



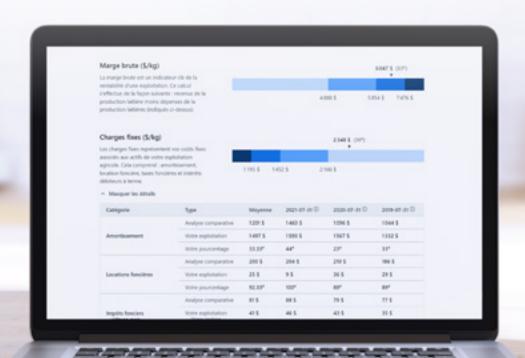
Analyse comparative FAC

De meilleures décisions d'affaires en perspective

Faites passer votre exploitation au niveau supérieur grâce à l'outil d'analyse comparative de FAC. Obtenez des renseignements clés pour vous aider à cerner vos forces et les occasions à saisir pour améliorer votre rendement financier.

Prêt à commencer?

Communiquez avec votre bureau local de FAC pour en savoir plus | 1-800-387-3232 fac.ca/analysecomparative





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 101

Rédactrice en chef, Kim Sheppard

Photographies originales par Patrick Roger et Greg Huszar

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
- in FCC/FAC
- Financement agricole Canada
- Balado de Savoir FAC

DANS CE NUMÉRO

PROFIL DE PRODUCTEURS

Un brillant exemple de leadership collaboratif dans une entreprise familiale

Trois frères ont créé une entreprise en plein essor en intégrant leurs opérations et en misant sur des alliances et des acquisitions stratégiques, des partenariats transparents et le respect des besoins du marché.



8 ARTICLES VEDETTES

Démarrer une ferme de zéro : conseils de producteurs de première génération

Forts de leur expérience, deux exploitants agricoles de première génération expliquent les conditions nécessaires pour démarrer une exploitation agricole et offrent des conseils avisés aux personnes qui songent à faire le saut en agriculture.

10 Connaître les marchés des produits de base pour prendre des décisions éclairées

La prévision des tendances du marché peut vous aider à élaborer des stratégies de production et de commercialisation plus rentables. Découvrez les avantages que peut en tirer votre exploitation.

3 VOTRE ARGENT

Investir à l'extérieur de la ferme : une stratégie à long terme

Faites travailler votre argent. Dépensez-le judicieusement au moment et à l'endroit où cela compte le plus, tout en vous assurant d'en tirer le meilleur parti à long terme.

12 MON HISTOIRE

Un frère et une sœur redécouvrent les avantages de la pisciculture

Leurs carrières d'une dizaine d'années loin de la ferme familiale ont porté leurs fruits pour un frère et une sœur qui, de retour, ont bouleversé le monde de la pisciculture dans lequel ils avaient juré de ne jamais revenir.

15 INNOVATION AGRICOLE

Pourquoi les producteurs sont-ils plus nombreux à choisir les énergies renouvelables?

Un nombre sans précédent d'exploitants agricoles canadiens a commencé à utiliser des sources d'énergie renouvelable. Découvrez où en est l'industrie dans ce domaine.

18 ÉTUDE DE CAS

La planification du transfert réunit une famille

Qu'arrive-t-il quand le moment est venu pour la cinquième génération de prendre la relève d'une ferme qui a évolué en une structure complexe et que les membres de cette génération ne partagent pas la même vision?

20 à votre écoute

Comment passer d'un emploi non agricole à l'agriculture à temps plein?

Quitter un emploi en dehors de la ferme pour pratiquer l'agriculture à temps plein peut sembler exaltant, mais aussi décourageant. Comment pouvez-vous savoir si le moment propice est venu?

22 NOURRIR SA RÉSILIENCE

Les conflits constructifs existent-ils?

Les conflits ne sont pas tous négatifs et leur saine gestion peut donner lieu à des progrès et à de nouvelles possibilités.

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 d'édition au sein de la communauté universitaire et pour l'ensemble des secteurs agricoles.

TREVOR BACQUE

Trevor est un rédacteur à la pige et formateur en journalisme établi en Alberta. Son travail est axé sur l'agriculture et l'agroalimentaire ainsi que les activités commerciales de ces deux secteurs.

PETER GREDIG

Peter a une formation en technologies agricoles et en développement <u>d'applications We</u>b. Il pratique l'agriculture près de London, en Ontario.

REBECCA HANNAM

Inspirée par les racines agricoles de sa famille, Rebecca offre des services à la pige comme professionnelle en communications, et elle est spécialisée en agriculture et en affaires. Elle vit dans le sud de l'Ontario.

RICHARD KAMCHEN

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

MÉLANIE LAGACÉ

Mélanie, une professionnelle des communications et de l'édition de contenus, possède une riche expérience depuis plus de 20 ans dans le domaine agricole et agroalimentaire. Elle est également productrice acéricole dans la région de la Montérégie, au Québec.

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.

LEEANN MINOGUE

Leeann œuvre activement dans une ferme céréalière familiale située dans le sud-est de la Saskatchewan. Elle écrit au sujet de l'agriculture et de la vie rurale depuis 2002.

MYRNA STARK LEADER

Spécialisée en agriculture, Myrna, basée à Kelowna, en Colombie-Britannique, est une auteure primée, une photographe et une professionnelle des communications.



INVESTIR À L'EXTÉRIEUR **DE LA FERME: UNE** STRATÉGIE À LONG TERME

PAR LEEANN MINOGUE

Il existe d'innombrables façons d'investir à la ferme, comme adopter une nouvelle technologie ou repeindre l'atelier. Les exploitations agricoles sont des entreprises de longue haleine et le réinvestissement des profits leur permet de rester productives. Cependant, les investissements à l'extérieur de la ferme sont aussi importants.

« Investir une partie des profits de l'entreprise agricole à l'extérieur de la ferme est une stratégie idéale pour concevoir le plan de transfert de votre exploitation agricole », indique Lance Stockbrugger, CPA, CA et producteur agricole de la Saskatchewan. Il recommande toutefois d'adopter une stratégie disciplinée et à long terme en matière d'investissement à l'extérieur de la ferme.

Des stratégies d'investissement à peuvent aider à concrétiser vos plans.

Investir dans les périodes favorables

Le revenu agricole peut être encore plus variable que les conditions météorologiques. Il se peut qu'il n'y ait pas d'excédents de trésorerie à investir à l'extérieur de la ferme chaque année, mais, selon M. Stockbrugger, « vous pourrez vous rattraper d'autres années ». Ces années-là, les propriétaires d'exploitation agricole peuvent retirer des liquidités de la ferme en se versant des dividendes ou des salaires plus élevés qu'à l'habitude.

La façon la plus judicieuse d'utiliser ces liquidités est de rembourser les prêts contractés pour acheter des actifs non agricoles comme une maison ou une résidence de vacances, en particulier lorsque les taux d'intérêt élevés rendent ces biens particulièrement dispendieux. M. Stockbrugger conseille de rembourser ces dettes non déductibles du revenu imposable « avant de placer de l'argent en bourse ou dans un portefeuille de placement ».

La prochaine étape consiste à maximiser les cotisations à un compte d'épargne libre d'impôt (CELI). Les liquidités investies en bourse, dans des certificats de placement garanti (CPG) ou d'autres produits

financiers à partir de comptes d'épargne libre d'impôt pourront fructifier à l'abri de l'impôt en vue d'une utilisation ultérieure. Les REER peuvent vous convenir, mais vérifiez auprès d'un conseiller pour vous en assurer. De nombreux agriculteurs gagnent à payer l'impôt sur le revenu maintenant plutôt que d'utiliser un REER pour reporter l'impôt jusqu'à la retraite, car ils risquent alors de se trouver dans une tranche d'imposition plus élevée.

Un conseiller en placements peut trouver certains placements adaptés à votre situation, mais M. Stockbrugger suggère une diversification au-delà de l'agriculture. « Si l'agriculture connaît une période difficile, il est probable que les entreprises qui en tirent profit traversent également une période difficile », explique-t-il.

La planification fiscale pendant les périodes difficiles

La difficulté avec une stratégie disciplinée et à long terme est de ne pas s'en écarter lorsque les profits sont en baisse. Certaines années, indique M. Stockbrugger, « les liquidités ne sont tout simplement pas au rendez-vous ». Mais même dans ce cas, il est possible de constituer un compte au sein de l'exploitation agricole avec les liquidités qui vous restent après impôt.

Quand les liquidités dont dispose l'entreprise sont limitées, les propriétaires peuvent se verser des dividendes ou des salaires supérieurs à leurs besoins pour leurs dépenses personnelles sans retirer l'excédent de trésorerie de l'exploitation agricole. « Il est contrariant d'avoir à payer des impôts personnels élevés les années où vous n'avez pas les liquidités nécessaires », dit M. Stockbrugger. Ces liquidités après impôt peuvent être gardées au sein de l'entreprise agricole et ainsi augmenter le compte de prêt des actionnaires. Les années suivantes, ces liquidités pourront être retirées sans autres conséquences fiscales.

