

# **SOCIÉTÉ DU CRÉDIT AGRICOLE**

## Résumé

Plan d'entreprise  
pour la période de planification de 2001-2002 à 2005-2006

Budget de fonctionnement  
pour l'exercice budgétaire 2001- 2002

Budget d'investissement  
pour l'exercice budgétaire 2001- 2002



**Canada**

**L'agriculture... notre raison d'être.**

## **Table des matières**

<b>PROFIL D'ENTREPRISE.....</b>	<b>2</b>
<b>MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL.....</b>	<b>5</b>
<b>CONTEXTE D'EXPLOITATION .....</b>	<b>7</b>
<b>LA RÉPONSE DE LA SCA .....</b>	<b>11</b>
LES MODIFICATIONS LÉGISLATIVES SUGGÉRÉES .....	12
L'INDICATEUR DE PERFORMANCE GLOBAL DE LA SCA.....	13
I. RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION .....	14
II. FIDÉLISATION DE LA CLIENTÈLE ET PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ.....	16
III. EFFICACITÉ DES PROCESSUS ET AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ.....	18
IV. RÉUSSITE FINANCIÈRE.....	19
OBJECTIFS, BUTS ET MESURES.....	22
<b>PLAN FINANCIER .....</b>	<b>26</b>
<b>BUDGET DE FONCTIONNEMENT.....</b>	<b>32</b>
<b>PLAN D'EMPRUNT ET BUDGET D'INVESTISSEMENT .....</b>	<b>34</b>

## Profil d'entreprise

### Mission

Mettre en valeur le secteur rural canadien par la prestation de services financiers spécialisés aux exploitations agricoles, notamment aux fermes familiales et aux petites et moyennes agri-entreprises, en mettant l'accent sur le service personnalisé.

### Vision

Être des leaders visionnaires et des partenaires fiables dans le secteur du financement agricole – qui mettent leurs connaissances spécialisées et leur esprit d'innovation au service des familles agricoles et des agri-entreprises canadiennes.

### Valeurs

Le client d'abord. L'intégrité. Le travail d'équipe. L'engagement communautaire. La quête de l'excellence.

### Orientation stratégique : *Client à vie*

S'engager envers le client pendant toute sa vie et le cycle de vie de son entreprise, non seulement pendant la durée du prêt.

### Indicateur de performance global

- Ressources humaines et organisation
- Fidélisation de la clientèle et présence sur le marché
- Efficacité des processus et amélioration de la qualité
- Réussite financière

### Régie

Établie en 1959 par le Parlement dans le but de répondre à un besoin de crédit à long terme dans le secteur agricole canadien, la Société du crédit agricole (SCA) est de nos jours le plus important prêteur agricole à terme du Canada. Elle offre des solutions de financement souples aux producteurs primaires et aux agri-entreprises. Elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Son siège social se trouve à Regina, en Saskatchewan, et elle compte quelque 900 employé(e)s qui assurent le service à la clientèle dans 100 bureaux répartis à la grandeur du pays. Elle offre en outre des programmes et services en collaboration avec des organismes gouvernementaux et d'autres établissements financiers.

La *Loi sur la Société du crédit agricole* de 1993 régit son mandat, tandis que la *Loi sur la gestion des finances publiques* lui fournit des lignes directrices en matière d'orientation, de contrôle financier et de responsabilisation et trace les grandes lignes de sa relation avec le gouvernement du Canada.

Le Conseil d'administration de la Société, constitué de 12 hommes et femmes ayant des antécédents en agriculture et en affaires, surveille la direction et les activités d'affaires de la SCA, afin de veiller au mieux des intérêts de la Société et des intérêts à long terme du gouvernement du Canada.

## Les solutions de financement de la SCA

### Produits de prêt

#### Prêt à long terme

La SCA offre un prêt à terme fixe jusqu'à concurrence de 20 ans et des périodes d'amortissement de 3 à 29 ans, afin d'assurer aux agriculteurs canadiens des options stables de financement à long terme. Du nouveau cette année, les prêts 7+10 et 10+10. Il s'agit de prêts à terme fixe de 7 et 10 ans assortis d'une option de paiement anticipé annuel de 10 p. 100 du montant original. Le paiement anticipé est imputé au capital non échu, sans pénalité, à la date d'anniversaire du prêt.

#### Prêt sur garantie mobilière

Avec des options de paiement mensuel, trimestriel ou semestriel, le prêt sur garantie mobilière de la SCA est idéal pour l'achat de bétail, de matériel neuf ou d'occasion et de quota. Ses termes varient de 2 à 7 ans et l'amortissement peut atteindre 10 ans. Il est offert avec l'option d'un taux d'intérêt fixe ou variable.

#### Prêt à taux variable

La SCA offre son prêt à taux variable, garanti par un bien meuble ou immeuble, pour tout achat lié à l'agriculture ou à l'exploitation agricole, tel que biens-fonds, bâtiment, quota, équipement ou bétail. Ce prêt procure au client une certaine souplesse, car il lui permet de décider quand bloquer son taux à plus long terme et d'effectuer des paiements par anticipation en tout temps.

#### Prêt d'un an convertible

Le prêt d'un an convertible offre au client la souplesse d'un prêt à court terme lorsque les taux baissent et la possibilité de le convertir en tout temps, sans pénalité, à un produit à plus long terme, si les taux commencent à monter.

#### Coups d<sup>MC</sup>

Groupe de produits innovateurs conçus pour faciliter le transfert de l'exploitation agricole d'une génération à l'autre et pour aider les agriculteurs en développement à lancer ou à agrandir leur exploitation.

Les *Coups d regroupent les trois produits suivants :*

- ◆ Le prêt *Agri-relais*<sup>MD</sup> permet à l'agriculteur en développement d'obtenir du financement pour l'achat de biens agricoles ou le transfert d'actions dans une exploitation agricole familiale. Lancé avec succès en 1993, ce produit a été mis au goût du jour afin d'en accroître la flexibilité et de rejoindre un marché plus étendu.
- ◆ Le prêt *Agri-croissance* offre du financement assorti d'options de paiement différé aux agriculteurs qui désirent lancer ou agrandir une exploitation dont le revenu sera limité sur une période d'un à trois ans.
- ◆ Le prêt *Agri+emploi* est conçu pour les personnes qui jouissent d'un revenu d'appoint et qui désirent lancer ou agrandir une entreprise agricole.

#### Plantez maintenant, payez plus tard

La SCA comprend que l'expansion d'une exploitation horticole se traduit souvent par un revenu limité pendant les premières années. Le prêt *Plantez maintenant, payez plus tard* a été conçu pour servir les différentes phases d'expansion et est adapté aux besoins particuliers du secteur de la fruiticulture qui est en plein essor, notamment la culture des fruits fragiles, des pommes, des raisins et des petits fruits.

### **Prêt Constructeur agricole**

Le financement des travaux de construction est rendu facile grâce à un produit innovateur qui procure du financement en cours de construction. Le prêt *Constructeur agricole* est valide pour tout type de construction, pourvu qu'il soit admissible au financement de la SCA. Il ne nécessite aucun paiement au cours de la première année et les fonds sont décaissés au besoin, tout au long de la réalisation du projet.

