

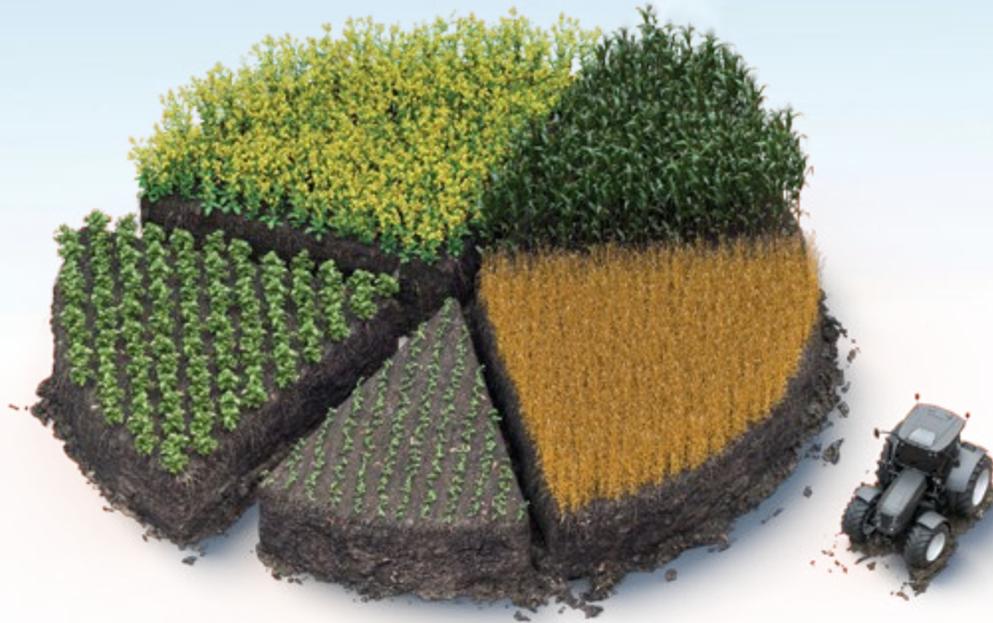
MARS 2023

# AgriSuccès

100<sup>e</sup>  
numéro

UNE ÉCOLE ET  
SA COMMUNAUTÉ  
AMÈNENT  
LES JEUNES À  
S'INTÉRESSER  
À L'AGRICULTURE

The logo of the Fédération Française de l'Agriculture (FFA) is located in the bottom right corner. It consists of a stylized white graphic of a leaf or a branch, followed by the lowercase letters 'ffc' in a white, sans-serif font.



## Voyez votre ferme et vos finances à 360°

De la ferme aux finances, ne perdez rien de vue grâce à AgExpert de FAC. Spécialement conçue pour l'agriculture canadienne, notre suite logicielle est en constante évolution depuis plus de 20 ans.

Nous travaillons avec des clients des secteurs agricoles et de la production alimentaire de partout au Canada. Optez, vous aussi, pour un logiciel de gestion agricole digne de confiance afin de gérer vos données en toute sécurité.



Visitez [AgExpert.ca](https://AgExpert.ca) pour en savoir plus



La version Standard d'AgExpert Champs et d'AgExpert Comptabilité est gratuite. Pour obtenir plus de fonctionnalités, passez à la version Privilège d'AgExpert Champs ou d'AgExpert Comptabilité pour 399 \$ par année. Profitez du Forfait Privilège : Obtenez la version Privilège d'AgExpert Champs et d'AgExpert Comptabilité pour seulement 499 \$ par année.

© 2022 Financement agricole Canada. Tous droits réservés.

# AgriSuccès

100<sup>e</sup> numéro

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 100

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/AgriSucces](http://fac.ca/AgriSucces)

 @FACagriculture

 Financement agricole Canada

 @FACagriculture

 FCC/FAC

 Financement agricole Canada

 Balado de Savoir FAC

# 4

## PROFIL DE PRODUCTEURS

### Une école et sa communauté amènent les jeunes à s'intéresser à l'agriculture

À l'école Altario, les élèves sont plongés dans le monde de l'agriculture, de l'approvisionnement aux soins des animaux, en passant par la récolte, la prise de décisions, la commercialisation, les ventes et plus encore.

## 8 ARTICLES VEETTES

### Une bonne gestion contribue à garder en poste les bons employés

Que vous ayez peu d'expérience dans l'embauche de nouveaux employés ou que vous ayez des employés depuis fort longtemps, l'examen et l'ajustement des procédures de gestion de personnel peuvent accroître le maintien en poste.

### 10 Ce qu'il faut savoir concernant l'endettement

L'examen et la réévaluation proactive des niveaux d'endettement de votre exploitation peuvent vous aider à surmonter les difficultés et à saisir les occasions qui se présentent.

### 11 L'agriculture à travers les changements et 99 numéros de l'AgriSuccès

Dans ce 100<sup>e</sup> numéro de *l'AgriSuccès*, l'ancien rédacteur en chef Kevin Hursh livre ses observations et sa vision de l'agriculture pendant et après son mandat.

## 3 VOTRE ARGENT

### Comment éviter un défaut de paiement et recouvrer la somme due

Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles une facture reste impayée. Mais il existe des moyens d'éviter que cela se produise ainsi que de bonnes pratiques à suivre pour le recouvrement des factures impayées.

## 12 MON HISTOIRE

### « Si je peux... »

Originaire d'une petite communauté d'agriculteurs et d'éleveurs, Chris Koch parcourt aujourd'hui le monde pour encourager les gens à pleinement profiter de la vie. Né sans bras ni jambes et pratiquant toujours l'agriculture à ce jour, Chris est une véritable source d'inspiration.

## 14 INNOVATION AGRICOLE

### Agriculture numérique : l'avenir, c'est maintenant

Les technologies intelligentes peuvent libérer du temps et être intégrées à presque toutes les étapes de la chaîne de valeur – y compris à votre exploitation. Découvrez comment l'agriculture numérique est susceptible de changer votre vie.

## 18 ÉTUDE DE CAS

### Quand la démence brouille les plans d'une famille d'agriculteurs

Le refus d'une mère de parler de son testament et de l'avenir de l'exploitation sème la division dans une famille. Et la situation ne fait qu'empirer quand la démence se met de la partie. Les choses auraient-elles pu se dérouler autrement afin que la situation connaisse un meilleur dénouement?

## 20 À VOTRE ÉCOUTE

### Comment puis-je accroître l'efficacité de mon exploitation sans me ruiner?

Il n'est pas nécessaire d'investir de l'argent pour accroître l'efficacité d'une exploitation agricole. Deux experts proposent des façons peu coûteuses, voire à coût nul, d'accroître l'efficacité des entreprises.

## 22 NOURRIR SA RÉSILIENCE

### Agriculture et sentiment d'épanouissement

La pratique de l'agriculture est en soi gratifiante, et ce, à maints égards. Il est bénéfique pour votre santé mentale de tirer parti de cette raison d'être et de rechercher activement l'épanouissement.

## 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 d'applications Web. 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.

### **KEVIN HURSH**

Kevin est agronome-conseil, journaliste et rédacteur en chef. Il vit à Saskatoon, en Saskatchewan. Il exploite aussi une ferme céréalière près de Cabri, en Saskatchewan, et produit un large éventail de cultures.

### **RICHARD KAMCHEN**

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

### **EMILY LEESON**

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

### **MATT MCINTOSH**

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

### **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.



# COMMENT ÉVITER UN DÉFAUT DE PAIEMENT ET **RECOUVRER LA SOMME DUE**

PAR LEEANN MINOGUE

Il peut être épuisant de devoir talonner une personne ou une entreprise pour obtenir le remboursement d'une somme due. Que vous ayez vendu un tracteur d'occasion à un voisin ou des produits frais à un client, le recouvrement d'une somme due peut être une expérience qui est éprouvante sur le plan émotionnel et qui demande beaucoup de temps et d'énergie.

## **Recouvrer une somme due : à la poursuite du paiement**

La plupart des acheteurs règlent leur facture dans les délais impartis, mais parfois, certaines factures demeurent impayées. Dean Lewko, conseiller en entreprise à FAC, est d'avis que la meilleure stratégie consiste à tout mettre en œuvre avant la vente pour éviter de se retrouver avec un compte en souffrance. « S'il ne s'agit pas d'une personne que vous connaissez ou avec qui vous êtes à l'aise, assurez-vous qu'elle paie d'avance », explique M. Lewko.

## **Privilégier la prévention ou la poursuite?**

Le paiement anticipé est la solution la plus sûre. Vous pouvez demander à l'acheteur de vous faire un virement électronique ou bancaire avant de prendre possession de la marchandise. S'il désire voir le produit avant de l'acheter, demandez-lui d'apporter une traite de banque ou un chèque certifié. Si l'acheteur refuse ces options, il pourrait y avoir quelque chose de suspect.

Si vous vendez des produits à prix élevé et que l'acheteur a besoin de temps pour vous payer, vous pouvez lui demander d'autoriser une vérification de solvabilité. Le client peut ainsi écrire une lettre vous autorisant à effectuer la vérification auprès d'une agence. « La plupart des producteurs agricoles considéreraient qu'il s'agit d'une mesure raisonnable », explique M. Lewko. Cela ne garantit pas que vous recevrez le paiement, mais vous aurez au moins l'assurance que votre acheteur a de bons antécédents en matière de crédit.

