre en compte et d'établir des objectifs clairs. Le but est-il simplement d'améliorer la sélection ou l'emplacement des semences, d'améliorer les épandages d'engrais ou les traitements fongicides, ou de procéder à une révision complète des pratiques de production de la ferme?

Il existe une foule de solutions qui peuvent vous aider à agréger vos données et à tirer des conclusions plus significatives de tous ces chiffres. Les fabricants d'équipement, les entreprises de protection des semences et des cultures, les sociétés de gestion agricole, les fournisseurs de dispositifs conçus pour le matériel d'agriculture de précision sur le marché de l'après-vente et les fournisseurs indépendants de logiciels offrent tous des produits de cette nature. Certains sont gratuits; d'autres sont offerts sur abonnement. Certains sont très simples et faciles d'utilisation; d'autres sont plus complexes et exigent plus d'efforts et de manipulations de la part de l'utilisateur.

Les premières étapes cruciales du processus d'intégration des données sont de vous assurer que vos données sont de bonne qualité et de choisir la plateforme qui vous convient le mieux. ■

# RECEVEZ JUSQU'À 25 000 $ GRÂCE AU FONDS AGRIESPRIT DE FAC

## Présentez une demande en ligne du 1er au 31 mars

Comment bâtir de solides collectivités rurales au Canada? Grâce à un esprit d'initiative, de la persévérance et bien sûr, du financement. Par l'entremise du fonds AgriEsprit de FAC, nous pourrions vous aider à obtenir du financement. Chaque année, FAC finance des projets d'immobilisations qui améliorent la vie dans les collectivités rurales canadiennes. Avez-vous un projet en tête?

## *À quoi ressemble un projet admissible au titre du fonds AgriEsprit de FAC?*

**Types de projets admissibles :**

- Systèmes de réfrigération et équipement favorisant la récupération des aliments
- Achat d'équipement de lutte contre l'incendie et matériel de sauvetage
- Construction de structures de jeux et aménagement d'espaces de loisirs
- Rénovations ou modernisations qui réduisent l'empreinte énergétique d'un bâtiment

## *Avez-vous un projet qui rehaussera la qualité de vie dans votre collectivité? Si oui, répondez à ces questions et considérez présenter une demande.*

- Habitez-vous dans une collectivité rurale du Canada? Si vous représentez un organisme de bienfaisance enregistré ou sans but lucratif dans une collectivité rurale, un village ou une ville de moins de 150 000 habitants; une bande des Premières Nations ou un établissement métis, votre projet pourrait être admissible et obtenir jusqu'à 25 000 $.
- Votre projet profitera-t-il à l'ensemble de la collectivité? Les dépenses d'immobilisations pour des bâtiments ou de l'équipement qui amélioreront la vie dans votre collectivité pourraient être admissibles.
- Prêt à vous lancer? Les demandes sont acceptées du 1er au 31 mars au **FondsAgriEspritFAC.ca**.

*Pour accéder au formulaire de demande en ligne ou pour des exemples de projets antérieurs, visitez **FondsAgriEspritFAC.ca**.*

# *ACCESSIBLES PARTOUT, EN TOUT TEMPS*

## Facilitez-vous la vie grâce aux Services en ligne

- Voyez les transactions, les paiements, la répartition entre le capital et les intérêts, et les autres activités de compte en temps réel
- Passez aux relevés numériques et consultez-les en ligne en tout temps
- Transférez des fonds de votre Ligne de crédit FAC et de votre prêt Express
- Personnalisez le nom de votre prêt et choisissez les notifications et les alertes
- Présentez une nouvelle demande de prêt

Vous pouvez aussi télécharger l'application FAC Mobile – notre application gratuite pour iPhone et Android.

Inscrivez-vous sans tarder à fac.ca/Inscription

*RÊVER. BÂTIR. RÉUSSIR.*

RÊVER. BÂTIR. RÉUSSIR.

Vous êtes entièrement dédié à votre entreprise.

Nous le sommes aussi.

Faites confiance au seul prêteur entièrement dédié à l'agriculture et à l'agroalimentaire au Canada.

1-800-387-3232 | fac.ca

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**