### **Prêt Flexi-porc**

Le prêt *Flexi-porc* offre aux producteurs de porc la possibilité de prendre des congés de paiement de capital, en reportant des paiements en période de repli ou lorsque des problèmes de santé affligent leurs troupeaux. Ce produit leur permet de reporter, à leur choix, les paiements de capital à trois reprises pendant la durée du prêt, pour un maximum d'un an à la fois. Grâce au prêt *Flexi-porc*, le producteur peut mieux gérer ses finances.

### **Services aux secteurs en émergence**

#### **Aquaculture**

La SCA offre des options de financement pour l'élevage du saumon, du poisson d'eau douce et du mollusque. Le personnel de la SCA possède les connaissances spécialisées pour répondre aux besoins de financement de la clientèle, notamment pour agrandir une entreprise, pour acheter des barges, des cages, des filets, des saumoneaux, des aliments, des réservoirs, des éclosiers et du matériel de transformation et enfin, pour payer les coûts de construction et de location de terrains et de sites.

#### **Foresterie**

La SCA offre des services spécialisés de prêt à l'industrie forestière, notamment des produits de prêt pour l'achat de matériel forestier, pour l'agrandissement d'une exploitation forestière et pour l'achat de terres.

### **Placements**

#### **Obligations à moyen et long terme de la SCA**

Les obligations à moyen et long terme de la SCA sont émises quotidiennement à des taux concurrentiels et sont assorties d'échéances de 1 an à 10 ans. L'achat de ces obligations permet d'investir dans le secteur agricole canadien. Elles sont vendues par des courtiers en placement pour le compte de la SCA.

## Message du président-directeur général

Passionnée d'agriculture, la SCA n'a qu'un seul but : aider ses clients à réussir. Sa force réside dans son expertise et ses connaissances agricoles. Elle veut s'engager envers le client, tout au long de sa vie et du cycle de vie de son entreprise. C'est ce qu'elle appelle sa stratégie Client à vie.

La stratégie *Client à vie* de la Société du crédit agricole (SCA), c'est un engagement envers les producteurs primaires et les agri-entrepreneurs, tout au long de leur vie et du cycle de vie de leur entreprise, du démarrage de l'entreprise à la retraite de l'exploitant. Cette stratégie s'inspire des générations de producteurs primaires qui ont fait preuve de dévouement, d'innovation et de persévérance pendant les périodes particulièrement intenses, afin de bâtir une industrie qui s'est acquis le respect du monde entier. Tout cela n'est possible que grâce à la passion, aux connaissances et à l'expertise des 800 membres du personnel un peu partout au pays, qui sont au service de l'agriculture.

L'orientation stratégique *Client à vie* reflète les valeurs et la mission de la SCA. Elle constitue un cadre qui guide la SCA vers la réalisation de sa vision. Par-dessus tout, elle met le client au cœur de toutes les activités de la SCA. Enfin, elle veille à ce que la réalisation des objectifs se fasse à tous les points de vue à l'avantage du client.

La stratégie s'appuie sur la ferme conviction que la SCA joue un rôle important auprès des producteurs et agri-entrepreneurs canadiens car elle s'assure de mettre à leur disposition les outils nécessaires pour soutenir la concurrence sur le marché.

La SCA est fermement engagée à travailler avec les nouveaux producteurs, les producteurs en développement, les producteurs commerciaux et les agriculteurs à temps partiel, de même qu'avec les agri-entrepreneurs, à l'optimisation de toutes les phases du cycle de vie de l'entreprise, de la planification et du démarrage, à la planification de la relève et la retraite, en passant par l'établissement et l'expansion de l'entreprise. La SCA veut s'assurer que les jeunes agriculteurs, et ceux qui se lancent en agriculture, ont en main tous les outils financiers et commerciaux dont ils ont besoin pour réussir. La SCA continuera de favoriser la croissance de l'industrie par la prestation de solutions et de services qui aideront les producteurs à agir de manière judicieuse et stratégique.

Nouer une relation qui dure toute la vie du client et qui ne s'arrête pas à l'échéance de son emprunt. Voilà la raison d'être de la SCA.

À la SCA, toute décision opérationnelle commence par la question « de quelle manière cela aidera-t-il le client? ». Sa stratégie lui sert de cadre, la guide dans toutes ses activités et veille à ce qu'elle mette le client au cœur de tout ce qu'elle fait. C'est pour combler les besoins grandissants du secteur agricole, notamment pour favoriser la croissance à valeur ajoutée, qu'elle cherche à faire modifier la *Loi sur la Société du crédit agricole* (LSCA). La mise en œuvre des modifications sera décrite dans le *Plan d'entreprise de 2002-2003*. Pour appuyer sa stratégie, la SCA s'engage à offrir un service personnalisé à ses clients par l'entremise du mode de prestation de leur choix – bureau de campagne, site Internet ([www.sca-fcc.ca](http://www.sca-fcc.ca)), alliance ou partenaire. Parce qu'elle s'efforce constamment de trouver

des solutions adaptées aux secteurs particuliers, la SCA s'assure que les différents secteurs ont accès à tous les produits dont ils ont besoin pour être concurrentiels.

Le présent document se veut un résumé du *Plan d'entreprise de la SCA pour la période de planification 2001-2002 à 2005-2006*. Il décrit la transformation qui s'opère actuellement dans les secteurs agricole et financier et ses répercussions sur les producteurs et le secteur dans son ensemble. Il indique en outre de quelle manière la SCA prévoit venir en aide aux producteurs qui œuvreront dans le nouveau marché ainsi créé, soit :

- ◆ Un personnel sans égal pour mener la SCA vers le succès
- ◆ Créer des solutions visant la réussite des clients
- ◆ Faciliter les processus utilisés par les clients pour faire affaire avec la SCA
- ◆ Réussite financière – à la base du soutien continu à la clientèle

La SCA met sa passion de l'agriculture au service de ses clients, car elle désire favoriser leur réussite. Ses connaissances et son expertise de l'industrie agricole sont à leur disposition. La SCA veut s'associer, innover et créer, dans le but d'offrir des solutions et des services de pointe, créés spécialement pour les clients.

La SCA continuera de se consacrer exclusivement à l'agriculture. Son engagement est inébranlable, car l'agriculture est sa raison d'être.

John J. Ryan  
Président-directeur général

## Contexte d'exploitation

Le client joue un rôle prépondérant sur le marché et dans l'environnement puisqu'il contribue à les façonner. À mesure que la demande de produits de qualité supérieure à prix concurrentiel augmentera, les organisations devront faire preuve de créativité grandissante dans leur approche des affaires.

Les frontières du secteur agricole s'étendent, ce qui crée un besoin pressant de solutions financières et d'affaires. La libéralisation des échanges, la mondialisation et la technologie redéfinissent le secteur agricole. Ce qu'on appelait autrefois la chaîne des valeurs s'est transformée en véritable toile d'entreprises interconnectées, qui collaborent à la création d'une force économique.

Le circuit agroalimentaire canadien, soit le secteur agricole et ses services connexes (secteur de la transformation des aliments et des boissons, secteur de la distribution et secteur des services d'alimentation) représentait 8,4 p. 100 du produit intérieur brut (PIB) en 1998, soit environ 60 milliards de dollars. Il a fourni 1,9 million d'emplois en 1998, soit 13,2 p. 100 de l'emploi total du pays.