Si l'acheteur n'est pas en mesure de verser la somme intégrale au moment de l'achat, formulez des modalités de remboursement dans

un document officiel – signé par les deux parties. Cela simplifiera la suite des choses si d'autres mesures se révèlent nécessaires.

## **Commencer par un rappel**

Si le chèque de l'acheteur est sans provisions ou que le paiement n'a jamais été effectué, des options s'offrent à vous.

Bon nombre de personnes qui ne règlent pas leurs factures à temps sont tout de même bien intentionnées. « L'acheteur traverse peut-être une situation financière précaire », précise M. Lewko. Si tel est le cas, vous pourriez passer un appel informel à votre client pour lui rappeler sa dette envers vous. Ainsi, vous auriez la possibilité de revoir le plan de remboursement et de trouver une solution qui convient aux deux parties. Mieux vaut un paiement en retard qu'aucun paiement du tout.

## **Si le rappel ne porte pas fruit, passer par le système judiciaire**

Si la communication entre vous et le client échoue, le recours au système judiciaire est la prochaine étape. Pour des sommes peu élevées, vous pouvez toujours passer par la Cour des petites créances sans avoir recours aux services d'un avocat ou d'un notaire. En revanche, convaincre un juge que vous êtes dans votre droit n'est pas une garantie de remboursement. En effet, l'exécution du jugement peut être l'aspect le plus difficile du processus.

Si la somme due est élevée, faire appel à un avocat ou à un notaire peut en valoir le coût. Tâchez de trouver un avocat ou un notaire spécialisé dans le recouvrement de créances, car un professionnel chevronné peut accélérer le processus et le rendre moins stressant.

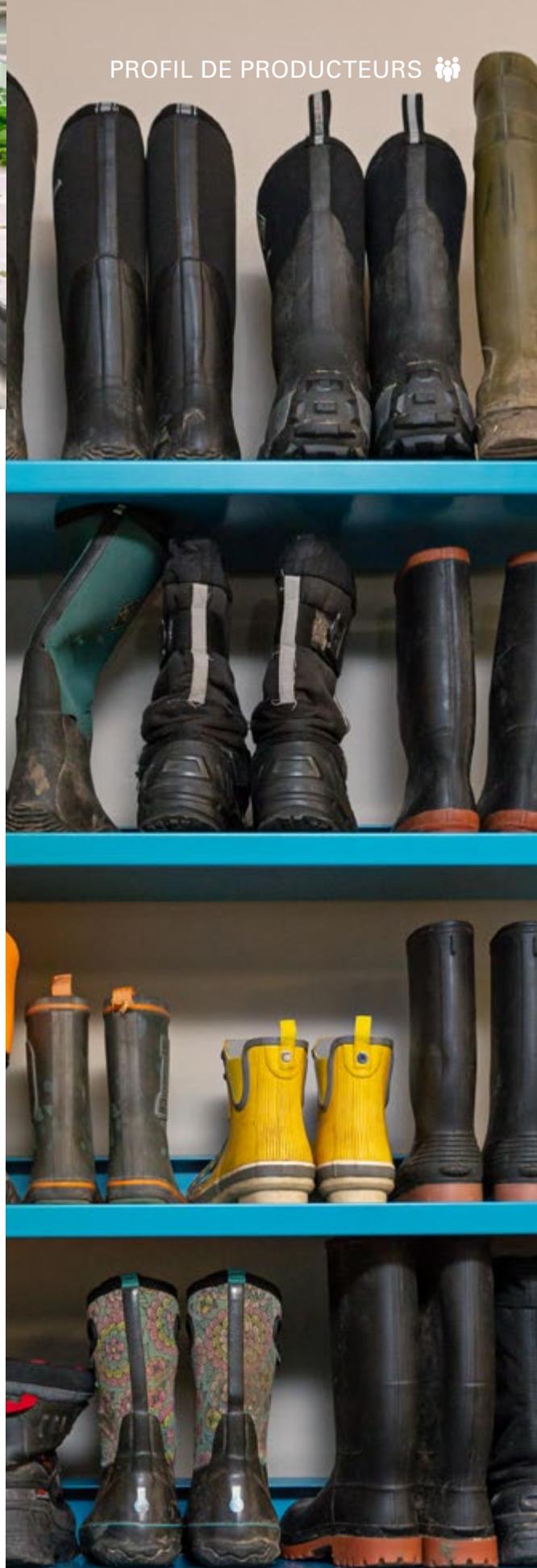
Le recours au système judiciaire vous coûtera du temps et de l'argent et occasionnera sans doute des frustrations. Alors, avant de vous lancer dans cette voie, prenez en considération la valeur de la somme due. « Il est peut-être préférable de laisser tomber l'affaire et d'en tirer une leçon », conclut M. Lewko. ■



# UNE ÉCOLE ET SA COMMUNAUTÉ AMÈNENT **LES JEUNES À S'INTÉRESSER À L'AGRICULTURE**

PAR EMILY LEESON





Si le directeur d'école Kevin Van Lagen (ou monsieur V. L. comme l'appellent les élèves de l'école Altario) manque une journée, il risque de manquer beaucoup de choses.

« Un jour où j'étais absent, les leaders étudiants se sont réunis, et apparemment, ils ont échangé quatre agneaux contre six cochons. Je suis revenu le lendemain, et ils ont dit : "Monsieur V. L., nous allons avoir des cochons!" »

Et c'est de cette manière que se prennent généralement les décisions dans cette ferme-école. « Les élèves font beaucoup de choix », dit M. Van Lagen.

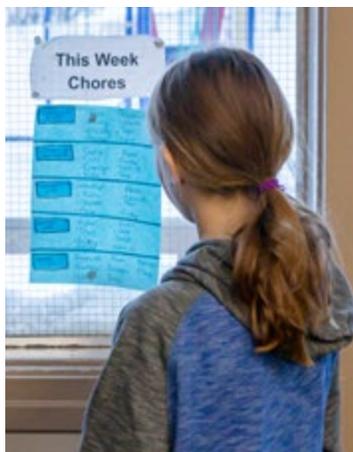
### Un apprentissage qui fait écho au patrimoine agricole

L'école Altario, située dans la municipalité du même nom, à trois heures de route au nord de Medicine Hat, en Alberta, n'est pas une école primaire et secondaire rurale ordinaire, et M. Van Lagen n'est pas un directeur d'école comme les autres. En mettant en valeur le patrimoine agricole de la région et en renforçant les liens entre l'école et sa communauté, M. Van Lagen redéfinit ce à quoi peut ressembler l'enseignement en milieu rural et fait découvrir aux élèves un monde de débouchés dans le domaine de l'agriculture.

Aujourd'hui, cette école est fort différente de ce qu'elle était avant l'arrivée de M. Van Lagen en 2014. « La communauté d'Altario est très soudée, et l'école a toujours affiché des taux de réussite élevés. Je dirais cependant qu'elle avait traversé des périodes difficiles. Il y avait beaucoup de roulement de personnel. En fait, à mon arrivée, j'étais le sixième directeur en six ans. »

Cette année-là, l'école comptait neuf finissants, dont la plupart allaient poursuivre des études en agriculture. Mais quand il leur a demandé quelle carrière en particulier les attirait en agriculture, beaucoup n'étaient pas conscients des différents parcours qu'ils pouvaient emprunter.

« Au fil de ces conversations, j'ai commencé à me rendre compte que les élèves ne connaissaient pas vraiment l'éventail des débouchés qui s'offraient à eux, explique M. Van Lagen. Et c'est là que l'idée a commencé à germer. Comment pouvons-nous présenter les différents cheminements de carrière en agriculture à nos élèves, et comment pouvons-nous célébrer le fait que nous sommes une collectivité résolument axée sur l'agriculture? C'est notre patrimoine, mettons-le en valeur. »



### D'une simple idée à un investissement judicieux

Même s'il n'est pas issu du milieu agricole, M. Van Lagen était prêt à relever le défi. « J'ai beaucoup appris ces dernières années », déclare-t-il en souriant.

M. Van Lagen a commencé par organiser quelques journées thématiques sur l'agriculture à l'école. Des conférenciers de la région et des démonstrations étaient au programme de ces journées. Ce printemps-là, il s'est dit que ce serait intéressant d'élever un bouvillon pour recueillir des fonds pour l'école. « Quelques parents ont dit : "Pourquoi ne pas l'élever à l'école?" » La société agricole locale a apporté une contribution financière pour la construction d'un abri, et l'école a aménagé un petit enclos.

« En février 2019, je suis tombé sur une grange de dix mètres sur dix mètres à vendre. Alors j'ai demandé à la commission scolaire si elle était prête à nous l'acheter. »

On lui a répondu oui.

« En juin, nous avons tenu une journée portes ouvertes et une danse dans notre nouvelle grange, et nous avons vendu aux enchères l'un de nos bouvillons, dit M. Van Lagen. Nous avons recueilli plus de 50 000 \$ en dons ce soir-là. »

Aujourd'hui, la ferme-école est florissante et ne cesse de se diversifier.

« Nous élevons habituellement des dindons et des poulets, et nous avons aussi des poules pondeuses, des moutons, des cochons, des paires vache-veau et des bouvillons. »

À l'intérieur d'un système de culture modulaire hydroponique, les élèves produisent des légumes frais toute l'année. « Nous récoltons 500 végétaux par semaine. Nous avons un programme pour que les gens puissent s'abonner et recevoir une boîte de légumes frais chaque semaine », explique-t-il.