Bâtir l'avenir

Chaque exploitation agricole possède un plan de transfert unique, mais presque tous ces plans prévoient des stratégies de sortie pour les agriculteurs vieillissants ou des dons financiers aux enfants qui ne pratiquent pas l'agriculture. Des stratégies d'investissement à long terme, à l'extérieur de la ferme peuvent aider à concrétiser ces plans.

UN BRILLANT EXEMPLE DE LEADERSHIP COLLABORATIF DANS UNE ENTREPRISE FAMILIALE

PAR MÉLANIE LAGACÉ

Dirigée par les frères Fabien, Donald et Alexandre Fontaine, Préval AG est un brillant exemple d'avant-gardisme et de leadership synergique et collaboratif. Cette société est devenue l'un des principaux producteurs de veaux et le deuxième transformateur d'agneaux en importance en Amérique du Nord. Située à Saint-Hyacinthe en Montérégie, au Québec, l'entreprise familiale chapeaute 42 filiales englobant l'ensemble des opérations de la chaîne de production, depuis l'élevage de veaux, de bovins et d'agneaux jusqu'au transport et à la transformation. Elle produit également des grandes cultures et des légumes, et fait le traitement de grains.







Le groupe, qui est à l'origine des marques Famille Fontaine au Canada et Catelli Brothers aux États-Unis, emploie 1 600 personnes et enregistre un chiffre d'affaires consolidé de 750 millions de dollars.

De la ferme à l'assiette

L'aîné, Fabien, décide de se lancer en 1989 dans l'élevage de veaux en démarrant Délimax et Donald le rejoint un peu plus tard. À la fin des années 90, constatant que l'intégration verticale de leurs activités leur donnerait un avantage stratégique compétitif, les deux frères regroupent les créneaux de l'élevage, de l'alimentation et de la transformation. L'intégration verticale est une stratégie permettant à une entreprise de contrôler ses propres étapes de production et sa chaîne d'approvisionnement au lieu de recourir aux services de fournisseurs et de distributeurs externes. En 2004, Alexandre, le cadet, qui travaillait jusqu'alors comme ingénieur aux États-Unis, se joint à eux.

Au fil des ans, les membres du trio ont su faire croître l'entreprise familiale de façon soutenue grâce à des alliances et à des acquisitions stratégiques comme celle de Montpak International qui a permis la création en 2015 de Délimax-Montpak. En 2021, ils consolident les activités des différentes entreprises qu'ils dirigent au sein d'une société mère, Préval AG.

« Avec la création de Préval AG, nous renforçons notre position de leader dans le secteur agroalimentaire. De cette façon, il s'avère plus simple pour nos clients de s'y retrouver et pour nos employés des différentes divisions de se reconnaître dans le réseau. Nous continuons d'être guidés par la vision à laquelle nous aspirons depuis le début, soit celle de réaliser une entreprise totalement intégrée verticalement de la ferme à l'assiette », raconte Fabien.

Croissance et diversification

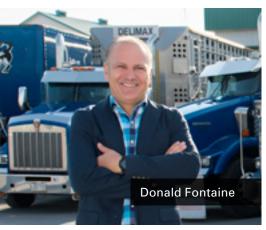
Les trois frères travaillent en complémentarité dans l'entreprise et chacun dirige son propre secteur d'activité tout en mettant en valeur ses forces.

Fabien préside l'ensemble du groupe et gère la production animale, celle des grandes cultures ainsi que l'alimentation des troupeaux. Donald supervise, pour sa part, le transport et la culture maraîchère, tout en portant le chapeau de « détecteur d'occasions d'affaires ». Quant à Alexandre, il est responsable de la transformation des viandes et de leur mise en marché.

Bien que la gouvernance de chaque division soit assurée distinctement, les frères Fontaine s'entraident et se font confiance puisqu'ils estiment faire partie d'une même unité. Ils sont installés dans différents sites, mais ils s'assurent d'échanger de l'information et des idées de façon quasi quotidienne. « Bien que chacun des secteurs ait des réalités qui lui sont propres, le fait d'être une entreprise familiale permet d'aller chercher et d'adapter les meilleures méthodes de fonctionnement pour chaque maillon de la chaîne de valeur », souligne Alexandre.

À titre de président-directeur général, Fabien siège aux conseils d'administration de toutes les divisions et chacune de celles-ci est représentée par un comité de direction qui tient des rencontres ponctuelles. En outre, les trois frères travaillent en étroite collaboration avec les gestionnaires de chacune des divisions, qui ont notamment pour mandat de favoriser la synergie entre les diverses équipes.









Innovation et développement durable

« Si Préval AG est en mesure d'assurer une telle pérennité et de conserver son avantage concurrentiel sur la scène nord-américaine, c'est parce que nous avons toujours su innover et réinvestir à bon escient les bénéfices dans l'entreprise, tout en maintenant une vision à long terme », mentionne Fabien. « Et de toute évidence, notre succès est attribuable à notre passion et à notre ardeur au travail, des valeurs bien ancrées dans la famille Fontaine », renchérit Alexandre.

Chaque année, Préval AG dispose d'un budget de plus de 2 millions de dollars pour son équipe de recherche et développement afin de soutenir les actions favorisant le bien-être animal et répondant aux principes de développement durable, tout en préservant la rentabilité. Dans cette optique, plusieurs innovations ont été mises en place au chapitre des activités agricoles et alimentaires telles que l'emploi de lactosérum en provenance de fromageries de proximité pour l'alimentation des veaux, l'implantation d'une usine de traitement des grains pour une meilleure digestibilité des aliments destinés aux animaux et d'une seconde usine de recyclage de paille riche en nutriments pour les veaux. L'entreprise veille également à la régulation de l'usage quotidien de propane en plus d'avoir installé des murs solaires et des fenêtres sur les bâtiments de ferme.

Du côté de l'abattage et de la transformation des viandes, des efforts considérables sont aussi déployés en ce sens, dont l'utilisation d'emballages à moindre impact environnemental, la récupération de la matière résiduelle, le recyclage systématique et la diminution de la consommation d'énergie.

Esprit de famille

Reconnue en 2021 comme l'une des Sociétés les mieux gérées du Canada pour sa raison d'être organisationnelle et son engagement à l'égard de la santé et du bien-être de ses gens, Préval AG a toujours valorisé l'aspect familial et cultivé le sentiment d'appartenance et de propriété de ceux qui participent à sa gestion. « Ils sont davantage investis dans les performances de l'entreprise et se sentent habilités à faire de leur mieux », précise Alexandre. Qui plus est, cinq des enfants des trois frères Fontaine sont déjà des employés du groupe.

Une autre pratique de gestion avant-gardiste consiste en un système offrant aux cadres qui se distinguent l'occasion de devenir associés, et ce, en leur octroyant une part en tant qu'actionnaires. Ces gestionnaires ont ainsi accès aux indicateurs financiers, participent à la prise de décisions stratégiques et jouent un rôle actif dans la croissance de l'entreprise.

« Les cadres associés nouent un lien étroit avec nous, éprouvent un sentiment d'appartenance accru et se sentent incontestablement plus investis », précise Fabien. De plus, la présence régulière de Fabien, de Donald et d'Alexandre sur le plancher en entreprise permet aux employés d'avoir un accès direct aux premiers dirigeants.

Vision pour l'avenir

La clé du succès des frères Fontaine en matière d'intégration verticale réside dans l'optimisation continue de leur stratégie d'affaires, et ce, à toutes les étapes de production et de distribution, d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur. À l'image de son modèle d'affaires qui répond efficacement aux exigences toujours plus élevées du marché, Préval AG continue de voir grand pour son avenir.



Si vous songez à démarrer une exploitation agricole à partir de zéro, mais souhaitez que quelqu'un vous raconte son parcours, ne cherchez pas plus loin. Les dirigeants de YR Ranch et de Lockwood Farms ont connu un grand succès en démarrant leur propre exploitation agricole tout à fait unique et vous proposent de bons conseils qui sauront vous donner de l'assurance.

YR Ranch

Quand Rod et Yvonne Mills ont acheté une terre dans le centre de l'Alberta il y a 18 ans, ils étaient à la recherche de grands espaces, pas d'un changement de carrière radical.

Tous deux occupaient un emploi en dehors de la ferme. Cependant, le vendeur était un éleveur de bisons, et les Mills ont décidé d'acheter huit bêtes dont le propriétaire précédent allait s'occuper. Au fil du temps, le couple a repris les tâches de la ferme, a agrandi le troupeau et s'est lancé dans l'élevage à temps plein. Aujourd'hui, les Mills possèdent 77 femelles reproductrices et 350 acres de terre.