Pour sa part, le secteur de l'agroalimentaire, qui regroupe l'agriculture et les services connexes de même que la transformation des aliments et des boissons, représentait 4,2 p. 100 du PIB total canadien. La part combinée des secteurs de la distribution et des services de la restauration représentait les 50 p. 100 restants du PIB agroalimentaire total. L'agriculture et les services connexes comptaient pour moins de 2 p. 100 du PIB total canadien en 1998<sup>1</sup>.

En 1998, le secteur canadien de la production primaire a enregistré des recettes de 28,5 milliards de dollars, acheté 14,6 milliards de dollars d'intrants et exporté 11,9 milliards de dollars de produits. Le secteur de la transformation agroalimentaire, qui regroupe les transformateurs d'aliments et de boissons, les fabricants d'aliments pour animaux et les fabricants de produits non alimentaires, a enregistré des recettes de 59 milliards de dollars, importé 6 milliards de dollars de matière première et exporté 10,7 milliards de dollars de produits transformés. Les transformateurs d'aliments et de boissons ont généré 88 p. 100 des recettes du secteur en 1998.

Les forces du marché, telles que la mondialisation et la libéralisation des échanges, tout comme les données démographiques changeantes de la clientèle et l'évolution des goûts vers des aliments transformés sains, façonnent un environnement de plus en plus concurrentiel pour les producteurs canadiens. Par ailleurs, la demande des consommateurs et le prix des produits de base, en plus de la hausse du coût des intrants qui se répercute sur le revenu agricole, créent des défis de taille pour les agriculteurs canadiens. La baisse du cours des denrées, jumelée à la fluctuation des taux d'intérêt et à la hausse du coût des intrants, entraîne un resserrement des marges de profit.

Le subventionnement ayant cours dans d'autres pays crée une situation où les règles de jeu sont inégales. La position du Canada à l'occasion des négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur l'agriculture est qu'il faut abolir toutes les subventions à

---

<sup>1</sup> Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), *Vue d'ensemble du circuit agroalimentaire*, 1999.



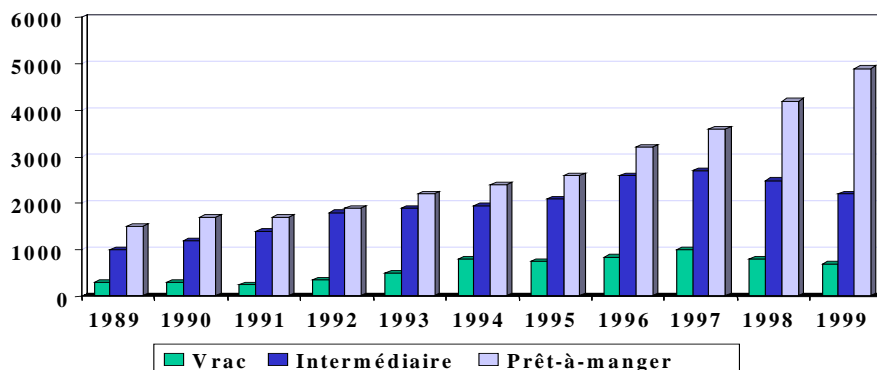
l'exportation, diminuer le soutien interne nuisant au commerce, améliorer l'accès aux marchés et créer un groupe de travail sur le commerce des produits génétiquement modifiés. Toute réduction des tarifs douaniers appliqués aux denrées agricoles ou des subventions à l'exportation se traduira par une hausse du revenu monétaire net des producteurs, ce qui, en retour, pourrait être utilisé conjointement avec les institutions financières à des investissements futurs dans le secteur agricole.

L'agriculture ne se résume plus à la production alimentaire. Elle est devenue, pour l'utilisateur final, un système qui englobe la production primaire, l'information, la transformation, le transport et l'emballage.

Au Canada, la production à valeur ajoutée prend de l'importance, comme en témoignent les exportations croissantes de produits prêts à utiliser vers les États-Unis, tels que les légumes transformés, les produits du porc et du bœuf et les produits céréaliers. Le commerce électronique et les affaires électroniques auront un impact favorable sur la production à valeur ajoutée, parce qu'ils permettront une gestion plus serrée des liens entre le fournisseur et l'acheteur et feront abstraction de la distance et du temps, de même que des autres obstacles traditionnels au commerce et aux échanges. Chaque lien d'industrie sera touché. Le seul dénominateur commun sera le changement. À preuve, les entreprises cherchent de nouveaux moyens de brasser des affaires et, à cette fin, se retirent de certains secteurs et se tournent vers les alliances, les partenariats et les fusions.<sup>2</sup>

**Accroissement des exportations de produits transformés**

Source : Larry Martin, George Morris Foundation



De 1972 à 1993, le commerce mondial d'aliments transformés a progressé, en moyenne, de 10 p. 100 par année, contre 8 p. 100 pour les matières premières agricoles. Selon les prévisions, les aliments transformés devraient compter, en l'an 2000, pour 70 p. 100 des échanges mondiaux d'aliments et de matières premières agricoles, qui totalisent 715 milliards de dollars américains<sup>3</sup>.

Les exportations agroalimentaires canadiennes suivent la tendance générale. Les exportations annuelles de produits agroalimentaires de consommation sont passées de

<sup>2</sup> Diane Vincent, sous-ministre déléguée, AAC, *Conférence sur le commerce électronique dans l'agroalimentaire*, 12 octobre 2000.

<sup>3</sup> USDA, ERS, *Globalization of the Processed Foods Market*, 1996.

5,4 milliards de dollars, de 1992 à 1996, à 9,1 milliards de dollars en 1998. En 1998, les exportations agroalimentaires de produits et matières premières en vrac avaient chuté à 34 p. 100 de l'ensemble des exportations<sup>4</sup>.

Les expéditions canadiennes d'aliments et de boissons transformés sont passées d'environ 45 milliards de dollars en 1989 à près de 60 milliards de dollars en 1998. La transformation des aliments et des boissons se classe au deuxième rang des secteurs manufacturiers canadiens en termes de PIB. L'Ontario et le Québec sont les centrales de ce secteur et comptent respectivement pour 52 p. 100 et 23 p. 100 du PIB. Des regroupements se produisent également dans certains segments du secteur de la distribution alimentaire. Le nombre de comptoirs de vente au détail d'aliments est passé d'à peu près 34 000, en 1989, à environ 26 000, en 1998.

Avec l'expansion du secteur agricole pour répondre à la demande croissante d'aliments préparés, des services additionnels, tels que des services de planification des affaires et de gestion, seront peut-être nécessaires à l'avenir pour aider les producteurs et les collectivités rurales à faire la transition à la transformation à valeur ajoutée.

## **La transformation du secteur**

Les producteurs primaires repensent la nature de leurs activités actuelles et remonteront probablement la chaîne des valeurs pour se positionner dans la transformation et la commercialisation de produits-créneaux.

Le défi à relever pour assurer l'avenir est de faciliter le passage de l'industrie agricole d'une économie basée sur le revenu agricole, qui dépend des forces du marché, à une économie plus diversifiée et plus vaste. De nouvelles technologies aideront les producteurs à élargir leur champ d'activité pour passer de la production exclusive d'aliments à celle de produits autres, tels que les produits pharmaceutiques, l'éthanol et les panneaux muraux. Aujourd'hui plus que jamais, il est important que les producteurs acceptent ces changements et se concentrent sur la façon dont ils peuvent prendre les devants.