### Profiter de l'expérience de mentors et de leaders inspirants

Des mentors de la collectivité contribuent à différents aspects de la ferme, et M. Van Lagen affirme qu'un véritable sentiment

d'appartenance s'est développé. La collectivité redonne à l'école, et les élèves tiennent les rênes de leur propre apprentissage.

Les élèves du secondaire peuvent se porter candidats pour être les dirigeants de la ferme. À ce titre, ils sont responsables de certains volets de l'exploitation agricole. Les plus jeunes participent aux activités de la ferme chaque semaine en effectuant certaines tâches.

### L'agriculture favorise l'esprit communautaire

« Lorsque les élèves arrivent à l'école le matin, ils s'attaquent d'abord à leurs corvées, puis nous préparons le déjeuner pour toute l'école. Le reste de la journée se déroule comme dans les autres écoles », poursuit le directeur.

« Chaque jour, il y a une période où les élèves peuvent travailler à la ferme. Certains font des corvées, d'autres construisent quelque chose ou s'occupent d'un animal, par exemple. »

Le mercredi est jour de récolte, et un petit magasin aménagé dans l'école ouvre l'après-midi pour que les gens de la région puissent venir acheter des légumes et de la viande. Le jeudi, les élèves ensemencent de nouveau.

### La gestion des affaires au quotidien

Les dirigeants de la ferme se réunissent régulièrement pour prendre des décisions. « Je leur dis que tant que les décisions cadrent avec le caractère durable et éducatif de notre programme, ils peuvent prendre les décisions qu'ils veulent », explique M. Van Lagen.

« Ce sont eux qui décident quand nos bouvillons sont prêts à se faire abattre. Ils peuvent décider de les abattre sur place pour en vendre la viande ou de les vendre à une personne qui s'en occupera. »

Les décisions sont fondées sur les meilleures données auxquelles les élèves ont accès à un moment précis. « Les élèves découvrent les prix associés aux différentes manières de vendre les produits, ainsi que les coûts connexes, puis ils prennent des décisions, fait valoir le directeur. Ils font l'analyse et décident ensuite. »



La fierté transparait dans tous les projets inspirants de l'école Altario. Les jeunes se voient confier des tâches agricoles et des responsabilités décisionnelles à un très jeune âge, et ils récoltent les fruits de leurs idées et de leur travail.

#### Des mesures incitatives efficaces

L'incitation pour les élèves est bien réelle. « En fonction des résultats que l'exploitation obtient chaque année, nous accordons des bourses d'études », ajoute M. Van Lagen.

La ferme évolue constamment à mesure que les élèves expriment leurs champs d'intérêt et leurs ambitions. Comme les élèves de 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> années étudient les pollinisateurs, nous avons mis en place des ruches et commencé à produire du miel. Nous souhaitons aussi étudier la possibilité d'élever des faisans pour une chasse locale, mais les détails de ce projet ne sont pas encore réglés. Les élèves ont encore des chiffres à analyser.

Alors qu'il entame sa neuvième année en tant que directeur de l'école Altario, M. Van Lagen affirme qu'il constate un sentiment croissant de fierté chez les élèves et dans la collectivité.

« C'est fantastique. Nous avons un modèle qui illustre vraiment ce qui peut arriver lorsqu'une communauté entière s'unit autour d'une école. C'est incroyable ce qu'on peut faire. » ■





# UNE BONNE GESTION CONTRIBUE À GARDER EN POSTE LES BONS EMPLOYÉS

PAR MYRNA STARK LEADER

Bien joué! Vous aviez une excellente description de poste, vous avez pris le temps de recevoir des candidats en entrevue, vous avez posé les bonnes questions et vérifié les références, puis vous avez embauché un employé motivé, compétent et sympathique. Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, il y a lieu de célébrer. Mais pas trop longtemps. Il reste quelques activités d'accueil et d'intégration à entreprendre afin que tous y gagnent, y compris l'entreprise.

## Accueillir avec un but précis

La mise en œuvre d'une bonne expérience d'accueil et d'intégration est avantageuse pour l'entreprise, car elle réduit les baisses de productivité ainsi que la nécessité de recruter à nouveau, en plus de rehausser le moral de l'équipe.

« Après avoir retenu un candidat, il est essentiel que cette personne constate que son rôle correspond à ce qu'on lui a expliqué lors de l'entrevue », souligne Tracy Hepworth, vice-présidente, Ressources humaines, à FAC – qui a aussi embauché bon nombre d'employés.

Un nouveau venu dans l'entreprise est confronté à un changement, et il en va de même de son gestionnaire. C'est à l'employeur qu'il incombe de préparer le terrain. Un accueil positif et une bonne communication encouragent le nouvel employé à faire un bon travail, ce qui augmente les chances de réussite de l'employé et de l'entreprise.

## Des attentes et une vision claires

Il est important d'expliquer clairement au nouvel employé les tâches liées à son poste, de même que la raison d'être et la stratégie de l'entreprise, ainsi que l'apport de son rôle dans cette entreprise.

Par exemple, la ferme contribue-t-elle à produire de la nourriture? Fournit-elle un intrant qui entre dans la fabrication d'un produit haut de gamme? Communiquez les objectifs d'affaires à court et à long terme et le stade d'avancement de l'entreprise : en croissance, en consolidation ou en transition.

Si l'expérimentation, l'innovation et les suggestions sont accueillies favorablement, quelle est la manière de procéder et à quel moment est-ce opportun d'agir? Abordez la culture organisationnelle. S'agit-il d'une culture très hiérarchisée axée sur le contrôle, ou d'une culture de collaboration et de recherche de consensus? Expliquez la dynamique d'équipe, les attentes à l'égard du nouvel employé et votre style de gestion.

« Je planifie toujours l'arrivée d'un nouvel employé. Je me réserve du temps à lui consacrer. Je sais de quels sujets je veux lui parler, à quoi ressembleront sa première journée, sa première semaine et son premier mois. Je me montre ouverte et accueillante. Je prends le temps d'apprendre à connaître le nouvel employé sur le plan personnel et je n'ai pas peur de montrer ma vraie nature. Les employés veulent être traités comme des êtres à part entière, et pas seulement comme de simples exécutants », fait valoir M<sup>me</sup> Hepworth.

## Offrir différentes formes de rémunération

De nos jours, la rémunération, ou ce que « rapporte le travail », va au-delà du salaire, des congés de maladie et des vacances. Discutez des possibilités de perfectionnement des compétences et d'avancement professionnel. Aidez les employés à bâtir leur réseau ou offrez-leur des avantages professionnels non traditionnels.

Vous souhaitez peut-être organiser des activités comme une fête des récoltes, ou offrir à vos employés la possibilité de suivre des cours ou d'assister à des conférences, un hébergement, des repas, ou même une journée de congé pour l'anniversaire d'un enfant. Ou peut-être envisagerez-vous un avantage personnalisé, comme une étable permettant à un employé d'élever son propre bétail?

La flexibilité et la conciliation travail-vie personnelle sont des conditions d'emploi attrayantes. La moindre marque d'attention peut encourager un employé à rester fidèle à son employeur. Si un employé mentionne qu'il adore le chocolat, surprenez-le en lui offrant le lendemain du chocolat.

### Faire preuve de bienveillance, une qualité à cultiver

« Les gestionnaires doivent absolument se soucier de leurs employés, explique M<sup>me</sup> Hepworth. Je dois m'investir et être à l'écoute de leurs besoins et de leurs aspirations professionnelles. Personnellement, si mes idées sont entendues et sérieusement prises en compte, je me sens estimée, et ce, même si mon gestionnaire n'est pas du même avis. Quand les employés se sentent estimés, ils sont plus susceptibles de demeurer en poste. »

### Connaître les attentes et la dynamique des employés

Dans une exploitation familiale, il se peut que les frères et sœurs ou les enfants connaissent déjà le style de travail, les attentes et les processus décisionnels de leurs parents. Mais cela n'est pas nécessairement le cas des personnes de l'extérieur, ce qui peut occasionner de l'insécurité tant au travail que sur le plan personnel. À l'inverse, un nouvel employé peut intimider les membres de l'équipe en place s'il arrive avec de nouvelles idées ou de nouvelles façons de faire. L'employeur doit tenir compte de ces situations et agir selon ce qui est avantageux pour l'entreprise.

Les nouveaux employés ont besoin d'information pour accomplir leur travail, comme les horaires, le déroulement des tâches qui leur sont confiées et le temps que ces tâches devraient prendre, les personnes-ressources à qui demander de l'aide et la manière de le faire, et l'endroit habituel où les membres du personnel prennent leurs repas. Ont-ils besoin d'un téléphone cellulaire ou de certaines applications? S'ils ne possèdent pas toutes les compétences et les aptitudes requises pour le poste, envisagez des possibilités de formation ou une redistribution des tâches jusqu'à ce que les nouveaux venus aient affiné leurs compétences.

### Favoriser la reconnaissance pour rehausser le moral

Après avoir réfléchi à ce qui précède, pensez à promouvoir une culture axée sur la reconnaissance. Encouragez régulièrement les employés et exprimez-leur votre reconnaissance lorsqu'ils affichent la bonne attitude ou qu'ils agissent de la bonne façon – et faites-le d'une manière qui leur plaît. Vous pourriez les féliciter en privé. « Merci d'avoir fait telle ou telle chose. Cela nous a aidés à atteindre notre objectif d'affaires. Tu apprends vite! » Vous pourriez également décerner un prix d'excellence des nouveaux employés.