Chaque année, ils ont appris quelque chose de nouveau, parfois facilement, d'autres fois moins. Un jour, alors que les Mills étaient en vacances, leur employé n'a pas pu couper le foin en raison d'un problème de santé. La récolte a été gâchée et ils ont dû acheter toute la nourriture pour les bisons.

« Si ce genre de situation arrive plusieurs fois, votre rentabilité est compromise », dit Rod.

Lors d'une vente aux enchères, ils ont acheté une presse à fourrage manuelle, un râteau andaineur et une faucheuse, mais ils se sont ensuite rendu compte que leur tracteur ne prenait pas en charge la presse à fourrage.

« Je regardais par la fenêtre de la cuisine, et la première balle que Rod a faite avait un diamètre de 30 centimètres, raconte Yvonne en riant. Sa deuxième balle avait le même diamètre. »

Ils ont donc appelé un voisin éleveur qui est venu leur montrer comment utiliser leur nouvel outil. Tout cela fait partie de l'aventure, disent-ils fièrement. Autrefois éleveurs amateurs, les Mills sont aujourd'hui une référence en matière d'élevage de bisons en Alberta. Ils ont fait appel à plusieurs tiers pour les aider à devenir de meilleurs éleveurs. Yvonne s'investit activement dans des associations de producteurs, ce qui, selon le couple, a sans doute été le principal facteur de leur réussite.

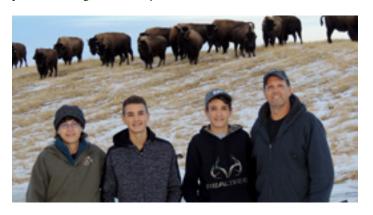
« Les congrès de l'industrie sont très enrichissants, parce qu'on y apprend toutes sortes de choses d'autres producteurs, dit Rod. C'est incroyable. »

Les Mills encouragent à leur tour les nouveaux agriculteurs à joindre des groupes de producteurs afin de faire progresser leurs connaissances.

Avant tout, les débutants doivent faire preuve de patience et étudier le marché. « Peu importe le type de production ou d'élevage, vous devez savoir devez savoir qu'un marché existe, comment y accéder et quels sont les prix courants. Qu'allez-vous faire de votre produit une fois qu'il sera prêt à être vendu? »

De la même façon, soyez honnête quant à vos finances, poursuit Yvonne, qui reconnaît que les revenus d'appoint du couple l'ont beaucoup aidé à faire des achats importants au fil des ans. Il est possible d'apprendre à pratiquer l'agriculture, mais il est impossible de fonctionner sans liquidités.

« Il faut avoir un bon revenu et ne pas s'attendre à quitter son emploi pour devenir agriculteur du jour au lendemain », dit elle.



Lockwood Farms

Cammy et James Lockwood désiraient se lancer en agriculture, mais ce n'était pas évident sur l'île de Vancouver, où les terres disponibles sont rares. Confrontés à la perspective de devoir quitter l'île pour faire avancer leur carrière – ce qu'ils ne voulaient pas faire –, ils ont choisi de donner une toute nouvelle dimension à leur passe-temps, le jardinage.

Après avoir fait l'acquisition d'une parcelle de terre de cinq acres, Cammy et James ont officiellement commencé à pratiquer l'agriculture en 2012. Ils produisaient quelques cultures fiables et sont devenus des habitués du marché fermier de Duncan. Souvent en contact direct avec les consommateurs, Cammy estime qu'il est essentiel de comprendre sa collectivité.

« La pratique de l'agriculture nous permet d'apporter tellement à notre milieu. Les gens aiment rencontrer en personne ceux et celles qui produisent les aliments qu'ils consomment. Cela nous montre l'importance de ce que nous faisons. »

Après trois ans de travail acharné, ils ont présenté avec succès une demande au titre du B.C. Egg New Producer Program (programme pour les nouveaux producteurs d'œufs de la Colombie-Britannique) et sont devenus des éleveurs de poulets sous gestion de l'offre en 2015. Ils avaient alors 3 000 volailles. Aujourd'hui, leur exploitation a doublé de taille. Pour Cammy, c'est ce qui a tout changé.

« C'était un moment de grand bonheur. Nous pouvions enfin pratiquer l'agriculture sans vivre dans la précarité. »

L'obtention de financement pour leur exploitation s'est avérée un défi de taille, car le concept de gestion de l'offre est méconnu dans cette région du pays. Le couple a eu des rencontres avec plusieurs banques et a même dû expliquer le fonctionnement du système de quotas. « En fin de compte, nous avons choisi une institution financière qui nous a présenté un plan », dit-elle.

L'époque où ils « gagnaient juste assez d'argent pour continuer » était maintenant révolue, et la charge de travail n'avait pas beaucoup changé, car ils étaient habitués à travailler de longues heures et à entretenir un jardin maraîcher, ce qu'ils font toujours.

Regrettant de ne pas avoir passé plus de temps avec ses enfants au début de cette aventure, Cammy réalise maintenant l'importance de prendre du recul et de déléguer des tâches. Tous les nouveaux agriculteurs devraient en faire une priorité, croit-elle. « Nous savons que nous sommes plus productifs si nous n'exécutons pas les tâches courantes. Bien qu'il soit très important de savoir tout faire, il faut aussi s'éloigner et nous détacher complètement; c'est vraiment ce qui nous fait avancer. »

« C'est ce que je trouve vraiment stimulant. Vous revenez avec de nouvelles idées, un regard neuf et un point de vue différent, ce qui vous permet d'apporter les changements nécessaires pour faire prospérer votre entreprise. »

Leçons tirées de l'expérience de nouveaux producteurs :

- Créez un plan d'affaires dès le départ et révisez-le quand des possibilités se présentent.
- Apprenez à connaître votre marché local grâce aux membres de votre collectivité et aux personnes qui vous appuient.
- Demandez à d'autres exploitants de partager leur expertise avec vous.
- · Faites vos recherches avant d'acheter.
- Joignez-vous à des associations de producteurs.
- · Déléguez des tâches.
- Faites appel à des conseillers indépendants pour qu'ils vous aident à planifier.
- Examinez et actualisez régulièrement votre plan de gestion des risques – ne mettez pas la ferme en jeu.
- Prévoyez des réunions de travail chaque semaine.
- Sortez de la ferme pour donner et pour apprendre qu'il s'agisse de faire la promotion de l'agriculture, de participer à des salons professionnels ou de vous joindre à des groupes de pairs; tout le monde y gagne.
- Prenez une pause de vos activités professionnelles et trouvez du temps pour vous et votre famille — même si vous devez le prévoir dans votre plan d'affaires.



Pour obtenir des conseils et des ressources en vue de démarrer votre propre exploitation, consultez fac.ca/ProchaineGEN



Connaître la valeur d'un produit avant de le vendre est une condition évidente et nécessaire à une commercialisation réussie. Toutefois, une bonne connaissance des tendances du marché à moyen et à long terme peut aider les exploitants agricoles à élaborer des stratégies de commercialisation et de production plus rentables avant la mise en vente.

Le suivi des produits de base permet d'orienter votre stratégie de manière à éviter de faibles rendements à la ferme. Pour les spécialistes du marché des produits de base Jean-Philippe Gervais, vice-président et économiste en chef à FAC, et Philip Shaw, producteur de céréales et auteur des rapports sur les tendances du marché de l'association Grain Farmers of Ontario, il est important de savoir ce que le suivi des produits de base peut représenter, quoi surveiller et quels pièges éviter.

Élaborer une stratégie de prix

Pour M. Gervais, le suivi des produits de base pourrait consister à surveiller des facteurs fondamentaux comme l'offre, la demande et les volumes des stocks de réserve, ainsi que des aspects techniques et financiers comme les marchés à terme et ce que leurs fluctuations indiquent. De façon générale, il encourage les agriculteurs à comprendre quels événements provoquent des variations à long terme des prix des produits de base.

« Il est nécessaire d'avoir une stratégie de prix et certaines règles générales de base. Bien sûr, il faut suivre les prix, mais la compréhension du marché des produits de base va plus loin que ça. La prochaine étape serait de déterminer quels types d'événements devraient m'amener à revoir ma stratégie », précise M. Gervais.

Les événements susceptibles de bouleverser les prix des produits de base ne manquent pas : l'éclatement d'une guerre de grande ampleur, les pandémies, les prix de l'énergie en dents de scie et les modifications importantes des politiques d'importation adoptées par des gouvernements étrangers en sont des exemples. La quantité d'informations dont disposent les personnes qui tentent de formuler des prévisions fiables peut sembler écrasante. M. Gervais souligne qu'il est crucial de « dissiper le brouillard » en déterminant quel type d'événement devrait vous pousser à passer à l'action.