L'émergence du secteur des sciences de la vie multiplie les occasions de repousser les limites de la production agricole et de son utilisation. L'élargissement de la chaîne des valeurs pour y inclure des produits biotechnologiques, notamment les matériaux, les médicaments et les produits à usage environnemental, créera de nouveaux débouchés pour les producteurs. La stratégie en matière de sciences de la vie d'Agriculture et Agroalimentaire Canada vise à créer une industrie qui est plus diversifiée et moins dépendante de la chaîne linéaire de production alimentaire.

« Nous devons trouver des moyens d'aider les intervenants du secteur primaire à tirer profit de ces nouveaux débouchés, de manière à ce que leurs recettes augmentent et leur revenu soit plus stable. Nous devons travailler à améliorer le climat d'investissement par la commercialisation, la recherche économique et scientifique, ainsi que la mise en place de lois qui permettent aux producteurs d'établir des liens forts et profitables avec les intervenants des secteurs de la manutention, du transport et de la transformation pour réaliser des profits à valeur ajoutée. »

---

<sup>4</sup> AAC, *Portrait du circuit agroalimentaire canadien*, 2000 et AAC, *Portrait du circuit agroalimentaire canadien*, 1999.

« Les producteurs primaires repensent la nature de leurs activités actuelles, pour probablement remonter la chaîne des valeurs et se positionner dans la transformation et la commercialisation de produits-créneaux. Il existera des possibilités pour la mise sur pied de groupes de producteurs et de transformateurs dans les régions qui contribueront à la stabilisation des collectivités rurales. L'agriculture peut et doit produire plus que des aliments. Les agriculteurs peuvent et doivent être plus que de simples producteurs. Nous devons trouver des moyens qui permettront aux producteurs, aux transformateurs et aux autres investisseurs d'être mieux en mesure de collaborer pour saisir ces occasions. »<sup>5</sup>  
AAC entretient une vision pour le Canada : se joindre à d'autres pays dans le but de développer le secteur des sciences de la vie et d'en devenir le chef de file d'ici 2010.

### **L'économie du savoir**

Les cyberaffaires auront un impact croissant sur le marché, à mesure que les gens auront accès à Internet et qu'ils en constateront la puissance. Selon les prévisions, le cybercommerce interentreprises passera de moins de 10 milliards de dollars canadiens en 1998 à plus de 70 milliards de dollars d'ici 2003. De son côté, le cybercommerce au détail passera de pratiquement zéro à plus de 20 milliards de dollars durant la même période. Par ailleurs, le cybercommerce interentreprises devrait se décupler dans les secteurs agricole et alimentaire d'ici 2004 : présentement évalué à 800 millions de dollars canadiens, il passera à environ 10,7 milliards de dollars.<sup>6</sup>

Dans cette optique, le gouvernement du Canada a annoncé une stratégie nationale visant la gestion du passage des Canadiens à l'**économie du savoir** et à faire du Canada la nation la plus branchée au monde.<sup>7</sup> Cette stratégie reposera entre autres sur des initiatives telles que la création de « collectivités ingénieuses » dans le but de combler le « fossé numérique » grâce au branchement à Internet de toutes les régions, même les plus reculées du pays. Les estimations pour les deux prochaines années indiquent que le cybercommerce sera particulièrement bien ancré dans le secteur canadien de la transformation des aliments et des boissons, les principales activités se déroulant entre entreprises.<sup>8</sup> Le gouvernement s'est engagé à investir 160 millions de dollars au titre de cette initiative.

### **La transformation du secteur des services financiers**

Une transformation profonde s'opère actuellement dans le secteur des services financiers canadiens. Pour réduire les coûts de transaction tout en répondant aux demandes de service des consommateurs, il faut offrir des solutions novatrices qui sont axées sur le client et faire preuve d'innovation technologique. Les clients doivent avoir accès aux services financiers par divers moyens, notamment Internet, le guichet automatique, la carte de débit et la banque par téléphone, tout en ayant le choix de passer à la succursale la plus près. Afin d'accroître leur portée, les banques tissent des partenariats avec des entreprises non financières, telles que des supermarchés et des entreprises de commerce électronique.

Les partenariats continueront de jouer un rôle important dans le secteur du financement agricole. Dans le but d'améliorer le choix des produits et services offerts aux clients, la SCA invitera des institutions qui offrent des services complémentaires aux siens à collaborer avec elle au bénéfice du secteur agricole et des producteurs. Les coopératives de crédit ont elles aussi un rôle important à jouer dans les collectivités rurales, tout comme

<sup>5</sup> AAC, document sur l'agriculture et l'agroalimentaire en 2010

<sup>6</sup> Diane Vincent, sous-ministre déléguée, Agriculture et Agroalimentaire Canada, *Conférence sur le commerce électronique dans l'agroalimentaire*, 12 octobre 2000.

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> *Ibid.*

les caisses populaires, les prêteurs provinciaux et d'autres fournisseurs de services aux entreprises. Il sera essentiel de conclure des partenariats avec ces prêteurs et fournisseurs de solutions d'affaires pour favoriser la croissance du secteur agricole.

## La réponse de la SCA

Tous ces changements modèleront un paysage agricole canadien fort différent du paysage actuel. Un besoin accru de produits et services financiers spécialisés, conçus pour répondre à des besoins précis, se fera sentir. La conception de produits devra être axée sur les besoins propres à chaque groupe de clients. L'accès aux connaissances de la concurrence, à des partenariats et aux meilleures pratiques de l'industrie deviendra essentiel au succès.

Les producteurs débutants et en développement auront par-dessus tout besoin d'avoir accès à du capital et à de l'information. Les producteurs et les agri-entrepreneurs auront besoin de services de planification d'entreprise afin d'assurer leur croissance stratégique au sein d'un secteur dont le moteur est la demande du consommateur. Les agriculteurs à temps partiel (qui jouissent d'un revenu extérieur pour compléter leur revenu agricole) suivront une stratégie à coût modique et faible risque et devront avoir accès à des solutions de financement adaptées à leurs besoins d'affaires particuliers. Les agriculteurs commerciaux (producteurs à valeur ajoutée, producteurs de biens importants et producteurs de denrées traditionnelles) auront besoin de produits et services spécialisés, tels que des instruments financiers de pointe (outils de gestion du risque), de l'expertise en planification d'entreprise et des produits de prêt particuliers.<sup>9</sup>

À titre de société d'État fédérale, la SCA se consacre exclusivement au secteur agricole. Depuis 41 ans, elle ne cesse d'évoluer et de croître en réponse aux besoins des producteurs et du secteur, notamment pour pouvoir offrir des produits propres au secteur et axés sur les besoins de la clientèle.

La SCA détient une part importante du marché canadien du financement agricole à terme. À mesure que les producteurs se lancent dans la production à valeur ajoutée ou prolongent leurs activités le long de nouvelles chaînes de valeurs, ils auront besoin de connaissances, de contacts et de solutions financières. Une croissance de cette envergure doit pouvoir compter sur un climat d'investissement qui favorise l'exploration des idées nouvelles.

Pour tirer profit des nouvelles technologies, explorer le développement de produits et percer de nouveaux marchés, il faudra que le secteur des services financiers fournisse davantage de capital et fasse preuve d'un engagement encore plus grand. À cet effet, la SCA s'est engagée à collaborer avec les autres prêteurs et les fournisseurs de solutions d'affaires pour favoriser la croissance.