Exprimez aussi votre reconnaissance lorsqu'un employé relève un défi et soyez attentif à la façon dont vous réagissez aux erreurs, surtout lorsqu'un employé est à l'étape d'apprentissage. Le fait d'encourager fréquemment la bonne conduite, tout en abordant les comportements indésirables de manière respectueuse et opportune, permet aux nouveaux venus de s'adapter et de s'améliorer.

« Une des meilleures marques de reconnaissance que j'ai reçue était un courriel qui disait : "C'était un véritable coup de maître. Tu es fantastique!" », confie M<sup>me</sup> Hepworth. Ça m'a montré que quelqu'un se souciait de moi. »

### Examiner et remanier les politiques de gestion des employés

L'embauche peut aussi être une excellente occasion d'examiner le manuel de gestion des employés de votre entreprise. L'accueil et l'intégration font parfois ressortir des lacunes qui peuvent être comblées en fonction des besoins, de la taille et de la nature de l'entreprise. Il peut s'agir de définir une politique pour les absences ou les congés sans solde par souci d'uniformité ou de mettre en place un processus précisant la façon de formuler une plainte. Il peut aussi s'agir de traiter les cas de non-conformité ou de créer un plan de gestion du rendement officiel afin que tous les employés sachent comment et quand leur travail sera évalué.

Les nouveaux gestionnaires d'employés peuvent trouver des pratiques exemplaires en ligne, en consultant des organisations agricoles ou même d'autres entreprises. Envisagez aussi de recourir aux services d'un expert-conseil en ressources humaines, qui pourra fournir des perspectives propres à votre exploitation agricole, ce qui vous aidera à personnaliser et à optimiser vos pratiques de gestion des employés.

Élaborez vos processus une étape à la fois. M<sup>me</sup> Hepworth conseille cependant de ne jamais sous-estimer l'importance des bonnes pratiques de gestion du personnel, en particulier dans les exploitations agricoles, où cette question n'est pas toujours une priorité, surtout durant les périodes les plus occupées.

Or, c'est pendant les périodes occupées que les bonnes pratiques sont susceptibles d'apporter des avantages décisifs. « Une entreprise en croissance aura plus tendance à se concentrer sur le volet opérationnel, mais ce sont les employés qui accomplissent le travail. Vous ne pouvez pas toujours compter sur vous-même ou sur votre famille. Un accueil et une intégration qui se déroulent harmonieusement vous aideront à maintenir en poste les bons employés et à réduire le roulement de personnel, ce qui constitue un atout très précieux », conclut M<sup>me</sup> Hepworth. ■



**Balayer le code QR**  
pour en savoir plus  
sur la gestion des  
employés à la ferme.

[bit.ly/3GdRH](https://bit.ly/3GdRH)

# CE QU'IL FAUT SAVOIR CONCERNANT L'ENDETTEMENT

PAR MATT MCINTOSH

Inflation, hausse fulgurante du prix des marchandises et des intrants, montée des taux d'intérêt – ces deux dernières années ont apporté leur lot de pression financière. Ces facteurs et bien d'autres peuvent entraîner des répercussions directes sur la gestion des dettes, mais un examen et une réévaluation proactive du niveau d'endettement de l'exploitation agricole aident les exploitants à surmonter les difficultés et à saisir les occasions qui se présentent.

## Quel est mon ratio de couverture du service de la dette?

Le ratio de couverture du service de la dette (RCSD) permet d'évaluer la capacité de votre entreprise à rembourser ses dettes, c'est-à-dire le revenu net dont elle dispose pour honorer ses obligations au titre de la dette (capital et intérêts) au cours d'un exercice donné.

### Ce ratio peut être calculé de deux façons différentes :

- Le revenu agricole net après impôt plus les intérêts et l'amortissement, moins les retraits (frais de subsistance).
- Les dividendes plus le revenu d'appoint net. On ajoute ensuite l'amortissement (ou la déduction pour amortissement), car il ne s'agit pas de coûts au comptant.

La dette à court terme et la tranche courante de la dette à long terme sont toutes deux prises en compte dans le calcul, ainsi que les intérêts. Un RCSD de 1,5 est considéré comme sain, tandis qu'un ratio inférieur à 1,0 indique une difficulté à assurer le service de la dette.

## Analyser les tendances

Ted Oke, directeur principal des relations d'affaires à FAC, à Clinton, en Ontario, indique que les exploitants agricoles peuvent prévoir la façon dont les facteurs en évolution influenceront leur capacité à assurer le service de la dette en analysant les prévisions pluriannuelles et les données historiques.

« Au lieu de réagir, nous pouvons être proactifs. Pour ma part, j'aime analyser les résultats financiers sur une période de plus de trois ans. Nous procédons à des examens de comptes et à des analyses comparatives afin de dégager des tendances quant aux dépenses, comme la hausse des coûts d'exploitation. Cela influe grandement sur les liquidités disponibles », explique M. Oke.

« S'agit-il de quelque chose que fait déjà l'entreprise ou d'un nouveau débouché? Examinez les revenus à venir et ce que coûtera le financement. De nos jours, les gens investissent très peu en agriculture dans des projets qui ne sont pas financés par une autre source de revenus. »

## Prévoir le renouvellement de prêt

Il est crucial d'analyser l'évolution des taux d'intérêt, affirme M. Oke, car cela aide les emprunteurs à s'adapter lors des renouvellements de prêt. Pour ce faire, il faut surveiller les hausses potentielles des taux d'intérêt de la Banque du Canada et consulter au besoin un conseiller financier au sujet des tendances actuelles. En connaissant les tendances, il est possible de prévoir les hausses de taux d'intérêt, d'opter pour des prêts de plus longue durée ou de passer d'une structure d'intérêt à taux variable à une structure à taux fixe au moment opportun.

« Il est peu souhaitable de se retrouver dans une situation où tous vos prêts doivent être renouvelés en même temps, alors que les taux ont augmenté de trois points depuis le dernier renouvellement, prévient M. Oke. L'échelonnement des termes permet de répartir le risque. Quels prêts devrez-vous renouveler prochainement, et serait-il sensé d'examiner les taux d'intérêt si vous deviez procéder à leur renouvellement à l'avance? »

Il est aussi utile de cibler les possibilités d'augmenter les liquidités si vous avez la capacité d'assurer le service d'une dette plus importante.

« Ce serait peut-être l'occasion d'examiner vos besoins opérationnels et d'augmenter la limite de votre marge de crédit afin de profiter de rabais sur les semences ou les commandes anticipées et du paiement à l'avance des intrants de culture. N'hésitez pas à saisir ces occasions. Vous dépensez davantage pour exploiter la même superficie. » ■

# L'AGRICULTURE À TRAVERS LES CHANGEMENTS ET 99 NUMÉROS DE l'AgriSuccès

PAR KEVIN HURSH

À l'occasion du 100<sup>e</sup> numéro du magazine *AgriSuccès*, je me suis livré à un exercice de réflexion. En 2019, après une quinzaine d'années, j'ai quitté le poste de rédacteur en chef de *l'AgriSuccès*. Pendant cette période, les nombreux changements en agriculture ont donné lieu à une importance accrue de la gestion des entreprises agricoles.

Ces dernières années, le changement s'est nettement accéléré. Le milieu agricole a été secoué par une multitude de facteurs déterminants, souvent influencés par la conjoncture internationale.

La pandémie mondiale a perturbé les chaînes d'approvisionnement, ce qui a eu une incidence sur toutes sortes d'intrants agricoles. Certains producteurs qui avaient payé et s'étaient fait promettre la livraison de nouveaux équipements n'ont pas reçu l'équipement à temps pour la saison de croissance, et les pièces de rechange ont souvent été difficiles à trouver.

Il s'est avéré difficile et coûteux d'obtenir des conteneurs d'expédition utilisés pour de nombreuses exportations agricoles.

L'invasion de l'Ukraine par la Russie continue d'entraîner une forte volatilité sur les marchés des céréales et des engrais.

Pendant toutes les années où j'ai été rédacteur en chef, les taux d'intérêt avoisinaient des creux historiques, et les analystes avançaient que les taux ne pouvaient aller qu'en augmentant. Et c'est ce qui s'est produit, car c'est un moyen pour la Banque du Canada de tenter de maîtriser l'inflation.

Depuis longtemps, on vous recommande d'effectuer des analyses de sensibilité pour déterminer comment votre exploitation composerait avec des taux plus élevés, et il ne s'agit plus d'un exercice théorique. En plus des taux d'intérêt, les coûts de la plupart des autres intrants agricoles ont aussi considérablement augmenté.

Si la disponibilité de la main-d'œuvre est une préoccupation de longue date en agriculture, le problème s'est accentué encore davantage après la pandémie, ce qui explique une tendance à l'automatisation dans toutes les sphères de l'industrie.

Parallèlement, les efforts visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre s'intensifient. Cela s'accompagnera à la fois de défis et de débouchés pour l'agriculture.

Dans l'ensemble, les recettes agricoles des producteurs canadiens se portent très bien. La plupart des secteurs connaissent de bons résultats. Les prix des terres agricoles poursuivent leur ascension partout au pays. La reconnaissance de l'importance de la chaîne d'approvisionnement alimentaire et du rôle de l'agriculture dans l'économie semble s'accroître.

Toutefois, la gestion des entreprises agricoles est de plus en plus complexe. Comment se préparer face aux retombées d'une pandémie ou d'une guerre entre deux grands exportateurs de céréales? Comment prévoir l'évolution de la valeur du dollar canadien, qui a un impact considérable sur la valeur de nos exportations et sur le coût des importations?