« Par exemple, les marchés à terme indiquentils un fléchissement de la demande d'aliments pour animaux aux États-Unis en raison d'une diminution du cheptel? Si c'est le cas, cette baisse sera-t-elle assez importante pour justifier un changement à ma stratégie de marché? Il convient peut-être de vous demander si vous devriez faire preuve de plus de patience », ajoute M. Gervais.

« Ne modifiez pas votre stratégie à moins d'un changement fondamental. »

Connaître votre région géographique

Une multitude d'informations permettent de suivre les tendances sur les marchés à terme, selon M. Shaw. Il importe toutefois de tenir également compte des valeurs de la base canadienne. En attachant trop d'attention aux marchés à terme plutôt qu'à la base et vice versa, on risque de se faire une idée erronée de l'évolution des tendances des produits de base.

« Les fluctuations des valeurs de la base peuvent être plus importantes que la volatilité des prix à terme, parfois même sur une courte période », dit M. Shaw. Si le dollar canadien oscille autour d'un taux favorable aux prix des céréales canadiennes, mais qu'il augmente de dix cents, par exemple, la base au comptant diminuera indépendamment des prix à terme.

Il peut toutefois s'avérer difficile de se concentrer sur la base au comptant d'un produit donné, car les informations accessibles pour orienter sa stratégie de commercialisation sont souvent limitées. Selon M. Shaw, cela s'explique par la concurrence dans le domaine de la commercialisation des céréales, les négociants ayant tendance à dissimuler leurs informations, ainsi que par la nature régionale des valeurs de la base.

« Il est difficile de savoir quelles quantités de céréales sont expédiées, mais cette information est vitale. Parfois, le Québec reçoit des céréales de l'Ontario, ce qui favorise les valeurs de la base dans l'Est de l'Ontario. Mais parfois, le Québec importe du maïs des États-Unis même s'il a fait des offres pour du maïs de l'Est de l'Ontario, et peut-être aussi pour du maïs du Brésil. C'est la valeur qui détermine le moment où les céréales sont expédiées, achetées ou vendues. Si le prix est trop élevé, les acheteurs importeront d'ailleurs », explique M. Shaw.

« S'il est assez facile de suivre les prix à terme, il est beaucoup plus difficile de connaître les mouvements du marché au comptant des céréales. Les réalités du marché au comptant de Chatham, en Ontario, sont très différentes de celles qu'on observe à Toronto ou près de la frontière du Québec. Il est nécessaire de tenter de les comprendre. Peu importe l'endroit, il est possible d'essayer d'évaluer les tendances du marché au comptant, mais c'est très difficile d'en avoir une idée exacte. »

Apprendre tout au long de sa vie

L'acquisition de compétences en matière de suivi des produits de base nécessite de l'expérience, et MM. Gervais et Shaw indiquent qu'il existe des ressources qui peuvent aider les producteurs à y voir plus clair. M. Gervais souligne que les rapports de l'USDA sur les cultures agricoles, le bétail et les produits laitiers sont d'excellents exemples de sources fiables et dignes de confiance pour les exploitants agricoles canadiens.

« Trouvez des sources fiables, apprenez et évitez de réagir avec excès. Les marchés évoluent », dit M. Gervais.

« Faites preuve d'humilité. Modifiez vos perspectives ou vos projections si les marchés vous donnent tort. »

Apprenez-en plus en lisant notre guide : Notions fondamentales de l'économie agricole



bit.ly/FACGuideEconomique

UN FRÈRE ET UNE SŒUR REDÉCOUVRENT LES AVANTAGES DE LA PISCICULTURE

D'APRÈS LE RÉCIT RAPPORTÉ À MYRNA STARK LEADER

Lorsqu'Arlen et son frère RJ ont quitté l'exploitation piscicole familiale située à deux heures au nord-ouest de Toronto, ils n'avaient aucune intention d'y revenir (ils en avaient eu assez de charger du poisson dans des camions à 4 h du matin, avant d'aller à l'école!).

Arlen a travaillé à l'étranger dans des pays émergents qui sortaient d'un conflit et dans le domaine du développement international, tandis que son petit frère a choisi de se consacrer à la sensibilisation et à la communication dans les domaines des sciences et de l'ingénierie. Dix ans plus tard, ils ont réalisé qu'il serait possible de mener une carrière progressiste et respectueuse de l'environnement dans le secteur de la pisciculture. Ils ont développé l'exploitation familiale d'origine et possèdent aujourd'hui six exploitations durables (produisant 10 millions d'œufs par année, comparativement aux deux millions qui étaient produits auparavant). Ils ont aussi ouvert de nouveaux marchés au Canada pour le poisson vivant, fait passer l'équipe de 3 à 25 personnes et ajouté de nouvelles espèces ainsi qu'une nouvelle usine de transformation. De plus, leur entreprise SpringHills Fish livre actuellement du poisson frais à plus de 1800 fovers par mois.

Retour au bercail

Arlen: Un jour, mon père m'a appelée. Il devait exécuter d'importantes commandes et il y voyait une belle occasion, mais à 70 ans, il ne savait pas s'il pouvait y arriver. De mon côté, je me posais des questions au sujet de mon travail à l'étranger, étant moins idéaliste que je ne l'avais été plus jeune. Deux gestionnaires chevronnés qui travaillaient avec mon père m'ont encouragée en me disant: « Ton père ne vendra pas, et il n'y a pas d'avenir ici, à moins que tu reprennes le flambeau. » Je suis donc revenue à la ferme et je me suis concentrée sur sa plus grande force: l'élevage d'alevins d'un an (jeunes poissons de la longueur d'un doigt, prêts à l'ensemencement). Et nous avons ouvert

des parties d'exploitations acquises qui n'avaient pas été en activité depuis dix ans.

Les réalités de la succession entre frère et sœur

Arlen: Après cinq ans de développement, nous avons discuté de la possibilité d'officialiser le départ à la retraite de mon père. J'ai été surprise d'apprendre que RJ, qui ne travaillait toujours pas à la ferme, hériterait de la moitié de l'entreprise, même s'il n'avait pas encore manifesté un intérêt à y prendre part. Une fois que ma colère s'est apaisée, je me suis posé la question suivante : « Comment puis-je encourager RJ à faire équipe avec moi? ».

RJ: À l'époque, mon travail consistait essentiellement à soutenir les mandats et le travail d'autres personnes ou organismes. Or, j'avais le sentiment qu'il devrait correspondre davantage à mes valeurs et à mes intérêts: la production alimentaire et l'écologisme pratique. Nous avons fait appel à un médiateur qui, au cours d'une séance de planification stratégique familiale, nous a demandé: « Qu'attendezvous de votre avenir, et quelles sont les lacunes à combler dans votre entreprise? ». En examinant un tableau blanc où étaient inscrites les contributions personnelles et professionnelles souhaitées par chacun, ainsi que les lacunes, j'ai réalisé que mes compétences seraient utiles à l'entreprise.

Miser sur les forces de chacun

Arlen: Nous travaillons bien ensemble, car nous nous complétons l'un l'autre, tant qu'il reste là où je lui dis de rester. (rires) Non, sérieusement, nous traversons environ deux crises par année. Nous nous disputons, nous exprimons nos idées, et c'est réglé.

RJ: Nous sommes à l'opposé l'un de l'autre, sauf en ce qui concerne nos valeurs et nos aspirations.

Arlen: Je n'ai pas la langue dans ma poche et je suis plutôt axée sur la gestion. Il est diplomate et possède les compétences en communication nécessaires pour valoriser l'image professionnelle de notre entreprise



et pour participer aux travaux de l'association sectorielle dirigée par des bénévoles dont nous faisons partie. En d'autres mots, j'ai convaincu RJ d'intégrer l'entreprise, puis j'ai recruté mon mari lorsque j'ai dû partir en congé de maternité après la naissance de notre fils. (rires) D'ailleurs, nous avons tous les deux marié des hommes de la région.

Apprendre, se concentrer sur l'avenir et s'adapter

Arlen: À mon retour à la maison, et en tant que jeune femme (ce qui est peu commun dans ce secteur), ma première mission a été de visiter d'autres exploitations piscicoles et d'obtenir le point de vue de vétérans en leur demandant ce qui fonctionne bien, ce qui ne fonctionne pas, ce qu'ils ont appris et ce qu'ils recommandent.