Au moyen de sa stratégie *Client à vie*, la Société visera prioritairement à combler les besoins de ses clients pendant leur cycle de vie et celui de leur exploitation. Elle cherchera constamment des moyens de perfectionner son expertise agricole afin de créer de la valeur pour le secteur. Elle établira des partenariats pour multiplier les occasions s'offrant aux producteurs et aux agri-entrepreneurs qui créent de nouveaux marchés et mettent au point de nouvelles efficacités en matière de production alimentaire. Et elle fera preuve d'innovation, de créativité et de leadership en créant de nouveaux produits et services pour la clientèle et le secteur agricole, dont les agriculteurs débutants, les fermes commerciales, les agri-entreprises et les agriculteurs à temps partiel.

---

<sup>9</sup> R. Bollman, Statistique Canada, *Rural and Small Town Canada: An Overview*, 2000.

## Les modifications législatives suggérées

Au cours de l'année 2000, la SCA a amorcé un processus visant à faire modifier la *Loi sur la Société du crédit agricole*. À cette fin, elle a mené une ronde de consultations quant à son rôle futur auprès d'une centaine d'organisations régionales et nationales d'agriculteurs et d'agri-entrepreneurs, de toutes les principales institutions financières, des gouvernements provinciaux et enfin, des ministères et organismes du gouvernement fédéral. En tout, plus de 400 personnes ont participé aux réunions de consultation tenues un peu partout au Canada. La majorité des groupes d'intervenants se sont montrés en faveur des modifications proposées. En voici les points saillants :

- En vertu de la nouvelle loi, le nom *Société du crédit agricole* sera changé à *Financement agricole Canada* (en anglais, de *Farm Credit Corporation* à *Farm Credit Canada*), afin de refléter l'appartenance de la Société au gouvernement fédéral et de souligner l'engagement de celui-ci envers le secteur rural canadien. Ce changement de nom répond aux objectifs du *Programme fédéral de coordination de l'image de marque*.
- Abolir les restrictions qui limitent les activités de prêt de la SCA, de manière à englober les entreprises liées à l'agriculture dont les activités profitent aux producteurs primaires (c'est-à-dire qui produisent les moyens de production des exploitations agricoles ou qui utilisent les produits de ces exploitations), sans qu'elles appartiennent nécessairement à une majorité de producteurs primaires.
- Permettre à la SCA d'offrir du financement par actions aux entreprises agricoles et aux agri-entreprises, seule ou en partenariat avec d'autres administrateurs de fonds de placement en capital-risque, afin de combler les besoins du secteur agricole à cet égard.
- Clarifier les pouvoirs de la SCA en matière de crédit-bail, afin de lui conférer l'autorité législative explicite d'offrir une gamme d'instruments de crédit-bail.
- Élargir le mandat de la SCA de manière à lui permettre d'offrir des produits et services complémentaires non financiers aux entreprises agricoles et aux agri-entreprises, afin de les aider à atteindre leurs objectifs d'affaires.
- Apporter des modifications d'ordre financier et opérationnel à la *Loi sur la Société du crédit agricole*, de manière à conférer à la SCA des pouvoirs similaires à ceux des autres sociétés d'État et à lui permettre d'améliorer son efficacité opérationnelle tout en répondant aux besoins émergents de la clientèle.

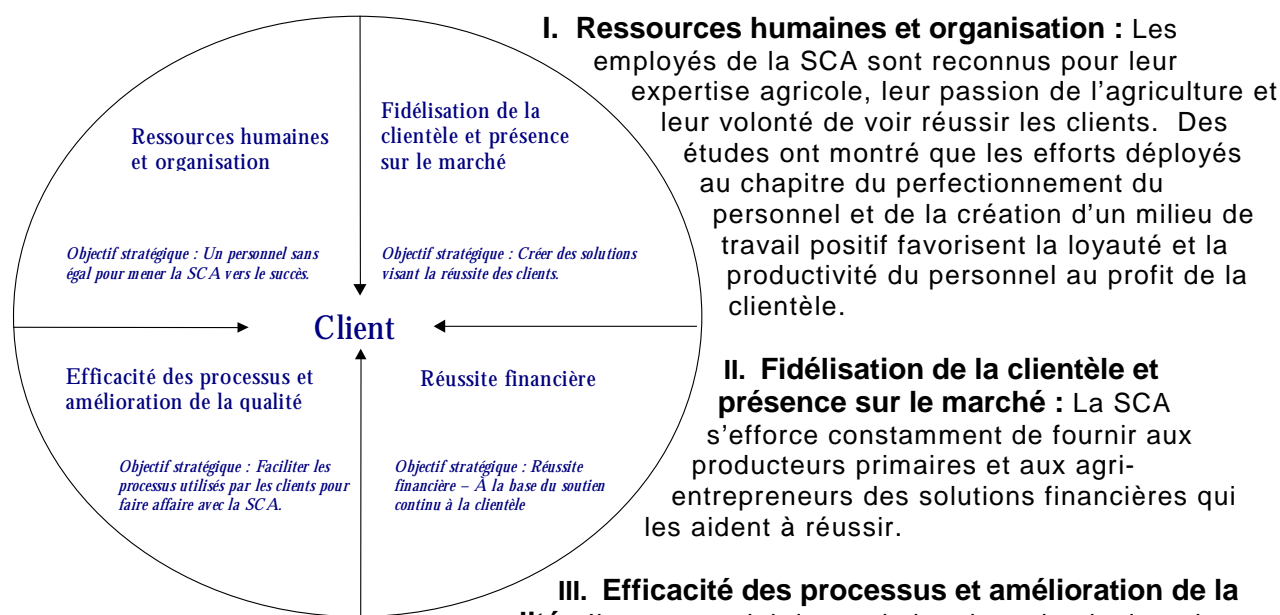
Le plan de mise en œuvre de la SCA sera présenté dans le *Plan d'entreprise de 2002-2003 à 2006-2007*.

## L'indicateur de performance global de la SCA

Chaque décision prise à la SCA et chaque activité d'affaires repose sur la question suivante : « De quelle manière est-ce que cela profite à nos clients? ».

La SCA mesure ses progrès au moyen d'un indicateur de performance global qui traduit la vision de la Société en objectifs stratégiques mesurables. Cet indicateur stimule le rendement. Du niveau de la division à celui de l'employé, les objectifs, les buts et les mesures sont fixés en fonction des secteurs de performance clés élaborés dans le Plan d'entreprise et représentés dans l'indicateur de performance global.

L'indicateur de performance global permet à la SCA d'avoir une vue d'ensemble de ses opérations et de surveiller attentivement les progrès effectués dans les secteurs de résultats clés. Le progrès global est communiqué une fois par année à tout le personnel et à des publics externes, tandis que les résultats financiers sont publiés tous les trimestres. La SCA s'est donné pour champ d'action les quatre domaines suivants.



**I. Ressources humaines et organisation :** Les employés de la SCA sont reconnus pour leur expertise agricole, leur passion de l'agriculture et leur volonté de voir réussir les clients. Des études ont montré que les efforts déployés au chapitre du perfectionnement du personnel et de la création d'un milieu de travail positif favorisent la loyauté et la productivité du personnel au profit de la clientèle.

**II. Fidélisation de la clientèle et présence sur le marché :** La SCA s'efforce constamment de fournir aux producteurs primaires et aux agri-entrepreneurs des solutions financières qui les aident à réussir.