Nul ne peut prédire l'avenir avec beaucoup de précision, et ceux qui se préparent toujours au pire risquent de rater des occasions. En revanche, ceux qui demeurent alertes, qui s'informent et qui se préparent à agir en fonction des conditions qui évoluent, sont les mieux placés pour relever les nouveaux défis et pour saisir des possibilités.

C'est pourquoi ce magazine est si important. Il vous aidera à vous préparer adéquatement à toutes les éventualités, tout en vous fournissant des ressources en ligne en cas de besoin. Je vous invite à surveiller les prochains numéros, dans lesquels vous trouverez des exemples concrets ainsi que des scénarios hypothétiques. ■



# « SI JE PEUX... »

D'APRÈS LE RÉCIT RAPPORTÉ À MYRNA STARK LEADER

Lorsque des enfants demandent à Chris Koch, un homme de 43 ans qui a grandi dans un petit village en Alberta, comment on se sent quand on n'a pas de bras ou de jambes, il leur répond gentiment en leur posant la question suivante : « Comment on se sent lorsqu'on a des bras et des jambes? » Les enfants répondent habituellement que l'on se sent normal, et Chris répond à son tour : « Et c'est la même chose pour moi, car je ne me sens pas différent. »

Quand Chris était petit, ses parents ont choisi d'éviter de le surprotéger. Tout comme les autres enfants, il se souvient de s'être promené à bord de machines agricoles, sur les genoux de son grand-père, dans son exploitation céréalière et d'élevage-naissage. Un jour, il a pu commencer à conduire. Son grand-père était assis du côté passager tandis que Chris conduisait la machine, jusqu'au jour où on lui a fait confiance pour conduire seul.

Au fil des ans, il a travaillé dans diverses exploitations pour des membres de la famille ou des amis en finissant toujours par « trouver une solution ». Il se présente comme un homme ordinaire qui vit seul dans un appartement normal, sans technologies ou gadgets. En plus d'être conférencier indépendant et adepte des voyages, il pratique l'agriculture à son compte.

## Faire ce qu'on veut

Je suis capable de monter l'échelle pour m'installer dans la moissonneuse-batteuse, dans le tracteur ou dans le pulvérisateur. En général, je n'ai pas besoin de mesures d'adaptation, sauf à bord des petits tracteurs dotés d'une pédale d'embrayage. Dans ces cas-là, je me sers de ma créativité et d'un deux-par-quatre ou d'un piquet de clôture pour le faire fonctionner. Cette mentalité vient en partie de mon expérience dans le domaine agricole où tout le monde apporte sa contribution, mais aussi du Programme pour enfants amputés des Amputés de guerre qui encouragent les enfants à trouver des solutions par eux-mêmes. Cela les aide à devenir autonomes et heureux. J'ai travaillé dans des exploitations partout au Canada, aux États-Unis et en Australie. Nous devons être responsables de nous-mêmes.

## Trouver sa motivation

La peur de rater une occasion est ce qui me motive. Je crains plus le regret que l'échec. De plus, je ne veux pas m'apitoyer sur mon sort alors que je pourrais profiter pleinement de la vie. Certes, il m'est arrivé de me convaincre de ne pas faire quelque chose ou de manquer de courage au moment d'agir. Cependant, en rétrospective, je me demande pourquoi j'ai agi de la sorte. Je regrette de ne pas avoir parlé de ma vie, de ne pas avoir voyagé ou de ne pas m'être débarrassé de mes jambes artificielles plus tôt dans ma vie. La peur de l'échec, du ridicule ou du regard des autres est ce qui nous paralyse. Lorsqu'on réfléchit trop, on trouve toujours des raisons de ne pas passer à l'action, mais si l'on trouve une seule raison de le faire, c'est tout ce qu'il faut, dans la mesure où l'on ne risque pas de se blesser ou de blesser quelqu'un d'autre. Je suis plutôt du genre à « sauter en me disant que le filet apparaîtra ».

## Sortir de sa zone de confort

Évidemment, il y a des choses que je ne peux pas faire, mais la liste des choses que je peux faire, elle, s'allonge constamment. Certains disent parfois : « Je ne serais jamais capable de faire ça. » En disant cela, vous vous autorisez à ne jamais essayer. Il m'arrive de prendre un élément de ma liste des choses que je ne peux pas faire et de le mettre dans ma liste des choses que je peux faire, juste pour savoir si j'en ai la capacité. En repoussant ses limites, on arrive à renforcer son caractère, sa résilience et sa persévérance, ainsi qu'à s'adapter lorsque la vie nous tend des embûches.



## Choisir la positivité

Je suis de nature positive, mais j'ai traversé des périodes difficiles, des moments de déprime et des jours où je me réveillais sans la moindre motivation. Le fait de pouvoir sortir pour faire de la planche à roulettes ou conduire un tracteur a pour moi des vertus thérapeutiques. Conduire un tracteur ou une moissonneuse de huit à seize heures par jour revêt quelque chose de spécial pour moi. C'est génial, c'est une véritable bouffée d'air frais. Lorsque mon rôle de conférencier m'occupe et que j'arrive à effectuer un peu de travail agricole en même temps, même si je ne compte plus les heures de travail, je me sens revigoré et rafraîchi!

## Ignorer les pessimistes

Vous pouvez vous enfoncer dans votre propre négativité ou dans celle des autres. Au lieu de cela, concentrez-vous sur ce qui vous apporte de la joie. Se sentir misérable ou blâmer les autres est souvent une question de choix. Ce sont plutôt les gens qui profitent pleinement de la vie qui sont pour moi une source d'inspiration.

## Trouver de l'inspiration auprès des autres

Cliff Chadderton, le fondateur du Programme pour enfants amputés des Amputés de guerre, et Karl Hilzinger, un joueur de la LCF qui a perdu ses jambes dans un accident de voiture, m'ont grandement inspiré. Tous deux croyaient que « c'est ce qui reste qui compte. » La carrière de football de Karl était terminée, mais il a démontré que l'on peut accomplir de grandes choses grâce à un bon jugement, un bon cœur et de la détermination. Cliff, quant à lui, a perdu une jambe en Belgique pendant la Deuxième Guerre mondiale et a choisi de consacrer sa vie à améliorer celle des Canadiens, en particulier celle des amputés.

## Vivre des expériences

Concentrez-vous sur ce que vous avez et soyez-en reconnaissant. Quand j'étais enfant, les cartes, l'histoire et les voyages me fascinaient. Un bon ami à moi a visité 198 pays, et j'aimerais bien tenter d'en faire autant, même s'il s'agit d'un objectif un peu vague. J'ai eu l'occasion de découvrir l'agriculture dans différentes régions du monde et, ça, c'est génial. J'aimerais vraiment participer à une récolte d'arachides en Géorgie. J'essaie de vivre le plus d'expériences et d'histoires possible dans ma vie. C'est ce genre de richesse dont j'ai envie.

## Être transparent à propos de sa vie

N'hésitez pas à raconter votre histoire. Pour moi, le partage a un effet libérateur. Cela me force à poursuivre ma route et à prêcher par l'exemple, en me lançant dans la prochaine aventure ou en relevant un autre défi professionnel. C'est ce qui m'anime et me permet de partager de nouvelles expériences, au lieu de répéter celles que j'avais vécues il y a 10 ou 15 ans. ■

Pour en savoir davantage à propos de Chris et de son parcours, veuillez consulter ce site : [ifican.ca](http://ifican.ca) (en anglais seulement)

# AGRICULTURE NUMÉRIQUE : L'AVENIR, C'EST MAINTENANT

PAR RICHARD KAMCHEN

L'agriculture numérique gagne du terrain en mettant à la disposition des agriculteurs des technologies et des données innovantes pour rendre leurs activités plus efficaces.

Jacqueline Keena, directrice générale de l'organisation Enterprise Machine Intelligence and Learning Initiative (EMILI), définit l'agriculture numérique comme l'application de technologies intelligentes avant, pendant et après la production à la ferme.

« Les technologies intelligentes comprennent, entre autres choses, l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique, ainsi que le rôle de la technologie et des innovations qui s'intègrent dans la production agricole, dans la transformation et tout au long de la chaîne de valeur », précise-t-elle.

Aussi appelée « agriculture intelligente », l'agriculture numérique peut faire ressortir des données de meilleure qualité et en plus grande quantité, ce qui optimise le processus décisionnel et permet d'automatiser certaines tâches.

Par exemple, l'exploitation Rutherford Farms possède une demi-douzaine de stations météorologiques. Les données qu'elles fournissent permettent de savoir quelles zones ont reçu de la pluie récemment, ce qui aide à déterminer à quels endroits des traitements herbicides et fongicides peuvent être appliqués.

EMILI va encore plus loin. L'entreprise s'est alliée avec des chercheurs de l'Université de Winnipeg pour concevoir des technologies innovantes, comme un algorithme d'inventaire des cultures qui permet de recenser diverses variétés de plantes et qui a été créé à partir d'une base de données contenant des millions d'images étiquetées de cultures et de mauvaises herbes provenant des Rutherford Farms. Cet outil facilite la mise au point de technologies des semences et de pulvérisation, ce qui permet aux exploitants agricoles de faire une utilisation plus précise des herbicides, d'augmenter la production et d'optimiser l'utilisation des intrants.

« En fin de compte, cela permet aux agriculteurs de se concentrer sur d'autres aspects plus pressants de leurs exploitations, en leur permettant

de mettre efficacement à profit leur expertise et leur connaissance particulière de l'exploitation », explique M<sup>me</sup> Keena.