RJ: Nous nous sommes concentrés sur l'acquisition d'exploitations piscicoles terrestres pour ensuite les rebâtir. L'élevage d'alevins d'un an était lucratif, ce qui nous a permis de réinvestir dans l'entreprise. Malheureusement, la pandémie a entraîné l'annulation de commandes. Nous avons donc diversifié nos activités en élevant les poissons jusqu'à ce qu'ils atteignent la taille de marché et en livrant du poisson frais directement aux consommateurs. De plus, nous avons introduit de nouvelles espèces et nous sommes en train de construire une exploitation à parcs en filet sur l'île Manitoulin.

Depuis le début de nos activités sur l'île, nous avons saisi l'occasion de tisser des liens avec la Première Nation de Sheshegwaning qui se trouve au nord de l'île. Nous souhaitons défendre les intérêts des communautés autochtones qui font partie de notre industrie piscicole depuis 30 ans et attirer l'attention sur elles.

Défendre l'industrie en personne et sur le Web

RJ: En vendant du poisson frais, nous parlons à des milliers de personnes, et nous les écoutons. Quand des commentaires négatifs nous parviennent, je demande généralement aux gens de m'expliquer ce qui motive leurs propos, car nous sommes une entreprise certifiée

écologique et notre bilan environnemental est public. Nous sommes soumis à un audit annuel portant sur notre respect de l'environnement et du bien-être social, communautaire et animal. C'est un défi personnel que de contribuer à sensibiliser les gens. Je les invite aussi à visiter l'exploitation.

Favoriser une entreprise et une équipe solides

Arlen: Certaines familles composent avec une génération âgée qui est incapable de se retirer des activités. C'est leur style de vie et leur gagne-pain. Nous respectons la génération précédente, mais nous devons prendre les commandes de l'entreprise. La vie file à toute vitesse et nous devons être agiles.

RJ: Une grande étape pour nous a été de trouver un comptable, un banquier et un avocat qui avaient notre âge, nos valeurs et notre style. Nous cherchions des personnes dynamiques et créatives, pas quelqu'un qui nous proposerait un plan de transfert standardisé.

Arlen: Nous sommes guidés par trois règles: 1) Prendre soin de nous et de notre entourage. 2) Nous poser des questions afin de prendre des décisions d'affaires judicieuses. 3) Nous amuser! Nous rendons des comptes à neuf ministères et entités, ce qui n'est pas vraiment plaisant, et certains de nos plans ont échoué, mais nous avons de fantastiques gestionnaires d'exploitation qui examinent chacune de nos idées. Nous valorisons leur énergie collective et leurs forces individuelles. De plus, nous sommes très transparents en ce qui concerne notre information financière afin que tout le monde sache ce qui est mis en œuvre pour poursuivre notre croissance.

Ce que j'ai appris de plus important, c'est qu'il faut travailler en collaboration et respecter son histoire, connaître le terrain avant de s'y aventurer, et se fixer des règles morales et ne pas s'en écarter. ■



Faites-en plus 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
- Téléchargez et partagez votre information financière en toute sécurité
- Transférez des fonds de votre Ligne de crédit FAC et de votre prêt Express
- · Accédez à l'outil Valeur des terres agricoles de FAC
- · Gérez votre valeur nette
- Présentez une nouvelle demande de prêt ou renouvelez vos prêts existants

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

Inscrivez-vous ou connectez-vous sans tarder à fac.ca/ServicesEnLigne

POURQUOI LES PRODUCTEURS SONT-ILS PLUS NOMBREUX À CHOISIR LES ÉNERGIES RENOUVELABLES?

PAR RICHARD KAMCHEN

Les sources d'énergie renouvelable offrent de réelles solutions de rechange aux producteurs agricoles canadiens, qui sont de plus en plus nombreux à s'engager dans cette voie.

Selon le Recensement de l'agriculture de 2021 de Statistique Canada, près d'une exploitation agricole sur huit (soit 11,9 % ou 22 576 exploitations) a déclaré produire une forme d'énergie renouvelable en 2021, ce qui représente plus du double du taux (5,3 % ou 10 185 exploitations) enregistré lors du Recensement de 2016.

La baisse des coûts et des incitations plus efficaces comme les taxes sur le carbone ont grandement contribué à cette hausse fulgurante, selon Nazim Cicek, professeur de génie des biosystèmes et doyen associé de la faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université du Manitoba.

La production d'énergie renouvelable est susceptible de réduire la dépendance des agriculteurs à l'égard de sources d'énergie extérieures; dans certaines régions, les agriculteurs peuvent même vendre l'énergie qu'ils produisent.

D'après le Recensement de l'agriculture de 2021, 17 080 exploitations agricoles ont produit de l'énergie renouvelable pour leur propre utilisation, et 6 517 en ont produit pour la vente.

Énergie solaire

Le Recensement de l'agriculture indique que la production d'énergie solaire demeure la forme d'énergie renouvelable la plus courante produite dans les exploitations agricoles canadiennes. Celle-ci englobe l'utilisation de panneaux solaires, de systèmes de chauffage solaires, de clôtures électriques solaires et de pompes à eau solaires.

Le nombre d'exploitations agricoles qui ont déclaré produire cette forme d'énergie a grimpé de 68,5 % depuis 2016, pour s'établir à 14587 exploitations en 2021.

« Le coût de production de l'énergie solaire a baissé de près de 90 % au cours des dix dernières années », indique M. Cicek.

En outre, les producteurs agricoles peuvent adapter leurs installations à leurs besoins, qu'il s'agisse d'une ferme laitière à forte consommation d'électricité ou d'une ferme de cultures commerciales qui n'a pas besoin d'autant d'électricité. Selon la région et l'espace disponible, une exploitation peut même produire plus d'électricité qu'elle n'en consomme et vendre l'excédent.

Énergie éolienne

D'après le Recensement, l'énergie éolienne se classe au deuxième rang des formes d'énergie renouvelable produites dans les exploitations agricoles; 1 955 exploitations agricoles en ont produit en 2021, contre 1 597 en 2016.

Parmi les formes d'énergie les plus abordables, on compte l'énergie éolienne et l'énergie solaire, souligne M. Cicek. Tout comme l'énergie solaire, le coût associé à l'exploitation de l'énergie éolienne a baissé considérablement.

« Le coût de production de l'énergie éolienne a chuté de près de 70 % au cours des dix dernières années », explique-t-il.

Fiabilité

L'énergie éolienne et l'énergie solaire sont d'excellentes façons de produire de l'électricité propre. Toutefois, l'intermittence demeure un problème, selon M. Cicek.

« Il y a des jours où le vent ne souffle pas et d'autres sans soleil, alors il faut emmagasiner de l'électricité pour ces jours-là, dit-il. Si vous ne pouvez pas alimenter le réseau et l'utiliser comme moyen de stockage, ou si vous ne disposez pas de batteries ou d'un autre type de technologie de stockage, cela devient un problème. »

Les producteurs agricoles peuvent tirer profit de leurs transactions annuelles sur le réseau en vendant de l'électricité lors des journées ensoleillées ou venteuses, et en utilisant l'électricité mise sur le réseau les autres jours.

Vérifiez s'il existe des mesures incitatives offertes par le gouvernement fédéral, provincial ou territorial pour encourager l'adoption de sources d'énergie de remplacement dans votre exploitation. Ces mesures peuvent être des subventions, des prêts exempts d'intérêts, des remises ou le rachat de l'énergie produite.

VOUS SONGEZ À DÉMARRER UNE FERME? VOICI LES SEPT PILIERS DE LA RÉUSSITE FINANCIÈRE QUE VOUS DEVEZ CONNAÎTRE

ARGENT ET FINANCE L'ESSENTIEL

Notre guide *Argent et finance – L'essentiel* vous aidera à établir une vision claire pour votre argent au début et tout au long de votre parcours en agriculture.

Consultez le guide pour en apprendre davantage sur une panoplie de sujets : les notions fondamentales en matière de prêt, une compréhension de l'endettement, la gestion des flux de trésorerie, les états financiers, la gestion du risque financier, la planification fiscale et les coûts de production. Tout y est!



bit.ly/GuideArgentetFinance



L'analyse comparative peut être une manière judicieuse d'évaluer vos résultats financiers. Elle peut vous aider à cerner vos forces et les aspects à améliorer ainsi qu'à orienter vos décisions de gestion.

Si vous exercez vos activités dans le secteur laitier ou dans celui des céréales et des oléagineux, essayez l'outil d'analyse comparative de FAC dès aujourd'hui : **fac.ca/AnalyseComparative**

CONCEVOIR VOTRE PLAN D'AFFAIRES

Grâce au nouveau modèle de plan d'affaires proposé par FAC, vous n'aurez plus de doutes quant aux informations à inclure : **fac.ca/PlanDaffaires**

UTILISEZ LA TECHNOLOGIE COMME ASSISTANT PERSONNEL DE GESTION AGRICOLE

Une montre intelligente peut se transformer en un véritable assistant numérique. Le fait d'en porter une peut vous aider à gérer votre exploitation plus efficacement. Vous ne manquerez plus jamais un appel, recevrez des rappels des tâches de gestion à exécuter, et pourrez dicter des notes à n'importe quel moment.