**III. Efficacité des processus et amélioration de la qualité :** Il est essentiel de maximiser la technologie et les ressources pour faire en sorte que la prestation de services au client se fasse au moment opportun, avec efficacité et de façon appropriée. La SCA estime qu'il est important d'offrir à ses clients les solutions financières dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin et de la manière de leur choix.

**IV. Réussite financière :** Une saine gestion financière permet à la Société de continuer à créer de la valeur ajoutée pour les producteurs et les agri-entrepreneurs.

## I. Ressources humaines et organisation



Avoir du leadership, c'est inspirer des choses extraordinaires à des gens ordinaires et amener des équipes à traverser les périodes de transition et de changement avec brio.

### *Les besoins de la clientèle motivent le recrutement, la formation et le maintien en poste des employés.*

La Société doit compter sur une équipe de gens sans égal qui la mènent au succès afin de pouvoir anticiper les besoins d'affaires de sa clientèle et en suivre l'évolution. À cette fin, la Société est déterminée à conserver ses employés par des pratiques qui contribuent à leur satisfaction et leur bon moral au travail et à renforcer leurs compétences à l'interne de manière à lui permettre de compter sur des compétences et expertises internes de haut calibre. Des compétences de base ont été identifiées qui permettent à la Société de continuer à anticiper et à répondre aux besoins des producteurs et des agri-entrepreneurs : connaissances agricoles et expertise en affaires; leadership au chapitre de l'innovation et de la créativité; et établissement de relations-clients. Ces compétences de base déterminent les stratégies de maintien en emploi, de recrutement et de formation du personnel de la Société et assurent l'harmonisation entre ses stratégies de ressources humaines et les besoins de l'industrie.

En 2000-2001, la SCA s'assurera que son régime de rémunération est comparable aux pratiques de l'industrie. Par ailleurs, les travaux entourant le nouveau régime de retraite de la SCA se poursuivront. Les employés continueront d'être informés des occasions de mutation latérale et de promotion et d'être encouragés à postuler différents postes afin de perfectionner leurs compétences et d'en acquérir d'autres. Un sondage sur le profil des ressources humaines, visant à mesurer la satisfaction du personnel, sera aussi mené en 2001-2002.

### *Connaissances agricoles et expertise en affaires*

Pour la SCA, les initiatives de formation et de perfectionnement constituent un investissement. De nombreux programmes, tels que la Gestion des marchés locaux, le programme de formation du personnel de campagne, l'accréditation en analyse financière, l'accréditation Mainstream et le programme de formation des directeurs de district, sont le résultat d'efforts conjoints entre les Ressources humaines et d'autres unités d'affaires dans le but de perfectionner les compétences essentielles pour réussir dans le monde des affaires d'aujourd'hui.

### *Leadership, innovation et créativité*

La SCA a déjà fait un investissement considérable en identifiant et en formant les prochains leaders au moyen du programme de planification de la relève et de formation au leadership. Les employés à potentiel élevé sont identifiés au moyen d'un processus

d'évaluation, mais la planification du perfectionnement est offerte à tous les employés et fait partie intégrante du processus annuel d'évaluation des compétences. Grâce à ces initiatives, la SCA pourra assurer la continuité de sa gestion et fournir des occasions de formation et de perfectionnement aux employés qui manifestent le plus grand potentiel.

En 2000-2001, la Société entend lancer un nouveau programme pour favoriser et reconnaître l'innovation à la SCA. Des programmes de formation en créativité et en innovation seront offerts aux employés et les liens qui existent entre l'innovation et les compétences évaluées seront examinés dans le cadre du processus annuel d'évaluation des compétences.



## II. Fidélisation de la clientèle et présence sur le marché



Les connaissances et les relations de la SCA sont le fondement de sa marque. Parce qu'elle centre ses initiatives sur les besoins des clients, et sur le mode de prestation qu'ils préfèrent, la SCA s'est acquis une clientèle fidèle qui s'étend, dans certains cas, à plus d'une génération.

### *Fidélisation de la clientèle et marque*

La SCA a commandé une étude sur sa réputation et son capital-marque ainsi qu'une étude de la fidélité de sa clientèle, afin de se donner un point de repère quant à sa position actuelle et de concevoir des stratégies pour s'améliorer.

La SCA a l'intention de se servir des résultats de l'indice de fidélisation de la clientèle et de l'analyse comparative de la marque comme outils d'amélioration continue. Elle pourra ainsi s'assurer de demeurer pertinente aux yeux des clients, tout en contribuant davantage à la réussite de secteur agricole dans son ensemble.

### *Gestion des relations-clients*

Bien que le client soit au cœur de toutes ses activités depuis plus de 40 ans, la SCA, par la création d'une stratégie de gestion des relations-clients (GRC), veut rendre formelle une telle façon de faire. La phase initiale de la stratégie de GRC portera sur la mise en œuvre d'un système de gestion des contacts à l'échelle de la Société. À plus long terme, la GRC s'intégrera à toutes les activités de la SCA, de sorte que tout changement, qu'il touche le personnel, les processus ou la technologie, soit fait en fonction du client.

### *Choix du mode de prestation*

L'élément central de la GRC est d'offrir au client le service approprié, au moment opportun, à l'endroit de son choix. La SCA s'attend à offrir à ses clients la possibilité de faire des transactions par l'entremise d'Internet dès l'exercice 2001-2002.

### *Gestion du savoir*

À la SCA, bon nombre des membres du personnel de campagne sont agronomes et viennent d'un milieu agricole. Tous sont passionnés d'agriculture. Au cours de l'exercice en cours, la SCA a décidé d'adopter une approche systématique pour acquérir de l'expertise, centraliser l'information et gérer les connaissances. Pour contribuer au succès des clients, il est impératif que la SCA fasse profiter ceux-ci de ses connaissances spécialisées et de son expertise, sous forme de conseils personnalisés et de produits uniques, adaptés au secteur agricole.

### *Développement de produits*

Pour fidéliser les clients, la SCA doit non seulement leur offrir une valeur ajoutée, mais elle doit également prévoir leurs besoins futurs. À l'heure actuelle, les produits de prêt à terme forment le noyau de sa gamme de produits. Les besoins de financement de la clientèle évolueront à mesure que le secteur prendra de l'expansion et se diversifiera. La SCA a ouvert un dialogue continu avec les clients et le secteur agricole afin d'être en mesure de cerner les besoins émergents du marché et de mettre au point des produits et services destinés à un secteur particulier. Il s'agit là d'un processus permanent qui vise à lui permettre de répondre aux besoins futurs du milieu rural et du secteur agricole canadiens.

### *Partenariat à valeur ajoutée*

Le secteur agricole regorge d'exemples de collaboration. Ne faisant pas exception, la SCA cherche les occasions d'alliance et de partenariat afin d'ajouter le plus de valeur possible aux yeux des clients.

### *Redonner aux collectivités*

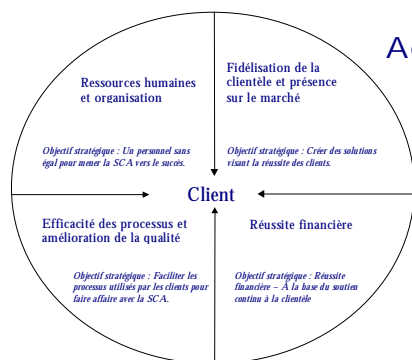
Les membres du personnel et les clients de la SCA habitent et travaillent dans plus de 100 collectivités agricoles à la grandeur du Canada et, pour la grande majorité, dans un milieu rural. La SCA est fière de contribuer au mieux-être des collectivités. En effet, elle est devenue une « entreprise généreuse » par sa participation au programme *Imagine* du Centre canadien de philanthropie. À ce titre, elle remet un minimum d'un p. 100 de son revenu avant impôt aux collectivités canadiennes.