## Fermes innovantes

Certaines technologies agricoles innovantes existent depuis plusieurs années, mais le domaine n'en est encore qu'au « début de son parcours », poursuit M<sup>me</sup> Keena.

« Il reste beaucoup de travail à faire en matière d'intégration et d'adoption, et tirer parti du plein potentiel de production d'une technologie innovante fait partie de l'agriculture de production », ajoute-t-elle.

La toute dernière activité phare de l'organisation EMILI, Innovation Farms Powered by AgExpert (Fermes d'innovation optimisées par AgExpert), représente un grand pas en avant.

Le projet se déroule sur le site de Rutherford Farms, une exploitation de semences commerciales de 5 500 acres où l'industrie et des chercheurs ont accès à « de l'équipement, des technologies et des pratiques de production d'avant-garde », explique-t-on sur le site Web de l'organisation EMILI, et c'est ce qui en fera la plus grande exploitation agricole du genre au pays et la toute première au Manitoba.

Innovation Farms offrira un environnement de test à grande échelle sur l'ensemble des 5 500 acres, mais 100 acres seront également consacrés à l'essai et à la validation de nouvelles technologies matérielles et logicielles.

Le site Web de l'organisation EMILI souligne la capacité d'Innovation Farms de « produire des données inédites et très utiles sur la science des sols et les conditions météorologiques, ainsi que des analyses comparatives sur les émissions carboniques », pour ne nommer que celles-là.

Grâce aux informations objectives mises à leur disposition, les producteurs pourront prendre des décisions éclairées sur les nouvelles technologies à adopter dans leurs exploitations, fait valoir M<sup>me</sup> Keena.



Ce qui distingue Innovation Farms des autres fermes intelligentes est sa capacité à démontrer un rendement des investissements sur une échelle commerciale, explique le président de Rutherford Farms, Rick Rutherford.

« En réalité, nous croyons que si certains de ces produits n'arrivent pas à afficher un rendement continu du capital investi, ils n'auront pas leur place dans l'agriculture moderne », prévient-il.

Compte tenu du temps que prend la phase d'essai des nouvelles technologies et des risques que cela comporte, faire appel aux conseils et à l'expérience des premiers utilisateurs peut fournir une assurance. Il faut donc le voir comme un investissement, et non comme une solution rapide.

### Adoption de l'agriculture intelligente

M. Rutherford a depuis longtemps adopté l'agriculture intelligente dans son exploitation. Il estime que son entreprise possède une empreinte carbone au moins 30 % plus faible qu'il y a 20 ans, étant donné qu'il y cultive davantage de légumineuses, recourt au travail réduit du sol, réinjecte plus de matière organique dans le sol et pratique la gestion des nutriments 4B (le bon produit, la bonne dose, au bon moment et au bon endroit). Il s'intéresse tout particulièrement à des détails tels que la surveillance de l'efficacité de l'azote, ce qui peut être effectué au moyen d'une analyse des sols.

Parmi les innovations qu'il a mises en œuvre, on compte le contrôle de section, le système de guidage AutoPath et de nombreux capteurs, ce qui assure une surveillance constante de presque chaque acre.

De plus, M. Rutherford s'intéresse grandement à la collecte de données. Il compile des données sur ses activités agricoles depuis 2014.

« C'est à la base du développement durable. Si vous êtes incapable de consigner ce que vous avez effectué concrètement dans votre exploitation, il est impossible de valider votre impact en matière de durabilité », mentionne M. Rutherford.

### Données et développement durable

L'Université de l'Alberta reconnaît aussi l'intérêt de recueillir des données et l'importance du développement durable. C'est pour cette raison qu'elle a entrepris un projet de deux ans qui vise à créer une base de données à partir de près de 3 000 échantillons de sol que le gouvernement de l'Alberta a prélevés dans l'ensemble de la province depuis 1997.

Ce projet de base de données vise à encourager l'adoption de pratiques durables en matière de gestion des terres. L'Université propose de répondre au besoin de mégadonnées en science des sols, tout en allant au-delà des facteurs normalement pris en considération, comme l'utilisation d'engrais et d'herbicides, afin d'explorer la vitalité des sols.

« En fait, nous nous intéressons à la vitalité des sols, un sujet qui concerne surtout la stabilisation du carbone dans le sol et les communautés microbiennes que le carbone soutient », déclare le chercheur et scientifique en science du sol de l'Université de l'Alberta, Derek MacKenzie. « C'est ce qui permet aux sols de devenir des écosystèmes fonctionnels, et cela peut encourager l'adoption de pratiques agricoles durables non seulement ici, mais à l'échelle de la planète. »

Il sera possible d'accéder à ces données grâce à une application Web gratuite qui est en cours de développement. ■

**AgExpert Champs** peut vous aider à déterminer quelles stratégies ou quels intrants fournissent les meilleurs résultats, et lesquels n'offrent pas un rendement adéquat. Il vous offre l'information dont vous avez besoin pour prendre les meilleures décisions pour votre entreprise. **AgExpert.ca**

# L'ART DE COMMUNIQUER AVEC LA GÉNÉRATION Z

Le nombre d'employés appartenant à la génération Z – les personnes nées entre 1995 et 2012 – devrait tripler d'ici 2030. Comment peut-on communiquer efficacement avec cette génération montante?

- Privilégier les interactions en personne
- Être honnête et direct et donner fréquemment de la rétroaction
- Discuter des valeurs de l'entreprise et faire connaître les possibilités d'apprentissage et de croissance

Source : [linkedin.com/learning](https://www.linkedin.com/learning) (en anglais seulement)



# POUR DE MEILLEURES RÉUNIONS D'AFFAIRES



Voici quatre conseils pour améliorer les réunions avec votre équipe de gestion :

1. Établir à l'avance des lignes directrices en matière de communication afin que tous sachent à quoi s'attendre. Par exemple : éviter d'interrompre et de hausser le ton; privilégier une formule table ronde.
2. Organiser régulièrement des réunions (mensuelles, trimestrielles ou annuelles) portant sur des thèmes précis.
3. Préparer un ordre du jour et le distribuer à l'avance.
4. Demander de la rétroaction après la réunion pour en évaluer le degré de réussite et pour susciter des idées d'amélioration.

Source : [country-guide.ca](https://www.country-guide.ca) (en anglais seulement)

## ÉVALUER L'EFFICIENCE

Améliorer l'efficacité financière suppose rarement de travailler toujours plus dur. Il importe surtout de cerner des possibilités d'amélioration. Quelle est la meilleure façon de commencer?

1. Assurez-vous d'avoir des données financières de qualité, notamment des états des résultats comptabilisés selon la méthode d'exercice.
2. Catégorisez vos dépenses et analysez chaque catégorie à l'aide des ratios d'efficacité financière. Si ces ratios vous sont étrangers, un conseiller agricole peut vous aider.
3. Appuyez-vous sur ces données pour déterminer comment vous pourriez accroître vos revenus ou diminuer vos dépenses.

Source : producer.com (en anglais seulement)



## APPRENEZ QUAND BON VOUS SEMBLE

Il n'est pas nécessaire d'assister à une réunion ou à un événement pour entendre des experts et renforcer vos compétences personnelles et professionnelles.

La section Événements virtuels à la carte de FAC vous propose des enregistrements d'événements virtuels, de webinaires et de présentations sur des sujets d'intérêt pour les propriétaires d'exploitations agricoles et les entrepreneurs.

**Consultez : [fac.ca/Evenements](https://fac.ca/Evenements)**

## CONSEILS POUR TIRER PARTI DE LA TECHNOLOGIE



Si vous êtes perplexe vis-à-vis de la technologie en agriculture, commencez par mettre à niveau vos téléphones intelligents et vos tablettes pour en optimiser la fonctionnalité, maximiser la durée de vie des piles, augmenter la vitesse et mettre à jour les applications. Envisagez des améliorations pratiques, comme l'élargissement de l'accès à Internet sans fil pour pouvoir installer des caméras Web aux quatre coins de l'exploitation.

**ASTUCE :** Faites des recherches sur les technologies offertes dans votre secteur. N'hésitez pas à poser des questions.

Source : fac.ca

# QUAND LA DÉMENCE BROUILLE LES PLANS D'UNE FAMILLE D'AGRICULTEURS

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

Quand son mari est mort, à l'âge de 40 ans, Ida n'a jamais eu l'idée de vendre la ferme. Elle s'est retroussé les manches et a assumé le rôle de gestionnaire de l'exploitation agricole. Mère de trois enfants âgés de 12, 15 et 18 ans, elle était déterminée à perpétuer l'exploitation agricole et à continuer à la faire évoluer selon les plans qu'elle avait élaborés avec son mari de son vivant.

## Un plan de transfert bien amorcé

Stewart, le fils aîné d'Ida, est revenu à la maison après ses études pour pratiquer l'agriculture à temps plein. Ses jeunes sœurs, Kathleen et Linda, ont pris part aux activités de la ferme pendant les premières années, mais elles ont finalement choisi d'autres professions.

Au cours des 40 ans qui ont suivi la mort de son mari, Ida est devenue une agricultrice progressiste et une bénévole infatigable au sein de la communauté. Forte d'une énergie toujours aussi débordante, peu de gens auraient deviné qu'elle avait presque 80 ans.

Elle gérait toutes les finances et la comptabilité, et Stewart s'occupait des aspects agronomiques et de l'entretien de l'équipement de leur production céréalière de taille moyenne. Tout allait bien.

