

JANVIER 2023

# AgriSuccès

UNE VISION D'AVENIR POUR  
LA **PROCHAINE GÉNÉRATION**



*ffc*



# Prochaine génération

## C'est à toi de jouer

Taille-toi une place dans l'agriculture grâce à du financement, des occasions d'apprentissage et des événements spécialement conçus pour les jeunes producteurs.

[fac.ca/ProchaineGEN](https://fac.ca/ProchaineGEN)

# 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 99

Rédactrice en chef, Kim Sheppard

Photographies originales par 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](mailto:agrisucces@fac-fcc.ca).

This publication is also available in English. [fcc.ca/AgriSuccess](http://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/AgriSuccess](http://fac.ca/AgriSuccess)

 @FACagriculture

 Financement agricole Canada

 @FACagriculture

 FCC/FAC

 Financement agricole Canada

 Balado de Savoir FAC



## PROFIL DE PRODUCTEURS

### Une vision d'avenir pour la prochaine génération

Agrandir la ferme laitière familiale et créer une nouvelle entreprise de production de canneberges pour diversifier ses activités demande beaucoup de courage. C'est pourtant ce qu'a fait René Morel, qui a mis sur pied non pas une, mais deux exploitations de canneberges dont il assure la gestion et la croissance afin de bâtir un avenir solide pour ses enfants agriculteurs.

## 8 ARTICLES VEDETTES

### Préserver son héritage agricole

L'effet de surprise, la confusion et les délais peuvent réduire à néant le patrimoine accumulé au fil des générations, en plus de ternir les relations familiales. Une planification successorale proactive peut toutefois contribuer à prévenir la catastrophe.

## 10

### Régimes d'actionariat et autres avantages pour mobiliser les employés

Il peut être judicieux de proposer aux employés d'acquérir des actions dans l'entreprise et de leur offrir d'autres avantages non pécuniaires.

## 3 VOTRE ARGENT

### Énergie solaire : quelques points à considérer pour prendre une décision éclairée

L'installation de panneaux solaires peut être une solution financièrement viable pour les terres sous-utilisées, mais une analyse rigoureuse s'impose pour en tirer un maximum de profit.

## 12 MON HISTOIRE

### Une productrice de Kelowna embrasse le changement

La résilience et une attitude positive à l'égard du changement ont été les clés du succès pour Andrea McFadden et son entreprise de culture d'herbes et plantes aromatiques.

## 15 INNOVATION AGRICOLE

### L'IA et l'apprentissage automatique au service de la gestion agricole

Dans un environnement riche en données comme le secteur de l'agriculture, il peut être intéressant de confier les décisions de gestion à un ordinateur, mais il y a quelques obstacles à surmonter avant que cette technologie puisse véritablement optimiser une exploitation agricole.

## 18 ÉTUDE DE CAS

### La hausse du coût des intrants et des frais d'intérêt met en péril un plan de transfert

L'acquisition effrénée d'actifs plonge les membres d'une famille dans une crise de trésorerie qui nuit à leurs relations et risque de compromettre le plan de transfert qu'ils avaient imaginé. Y a-t-il un moyen de se sortir de cette impasse?

## 20 À VOTRE ÉCOUTE

### Quels sont les éléments d'un testament? Que dois-je préparer?

Bien plus qu'un simple document juridique, un testament peut protéger l'avenir de votre famille, prévenir les conflits et faire économiser temps et argent à vos bénéficiaires. Deux spécialistes expliquent les avantages d'avoir un testament.

## 22 NOURRIR SA RÉSILIENCE

### Le contrôle et ses rouages

Le contrôle peut être positif ou négatif, selon le contexte. Découvrez la différence entre le contrôle qui permet d'assurer le bon fonctionnement d'une entreprise et le contrôle qui occasionne des dysfonctionnements et des frustrations, et où chercher de l'aide quand le contrôle devient excessif.

## 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**

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.

### **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.

### **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.

### **LILIAN SCHAER**

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

### **MYRNA STARK LEADER**

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



# ÉNERGIE SOLAIRE : QUELQUES POINTS À CONSIDÉRER POUR PRENDRE UNE DÉCISION ÉCLAIRÉE

PAR TREVOR BACQUE

L'importance croissante qui est accordée aux énergies renouvelables incite les producteurs agricoles à s'intéresser davantage aux panneaux solaires, et pour cause. Les exploitations agricoles possèdent de vastes terres presque dépourvues d'obstacles qui pourraient bloquer la lumière du soleil, ce qui fait de l'énergie solaire une option à envisager. Pourtant, ce n'est pas parce qu'une exploitation dispose de l'espace requis pour se lancer dans la production d'énergie solaire qu'il s'agit nécessairement d'une bonne option.

Les panneaux solaires sont dispendieux, et il est important de calculer la période de recouvrement du système que vous installez. Celle-ci variera en fonction de la quantité d'énergie solaire captée sur votre propriété annuellement, du nombre de panneaux solaires, de la province dans laquelle vous vivez et des coûts initiaux. Les coûts d'installation de panneaux solaires se mesurent généralement en dollars par watt. Par exemple, une maison moyenne peut nécessiter un système d'une capacité de 8,5 kWh, ce qui coûte au moins 20 000 \$ peu importe l'endroit où vous vivez au Canada. Les coûts ne vont qu'en augmentant à partir de là.

## L'emplacement est déterminant

Si vous vivez dans les Prairies, vous habitez la région la plus ensoleillée du Canada. Cela est d'autant plus vrai si vous vivez dans le sud de l'Alberta, une région agricole de première importance qui bénéficie d'un grand ensoleillement : Medicine Hat étant la municipalité la plus ensoleillée au pays. Un système installé dans cette région offrira un rendement supérieur à celui d'un système identique exploité ailleurs au pays, simplement en raison de la quantité d'énergie solaire captée quotidiennement. L'Ontario se trouve au milieu du peloton au chapitre de l'ensoleillement, mais bon nombre d'exploitations agricoles sont situées dans le sud de la province, qui est une région plus ensoleillée. Ailleurs au pays, l'ensoleillement est plus variable, alors il vaut mieux consulter un fournisseur de panneaux solaires de votre région afin de formuler des attentes réalistes.

## Connaître les détails

Les panneaux et les options d'installation varient, alors vous devez d'abord déterminer si vos panneaux seront installés sur une maison, sur une dépendance ou au sol. Chaque option présente des avantages et des inconvénients.

Si les panneaux sont installés sur une structure existante, vous économiserez de l'argent, car vous n'aurez pas besoin de monter des pilotis en béton ou de construire des clôtures de protection, et l'installation demandera moins de travail. Cependant, il ne sera peut-être pas possible d'installer les panneaux à 45 degrés, l'angle optimal pour la production d'énergie. De plus, les réparations de toiture pourraient devenir beaucoup plus ardues si des panneaux doivent être retirés.

Vous pouvez installer des panneaux au sol, sur un support qui pivote au cours de la journée pour suivre le soleil afin de maximiser leur rendement, mais cette solution sera plus coûteuse.

En fait, c'est l'emplacement de vos panneaux qui en déterminera le coût, d'où l'importance de faire le bon choix dès le départ. D'ailleurs, il pourrait être utile d'effectuer une analyse coûts-avantages pour prendre une décision éclairée.

Vous devriez également tenir compte de votre système électrique actuel. Le raccordement est-il monophasé ou triphasé? Vous devrez peut-être creuser une tranchée pour acheminer une nouvelle ligne électrique jusqu'à vos installations, ce qui, en soi, pourrait représenter une dépense d'une centaine de milliers de dollars.

## Remises, subventions et prêts

Enfin, n'oubliez pas les incitatifs financiers qui pourraient être offerts par le gouvernement de votre province ou de votre territoire. Certaines provinces offrent des remises pour l'installation de panneaux solaires et rachètent l'énergie que vous produisez à des taux variant en fonction de l'emplacement et de la période de l'année.

Le gouvernement fédéral offre actuellement une subvention de 5 000 \$ pour l'installation de panneaux solaires, ainsi qu'un prêt de 40 000 \$ sans intérêt pour vous aider à réaliser votre projet. ■



# UNE VISION D'AVENIR POUR LA PROCHAINE GÉNÉRATION

PAR MÉLANIE LAGACÉ



René Morel, un producteur laitier et de canneberges établi dans le Centre-du-Québec, rêve grand depuis toujours. Lorsqu'il reprend l'exploitation laitière de son père Gilles en 1997, la Ferme Girelou, cet agriculteur de 3<sup>e</sup> génération a déjà une vision stratégique qui consiste à augmenter substantiellement le quota de l'entreprise. Mission accomplie : il possède aujourd'hui un troupeau de quelque 600 vaches, et détient 700 kg de quota, soit 600 de plus qu'à ses débuts, et est aussi copropriétaire de deux cannebergières d'une superficie d'environ 420 acres.