La SCA a à cœur de soutenir les efforts qui favorisent le mieux-être de la collectivité et qui rehaussent la qualité de vie de tous. Elle encourage et appuie les efforts axés sur la collectivité et invite ses employés à y participer. Elle sait que le temps consacré, l'énergie dépensée et l'enthousiasme manifesté pèsent lourd dans la balance!

À l'échelle nationale, ses activités de relations communautaires s'articulent autour de deux grands thèmes, la sécurité agricole et l'alimentation, qui reflètent bien son ferme engagement envers le secteur dans lequel elle œuvre. La SCA espère ainsi aider la population canadienne à comprendre que les agriculteurs et les agri-entrepreneurs produisent des denrées saines à prix abordable. Par des initiatives, telles que le programme national de sécurité agricole et le cours de gardiennage en milieu rural, la SCA peut conclure des partenariats avec d'autres intervenants sectoriels dans le but commun de promouvoir la sécurité dans le milieu de travail et de vie des agriculteurs.

La SCA soutient également les banques alimentaires et participe aux programmes de petits déjeuners, au moyen de dons d'argent et de temps. Les membres de son personnel font aussi preuve de générosité envers les collectivités. À preuve, ils participent chaque année depuis quatre ans à la *Journée d'entraide* de Centraide, travaillent bénévolement à l'initiative *Habitat pour l'humanité*, contribuent à un refuge pour femmes battues et plus encore. La SCA « prête » également un membre de son personnel à Centraide afin de faire profiter les campagnes locales de leadership, d'expertise et de visibilité.

### III. Efficacité des processus et amélioration de la qualité



Accès à des services financiers et à de l'expertise agricole. N'importe où. N'importe quand. Efficience. Efficacité. Des services et de l'expertise qui m'aident à prendre des décisions éclairées.

#### *La TI comme agent habilitant*

La Technologie de l'information (TI) est un agent habilitant clé de l'offre de solutions financières et de l'accès à l'information et au savoir. Les applications stratégiques qui aideront la SCA à répondre aux besoins des clients comprendront les outils électroniques de prestation et de marketing, de soutien et de prédiction des comportements de la clientèle. La SCA effectuera des investissements planifiés proactifs qui amélioreront sa capacité de servir sa clientèle. Son plan de gestion de la technologie de l'information porte, notamment, sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de cyberaffaires; l'amélioration du réseau de communications de données d'entreprise; la mise en place de processus opérationnels, de gestion des systèmes et de développement de la TI, et l'accroissement de la fiabilité de ces systèmes.

#### *Reconception des processus d'affaires*

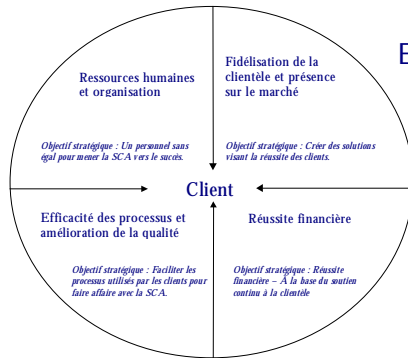
À la SCA, la reconception de processus consiste d'abord et avant tout à offrir au client, actuel ou futur, la meilleure occasion d'affaires possible, de la manière la plus efficace et la plus rentable qui soit. En 2001-2002, les activités de reconception des processus d'affaires seront axées principalement sur l'intégration complète à l'infrastructure existante de nouveaux processus d'affaires qui soutiendront la prestation par mode électronique de solutions de financement à la clientèle.

#### *Gestion des dépenses*

Une gestion serrée des dépenses administratives aidera la SCA à assurer sa viabilité à long terme. Pour y arriver, elle s'est dotée d'un ratio d'efficience qui lui permet de mesurer ses résultats d'entreprise. Ce ratio mesure essentiellement le niveau des dépenses d'exploitation en proportion de son revenu d'intérêt net. Le ratio d'efficience visé pour 2001-2002 est de 49 p.100, ce qui représente une amélioration par rapport au ratio de 56 p.100 prévu pour 2000-2001. Ce ratio devrait s'améliorer encore davantage pour s'établir à 44 p.100 à la fin de la période quinquennale de planification.

La SCA gère ses dépenses d'exploitation au moyen, notamment, de son engagement continu envers la reconception des processus d'affaires et d'un processus continu d'accroissement et d'amélioration des services, intégré dans les plans d'exploitation des unités d'affaires. La SCA s'est engagée à aligner la progression de ses dépenses d'exploitation sur la croissance de son portefeuille et à devenir plus efficace en accroissant sa productivité. Ces mesures témoignent de l'engagement de la SCA à fournir de la valeur à ses clients et à son principal actionnaire.

## IV. Réussite financière



En assurant son intégrité financière à long terme, la SCA garantit son engagement inébranlable envers les fermes familiales et les petites et moyennes agri-entreprises.

La capacité de la SCA de servir sa clientèle et de soutenir le secteur, peu importe la conjoncture, est intimement liée à sa viabilité financière. Il existe quatre éléments clés qui assurent la réussite financière : l'acquisition d'immobilisations, la trésorerie, la gestion du risque et la gestion des dépenses. Ces quatre éléments permettent à la SCA d'offrir le meilleur rapport qualité-prix possible à sa clientèle. Dans le but de solidifier ses bases financières et d'assurer sa viabilité à long terme, la SCA a mis en œuvre, au cours des derniers exercices, des initiatives, notamment :

- un système de pointage et de tarification du risque qui lui permet de tarifier ses produits en tenant compte des risques inhérents,
- une vision relative au portefeuille qui lui permet de mesurer et d'ajuster le risque par la diversification tant de son portefeuille que de ses activités régionales,
- des mesures financières (rendement des capitaux propres, rendement de l'actif et ratio de levier) et
- des mesures d'efficacité afin de gérer la progression des dépenses.

Au cours des prochains exercices, la SCA continuera de développer et d'améliorer ces initiatives.

### Trésorerie

#### *Financement du portefeuille*

D'un point de vue historique, la flambée de concurrence pour se procurer des fonds se poursuit et le rendement absolu des obligations a été médiocre tout au long de 1999 et de 2000. Comme les investisseurs à l'affût de rendements élevés se tournent vers d'autres marchés, la demande de titres d'emprunt de bonne qualité a diminué et les marges actuelles réalisées par les sociétés d'État fédérales fluctuent de 15 à 30 points de base au-dessus des obligations du gouvernement du Canada.

Les coûts élevés de financement à long terme continueront d'exercer une pression sur la SCA et sur ses clients, ce qui est sujet à préoccupation étant donné les coûts de production à la hausse et, dans certains cas, les revenus en baisse des producteurs. Le défi consiste donc à obtenir du financement de la manière la plus efficace et la plus rentable possible, de sorte que la SCA soit toujours en mesure d'offrir un rapport qualité-prix avantageux à ses clients.