De plus, les technologies portables facilitent la communication et peuvent favoriser des habitudes saines grâce à des rappels en matière de santé et de bien-être.

Source: businessnewsdaily.com (en anglais seulement)



L'ART DE NÉGOCIER **DES CONTRATS**

Les exploitants agricoles établissent des contrats à différentes fins, comme la location ou l'achat de terres, l'approvisionnement, la commercialisation, la location d'équipement et l'élevage, entre autres. Avant de signer votre prochain contrat, prenez en compte la liste de contrôle que voici :

Obtenir et lire l'intégralité du contrat, y compris les modalités.

Mettre les accords par écrit. Les accords verbaux doivent être suivis d'une correspondance écrite.

Examiner la clause de dommages-intérêts convenus (qui

Examiner la clause de dommages-intérêts convenus (qui détermine les dommages-intérêts versés en cas de rupture de contrat) et comprendre les conséquences d'un défaut.

Savoir comment résilier le contrat. Au besoin, le résilier le plus tôt possible par téléphone et envoyer un courriel ou une lettre de confirmation.

Source: ccga.ca (en anglais seulement)

LA SANTÉ MENTALE **EST IMPORTANTE**

La publication *Nourrir sa résilience* de FAC renferme des articles qui traitent de santé mentale, des témoignages de productrices et de producteurs agricoles canadiens ainsi que des outils pratiques conçus pour améliorer votre bien-être.

Pour poursuivre la lecture, balayez le code QR ou visitez fac.ca/MieuxEtre.







Graham et sa sœur Camille ont géré ensemble pendant près de 40 ans une grande exploitation mixte de céréales et d'élevage. La fratrie représentait la quatrième génération de producteurs dans cette exploitation et, à l'instar de ses prédécesseurs, la croissance et l'innovation constituaient les fondements de leur stratégie commerciale.

Graham et Camille avaient des enfants d'âge adulte qui travaillaient à temps plein à la ferme; ils s'attendaient donc à ce que l'entreprise familiale soit transférée à la cinquième génération. Tout le monde était du même avis jusqu'à il y a deux ans. Quelques achats impulsifs de terres et d'équipements, combinés à deux mauvaises campagnes agricoles, à la hausse du coût des intrants et des taux d'intérêt, ainsi qu'à l'échec d'une entreprise en démarrage de vente au détail d'équipements ont entraîné des difficultés financières qui ont restreint les flux de trésorerie et la capacité d'assurer le service de la dette.

Le fils et la fille de Graham, Brody et Cléo, travaillaient en étroite collaboration avec leur père au sein du volet céréalier de l'exploitation, tandis que les deux fils de Camille, Cole et Blake, travaillaient avec leur mère à la gestion du bétail.

Les hypothèses de transfert sont mises à l'épreuve

Au cours des six derniers mois, les réunions habituelles qui visaient à passer en revue l'information financière et à discuter des décisions à prendre devenaient de plus en plus tendues à mesure que l'entreprise continuait d'évoluer dans la mauvaise direction. En effet, les projections de revenus n'étaient pas atteintes et les coûts ne cessaient d'augmenter. De plus, la fermeture de l'entreprise de vente d'équipements au début de l'année leur a porté un dur coup. Au fil du temps, la famille a commencé à se diviser en deux camps.

Cole et Blake s'inquiétaient. Ils doutaient du plan de Brody et de Cléo qui consistait à s'endetter davantage et à poursuivre la croissance de l'entreprise et l'amélioration des infrastructures consacrées à l'élevage et à la production céréalière. Cole et Blake préféraient s'orienter vers une stabilisation financière, rembourser les dettes et observer l'évolution des taux d'intérêt et de l'inflation au cours des prochaines années.

Les discussions devenaient de plus en plus houleuses. Camille et Graham avaient une grande expérience de la résolution de ce genre de problèmes; ils savaient donc qu'il était facile de tenir des propos vexants, mais difficile de faire marche arrière lorsqu'on avait froissé quelqu'un. Graham et sa sœur se sont réunis pour en discuter tous les deux. Puis, Camille a finalement lancé à voix haute : « Il serait peut-être temps pour nous deux de prendre notre retraite et de laisser nos enfants prendre la direction qu'ils jugent la meilleure. »

Ils se sont mis d'accord pour en parler avec leurs familles et se rencontrer à nouveau un mois plus tard. La proposition de départ à la retraite de Camille et de Graham dans le cadre d'un plan de transfert leur a permis de discuter de façon constructive au lieu de ressasser les mêmes sujets de discorde.

Des conseillers clarifient la situation

Ils ont reconnu qu'ils avaient besoin d'aide pour comprendre comment le plan de transfert pouvait convenir à une exploitation complexe comprenant d'importants biens fonciers et équipements dans différents secteurs d'activité. Après avoir eu quelques discussions préliminaires avec leurs conseillers, ils avaient mieux compris les nombreuses façons d'aborder cette étape importante.

Les questions relatives à l'impôt sur le revenu et au financement pouvaient être complexes, de même que les considérations juridiques. Pour se préparer aux prochaines étapes, chaque membre de la famille devait réfléchir au résultat final qu'il aimerait atteindre. La rencontre suivante a permis à tout le monde de présenter en détail sa vision des choses. Il s'agissait de la première étape de la création d'un plan de mise en œuvre de base.



L'attachement émotionnel est respecté

Graham et Camille sentaient que le moment était venu de s'orienter vers la retraite, mais ils savaient que ni l'un ni l'autre n'était prêt à mettre abruptement fin à sa participation aux activités de l'exploitation. De plus, ils savaient que leurs enfants n'avaient pas les ressources financières nécessaires pour racheter leurs parts à ce moment-là et, sur le plan émotionnel, il leur coûtait à tous les deux de prendre la décision de diviser l'exploitation agricole que leur arrière-grand-père avait fondée. À court terme, la fratrie voulait conserver une partie des terres appartenant à l'entreprise et souhaitait demeurer active dans l'exploitation pour quelques années encore.

Après y avoir bien réfléchi, Cole et Blake ont envisagé la possibilité de démarrer un nouvel élevage dans une autre région de la province où le prix des terres était moins élevé. Le produit de la vente de leurs parts des terres familiales leur permettrait d'acheter une autre terre et d'y construire de nouvelles installations. C'était une vision à long terme.

Brody et Cléo, quant à eux, ont dû réévaluer la viabilité de l'exploitation céréalière dans l'éventualité où la famille de Camille décidait de vendre. Ils devaient donc déterminer s'il était possible de racheter les parts de leur tante et de leurs cousins au fil du temps.

Des évaluations indépendantes éclairent les décisions

Puis, ils ont commandé des évaluations indépendantes des biens immobiliers et des gros équipements détenus par l'entreprise. Graham et Camille avaient travaillé ensemble avec succès pendant quatre décennies, mais Brody, Cléo, Cole et Blake voulaient maintenant restructurer l'exploitation de manière à ce que chacun puisse être autonome à l'avenir.

Après quelques rencontres avec leur comptable, leur avocat et leur prêteur, leur plan de transfert était dressé. La structure du capital social de l'entreprise serait changée, passant d'une seule entreprise qui possède

tout (à l'exception de quelques parcelles de terrain détenues par Camille et Graham) à deux entreprises distinctes.

Certitude et tranquillité d'esprit pour les projets futurs

Selon le nouveau modèle, Graham serait propriétaire de la société d'origine, qui serait désormais plus petite et qui détiendrait l'essentiel des terres et de l'équipement consacré à la production céréalière. Une nouvelle entreprise serait formée et Camille en serait la propriétaire. Celle-ci posséderait moins de terres, mais serait aussi moins endettée, ce qui équilibrerait la valeur des actifs répartis entre les deux familles. L'entreprise de Camille garderait tout le bétail et l'équipement connexe.

Des ententes ont été mises en place afin d'apporter la certitude nécessaire à tout le monde. Les deux familles continueraient de travailler ensemble, mais des sommes adéquates seraient affectées au travail à forfait, aux achats d'aliments pour animaux, au transport et à d'autres considérations entre leurs deux entreprises. Si Cole et Blake venaient à trouver un autre emplacement pour leur exploitation, la famille de Graham aurait un droit de priorité pour le rachat de toute terre de l'exploitation existante à sa juste valeur marchande.

Il a fallu un an pour que tout le monde soit à l'aise avec le plan, mais désormais, chaque famille planifierait son propre avenir. Graham et Camille étaient satisfaits: leurs enfants étaient bien positionnés pour l'avenir et. surtout. tout le monde restait en bons termes.