#### **Prendre des risques calculés**

En 2007, René saisit l'opportunité de faire l'acquisition d'une autre exploitation laitière dans un village voisin, ce qui lui permet de doubler son quota. Ainsi motivé par l'agrandissement du troupeau, il décide de reconstruire entièrement l'étable de la ferme familiale en intégrant à ce bâtiment un carrousel de traite qui offre plus de flexibilité tout en donnant la possibilité de ne plus avoir à faire d'investissement pour recueillir le lait à mesure que le cheptel prendrait de l'expansion.

En parallèle, il prend possession de quelque 600 acres consacrés aux grandes cultures. Or, plus de la moitié des terres récemment acquises sont sablonneuses, donc propices à l'exploitation de la canneberge. Ayant déjà envisagé de diversifier ses activités et de se lancer dans de nouvelles productions afin de créer de la valeur ajoutée à son entreprise, René implante cette nouvelle culture.





### Transférer ses compétences

Malgré le fait qu'il ne possède pas de connaissances approfondies sur ce petit fruit, mais qu'il en détient en grandes cultures et en gestion agricole, il prend donc la décision d'ajouter une autre corde à son arc en démarrant en 2010, Canneberge Centre-du-Québec avec sa conjointe, Maggy. Depuis, l'exploitation a plus que quadruplé sa superficie grâce à l'achat de terres voisines. De plus, la mise en place d'un partenariat avec d'autres entrepreneurs a récemment permis au couple de devenir actionnaires à 50 % de Canneberge Désilets.

### Intégrer la relève dans la prise de décisions

René et Maggy ont quatre enfants âgés de 17 à 22 ans qui souhaitent prendre la relève de la ferme laitière et éventuellement des exploitations de canneberges, et ce, selon leur parcours, leur expertise et leurs intérêts respectifs.

Élodie, l'aînée, étudie actuellement en agroéconomie. Félix, diplômé en 2020 en gestion et technologies d'entreprise agricole, est depuis cette année officiellement copropriétaire de la Ferme Girelou. Jacob, déjà titulaire d'un premier diplôme d'études professionnelles en production animale, poursuit sa formation en mécanique agricole. Quant à la cadette, Saralie, elle vient de s'inscrire à un programme en comptabilité et en gestion au cégep.

Pour faciliter l'intégration progressive de ses quatre enfants au sein de la ferme laitière et bien que trois d'entre eux soient encore aux études, René les laisse participer aux processus décisionnels.

« Je préfère les aider et les encourager à développer leurs talents et leurs capacités pour qu'ils se sentent impliqués à fond dès maintenant, même si leurs choix ne correspondent pas toujours aux miens. »

### Maximiser la rentabilité

« Si l'entreprise a su aussi bien prospérer et croître, c'est parce que René est un gestionnaire et un développeur hors pair, fonceur, visionnaire et intuitif qui sait prendre des risques calculés », explique Maggy. Et pour son conjoint et partenaire d'affaires, « Maggy est une alliée indispensable pour tout ce qui touche les formalités administratives ». L'un ne va pas sans l'autre.

René ne détient pas de diplôme en agriculture, mais son père, dont il dit avoir hérité de son sens de l'entrepreneuriat, lui a transmis toutes les notions nécessaires à la réussite. Il a amélioré ses compétences en gestion parce qu'il a misé sur ses forces, appris de ses erreurs, observé les autres, développé un intérêt particulier pour les chiffres et su bien s'entourer.

« Mes décisions d'affaires ont toujours été prises en aspirant à la plus grande rentabilité et à la viabilité de mon entreprise à long terme. J'ai recours à différents moyens pour maximiser les bénéfices et réduire les coûts de production et, ainsi, augmenter la profitabilité. J'essaie de limiter les dépenses en me fixant des objectifs réalistes qui me permettent de continuer à investir et à prospérer. Entre autres, en travaillant les sols avec la technique culturale de semis direct depuis plus de 20 ans, j'utilise moins de machinerie et je diminue mes coûts de main-d'œuvre et d'énergie. »

### Bien s'entourer

René l'avoue volontiers : il ne faut jamais hésiter à consulter des experts en mesure de nous permettre de développer notre entreprise. « C'est très important de s'entourer de professionnels qui vont nous aider dans différents domaines comme on le fait entre autres pour l'administration, le financement, la génétique et



l'alimentation. Je pense notamment au syndicat de gestion agricole de ma région et à l'Association des producteurs de canneberges du Québec qui ont été des sources d'information incroyables. J'y ai obtenu de judicieux conseils et eu accès à des données précises qui m'ont été grandement profitables. »

### Chacun sa business

René accorde également sa confiance à ses employés clés qu'il considère comme des piliers pour assurer le succès de ses entreprises. « Il faut que tu les laisses faire leur *business* dans ta *business*. » Cette approche de délégation dans les pratiques de gestion du personnel semble porter ses fruits puisque les objectifs fixés sont atteints en tout temps. « Aussi, j'ai plus de temps pour réaliser d'autres projets », renchérit-il.

René et Maggy souhaitent se retirer progressivement de l'entreprise laitière pour permettre à leurs enfants d'en prendre les rênes. Ils envisagent de se concentrer sur le développement des exploitations de canneberges tout en continuant à encourager la relève et en restant à l'affût de nouvelles occasions d'affaires pour continuer de concrétiser leur vision d'avenir. ■



# PRÉSERVER SON HÉRITAGE AGRICOLE

PAR MATT MCINTOSH

Assurer l'avenir d'une exploitation agricole demande de la préparation. La gestion des finances et des affaires est importante, mais il est aussi crucial de tenir compte de l'aspect humain dans la planification du transfert.

Conseiller financier chevronné et spécialiste de la planification d'entreprises agricoles établi en Saskatchewan, Ray Riel aide depuis plus de 30 ans des familles d'agriculteurs à se préparer à faire face aux imprévus et il sait pertinemment à quel point un plan est important à tous les stades de la vie. La rédaction d'un testament et la souscription d'une assurance-vie font partie d'une bonne planification.

## Jamais trop jeune pour avoir un testament

La tenue à jour du testament est un élément clé d'une planification successorale efficace. S'il s'agit d'une habitude répandue chez les personnes d'un certain âge et les membres de familles d'agriculteurs qui quittent l'exploitation agricole, M. Riel sait d'expérience que seule une fraction des jeunes couples d'agriculteurs possèdent un testament. C'est un problème pour plusieurs raisons, dont la possibilité d'un décès subit.

La répartition de la succession aux membres de la famille d'une personne qui décède sans testament est assujettie à certaines règles. Celles-ci varient d'une province à l'autre, de sorte qu'il est possible que votre succession ne soit pas partagée comme vous l'auriez voulu.

Dans le cas d'une ferme familiale, l'absence de testament peut nuire financièrement à l'ensemble de l'entreprise, d'autant plus que les biens transférés à la famille peuvent être soumis à des droits de succession.

« J'ai accompagné une jeune famille qui comptait cinq enfants. Les parents étaient copropriétaires de la terre, mais les animaux étaient au

nom du mari. L'épouse travaillait en dehors de la ferme. Le mari est décédé dans un accident de la route alors que les enfants étaient mineurs. Comme il n'avait pas de testament et que les enfants étaient mineurs, le comptable a expliqué à la veuve que l'impôt à payer serait aussi élevé que si son conjoint avait décidé de vendre tout le troupeau du jour au lendemain. Sans testament, une ferme peut littéralement faire faillite », souligne M. Riel.

## Planifier pour éviter la confusion

Un testament n'a pas besoin d'être complexe. Même un simple document indiquant comment les principaux actifs devraient être répartis peut empêcher des complications.

Tom Deans, spécialiste du transfert intergénérationnel de patrimoine établi en Ontario, partage cet avis. Le manque de planification peut rapidement fractionner, voire réduire à néant, le patrimoine accumulé au fil des générations, en plus d'avoir des répercussions sur les relations familiales. « L'effet de surprise, la confusion et les délais peuvent avoir des conséquences funestes sur la prochaine génération. Le décès d'une personne qui n'a pas de testament occasionne beaucoup d'acrimonie, de confusion et de dépenses, fait valoir M. Deans. C'est particulièrement tragique, parce que le véritable legs d'une personne est sa famille et son succès – pas l'entreprise elle-même. »

« L'héritage de la génération sortante est son engagement absolu et inébranlable à assurer le succès de la prochaine génération. Elle ne laisse pas de place au hasard. Elle y met tout son cœur. »

Toutefois, la planification proactive est particulièrement difficile en raison de la nature des exploitations agricoles. « Il n'est pas facile de



trouver le juste équilibre lorsqu'il est question de partager équitablement des actifs difficiles à diviser comme des terres », explique M. Deans.