## Les bonnes intentions ne suffisent pas

Quelques années auparavant, lors du 75<sup>e</sup> anniversaire d'Ida, Kathleen et Linda ont laissé entendre à Stewart que le moment était peut-être venu de discuter des intentions de leur mère quant à son testament.

La conversation a été courte. Ida n'avait aucune envie de discuter de son testament ou de ce qu'il adviendrait de la ferme après son décès. Elle a affirmé à la famille qu'elle savait ce qu'elle faisait et qu'elle informerait tout le monde de son plan le moment venu.

Au cours des années suivantes, ce sujet a suscité des frictions entre Stewart et ses sœurs. Kathleen et Linda insistaient constamment pour que Stewart soutire des renseignements à Ida au sujet de la ferme et de la planification successorale. En fin de compte, un fossé s'est creusé entre Linda et le reste de la famille. Récemment divorcée, Linda traversait une

période difficile sur le plan financier et ne comprenait pas pourquoi les autres se pliaient aux volontés d'Ida.

À l'aube de la soixantaine, Stewart n'était pas marié, mais il était en couple depuis longtemps, et il commençait à élaborer des projets de retraite et de changement de vie.

Jusqu'à ce jour, il était satisfait de la répartition des responsabilités entre lui et Ida. En fait, il s'occupait uniquement des tâches agricoles qui le passionnaient, c'est-à-dire produire les meilleures cultures possibles. Mais il commençait à se sentir vulnérable. Il n'avait aucune idée du bilan de l'exploitation ni de la place qu'il y occupait.

## Un spécialiste en transfert intervient, mais trop tard

Stewart a pris rendez-vous avec un spécialiste en transfert d'entreprise (auquel Ida a refusé de se rendre) et a commencé à rédiger une proposition dans laquelle il expliquait à Ida ses objectifs pour la ferme et son intention de prendre sa retraite. C'est à peu près à cette période que Stewart et ses sœurs ont commencé à remarquer des changements chez Ida.

En quelques mois, la personnalité énergique et dynamique d'Ida avait commencé à céder la place à un état d'isolement et de confusion. Les médecins ont expliqué à Stewart que sa mère commençait à afficher des signes de démence et que la famille devrait réfléchir aux soins qu'il faudrait lui prodiguer. Son état se dégradait rapidement.

Linda a fait pression pour qu'Ida soit déclarée inapte afin qu'ils puissent avoir accès aux comptes bancaires et commencer à vendre les biens. Kathleen et Stewart étaient réticents, mais la situation était délicate : les soins qu'exigeait Ida allaient coûter cher.

## Une procuration surprise

Heureusement, l'avocat d'Ida avait préparé une procuration plusieurs années auparavant. Ida délégua le pouvoir de prendre des décisions financières aux trois enfants, ce qui a conduit à des discussions houleuses entre Stewart et ses sœurs, qui ne s'étaient pas entendus sur grand-chose ces dernières années.



Stewart était gêné par le fait que son nom ne figurait nulle part dans les documents de l'entreprise à laquelle il avait consacré 40 ans de sa vie : toute la terre et l'équipement, de même que les comptes fournisseurs, étaient au nom d'Ida seulement. Pour couronner le tout, Stewart se demandait pourquoi sa mère avait ressenti le besoin de confier à ses sœurs, qui ne pratiquaient pas l'agriculture, des responsabilités de mandataires.

À mesure que les capacités cognitives d'Ida se dégradaient, la dynamique familiale se détériorait. La personne avec qui Stewart partageait sa vie s'inquiétait de leur capacité à planifier leur retraite. Linda ne voulait pas que la famille investisse dans la modernisation de l'équipement ou dans des réparations majeures. Kathleen est devenue médiatrice entre son frère et sa sœur, et leurs problèmes ont été aggravés par leur chagrin d'assister à la détérioration de l'état de santé de leur mère bien-aimée.

### Une famille plongée dans l'incertitude

Les fonctions cognitives d'Ida s'étaient détériorées au point où elle ne pouvait plus exprimer ses volontés ni mettre à jour son testament. Ses trois enfants ont réalisé que le fait d'avoir compté sur Ida pour diriger indéfiniment l'entreprise familiale les mettait dans une situation difficile. Il avait été plus facile de suivre le courant et de ne pas faire de vagues.

La famille et la ferme étaient désormais dans une situation financière et émotionnelle incertaine, mais c'est Stewart qui était confronté à la plus grande incertitude pour l'avenir. Il avait consacré des décennies de travail acharné à la ferme, et voilà qu'il n'était plus certain de la place qu'il occupait dans la succession. C'est aussi à lui qu'il incombait de superviser les soins d'Ida, ce qui était de plus en plus lourd. Si seulement la famille avait agi plus tôt! Le fait de retarder l'inévitable s'est révélé désavantageux pour toutes les personnes en cause, y compris Ida. ■

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

Site Web : [bdo.ca](http://bdo.ca).

## ÉLABORER UN PLAN EN CAS D'INAPTITUDE SUBITE

- Discutez avec votre avocat ou notaire et votre comptable pour déterminer comment votre plan de transfert sera exécuté dans des circonstances normales, mais aussi en cas d'inaptitude. Lorsqu'une personne perd ses capacités cognitives, elle ne peut plus signer de documents juridiques ou y apporter des changements.
- Préparez une procuration avec l'aide d'un notaire ou d'un avocat. Au Québec, ce document s'appelle aussi un mandat de protection. Ce document explique clairement ce que le mandataire peut faire en votre nom, mais aussi les limites de ses pouvoirs. Examinez régulièrement votre procuration pour vous assurer qu'elle continue de répondre à vos besoins.
- Si vous n'avez pas de procuration ou de mandat de protection et que vous devenez inapte, une tutelle devra être accordée par le tribunal afin que quelqu'un puisse gérer vos finances, vos biens et vos affaires personnelles.

# COMMENT PUIS-JE ACCROÎTRE L'EFFICIENCE DE MON EXPLOITATION SANS ME RUINER?

PAR TREVOR BACQUE

L'agriculture est une industrie caractérisée par des marges étroites et une multitude de risques. Que ce soit dans le secteur des fruits et légumes, des céréales, de l'élevage ou des produits à valeur ajoutée, les agriculteurs sont constamment à la recherche de moyens de faire fonctionner leur exploitation de la manière la plus efficace possible. Pourtant, sans feuille de route claire, les moyens d'y arriver sont infinis. Deux experts offrent des conseils sur les mesures que vous pouvez prendre dès aujourd'hui pour rendre votre exploitation plus efficace.



**Glen Kroeker**

Conseiller en entreprise, FAC, à Abbotsford, en Colombie-Britannique

L'efficacité est un terme lourd de connotations, mais la façon la plus simple de le comprendre est de l'envisager du point de vue du partage des responsabilités dans une exploitation agricole. L'efficacité n'a qu'un faible coût, voire un coût nul, et les avantages que l'on peut tirer des connaissances multigénérationnelles sont immenses.

Nous sommes nombreux à avoir adopté des technologies pour rendre notre vie plus efficace, que ce soit pour améliorer la qualité de notre sommeil ou pour faciliter la planification de nos activités quotidiennes.

Il en va de même en agriculture, où la technologie peut être un atout. Si une idée se révèle gagnante, pourquoi ne pas l'adopter à la ferme?

En confiant plus de responsabilités aux jeunes membres de la famille ou aux jeunes employés, vous laissez libre cours à de nouvelles perspectives et de nouvelles idées. Ainsi, si vous souhaitez que votre exploitation soit la plus efficace possible, écoutez les idées de tout le monde, évaluez les et retenez les meilleures.

Une culture axée sur le partage des responsabilités est une culture de gestion commune, qu'elle soit formelle ou informelle. Au lieu de confier toutes les responsabilités à une seule personne qui se trouve au sommet de l'arbre décisionnel, un système de gestion horizontal favorisera la mobilisation et l'efficacité des employés. Ainsi, plutôt que de dépendre d'une seule personne, plusieurs employés s'affairent à cerner et à résoudre les problèmes de rendement.

Pourquoi une personne aurait-elle pour unique rôle de conduire un tracteur? Au lieu de cela, on pourrait lui confier la gestion de toute la machinerie. Assigner une seule tâche à une seule personne n'est peut-être pas la façon la plus efficace de fonctionner – surtout si celle-ci regorge d'idées pour améliorer l'exploitation agricole.

Certaines personnes associent l'expression « recherche de gains d'efficacité » à des leçons douloureuses ou à une réduction de l'effectif, mais il n'y a aucune raison pour que ce soit le cas. On peut accroître l'efficacité simplement en optimisant les processus.

Bien souvent, cela ne découle pas d'une seule idée centrale, mais de multiples petites solutions qui permettent d'accroître progressivement l'efficacité. Et à bien y penser, n'est-ce pas le propre de l'agriculture? Qui a déjà réussi à régler tous les problèmes de sa ferme en une seule saison? Chaque secteur de l'agriculture évolue selon une vision à long terme, et nous devrions envisager les gains d'efficacité à la ferme selon la même vision.



**Tomas Nilsson**

Membre du corps enseignant de la Werklund School of Agriculture du Olds College, à Olds, en Alberta

L'agriculture au pays est une entreprise risquée, et nous devons nous souvenir de son immense complexité, surtout lorsqu'il s'agit d'accroître son efficacité. Les producteurs agricoles canadiens exercent leurs activités dans un environnement à risques multiples, ce qui signifie que l'ensemble comporte plus de risques que la somme des parties. Les prix des aliments ont augmenté dans le monde entier, les prix de l'énergie s'envolent, les chaînes d'approvisionnement affichent des retards et les prix des engrais n'ont jamais été aussi élevés. Pour pratiquer l'agriculture en gardant l'efficacité à l'esprit, les producteurs doivent travailler plus fort que jamais et, parfois, cela ne suffit pas.