BDO est un cabinet spécialisé en comptabilité agricole, en planification fiscale et en services-conseils aux entreprises. Visitez son site Web: **bdo.ca**.

COMMENT PASSER D'UN EMPLOI NON AGRICOLE À L'AGRICULTURE À TEMPS PLEIN?

PAR TREVOR BACQUE

Pratiquer l'agriculture à temps plein est extraordinaire. Mais ce n'est pas donné à tout le monde. Certains sont contraints de travailler en dehors de la ferme pour faire rouler l'exploitation agricole, alors que d'autres ne savent même pas comment se lancer. Il existe une foule de facteurs à prendre en considération, de l'emplacement géographique aux conditions météorologiques, en passant par les marchés et les facteurs agronomiques. Voici les conseils de trois experts ainsi que les facteurs qu'ils considèrent comme cruciaux pour faire la transition vers l'agriculture à temps plein.



Katelyn Duncan

Conseillère en gestion agricole, Backswath Management, Regina (Saskatchewan)

Pour vous lancer à temps plein en agriculture, vous devez avoir une vision claire de l'avenir – votre propre avenir et celui de l'exploitation. Cela peut nécessiter une amélioration substantielle de la gestion de l'entreprise.

La première étape consiste à s'assurer que des plans financiers et d'affaires sont en place, et à adopter une stratégie de gestion permettant de les exécuter avec succès. Ces plans sont indissociables et l'un ne peut fonctionner sans les autres. Vous devez aussi avoir accès à des ressources financières pour faciliter la transition.

Vous devrez peut-être aussi embaucher, gérer et maintenir en poste des employés, et effectuer des évaluations du rendement. Toute expérience de gestion acquise dans le cadre d'un emploi précédent vous aidera à réussir, et une stratégie à cette fin renforcera votre expérience en établissant des lignes directrices opérationnelles claires.

De plus en plus, les fermes familiales sont gérées avec le même degré de complexité que les grandes entreprises en raison des risques et des responsabilités accrus, alors la communication est importante. Assurez-vous que les rôles et les responsabilités sont bien établis afin que tous soient sur la même longueur d'onde et qu'il n'y ait pas de surprises.

Cela aide aussi à gérer les conflits et à accroître la rentabilité, à obtenir des gains d'efficience et à améliorer l'organisation. Mais donnez-vous la souplesse nécessaire pour modifier les lignes directrices aussi souvent qu'il le faut, selon les réalités de la ferme.

Mettez par écrit votre vision des choses dans un horizon d'un an, de cinq ans et de dix ans. Imaginez quelle sera la structure de gestion dans chaque scénario. Si tous les scénarios sont viables sur les plans personnel et financier, il est sans doute possible de pratiquer l'agriculture à temps plein.





Stuart Person Vice-président principal, Secteur agricole, MNP, Edmonton (Alberta)

Pour savoir si vous pouvez vous lancer à temps plein en agriculture, et à quel moment vous pouvez le faire, il vous faut plusieurs choses, dont un plan financier solide et précis. Si ça ne fonctionne pas sur papier, ça ne fonctionnera probablement pas dans la réalité. Avant d'entreprendre quoi que ce soit, faites vos calculs. Ce n'est pas grave si vous devez rajuster votre plan. C'est certainement beaucoup plus facile de le faire à l'étape de la rédaction, avant d'entrer dans le feu de l'action.

Une fois votre plan de travail rédigé, vous pouvez commencer à en évaluer la solidité pour vous assurer qu'il résistera aux réalités parfois difficiles de l'agriculture. Que se passerait-il en cas de sécheresse, d'inondation, de grêle ou de maladie animale grave? Si l'une de ces situations se produit, votre plan fonctionnera-t-il toujours, ou devrez-vous dilapider vos fonds propres pour survivre?

Veillez aussi à formuler des projections réalistes. Si vous fondez vos projections de revenus sur des rendements et des prix élevés, vous vous exposez à des risques considérables. Vous ne pouvez pas vous contenter de calculer la marge brute - vous devez vous appuyer sur le revenu net, car c'est ce dernier qui est à votre disposition.

Examinez divers scénarios. Si, dans le pire des cas, vous ne pouvez pas pratiquer l'agriculture et que, dans le meilleur des cas, l'argent vous sort par les oreilles, où se situe l'équilibre entre ces deux extrêmes? C'est cela que vous devez viser, car vous aurez de bonnes et de mauvaises années. Si vos deux premières années en tant que productrice ou producteur agricole sont mauvaises, serez-vous en mesure de continuer? Votre entreprise doit être assez stable pour surmonter ces hauts et ces bas.



Mary Robinson Ancienne présidente, Fédération canadienne de l'agriculture, Albany (Î.-P.-É.)

J'ai réintégré l'exploitation agricole de ma famille à temps plein après avoir occupé différents emplois au Canada et à l'étranger. Je trouve qu'au-delà des tensions sur les marchés et d'autres facteurs extérieurs, l'agriculture nous fait vivre des montagnes russes d'émotions. Gardez cela à l'esprit lorsque vous envisagez de pratiquer l'agriculture à temps plein.

Comme beaucoup d'agriculteurs, l'ensemencement et la récolte sont pour nous des périodes d'activité intense : les journées sont bien remplies et nous n'avons pratiquement pas le temps de prendre soin de nous. Tenez compte du fait qu'en agriculture, le rythme diffère de celui de nombreux emplois en dehors de la ferme, et que votre mode de vie s'en trouvera changé.

Il vous incombera d'assumer de nombreuses responsabilités, de gérer des risques et de prendre une foule de décisions. Les exploitants agricoles que j'admire le plus se donnent la permission de prendre du temps pour eux-mêmes, en particulier pendant les périodes occupées.

Le fait de consulter des conseillers commerciaux et financiers indépendants peut aussi contribuer à alléger le poids des décisions difficiles qui peut peser sur la santé mentale. Les conseillers sont d'une valeur inestimable pour la confiance qu'ils peuvent vous inspirer lorsque vous devenez entièrement dépendant de la réussite de votre entreprise agricole.

Préparez-vous à pratiquer l'agriculture à temps plein en mettant des plans d'affaires en place. Le fait de prévoir ce qui va se passer peut aider à atténuer certaines fluctuations émotionnelles importantes. Traitez-vous avec bienveillance et profitez du soutien de vos proches.



Même dans les milieux de travail les plus amicaux et les plus positifs, il arrive que des conflits éclatent entre les membres de l'équipe. C'est dans la nature humaine : il y a parfois des divergences d'opinions. Selon la façon dont la situation est gérée, le conflit peut avoir une issue très constructive et le fait d'en parler peut mener à une amélioration des processus ou à des façons d'envisager un problème, mais il peut également favoriser une attitude négative, envahissante et persistante au sein de l'équipe.

Bonnie Taylor, psychothérapeute et travailleuse sociale autorisée vivant en région rurale dans le sud-ouest de l'Ontario, traite les problèmes de santé mentale chez les producteurs agricoles. Elle sait que la gestion des conflits est un élément potentiellement problématique pour les exploitations agricoles, surtout lorsque des membres de la famille sont en cause.

La première étape pour les gestionnaires et les dirigeants d'exploitations agricoles est de comprendre qu'une part importante de la résolution de conflit consiste à reconnaître que chacun a un style de communication différent. « Les conflits ne sont pas tous négatifs, explique M^{me} Taylor. En évitant les conflits à tout prix, on risque de perdre une occasion d'essayer quelque chose de nouveau ou de tirer avantage d'autres points de vue ou opinions. »

Certains sont prêts à presque tout pour éviter une confrontation ou un désaccord. D'autres, au contraire, font presque exprès pour les provoquer. « Les dirigeants doivent analyser leur propre style de gestion, y compris la façon dont ils se présentent et gèrent leurs émotions en cas de désaccord », affirme M^{me} Taylor.

Un chef d'équipe ou un employé peut être prisonnier d'un mode de communications qui entrave la résolution des différends. Dans les exploitations agricoles multigénérationnelles, les membres de la génération âgée sont souvent perçus comme les dirigeants établis, et ce, depuis longtemps. Il arrive donc que leur style de communication se résume à expliquer comment les choses fonctionneront désormais

— point final. « Cette façon de communiquer peut contraindre au silence les jeunes membres de la famille et les employés qui ont du mal à s'exprimer s'ils ont l'impression qu'ils ne seront pas écoutés ou pris en considération », précise-t-elle.