### Clarifier les décisions

Ray Riel et Tom Deans estiment qu'un examen régulier de votre testament est un bon moyen de vous remémorer son contenu et que cela vous permet de le modifier s'il y a eu des changements dans votre vie : l'arrivée de nouveaux enfants ou la désignation d'un successeur, par exemple.

Cet exercice offre aussi l'occasion de clarifier vos décisions en matière de planification successorale.

Selon M. Riel, un testament ne précise pas pourquoi une personne a divisé son patrimoine d'une manière donnée. Il y a donc un risque que les membres de la famille interprètent incorrectement, ou à leur propre manière, les décisions successorales du défunt, ce qui peut entraîner des conflits familiaux – une menace permanente pour la viabilité des exploitations agricoles. Le fait d'accompagner un testament d'une lettre explicative permet de préciser et de justifier ses intentions.

« C'est l'ultime message que vous laisserez à votre famille », insiste M. Riel. Le fait de reconnaître qu'une exploitation agricole est souvent importante pour tous les membres de la famille – pas seulement pour ceux qui continueront de travailler au sein de l'exploitation – et de leur expliquer ce qui vous tient à cœur et comment le préserver contribue à atténuer le risque de conflits futurs.

« Un héritage agricole est un ensemble de valeurs, d'attitudes, de biens, d'objets de famille, d'histoires et de traditions qui font partie de la culture familiale. N'oubliez pas que les enfants qui ne pratiquent pas l'agriculture ont grandi au même endroit que les successeurs. Ils sont attachés à la ferme même s'ils ne sont pas devenus agriculteurs et veulent souvent préserver les traditions. Ils veulent savoir que ce qu'ils chérissent survivra à l'épreuve du temps malgré le transfert de l'entreprise. »

### Assurez-vous d'être assuré

Outre le testament, vous devriez également souscrire une assurance-vie qui protégera votre famille contre les pressions financières liées aux dettes, aux frais de garde d'enfants, à une éventuelle baisse du revenu du ménage ainsi que d'autres difficultés.

Une assurance-vie temporaire a une durée déterminée. Si l'assuré décède au cours de cette période, sa famille touchera des prestations. M. Riel indique qu'il s'agit d'une bonne option pour les jeunes agriculteurs parce qu'ils ont souvent des enfants, que c'est généralement au début de leur carrière qu'ils contractent des dettes importantes, et que les primes sont abordables.

À l'inverse, les agriculteurs plus âgés opteront peut-être pour une assurance-vie permanente. Cette option est plus coûteuse, mais elle garantit que la famille touchera des prestations, peu importe à quel moment l'assuré décède. Les jeunes souscripteurs prévoyants prendront une police transformable, c'est-à-dire une assurance-vie temporaire qui peut devenir permanente à l'échéance du contrat, sans que le titulaire soit tenu de subir un examen médical.

Un testament et une assurance-vie sont deux outils de planification importants qui peuvent aider les familles d'agriculteurs à protéger leur entreprise et leurs relations contre l'imprévu. ■

# RÉGIMES D'ACTIONNARIAT ET AUTRES AVANTAGES POUR MOBILISER LES EMPLOYÉS

PAR RICHARD KAMCHEN

La pénurie de main-d'œuvre actuelle incite les gestionnaires d'entreprises agricoles à sortir des sentiers battus pour attirer les travailleurs et les maintenir en poste.

Si vous gérez une exploitation agricole, vous pourriez vous inspirer de ce qui se fait dans d'autres secteurs d'activité en offrant à vos employés la possibilité d'acquérir des actions dans l'entreprise, par exemple.

## Régimes d'actionnariat des salariés

Les régimes d'actionnariat des salariés sont rares dans le milieu agricole, mais ils donnent d'excellents résultats dans d'autres secteurs d'activité. Le cabinet-conseil ESOP Builders indique que 40 % des 200 entreprises à la croissance la plus rapide au Canada, selon le magazine *Profit*, offrent des régimes d'actionnariat.

Aux États-Unis, plus de 11 000 entreprises et quelque 10 millions d'employés ont des régimes d'actionnariat, dont Microsoft, Hewlett-Packard, Proctor & Gamble, Cisco, Intel, Xerox, Motorola et Merrill Lynch.

## Une solution prometteuse pour les fermes

Compte tenu de l'augmentation de la taille des exploitations et des effectifs, Dan Ohler, spécialiste en actionnariat des salariés chez ESOP Builders, prévoit que ce régime se révélera une option très viable.

« Les régimes d'actionnariat peuvent procurer un avantage considérable pour le recrutement et le maintien en poste », dit-il.

M. Ohler estime que les jeunes veulent que leur emploi soit plus qu'un simple travail et que la possibilité de détenir des actions peut être un excellent moyen de les attirer. Cela peut aussi inciter les employés en poste ayant des compétences précieuses à rester au service de l'entreprise.

Les régimes d'actionnariat peuvent même s'avérer attrayants pour les travailleurs saisonniers. Par exemple, une entreprise spécialisée dans

l'installation de panneaux solaires a mis en place un régime d'actionnariat pour convaincre ses employés saisonniers de revenir année après année. « Ils reviennent parce qu'ils savent qu'ils ont un intérêt dans l'entreprise », explique M. Ohler.

## Comment procéder

M. Ohler recommande aux dirigeants d'exploitations agricoles d'offrir à certains employés la possibilité d'acheter des actions au lieu de leur en donner à titre de prime, par exemple.

« L'employé doit alors contribuer financièrement. C'est un peu plus significatif que si vous lui donnez simplement des actions », souligne M. Ohler.

Comme les travailleurs agricoles ne possèdent pas nécessairement l'épargne suffisante pour acheter des actions, il suggère aux exploitants agricoles d'envisager à cette fin le prélèvement de retenues salariales.

L'employeur pourrait aussi octroyer des options d'achat d'actions à ses employés, ajoute M. Ohler. Ces options procurent aux employés le « droit » d'acheter des actions ultérieurement à un prix convenu d'avance.

Les options peuvent être une excellente stratégie pour attirer des employés, fait-il valoir.

Par exemple, un nouvel employé se verrait accorder le droit d'acheter des actions à leur valeur actuelle, mais seulement trois ans après l'octroi de l'option. Si tout se passe bien pour l'employé, la valeur des actions aura peut-être augmenté considérablement au moment où il pourra exercer son option, et il sera alors encore plus motivé à acheter des actions et à continuer d'apporter des contributions précieuses à l'entreprise.

En revanche, si l'employé est licencié avant cette date, il perd le droit d'acheter des actions.



## Avantages des régimes d'actionariat

En tant qu'actionnaires, les employés partagent les risques et les bénéfices de l'exploitation agricole.

« Cela procure aux employés un sentiment d'appartenance qui les pousse à prendre de meilleures décisions chaque jour, et c'est un excellent moyen de les garder, car ils ne voudront pas aller voir ailleurs », dit M. Ohler.

**ESOP Builders indique que les entreprises non agricoles qui ont mis en œuvre des régimes d'actionariat des salariés ont obtenu les avantages suivants :**

- Des effectifs hautement mobilisés : Les employés sont plus productifs et plus dévoués; leurs cotes de rendement sont 20 % plus élevées et leur taux d'absentéisme est beaucoup plus bas.
- La capacité d'attirer et de garder des employés talentueux : Au moment du recrutement, les entreprises offrant un régime d'actionariat reçoivent 3,5 fois plus de candidatures que les entreprises n'offrant pas un tel régime, et cet avantage permet de réduire considérablement le taux de roulement des employés, soit jusqu'à 200 % selon le National Center for Employee Ownership des États-Unis.

## Autres avantages hors du commun

Si les régimes d'actionariat sont un moyen intéressant d'attirer et de garder des employés, ce n'est pas la seule option. Le logement et l'accès au transport sont des avantages non pécuniaires que les exploitants agricoles offrent de plus en plus souvent.

« Je me souviens d'un agriculteur qui m'a raconté qu'il avait offert à son employé un camion flambant neuf qu'il pouvait utiliser comme bon lui semblait et qui lui appartiendrait au bout de cinq années de service », dit Heather Watson, directrice générale de Gestion agricole du Canada.

Certains employeurs offrent des avantages encore plus inusités.

« J'ai entendu dire que des gestionnaires d'exploitations agricoles ont mis en place des programmes sociaux et organisé des activités de groupe pour favoriser un climat de camaraderie et un sentiment d'appartenance chez leurs employés », ajoute M<sup>me</sup> Watson.

Selon M<sup>me</sup> Watson, plus les exploitants agricoles offrent des avantages sociaux comparables à ceux des secteurs non agricoles, plus ils ont de chances d'attirer et de maintenir en poste les employés.