Les exploitants agricoles doivent se tenir informés de tout ce qui touche à l'agriculture, et c'est pour cette raison qu'il est important de rédiger votre propre plan d'entreprise. C'est peut-être le document le plus important pour votre exploitation agricole, mais c'est également la façon la plus facile de trouver des solutions efficaces.

Sachez que personne ne connaît la nature, le fonctionnement et la raison d'être de votre exploitation mieux que vous. L'élaboration d'un plan d'entreprise n'est pas chose facile, mais en le rédigeant vous-même, vous vous assurez que le document est adapté aux particularités de votre exploitation agricole et que la période visée par le plan convient à votre situation. Vous pouvez également le faire examiner et peaufiner par un tiers, mais gardez à l'esprit que vous êtes la personne qui connaît le mieux l'éventail des pratiques utilisées dans votre exploitation agricole et les façons de les améliorer.

Par ailleurs, il est important de continuer à apprendre, car cela va de pair avec l'efficacité. De nombreux établissements scolaires postsecondaires et regroupements agricoles offrent des ateliers ou des cours de perfectionnement professionnel pour vous aider à rester à l'avant-garde de votre secteur d'activité. Une formule populaire est celle des groupes de pairs qui se réunissent régulièrement pour mettre en commun des pratiques et des procédures propres à leur exploitation. Cet apprentissage concret se fait souvent mieux auprès d'autres producteurs agricoles établis dans les environs. L'expérience de producteurs situés dans une province éloignée ou œuvrant dans un autre sous-secteur agricole ne contribuera pas autant pour obtenir des gains d'efficacité utiles.

Cette microanalyse comparative vous permet de vous comparer à des exploitations similaires à la vôtre et d'obtenir des gains d'efficacité en comprenant comment des dirigeants abordent les mêmes problèmes internes et externes. ■

## **VOUS AVEZ UNE QUESTION?**

Écrivez-nous à  
**agrisucces@fac-fcc.ca**

## **3 CONSEILS POUR ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ DE VOTRE EXPLOITATION AGRICOLE :**

### **ENCOURAGEZ LA PARTICIPATION DES JEUNES DANS VOTRE EXPLOITATION**

Ils sont souvent débordants d'idées originales et novatrices. Vous ne perdez rien à écouter ce qu'ils ont à dire et de voir comment leurs idées peuvent s'appliquer à l'exploitation. Vous pourriez même faire d'importantes économies.

### **ÉLABOREZ VOTRE PROPRE PLAN D'ENTREPRISE**

Vous aurez ainsi l'occasion d'examiner minutieusement chaque aspect de votre entreprise. Une analyse exhaustive vous permettra de cibler les domaines de votre exploitation qui peuvent être améliorés de manière à accroître l'efficacité.

### **JOIGNEZ-VOUS À UN GROUPE DE PAIRS**

En écoutant des producteurs agricoles qui vous ressemblent, que ce soit en raison de leur secteur d'activité ou de leur situation géographique, vous tirerez des conseils concrets qui vous aideront à améliorer le fonctionnement de votre exploitation.

**Apprenez-en davantage en cherchant le terme « groupes de pairs » sur le site [fac.ca](http://fac.ca).**

# AGRICULTURE ET SENTIMENT D'ÉPANOUISSEMENT

PAR PETER GREDIG

Les discussions au sujet de la santé mentale ont tendance à porter sur les difficultés. Des problèmes, comme la dépression, l'anxiété et le manque de confiance, reçoivent beaucoup d'attention, et c'est justifié.

Heureusement, il est de moins en moins mal vu de dire qu'on est aux prises avec des problèmes de cette nature et de les traiter à mesure que la société apprend à accepter le fait que la plupart des gens seront confrontés à un problème de santé mentale un jour ou l'autre.

Mais qu'en est-il des aspects positifs d'une bonne santé mentale?

La conscience de soi est un élément crucial d'une discussion sur la santé mentale, et si nous apprenons tous à reconnaître les signes avant-coureurs ou les symptômes de troubles de santé mentale, il est tout aussi important de comprendre les caractéristiques d'une bonne santé mentale et d'en être conscient.

Le sentiment d'accomplissement fait partie de ce qui rend l'agriculture si attrayante. D'un point de vue émotionnel, l'accomplissement est souvent associé à un sentiment de satisfaction, à des choix personnels qui mènent au bonheur et à une énergie positive. Certains diront qu'ils « se trouvent

dans une bonne situation actuellement ». Sur le plan professionnel, l'accomplissement désigne plutôt le sentiment que vos talents et vos compétences donnent des résultats fructueux, et c'est en ce sens que l'agriculture peut être si gratifiante et épanouissante.

La passion pour ce que vous faites et la capacité de célébrer les étapes importantes et d'atteindre des buts définis peut alimenter un sentiment d'accomplissement et d'épanouissement. Il est important de fixer des objectifs et de célébrer leur réalisation. Il est facile de tourner immédiatement son attention sur le prochain objectif, mais le fait de prendre délibérément le temps de « s'arrêter pour sentir le parfum des roses » contribue grandement à prolonger le sentiment d'accomplissement.

Reconnaître les moments de joie, qu'ils soient exubérants et partagés avec d'autres ou personnels et vécus solitairement, est la clé de l'épanouissement. Quand vous descendez du tracteur après une journée productive, prenez un moment pour respirer l'odeur de la terre et admirer la beauté de la campagne. Avant de quitter l'étable, prenez le temps de vous émerveiller devant une longue rangée de vaches savourant leur repas.

Le fait d'être conscient de ces moments et d'en rechercher d'autres vous apportera plus de satisfaction que l'achat du terrain ou la construction d'une grange. Certains le font naturellement – mais pour d'autres, ce n'est pas aussi facile. Dans tous les cas, la seule personne qui peut vous offrir une vie épanouissante, c'est vous.

Il existe une foule d'articles et de conseils sur la façon de s'épanouir sur les plans personnel et professionnel, et ils ont tous certains éléments en commun. Les sept étapes menant à l'épanouissement personnel présentées ci-dessous sont de Brian Tracy, conférencier motivateur et auteur.

### Entourez-vous de positivité

Votre bonheur et votre attitude peuvent être grandement influencés par votre environnement et par les gens qui vous entourent.

### Visualisez la réussite

Fixez-vous des buts à atteindre dans votre vie personnelle et dans votre vie professionnelle. Visualisez ce qu'il faut faire pour y parvenir et mettez en œuvre un plan détaillé.

### Célébrez vos réalisations

Reconnaissez votre mérite et récompensez-vous pour votre travail bien fait.

### Prenez votre bonheur en main

N'accusez pas les autres de votre malheur. Prenez-en la responsabilité et trouvez des moyens de vous épanouir. Vous êtes entièrement responsable de votre bonheur et de votre épanouissement.

### Venez en aide aux autres

Partagez certaines de vos ressources avec d'autres personnes, que ce soit du temps, de l'argent, des compétences ou autre chose. En plus de venir en aide à quelqu'un, vous contribuerez à votre bonheur.

### Prenez soin de vous

Tâchez de mener une vie active et saine. Reposez-vous quand vous en ressentez le besoin et ne négligez pas vos propres besoins.

### Trouvez le positif

Faites l'inventaire des situations et des personnes qui sont positives dans votre vie et concentrez-vous sur elles. ■

Pour obtenir plus de ressources, consultez [fac.ca/Mieuxetre](https://fac.ca/Mieuxetre)

# L'industrie agroalimentaire d'ici se mobilise

*En unissant nos forces, nous avons fourni 40 millions de repas*

Merci aux donateurs d'En campagne contre la faim et à tous ceux et celles qui ont contribué à fournir une quantité remarquable de repas aux banques alimentaires et aux programmes d'aide alimentaire de partout au pays. Vous faites une réelle différence.

Aliments LUDA Foods Inc.	Cargill	FAC	Nortera
Canadawide	Courchesne Larose	Lactalis Canada	Nutrien
Canadian Fruit & Produce Co.	Exceldor coopérative	Maple Leaf Foods	Olymel s.e.c.
Agropur Coopérative laitière	Chenail Import Export duBreton	Les Viandes Biologiques de Charlevoix	Therrien Couture Joli-Coeur
AGT Foods	Groupe Vegco Inc.	Ligne d'emballage de Moisson Montréal	Viterra
BDO Canada LLP	Hafner Canada Inc.	Moissonneurs Solidaires	
Boulangerie Chef Frankie	Les Pommes de Terre Cardinal Inc.	Préval Ag Inc.	
Boulangerie St-Méthode			

Pour en savoir plus, visitez [EnCampagneContreLaFaim.ca](http://EnCampagneContreLaFaim.ca)

# Financement d'intrants de FAC

**Achetez vos intrants maintenant et ne payez rien avant le 15 mars 2024.**

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

- Aucuns frais administratifs cachés
- Paiements anticipés sans pénalité
- Collaboration étroite avec des professionnels de l'agriculture

Présentez une demande chez votre détaillant local ou en ligne à [fac.ca/Intrants](https://fac.ca/Intrants)



CYCLE DE CULTURE DE 18 MOIS



# 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](http://fac.ca/ProchaineGEN)

---

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**