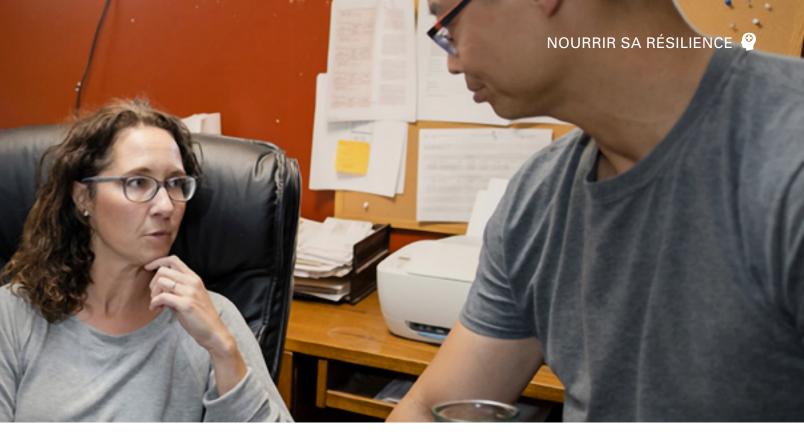
Un leader efficace doit prendre du recul et se poser les questions suivantes : « Est-ce que j'ai encouragé tout le monde à exprimer ses idées sur le sujet? Est-ce que tous les membres de l'équipe ont le sentiment que leur avis est important dans le cadre de cette discussion? »

Si certains membres de l'équipe font face à des réactions négatives ou à de l'indifférence de la part de leur gestionnaire dès qu'ils soulèvent une question, ils peuvent finir par croire ou prévoir que sa réaction sera la même chaque fois. S'ils n'expriment pas leur problème, celui-ci ne pourra se résoudre, ce qui aura des répercussions sur le moral et le rendement de l'équipe.

Marquer un temps d'arrêt avant de réagir

 M^{me} Taylor se sert de l'acronyme « **STOP** » pour aider les producteurs agricoles à gérer les conflits de façon équilibrée et uniforme.

- **S S'arrêter.** Si vous entrez en conflit avec un employé ou que d'autres membres de l'équipe sont en désaccord, la première étape est de marquer un temps d'arrêt et d'écouter.
- **T Prendre le temps**. Prenez une bonne respiration et réfléchissez avant de répondre.
- **O Observer**. Prenez conscience de vos expressions faciales, de votre langage corporel et de vos émotions. Posez-vous la question suivante : « Est-ce que j'ai une attitude indifférente ou négative? »
- **P Planifier**. Suivez une approche cohérente afin d'organiser la tenue d'une conversation ou d'une réunion en privé, à un moment et dans un lieu appropriés, pour discuter des idées ou des préoccupations de chacun.



Devenir un facilitateur efficace

Les gestionnaires facilitent souvent la résolution de conflits entre les membres de l'équipe, ce qui peut s'avérer difficile si des membres de la famille et des personnes extérieures à la famille sont en cause. « Dans de tels cas, les gestionnaires agricoles doivent s'assurer de demeurer impartiaux. S'il y avait ne serait-ce qu'une impression de favoritisme à l'égard d'une personne ou d'un membre de la famille, cela pourrait nuire considérablement au processus de résolution et changer la façon dont l'équipe perçoit la direction. »

Un bon facilitateur sait ce qui se passe entre les personnes qui sont en désaccord et peut aider à cibler la cause du problème et à trouver une piste de solution en s'entretenant avec les parties. La résolution de problème ne signifie pas toujours qu'il y aura une entente; il s'agit plutôt de trouver une solution qui permet aux membres de l'équipe de travailler de façon efficace et positive.

« Parfois, les différends entre employés sont des conflits de personnalités, par exemple lorsqu'un membre d'une équipe de récolte a l'impression qu'un de ses collègues ne fait pas des efforts suffisants quand la pression est forte, ce qui a des répercussions sur les autres membres de l'équipe, explique M^{me} Taylor. Si ce type de conflit n'est pas géré, les membres de l'équipe pourraient commencer à faire des remarques et des blagues agaçantes qui créent de la tension. Au fil du temps, ces remarques peuvent donner lieu à un climat de travail toxique. Idéalement, le gestionnaire devrait aller voir les deux parties individuellement et leur demander de lui expliquer ce qui se passe, avant que le problème ne dégénère. »

Mettre en place un protocole

Il est important de mettre en place un protocole bien défini qui aide à uniformiser la résolution des désaccords et des conflits. « Vous pouvez coller une simple affiche dans l'atelier ou dans le bureau de l'étable qui détaille la marche à suivre si un employé fait face à un conflit ou s'il

doit parler de quelque chose qui le dérange, propose M^{me} Taylor. Puis, il faut expliquer ces étapes aux nouveaux employés et passer le plan en revue régulièrement avec toute l'équipe pour que ce processus s'intègre dans la culture. Surtout, assurez-vous d'insister sur le fait que vous invitez tout le monde à exprimer ses idées et ses préoccupations en s'adressant à la bonne personne ou en les écrivant et en les déposant dans une boîte de commentaires. »

Évaluer les résultats

Dans le cadre de la gestion d'un conflit, il n'est pas réaliste d'espérer que tout le monde soit d'accord ou que les membres de l'équipe deviennent les meilleurs amis du monde. Une résolution de conflit réaliste consisterait, par exemple, à amener deux employés à exprimer leur point de vue respectif et à décider qu'à l'avenir, ils ne travailleront plus ensemble aux tâches d'entretien de l'équipement qui ont donné lieu aux problèmes en question. Lorsque le conflit s'envenime, notamment entre les membres d'une même famille, il peut être nécessaire de faire appel à un médiateur externe qui aura un point de vue impartial sur la situation.

En fin de compte, un bon processus de résolution de conflit suppose que chaque personne comprenne son fonctionnement et qu'elle se sente à l'aise de s'exprimer librement au sujet des problèmes interpersonnels qu'elle vit au travail. Pour les familles d'agriculteurs, le fait de pouvoir séparer les désaccords professionnels des relations familiales peut constituer le plus grand avantage qui soit.

Faites connaissance avec Justine Hendricks

Nouvelle présidente-directrice générale de FAC



Quelle période exaltante pour l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne!

Quand je me suis jointe à FAC, le 30 janvier dernier, l'un de mes objectifs était de tisser des liens avec le plus grand nombre possible d'employés et de clients de FAC. Mes premiers mois à titre de présidente-directrice générale ont été riches en nouvelles rencontres et en apprentissages. Je suis franchement impressionnée par l'engagement, l'expertise et la passion que j'observe depuis le premier jour. Cette industrie possède une histoire incroyable et est promise à un brillant avenir.

À mesure que j'entre en contact avec des intervenants de différents secteurs agricoles et agroalimentaires, il y a trois choses qui me frappent :

 Les gens de l'industrie, la passion qui les anime et les connaissances qu'ils possèdent sont uniques.
 Le leadership commun des agriculteurs, des entrepreneurs et des partenaires et champions de l'industrie montre que cette dernière est bien placée pour l'avenir.

- L'industrie est ancrée dans l'innovation et l'adaptabilité. Collectivement, un grand défi et une possibilité extraordinaire se présentent à nous : accroître la production alimentaire en conciliant durabilité et viabilité économique. Les nombreux entrepreneurs que j'ai rencontrés adoptent des pratiques de production différentes et de nouvelles technologies pour devenir encore plus efficaces, surmonter les pénuries de main-d'œuvre et améliorer leur production.
- Le Canada produit plus d'aliments qu'il n'en consomme, ce qui lui permet de contribuer concrètement à nourrir la population mondiale grandissante. Nous avons la possibilité de changer le visage de la production alimentaire au Canada pour les générations à venir. Le potentiel des exportations agricoles et agroalimentaires canadiennes est énorme, et FAC est particulièrement bien positionnée pour soutenir la compétitivité de l'industrie sur le marché mondial.

Cette industrie a l'habitude d'affronter des difficultés et de les surmonter afin de continuer à nourrir la planète, et ce, grâce à l'innovation, à la créativité et à la passion dont elle fait preuve. Que vous soyez un entrepreneur ou un producteur au service des consommateurs, FAC s'engage à vous soutenir tout en faisant évoluer l'industrie.

Je suis impatiente de rencontrer un plus grand nombre d'entre vous au cours des prochains mois. Chaque conversation m'inspire et témoigne de ce que nous pouvons accomplir ensemble. Merci de contribuer à faire de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne une source de fierté pour chacune et chacun d'entre nous.

Cordialement,

Justine Hendricks

Présidente-directrice générale FAC



PROGRAMME DE FINANCEMENT CHEZ LES CONCESSIONNAIRES

Besoin d'équipement? Obtenez du financement par l'intermédiaire d'un concessionnaire participant et profitez des mêmes taux sur l'équipement agricole neuf ou d'occasion. Faites des affaires en toute simplicité et recevez une préapprobation dès maintenant.

Visitez votre concessionnaire ou composez le 1-800-510-6669













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