« Des salaires comparables, des prestations de maladie, des services de consultation et des programmes de primes de rendement, de fidélisation et de retraite permettent entre autres aux entreprises de se distinguer », précise-t-elle.

Des avantages et des programmes peuvent aussi être offerts aux familles des employés. Outre les fêtes organisées par l'entreprise et les billets d'événements sportifs, il pourrait être intéressant de donner des cartes-cadeaux ou d'autres cadeaux significatifs qui rejoignent les champs d'intérêt des employés.

Compte tenu de la nature du travail agricole, les exploitants peuvent aussi offrir à leurs employés une part de la production, soit de la viande de bœuf, des fruits, des légumes ou d'autres produits, ce qui fait partie des avantages uniques qui les distinguent des autres entreprises.

Même l'environnement de travail – être à l'extérieur, travailler avec des animaux, nourrir la planète et contribuer à soutenir la collectivité – peut rejoindre les besoins et les valeurs des employés au-delà du simple salaire, dit-elle.

« Les agriculteurs ont une foule de possibilités de sortir des sentiers battus. Ils peuvent s'inspirer de ce qui se fait dans d'autres secteurs d'activité, mais aussi proposer d'autres avantages que seules les exploitations agricoles peuvent offrir », conclut M<sup>me</sup> Watson. ■



# UNE PRODUCTRICE DE KELOWNA EMBRASSE LE CHANGEMENT

D'APRÈS LE RÉCIT RAPPORTÉ À MYRNA STARK LEADER

Au cours des 20 dernières années, Andrea McFadden a modifié sa stratégie d'affaires à plusieurs reprises afin de rentabiliser son exploitation de huit acres située à Kelowna. Cette entrepreneure, une grande amatrice des plantes de son propre aveu, cultive actuellement 60 variétés de lavande, plus de 120 rosiers de Damas et une dizaine de plantes aromatiques destinés à trois usages distincts : le marché culinaire, la production de semences et la distillation sur place – les huiles essentielles et les hydrolats\* qu'elle produit sont d'ailleurs vendus ou employés dans des produits fabriqués à la ferme.

Malgré les hauts et les bas, Andrea demeure enthousiaste quant à l'avenir de son entreprise, Okanagan Lavender and Herb Farm, et est ravie de faire part des leçons qu'elle a apprises au fil du temps.

## Faire preuve de résilience

En 1908, mon grand-père a fondé une pépinière qui a eu du succès dans la région. Mon père était passionné par la production de raisins. Lui et mon frère ont produit le premier vin de la famille en 1989, donnant ainsi naissance à la vinerie Quails' Gate, que mon autre frère dirige actuellement. Après la naissance de mes enfants, j'ai pris la décision de quitter l'enseignement pour me consacrer à l'agriculture.

Le verger vieillissant déperissait et j'ai décidé d'y planter des vignes. Malheureusement, juste au moment où elles commençaient à bien produire, un gel meurtrier a tout ravagé, sauf le peu de lavande que j'avais planté à titre expérimental. D'ailleurs, j'expérimente constamment, car je suis fascinée par les plantes dont les vertus sont reconnues traditionnellement, comme la lavande qui a des propriétés anti-inflammatoires. Lorsque j'ai vu que la lavande avait survécu au gel, je me suis dit : « il y a peut-être là un débouché », et j'en ai planté davantage.

## L'importance de la créativité et d'une attitude positive face au changement

J'ai toujours cru que le changement est une bonne chose. On peut obtenir une récolte abondante d'une plante une année, mais l'année suivante, on n'en récolte pas assez pour fabriquer un produit. Cela fait partie de l'agriculture. Je suis capable de voir différentes perspectives et possibilités. Les gens seraient stupéfaits d'entendre toutes les idées que j'ai en tête. En revanche, il est important de garder sa concentration et de se demander : « Est-ce une bonne idée pour mon entreprise? ».

J'aime aussi apprendre et créer. C'est ce qui m'a amené à concevoir nos produits. Au début, je vendais des savons et des sachets aux marchés de producteurs locaux et dans ma petite boutique à la ferme. L'enthousiasme des clients m'a incitée à prendre un risque calculé et, pour la première fois, à contracter un prêt pour agrandir la boutique, améliorer les installations de distillation et ajouter une cuisine commerciale et des bureaux en construisant un nouveau bâtiment de 2 000 pieds carrés sur la propriété.

## Les tendances comptent

Après avoir discuté avec ma famille, j'ai décidé de me lancer dans le tourisme expérientiel en m'inspirant des bars de dégustation de l'industrie vinicole. Nous invitons les visiteurs à se promener dans les champs et à en apprendre davantage sur les plantes et sur nos procédés de fabrication. Nous avons aussi organisé des événements saisonniers : tout d'abord une balade dans les allées que nous éclairons après le coucher du soleil, puis une expérience sensorielle à l'intérieur. Ils avaient l'occasion de goûter des aliments et des boissons et d'essayer des produits fabriqués avec ce qu'ils venaient de voir. Ils pouvaient également créer des produits de beauté ou de soins corporels personnalisés à notre bar d'aromathérapie.



## La reconnaissance internationale peut aussi être utile

Nous avons changé nos étiquettes à plusieurs reprises pour qu'elles reflètent mieux la nature de nos produits. Toutefois, c'est la troisième place que nous avons obtenue pour l'un de nos produits de soin du visage dans le cadre du North American Clean Beauty Awards en 2017 qui a été un tournant important. Des produits provenant d'Australie, d'Europe, des États-Unis et du Canada avaient été soumis dans le cadre de ce concours. Cela nous a démontré que nous étions sur la bonne voie et qu'un nombre croissant de personnes sont à la recherche de produits de beauté dignes de confiance et fabriqués de façon plus transparente.

## Même un changement que nous n'avons pas choisi peut procurer des avantages

Récemment, un nombre grandissant d'épisodes de fumée de feux de forêt dans la région a eu pour effet de dissuader les visiteurs de se rendre à la ferme. De plus, certains voisins décourageaient les clients de se stationner dans le secteur lors des événements. Puis, la pandémie nous a empêchés de recevoir des visiteurs. Je m'étais lancée corps et âme dans ce projet de tourisme expérientiel, mais pour survivre, j'ai dû m'adapter. Nous avons donc sauté quelques étapes de notre plan d'affaires sur cinq ans pour passer très rapidement au commerce en ligne. Il nous a fallu apprendre à gérer une boutique en ligne et la vente en gros.

Le changement n'a pas été facile, mais c'était une bonne décision, notamment en raison du resserrement constant du marché du travail agricole. Le commerce en ligne a connu un essor fulgurant, tout comme l'information sur les soins de beauté et les publications d'influenceurs que l'on retrouve sur Internet. Nous avons maintenant accès à des clients des quatre coins de la planète, et nous livrons actuellement nos produits partout au Canada.

## Prendre des décisions fondées sur des données

Cette année, notre tonique pour la peau à base d'hydrolat de rose de Damas à 100 % a obtenu la deuxième place au concours Clean Beauty Awards. Cette deuxième place au concours est une forme de validation, mais il est aussi important de s'appuyer sur des données. Les renseignements que nous tirons des recherches effectuées sur Google et des commentaires recueillis sur Internet orientent nos décisions d'affaires. Certains de nos anciens meilleurs vendeurs ont grandement perdu en popularité depuis qu'ils sont commercialisés en ligne. Je pense par exemple à notre sel exfoliant à la lavande qui laisse une sensation agréable sur vos mains, ce qui est très difficile à ressentir sur Internet.

Nous avons aussi abandonné certains produits qui demandaient beaucoup de travail. Les produits destinés au secteur culinaire sont maintenant vendus comme aromatisants pour d'autres produits, y compris la crème glacée et le cidre. Ce secteur d'activité dépend en grande partie du réseau que nous avons développé au fil des années, lequel est très important.

## Un conseil que j'aurais aimé avoir reçu plus tôt

Prenez le temps de cartographier la topographie et la structure des sols et de bien les comprendre pour savoir ce qu'ils peuvent produire. Certains choix que nous avons faits étaient judicieux, mais nous aurions pu faire mieux, notamment en plantant des arbres à des endroits stratégiques pour atténuer les dommages causés par le vent, tout particulièrement en raison de l'augmentation des phénomènes météorologiques extrêmes et de la diversité des types de sols.

Présentement, j'envisage de laisser une partie des terres en friche pour accroître la biodiversité. Je suis membre de l'Association canadienne des entreprises familiales depuis de nombreuses années. Lorsque vous faites partie de la troisième génération de producteurs, vous avez aussi ce lien émotionnel avec la terre. En prendre soin à long terme a toujours fait partie de ma stratégie d'affaires. ■

\*L'hydrolat a des qualités semblables aux huiles essentielles pures, mais il est fait à base d'eau. Il est donc moins concentré et peut être utilisé sans risque pour la peau.



*RÊVER. BÂTIR. RÉUSSIR.*

## ***PROFITEZ VOUS AUSSI DU FINANCEMENT D'INTRANTS DE FAC***

---

Choisissez la manière simple et flexible de libérer vos liquidités. 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](https://fac.ca/intrants)***

# L'IA ET L'APPRENTISSAGE AUTOMATIQUE AU SERVICE DE LA GESTION AGRICOLE

PAR PETER GREDIG

Les secteurs non agricoles comme l'immobilier et les services financiers sont en pleine révolution grâce à l'intelligence artificielle (IA) et à l'apprentissage automatique. Le secteur agricole est tout aussi riche en données, mais certaines différences font en sorte qu'il est plus difficile de confier les décisions de gestion agricole à un ordinateur.

Tony Meekes, gestionnaire de produits numériques pour une grande entreprise d'intrants agricoles qui vit en Ontario, se voue à la recherche et au développement de meilleurs outils de gestion pour les agriculteurs. Ces dernières années, l'utilisation de l'IA a connu un très grand engouement, notamment pour ce qui est de développer des outils d'aide à la décision efficaces capables d'analyser de grandes quantités de données agronomiques.

« Nous sommes sur le point de faire des avancées importantes dans certains domaines. Je crois que quelques-unes des innovations et des utilisations intéressantes de l'apprentissage automatique dans d'autres secteurs se retrouveront également en agriculture », avance M. Meekes. Il précise aussi que le terme « intelligence artificielle » a une portée très large et que l'apprentissage automatique serait un terme plus adéquat pour décrire comment des données de qualité peuvent être utilisées pour développer des outils d'aide à la décision crédibles et fiables.

## Qu'est-ce que l'apprentissage automatique?

L'apprentissage automatique est une forme d'IA. Au lieu d'apprendre à une solution technologique comment résoudre des problèmes, un programmeur conçoit des algorithmes qui le font à sa place.

Par exemple, l'apprentissage automatique sert à relever des tendances inhabituelles pour détecter les fraudes liées au crédit, mais aussi à créer des robots conversationnels capables de répondre aux questions des clients pour appuyer le service à la clientèle.

## L'apprentissage automatique dans le secteur immobilier

Les investisseurs immobiliers utilisent l'IA et des logiciels d'apprentissage automatique pour prévoir le rendement des propriétés sur le marché locatif, leur valeur future ou encore les coûts d'entretien des biens immobiliers. Ainsi, l'apprentissage automatique peut tirer parti des données immobilières mises à sa disposition tout en prenant en compte d'autres données économiques secondaires, mais tout aussi pertinentes.

## Comment exploiter cette technologie en agriculture?

L'apprentissage automatique consiste à effectuer des milliers d'itérations fondées sur des données de qualité. La qualité élevée des données et la grande quantité d'itérations accélèrent le processus d'apprentissage automatique.

Cependant, dans le domaine agricole, les données qui sont valides pour une région, une culture ou un créneau particulier ne le sont pas nécessairement pour d'autres. Les variables en jeu ont une portée plus vaste et sont moins prévisibles.

Dans le domaine de la production de grandes cultures, les conditions météorologiques demeurent un facteur difficile à prévoir par l'apprentissage machine. En revanche, les environnements contrôlés, tels que l'élevage et la production en serre, sont mieux adaptés pour en tirer profit. De plus, de nombreux fabricants emploient des outils d'apprentissage automatique pour prédire quelles composantes mécaniques d'un équipement industriel tomberont en panne et à quel moment. Cela pourrait également s'appliquer à l'agriculture.

M. Meekes indique qu'il y a quelques obstacles à surmonter avant que l'apprentissage automatique puisse être utilisé de façon optimale en agriculture. « Au cours des dernières années, nous avons un usage intensif des bases de données dans la production de cultures et l'utilisation des équipements, et cela est aussi très prometteur dans le domaine de la gestion financière », explique-t-il.

M. Meekes ajoute que le plus grand défi sera sans doute de faire accepter cette technologie par les agriculteurs. « Les producteurs agricoles ont l'habitude d'utiliser des données pour valider les décisions qu'ils prennent en se fiant à leur expérience ou à leur instinct, mais ils pourraient se montrer réticents à confier des décisions importantes à ces outils. »

Il est plus probable qu'ils fassent confiance à l'IA pour les aider à prendre de petites décisions du quotidien en temps réel, et peut-être aussi pour mieux comprendre les répercussions de l'inflation, des politiques du marché du carbone et des taux d'intérêt afin de prendre des décisions éclairées en matière de gestion financière.

Pourtant, le succès que remporte cette technologie dans d'autres secteurs nous montre que la combinaison de données financières agrégées et de données agronomiques et de production offre un potentiel énorme », précise-t-il. ■



# OBTENIR UN POINT DE VUE DIFFÉRENT

Le recours aux services de conseillers externes vous permet de profiter d'un savoir-faire spécialisé. Un avocat, un notaire, un comptable, un conseiller agricole, un consultant en ressources humaines, un nutritionniste spécialisé en élevage ou un agronome peut vous proposer de nouvelles idées qui vous aideront à améliorer la gestion et la planification de votre exploitation. Un propriétaire d'entreprise d'une autre industrie ou un exploitant agricole d'un autre secteur ou d'une autre région peut aussi vous apporter des points de vue uniques.

## CONSEIL :

*C'est la valeur que ces experts apportent à votre entreprise plutôt que leurs honoraires qui est importante.*

Source : fac.ca

## C'EST LA PÉRIODE DES IMPÔTS ET AGEXPERT COMPTABILITÉ EST LÀ POUR VOUS AIDER!

Voici comment ce **logiciel conçu pour l'agriculture** peut vous simplifier la vie :

- créez des rapports sur les revenus et les dépenses – vos renseignements sont ainsi organisés et prêts à soumettre;
- envoyez vos déclarations de TPS/TVH et de TVQ en un seul clic, et consultez un guide pratique qui vous aidera à soumettre les renseignements exigés;
- accédez à des babillards de discussion, dont un qui s'adresse aux nouveaux utilisateurs, où vous pourrez obtenir des réponses à vos questions.

Tirez pleinement profit d'AgExpert pour votre entreprise : **agexpert.ca**

### Évitez les pièges courants en matière de planification fiscale :

- Assurez-vous de connaître la valeur initiale du montant déductible aux fins de l'impôt lors de la vente d'un actif.
- Tenez compte des coûts fiscaux au moment de retirer des fonds d'un régime d'épargne-retraite.
- Privilégiez les économies d'impôt à plus long terme si vous envisagez de vendre l'entreprise agricole.

Source : fac.ca

# LES FERMES CANADIENNES SONT PLUS DURABLES QUE JAMAIS

D'après les plus récents chiffres du Recensement canadien de l'agriculture, 65 % des exploitations agricoles canadiennes ont recours à des pratiques agricoles durables comme :

- le pâturage tournant et le pâturage hivernal;
- la plantation de cultures de couverture;
- les plantations de protection et les haies brise-vent.

Les exploitants s'adaptent aussi aux changements climatiques, notamment en se tournant davantage vers des cultures qui tolèrent la sécheresse.

Sources : [statcan.gc.ca](http://statcan.gc.ca); [ofa.on.ca](http://ofa.on.ca) (en anglais seulement)

## DES AGROTECHNOLOGIES QUI CHANGENT LA DONNE

La population mondiale devrait s'accroître de 2,2 milliards de personnes d'ici 2050, et les agriculteurs seront appelés à augmenter leur production d'aliments de 70 %.

**Les agrotechnologies aideront les producteurs à répondre à la demande croissante. Voici quelques avantages dont ils pourront tirer profit :**

- l'agriculture de précision pour optimiser l'utilisation des ressources et assurer l'efficacité, la durabilité, la rentabilité, la productivité et la qualité de l'exploitation;
- l'agriculture verticale à l'intérieur pour contrôler avec précision l'éclairage, la température et l'arrosage, et accroître le rendement;
- l'automatisation pour connecter la machinerie agricole, les systèmes informatiques, les appareils électroniques, les capteurs chimiques et les solutions de gestion des données;
- les technologies de gestion de l'eau, dont la micro-irrigation au goutte-à-goutte, pour limiter le gaspillage d'eau.

Sources : [masschallenge.org](http://masschallenge.org) (en anglais seulement); [fac.ca](http://fac.ca)

# LA HAUSSE DU COÛT DES INTRANTS ET DES FRAIS D'INTÉRÊT MET EN PÉRIL UN PLAN DE TRANSFERT

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

Sonja et Dieter se sont réjouis lorsque leurs deux enfants se sont engagés à prendre la relève de la ferme familiale. Leur fils Karl, dans la mi-trentaine, était père d'une jeune famille, tandis que leur fille Heike, âgée de 30 ans, s'était récemment mariée et avait emménagé à la ferme.

Le plan de transfert était en cours de préparation depuis près de trois ans. L'objectif était de permettre à Sonja et à Dieter de se retirer progressivement de l'entreprise au cours des trois prochaines années, quand ils auraient tous deux atteint la soixantaine. Ils vendraient alors une partie de la terre et tout l'équipement à leurs enfants, et ils s'étaient entendus sur un prix équitable pour tous. Le reste de la terre agricole serait vendu aux enfants au cours des années suivantes. Sonja et Dieter voulaient construire une petite maison sur un des terrains de la ferme. Ils souhaitaient également voyager et assurer leur sécurité financière durant leur retraite.

Dieter n'avait pas oublié les difficultés rencontrées au cours des premières années d'exploitation de la ferme, et il voulait que ses enfants héritent d'une entreprise pleinement opérationnelle. Il souhaitait étaler le paiement des actifs sur une période de huit ans pour amortir le choc. De plus, il sentait qu'il faudrait continuer d'agrandir la ferme pour pouvoir subvenir aux besoins des deux familles et pour aider ses enfants à respecter leurs engagements envers Sonja et lui.

## Une occasion à ne pas laisser passer

Un soir, un voisin s'est arrêté pour aviser Karl qu'il avait l'intention de vendre deux terrains qui jouxtaient les terres appartenant à sa famille. Ces terrains allaient être vendus aux enchères, mais leur voisin voulait tout de même lui en glisser un mot.

Enthousiasmé, Karl a convoqué une réunion de famille. Le moment n'était pas idéal, mais il voulait saisir l'occasion qui se présentait. Qui plus est, Dieter avait toujours dit qu'il achèterait ces terres si elles étaient mises en vente. Ils ont ensuite organisé une rencontre avec le comptable de la famille pour discuter de la capacité de l'exploitation à assumer une dette beaucoup plus importante. Les prévisions de revenus de Karl indiquaient que ce serait possible, mais vu l'importance de la somme, il y aurait peu de marge de manœuvre. Ils ont décidé de faire une offre audacieuse et ont acheté les terrains.

## Une crise de trésorerie

La première année s'est bien déroulée. Ils avaient eu une année décente et avaient été en mesure de respecter tous leurs engagements et même de remplacer certains équipements vieillissants. Les problèmes ont commencé au cours de la deuxième année. C'est par un malencontreux concours de circonstances – la flambée des prix de l'engrais et du carburant, la hausse des taux d'intérêt et une année décevante du point de vue des revenus de l'exploitation agricole – que la ferme s'est retrouvée dans une « véritable crise de trésorerie ».

L'exploitation avait de la difficulté à couvrir ses dépenses et à assurer le service de la dette. Puis, Karl et Heike ont cessé de faire leurs paiements à leurs parents, en leur expliquant que ce ne serait que temporaire. Malheureusement, après six mois sans aucune rentrée d'argent, Dieter et Sonja ont commencé à s'inquiéter. Ils devaient payer leur nouvelle maison et avaient besoin de remplacer leur véhicule.

La réunion familiale suivante s'est révélée houleuse, car les enfants tentaient de justifier leur retard de paiement en prétextant que leur père

les avait incités à agrandir la ferme et à prendre des risques. Dieter et Sonja l'ont reconnu, mais ils leur ont tout de même rappelé qu'une entente reste une entente, même si elle a été conclue avec des membres de la famille.

### Des relations familiales en péril

Après trois autres mois sans rentrée d'argent, Dieter a dû se trouver un emploi au silo à grains du coin pour joindre les deux bouts. Par ailleurs, il a annoncé à Karl et à Heike qu'il serait dans l'obligation de louer les terres qui lui restaient si ceux-ci ne recommençaient pas à le payer.

Ce n'était pas la retraite que Dieter et Sonja avaient imaginée, et les relations avec leurs enfants étaient maintenant si tendues que la famille ne se réunissait même plus. La communication était sur le point d'être rompue.

La conversation qu'ils ont eue lors de la réunion familiale suivante n'a pas été facile. Ils allaient tous devoir prendre des décisions difficiles. Dieter et Heike ont rencontré leur prêteur pour discuter de la possibilité de prolonger la durée de certains prêts et d'en assouplir les modalités de remboursement, ainsi que pour hypothéquer une autre parcelle afin de générer suffisamment de liquidités pour payer les coûts de construction de la maison.

De toute évidence, il fallait trouver de l'argent quelque part pour subvenir aux besoins des trois familles. Karl a donc effectué du travail à forfait et accepté un emploi de camionneur durant la saison morte pour générer des revenus, tandis que Heike a recommencé à travailler à temps partiel.

### Apprendre à la dure

Karl et Heike ont été surpris d'apprendre à quel point leurs parents avaient peu d'argent. Ils croyaient que ces derniers avaient des économies personnelles, mais Dieter n'avait jamais vraiment cru aux investissements hors ferme ou aux REER. Leurs terres constituaient leur fonds de retraite.

Tous les membres de la famille ont dû reconnaître que l'achat de la nouvelle propriété et l'ambitieux projet d'agrandissement de la ferme ont été la source du problème. Pourtant, les terrains de la ferme voisine représentaient un véritable atout pour l'exploitation, et ils n'avaient aucune intention de s'en départir. La famille possédait toutefois une petite propriété non loin de la municipalité, laquelle devrait être vendue si le flux de trésorerie ne s'améliorait pas.

### S'unir pour trouver des solutions

La famille avait pris des décisions qui visaient à générer le meilleur rendement financier possible à long terme. Avec le recul, Dieter et Sonja ont réalisé qu'ils auraient dû exiger le paiement d'une somme forfaitaire pour financer au moins la construction de leur nouvelle maison. De plus, ils ont constaté qu'ils avaient fortement sous-évalué leurs frais de subsistance. La situation était difficile, mais ils avaient des options et la famille allait travailler ensemble pour s'en sortir. ■

---

BDO est un cabinet spécialisé en comptabilité agricole, en planification fiscale et en services-conseils aux entreprises.

Site Web : [bdo.ca](http://bdo.ca) / Twitter @BDOCanada\_Ag.

# QUELS SONT LES ÉLÉMENTS D'UN TESTAMENT? QUE DOIS-JE PRÉPARER?

PAR EMILY LEESON

Vous savez qu'il vous faut un testament; pourtant, beaucoup de Canadiens traînent les pieds lorsqu'il s'agit de mettre leurs dernières volontés sur papier. Environ la moitié seulement d'entre nous ont un testament – et très nombreux sont ceux qui n'ont jamais mis à jour le leur. Un testament n'est pas qu'un document juridique. Rédigé correctement, il peut protéger l'avenir de votre famille, prévenir les conflits et faire économiser temps et argent à vos bénéficiaires.



## Tara Talbot

Avocate spécialisée en droit immobilier – Regina, SK

### Voici les principaux éléments qui devraient se trouver dans tout testament :

**Renseignements au sujet du testateur :** Nom, lieu de résidence, régime matrimonial (au Québec) et déclaration par laquelle vous indiquez que le document constitue votre testament.

**Révocation :** Il est important de révoquer tout testament ou disposition testamentaire antérieurs si vous voulez que le document soit votre dernier testament en vigueur.

**Désignation d'un exécuteur testamentaire :** L'exécuteur est la personne qui administrera la succession et qui accomplira les volontés que vous avez exprimées dans votre testament. Il devra notamment réunir vos

biens, payer vos dettes et veiller à ce que vos bénéficiaires reçoivent ce à quoi ils ont droit. Au Québec, on emploie le terme « liquidateur ». Il est important que le liquidateur soit un résident canadien pour des raisons fiscales.

**Rémunération :** Au Québec, vous devez indiquer si l'exécuteur (liquidateur) a droit à une rémunération ou non.

**Tutelle :** Cette section est pertinente si vous avez des enfants âgés de moins de 18 ans. Qui désignerez-vous comme tuteur de vos enfants mineurs?

**Pouvoirs conférés à l'exécuteur (liquidateur) :** Ces pouvoirs habilent l'exécuteur (liquidateur) à administrer la succession. La plupart des avocats (et des notaires au Québec) utilisent des dispositions standard dans cette section.

**Distribution des biens :** Cette section décrit comment l'exécuteur (liquidateur) distribuera les biens et qui seront les bénéficiaires (légataires ou héritiers au Québec). Il est important de déterminer qui héritera de quoi, mais il est aussi important de montrer à votre avocat (notaire) que vous êtes en mesure de dresser la liste de vos biens. Si votre testament devait être contesté, il pourra confirmer que vous étiez capable de décrire clairement vos biens et que vous aviez la capacité de rédiger votre testament.

**Fiducies :** Si vous avez désigné des enfants comme bénéficiaires, une fiducie vous permet de faire en sorte qu'ils reçoivent leur héritage à l'âge que vous avez choisi, plutôt qu'à l'âge légal de 18 ans. Au Québec, vous pouvez inclure une clause d'administration prolongée pour les enfants mineurs au lieu de recourir à une fiducie; vous pouvez aussi établir une fiducie de conjoint.

**Plan de rechange :** Ce type de disposition aide à régler la succession dans l'éventualité que l'avenir diffère de ce que vous aviez prévu. Si, par exemple, les bénéficiaires que vous avez désignés ne sont plus en vie, une telle disposition offre une solution de rechange pour la distribution des biens.

**Autres particularités :** Sollicitez les conseils de professionnels si vous désirez ajouter une protection supplémentaire pour vos biens.

**Signatures :** Assurez-vous que toutes les signatures requises ont été apposées, parce que toute signature omise ou manquante entraînera des problèmes.

**Date :** Assurez-vous de dater votre testament.

### Le choix de l'exécuteur (liquidateur) est une décision cruciale

S'il est important de choisir une personne bien organisée et capable de garder son sang-froid, il existe certaines idées fausses sur ce qui constitue un bon choix.

Un exécuteur (liquidateur) ne doit pas nécessairement posséder de l'expérience en administration des affaires ou en comptabilité; il doit avoir la volonté et la capacité d'apprendre sur le tas. La proximité géographique peut être un atout si cela signifie que la personne peut se rendre facilement à la banque ou au cabinet de l'avocat (notaire), mais ce n'est pas absolument nécessaire.

La bonne personne doit aussi avoir le temps de s'acquitter de ses responsabilités, ou être prête à y consacrer le temps nécessaire, car le processus de liquidation peut prendre beaucoup de temps. Le personnel du salon funéraire, l'avocat (notaire) ou le comptable peuvent fournir du soutien et un bon exécuteur (liquidateur) doit être réceptif à leurs conseils.

En fin de compte, votre exécuteur (liquidateur) doit être une personne dont vous avez la certitude qu'elle respectera vos volontés.



**Tim Lang**

Directeur, stratégies et transfert d'entreprise, FAC – Brandon, MB

La communication est la clé de la planification successorale. Nous savons que les réunions de familles d'agriculteurs sont importantes, mais il est tout aussi judicieux de discuter du contenu d'un testament et des raisons pour lesquelles certaines décisions ont été prises afin que tout le monde soit sur la même longueur d'onde.

Des professionnels peuvent vous aider à faire en sorte que votre testament reflète fidèlement vos dernières volontés. Votre comptable, votre avocat et votre conseiller financier, par exemple, peuvent vous offrir du soutien et des conseils afin d'obtenir le meilleur dénouement possible. Au Québec, votre notaire peut aussi vous soutenir et vous

conseiller lors de la préparation de votre testament. Réunir tous les renseignements pertinents en vue de ces réunions peut faciliter l'ensemble du processus.

### Renseignements à fournir à vos conseillers professionnels

**Avoirs immobiliers :** Quels biens immobiliers possédez-vous? Lesquels font partie de l'exploitation agricole? Lesquels détenez-vous à titre personnel? Qui voulez-vous désigner comme bénéficiaires de ces biens? Un comptable peut vous proposer une stratégie fiscale optimale pour que la distribution de vos biens se fasse sans heurts.

**Biens personnels :** Les véhicules, les bijoux, les antiquités ou les collections, y compris les biens immeubles ou les actions, qui revêtent une importance particulière et que vous aimeriez léguer à certains bénéficiaires.

**Actifs agricoles :** L'équipement, les véhicules, le bétail, etc. Qui voulez-vous désigner comme bénéficiaires de ces actifs? Envisagez de discuter à l'avance des raisons qui motivent ces choix avec les membres de votre famille – agriculteurs et non-agriculteurs – afin d'éviter les malentendus, les surprises ou le ressentiment.

**Dettes :** Les dettes personnelles et les dettes d'entreprise (dont vous êtes responsable), les impôts et les cartes de crédit.

**Placements et assurance-vie :** Il est avantageux de réunir tous les documents dans lesquels vous avez désigné vos bénéficiaires avant de rencontrer votre avocat (ou votre notaire au Québec).

**Arrangements funéraires :** Quelles sont vos volontés pour vos funérailles? Préférez-vous la crémation ou l'inhumation?

Après avoir rédigé votre testament, ne vous contentez pas de le ranger et de l'oublier. Bon nombre d'exploitants agricoles ont un testament, mais beaucoup ne le tiennent pas à jour. Tous les trois à cinq ans, ou chaque fois qu'il se produit un événement marquant (par exemple, une séparation, un divorce, un mariage, une nouvelle relation, un décès, une naissance ou la vente de votre entreprise), vous devriez passer en revue votre testament et le mettre à jour au besoin. Si votre testament ne reflète pas fidèlement vos volontés actuelles, il n'est d'aucune utilité.

Certes, il est toujours plus facile d'éviter les conversations nécessaires ou d'en minimiser l'importance, mais un testament mûrement réfléchi rendra les moments difficiles un peu plus faciles pour ceux qui comptent pour vous. ■

Vous avez une question? Nous sommes à votre écoute. Écrivez-nous à [agrisucces@fac-fcc.ca](mailto:agrisucces@fac-fcc.ca)

# LE CONTRÔLE ET SES ROUAGES

PAR PETER GREDIG

Le mot « contrôle » est chargé et peut avoir une connotation positive ou négative selon le contexte. Dans le cas d'une exploitation agricole, une personne ou une équipe doit être en contrôle de l'entreprise. Cela consiste à prendre des décisions pour assurer le bon fonctionnement et la croissance de l'entreprise. Les entreprises prospères ont une chose en commun : une direction solide, normalement le président-directeur général, qui assure le contrôle nécessaire sans quoi l'entreprise tomberait dans le dysfonctionnement et le chaos.

Cependant, il existe une facette plus problématique du contrôle qui est caractérisée par des comportements visant à contrôler les autres sur le plan psychologique dans le cadre de relations personnelles et professionnelles. La différence peut être tenue entre un gestionnaire d'exploitation agricole qui a le souci du détail et aime savoir ce que chaque membre de l'équipe fait afin de les conseiller et de les motiver et une personne qui fait preuve d'un comportement contrôlant ayant des répercussions négatives sur les membres de sa famille ou de son équipe.

Vous a-t-on déjà dit que vous étiez une personne contrôlante, même pour vous taquiner? Vivez-vous ou travaillez-vous avec quelqu'un qui cherche à contrôler chaque décision personnelle et professionnelle, non seulement pour elle-même, mais pour les autres également? En fait, des problèmes peuvent survenir lorsqu'un dirigeant n'arrive pas à faire la distinction entre contrôler une entreprise et contrôler des personnes.



### Exemples de comportements contrôlants fréquents :

- Insister pour que tout soit fait à sa façon, même dans les moindres détails.
- Ne pas accepter la responsabilité de ses erreurs ou blâmer les autres pour celles-ci.
- Dramatiser la situation et critiquer les autres.
- Chercher à contrôler les finances d'une personne et les rapports qu'elle entretient avec les autres, ou tenter de l'isoler.

### Quelles sont les causes des comportements contrôlants?

Pour bon nombre de personnes, l'anxiété et l'inquiétude sont les principales causes, car elles craignent que si elles n'exercent pas un certain degré de contrôle, tout ira de travers.

Si vous subissez des comportements contrôlants de membres de votre famille ou de votre équipe, il existe des façons de leur faire comprendre que ce n'est pas acceptable. Votre objectif est de fixer vos limites en communiquant de façon claire et concise. Par exemple : « Jean, je peux t'aider à entretenir l'équipement ce vendredi de 16 h à 18 h, mais en dehors de cela, je ne pourrai pas t'aider. »

Il est parfaitement acceptable de demander à l'autre personne ce qu'elle attend de vous. Ensuite, répétez ce qui vous a été dit pour vous assurer d'avoir bien compris et pour établir votre limite. Tenez-vous-en aux faits.

On croit souvent qu'en exprimant nos émotions, on sera mieux compris. Il s'agit d'une aptitude importante, mais qui n'est pas toujours efficace lorsqu'on interagit avec une personne contrôlante.

### Quand doit-on demander de l'aide?

Il existe une grande variété de comportements contrôlants, allant d'habitudes légèrement agaçantes à des traits de caractère qui témoignent d'une personnalité plus manipulatrice et agressive, en passant par le besoin de contrôler de façon abusive les allées et venues d'une personne, ses finances et ses rapports avec les autres. Dans un cadre personnel ou professionnel, il est utile de cerner et de comprendre la gravité d'un comportement pour déterminer la meilleure approche à adopter avec la personne. Cela peut être aussi simple qu'une discussion à propos du comportement en question et de ses répercussions négatives sur la relation ou sur l'entreprise. Dans les cas plus graves où il y a de l'abus, il est important de solliciter l'aide d'un professionnel.

### Que dois-je faire si je suis la source du problème?

Si vous sentez que vous exercez un niveau de contrôle excessif et que vous avez de la difficulté à entretenir des relations personnelles, sachez que vous pouvez obtenir de l'aide. D'ailleurs, il n'y a pas de honte à demander de l'aide pour mieux comprendre ce qui vous pousse à adopter de tels comportements, et les conséquences qu'ils peuvent avoir sur votre entourage et sur vous-même. Des thérapeutes compétents qui connaissent bien les réalités du milieu agricole, comme ceux de l'organisme Au cœur des familles agricoles, peuvent vous aider à identifier les comportements contrôlants dans votre vie et ce que vous pourriez faire pour en traiter la cause.

Vous pouvez également demander de l'aide aux réseaux de soutien locaux ou appeler SOS violence conjugale au 1-800-363-9010.

Pour contacter l'organisme Au cœur des familles agricoles, visitez le site [acfareseaux.qc.ca](http://acfareseaux.qc.ca) ■

Comment les jeunes peuvent-ils lancer

# LA DISCUSSION SUR LE TRANSFERT DE LA FERME?



**JOHN FAST**  
The Family Business Doctor  
Waterloo, Ontario



**MERLE GOOD**  
GRS Consulting  
Cremona, Alberta

## Adoptez une approche entrepreneuriale

Tout transfert intergénérationnel réussi doit obligatoirement devenir une opération commerciale, et j'ai constaté que les jeunes qui adoptent d'entrée de jeu une approche entrepreneuriale sont souvent pris plus au sérieux. Quelle forme cela peut-il prendre?

Concrètement, les jeunes doivent se comporter en adultes. Il est utile d'avoir une proposition financière préliminaire documentée et crédible, ainsi que de montrer que vous êtes prêt à assumer des risques et que vous ne tenez rien pour acquis.

Vous voulez qu'on vous prenne au sérieux, et la capacité de discuter de façon sensée des finances fait de vous un partenaire plus sérieux et plus intéressant aux yeux de vos parents. De fait, ceux-ci seront moins tentés de traiter la génération montante comme des enfants, qu'ils soient âgés de 21 ou 51 ans.

Le fait pour le producteur de la nouvelle génération d'élaborer son propre plan de vie peut aussi servir de tremplin pour parler sérieusement de transfert. De votre propre chef, en vous faisant peut-être aider par un mentor ou un coach, mettez par écrit une trajectoire professionnelle de cinq à dix ans.

Ensuite, invitez vos parents et les autres parties intéressées à un repas au cours duquel il est prévu que vous leur présentiez votre plan de vie. Surveillez le déroulement des conversations. L'élément important de cette stratégie est que les jeunes prennent l'initiative – en élaborant leur plan de vie et en préparant ou en payant le repas prévu à cette fin.

## Faites vos recherches

La relève devrait se définir comme la continuation – et non le transfert – d'une entreprise agricole familiale. Dans cette optique, les deux générations doivent continuer à exercer communément des rôles actifs pour mener à bien la transition de l'entreprise à la prochaine génération.

Le choix des mots est important : voulez-vous être un entrepreneur agricole et devenir propriétaire ou gestionnaire d'une entreprise agricole?

Avez-vous la personnalité, possédez-vous les compétences et, plus important encore, nourrissez-vous la passion nécessaire pour y arriver? Comprenez-vous que l'agriculture est une affaire de capitaux propres et non de revenu?

Parlez-en à d'autres jeunes agriculteurs, discutez des défis connexes, puis prenez votre décision. Ne vous demandez pas ce que l'entreprise peut faire pour vous; demandez-vous ce que vous pouvez faire pour l'entreprise.

Les partenaires de la génération âgée doivent – je dis bien doivent – déterminer à quel genre d'entente ils s'attendent et le communiquer à la prochaine génération. La jeune génération doit ensuite élaborer un plan qui intègre leurs attentes et leurs objectifs, selon leurs propres besoins et leurs capacités de participer à l'entreprise.

Si vous n'êtes qu'un acteur du plan de vos parents, vous resterez un employé.

Qu'en est-il de la clarté et de la sécurité à long terme? Les capitaux propres qui restent dans l'entreprise ne feront pas partie de l'avoir personnel des parents au moment de leur décès. Les entreprises agricoles ne peuvent se permettre d'acheter un tracteur deux fois.

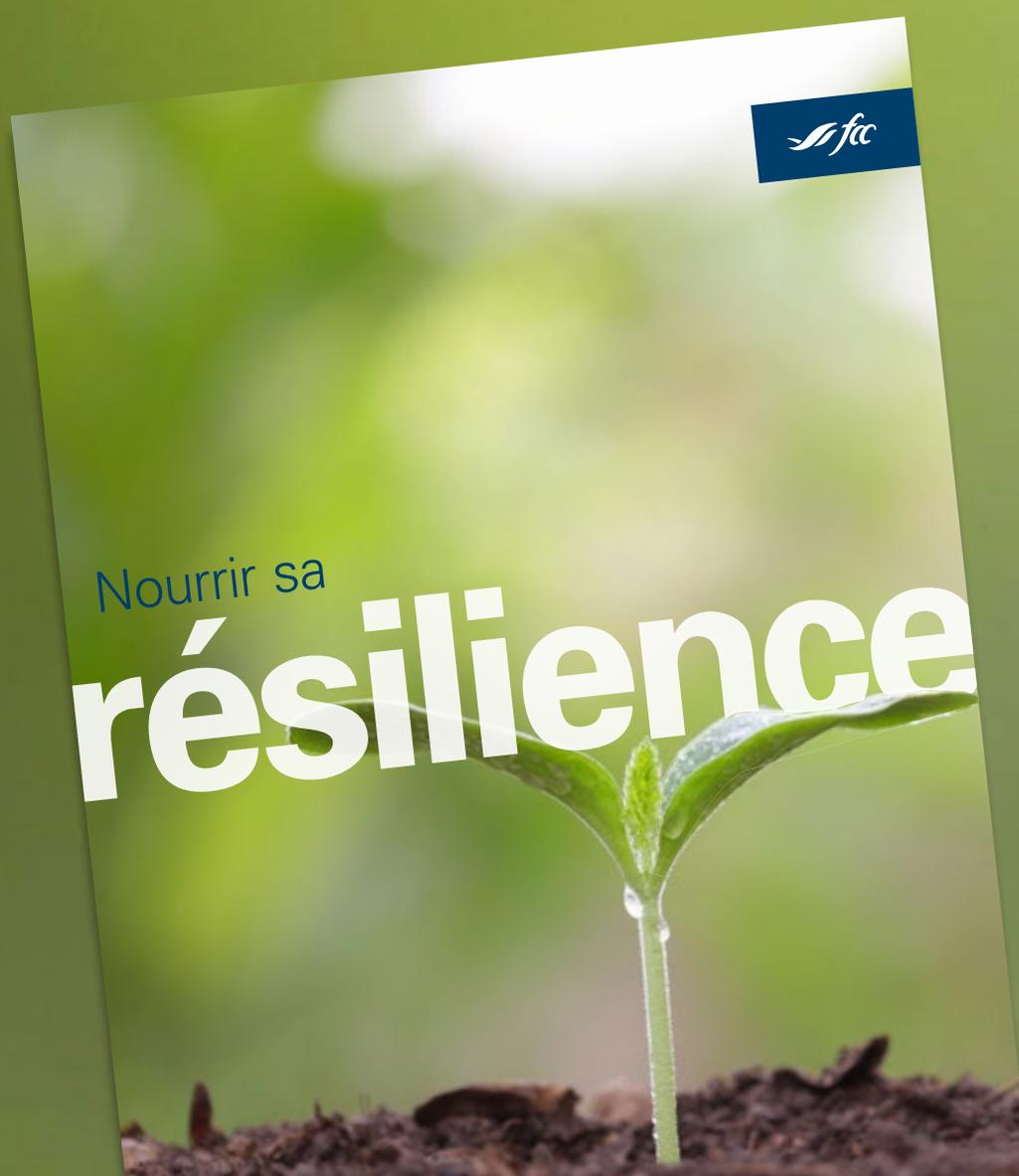
Pourquoi la relève au sein des fermes familiales est-elle parfois si compliquée? Parce qu'elle est extrêmement importante!



# *Votre santé mentale compte*

Prenez-en soin. Voyez comment.

[fac.ca/mieuxetre](http://fac.ca/mieuxetre)



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](http://AgExpert.ca/Champs)



TRANSPARENCE.  
SIMPLICITÉ.  
CONFIANCE.

---

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**