### *Programmes de financement*

Pour réunir les capitaux nécessaires au financement de ses activités, la Société continuera d'avoir recours à un éventail d'instruments financiers, notamment des instruments structurés, des obligations à moyen terme (au détail, institutionnelles et européennes) et d'autres sources.

### *Perspectives*

En 2001-2002, la SCA poursuivra l'expansion de son programme canadien d'obligations à moyen terme (OMT), programme qui réussit déjà bien, et explorera de nouveaux programmes et marchés de financement, afin de diversifier son bassin d'investisseurs et ainsi, de se procurer des capitaux de manière rentable.

### **Gestion du risque de crédit**

La réussite financière de la SCA passe au préalable par une gestion saine du risque de crédit lié à son portefeuille de prêts. Il faut dire que celui-ci est le principal élément d'actif de la SCA. C'est lui qui génère la majeure partie du revenu. Comme il s'agit du risque qui menace le plus la SCA, la charge pour pertes sur créances est, chaque année, la dépense la plus élevée à l'état des résultats de la SCA.

### *Tarification en fonction du risque*

La SCA se sert d'un modèle stratégique pour mesurer le niveau de risque de crédit du portefeuille (pratique comparable à celles des autres institutions financières). Au niveau du client, la SCA a mis en œuvre un processus d'évaluation du risque par pointage qui sert de mécanisme dynamique, global et granulaire de pointage du risque.

Grâce au nouveau système de pointage et de tarification du risque, la SCA a un contrôle accru sur les résultats durables à long terme de son portefeuille. De plus, des processus de gestion du risque de crédit jumelés à une tarification adéquate aideront la SCA à affermir sa présence sur les marchés et ainsi, à venir en aide aux producteurs primaires et aux agri-entrepreneurs du milieu rural canadien.

### *Processus de contrôle et d'examen des comptes*

Un autre cycle de formation au crédit vient de prendre fin. De nombreux efforts ont été déployés pour régler la question du risque de crédit dans les activités de prêt à l'agri-entreprise. Ces efforts ont débouché sur la mise en œuvre d'une stratégie de diversification du portefeuille.

### *Vision relative au portefeuille*

La « vision relative au portefeuille » décrit la composition de portefeuille à atteindre dans le but d'en faciliter la gestion et d'atténuer le risque géographique. Elle dicte les concentrations désirées de types d'entreprise et de régions géographiques, précise l'interface entre le crédit et la philosophie de vente, indique les marges requises et enfin, donne un aperçu des processus en place qui sont nécessaires à la gestion du risque de crédit lié au portefeuille.

Le plan de gestion du risque pour le prochain exercice porte notamment sur :

- le perfectionnement du système de pointage et de tarification du risque grâce à son intégration au système de constitution des dossiers de prêt;
- l'intégration de certains autres éléments de coût liés au prêt dans le processus de tarification.

### *Processus d'examen des prêts et des comptes*

De nouveaux processus d'autorisation des prêts ont été mis en œuvre récemment. La SCA travaille présentement à la mise au point d'un cadre visant à gérer les connaissances relatives aux entreprises agricoles. Ces connaissances seront par la suite reliées à l'initiative des cyberaffaires de la SCA.

L'initiative de gestion intégrée du risque prendra fin avec l'exercice en cours, sur la recommandation d'instaurer une fonction permanente de gestion du risque reposant sur une approche intégrée ou à l'échelle de l'entreprise. La SCA continuera de se pencher sur les politiques, les processus, les procédures, les contrôles, la formation au crédit et les autres processus de gestion du risque de crédit lié à son portefeuille de prêts.

À long terme, la SCA explorera la possibilité de recourir à d'autres moyens de mesure et outils financiers afin de faciliter la gestion du risque de crédit particulier à la SCA. Avec un portefeuille dont la base solide se compose de prêts hypothécaires de bonne qualité, la SCA se trouve en bonne posture pour atténuer, par l'entremise des marchés financiers, le risque de crédit lié à son unique secteur d'activité.

## Objectifs, Buts et Mesures

### I. Ressources humaines et organisation

Objectif	Buts	Mesures pour 2001/02
Un personnel sans égal pour mener la SCA vers le succès.	Améliorer constamment les facteurs qui influencent la satisfaction du personnel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Amélioration statistiquement significative des résultats du sondage sur le Profil des ressources humaines de janvier 2001 par rapport aux résultats antérieurs, en mettant particulièrement l'accent sur le volet communications.</li> <li>◆ Mise en place de stratégies de recrutement et de fidélisation qui contribueront au maintien d'un taux de départs volontaires inférieur à 10 %.</li> <li>◆ Atteinte des objectifs fixés dans les plans de la Société sur l'équité en matière d'emploi et sur les langues officielles.</li> </ul>
	Développer les connaissances, les compétences et l'expertise pour renforcer la stratégie de « <i>Client à vie</i> » de la SCA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Investissement de 3,5 % de la masse salariale dans la formation et le perfectionnement.</li> <li>◆ Identification des compétences et établissement d'un plan afin de développer les connaissances, les compétences et l'expertise requises.</li> <li>◆ Création, à l'échelle de la Société, de dix équipes formées d'experts de l'industrie.</li> </ul>
	Inspirer l'innovation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Lancement d'un programme d'idées novatrices.</li> <li>◆ Les idées novatrices retenues doivent permettre à la SCA de générer plus de revenus, de réduire les coûts, de réaliser des gains en efficacité ou en efficacité et de fidéliser davantage la clientèle et le personnel.</li> </ul>

## II. Fidélisation de la clientèle et présence sur le marché

Objectif	Buts	Mesures pour 2001-2002
Créer des solutions visant la réussite des clients.	1. Soutenir davantage les producteurs primaires et les agri-entrepreneurs par une présence accrue sur le marché et l'établissement de relations suivies avec la clientèle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Total des décaissements de 1,8 milliard de dollars, ce qui comprend des décaissements de 1,33 milliard de dollars à la production primaire, des décaissements directs de 250 millions de dollars à l'agri-entreprise, et des décaissements de 220 millions de dollars par le biais des alliances.</li> <li>◆ Amélioration du taux de fidélisation de la clientèle de 2 %.</li> </ul>
	2. Accroître le nombre d'options en créant des modes de prestation de services par le développement des cyberaffaires électroniques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Le CSC devient un mode de prestation de service pleinement opérationnel et est intégré aux cyberaffaires.</li> <li>◆ Décaissements accrus par le biais d'un mode de prestation électronique.</li> <li>◆ Mise en place du traitement des prêts et des transactions bancaires interentreprises par le biais d'Internet avec 3 partenaires d'alliance.</li> </ul>
	3. Prévoir les besoins de la clientèle et y répondre par la création proactive de produits.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Revenus additionnels générés par des produits à base de frais lancés en 2000-2001.</li> <li>◆ Atteinte des résultats définis dans les analyses de rentabilité de nouveaux produits à base de frais lancés en 2000-2001.</li> <li>◆ Mise au point de 5 nouveaux produits productifs d'intérêt et de 2 nouveaux produits à base de frais; au moins un de ces produits sera offert par voie électronique.</li> <li>◆ Tenue de 20 séminaires de planification du cycle de vie agricole à l'échelle du pays dans le cadre de l'initiative AgriSuccès.</li> <li>◆ Au moins 20 % des visiteurs au site d'AgriSuccès-planification accèdent à un élément offert sur le site.</li> <li>◆ Établissement d'une alliance d'affaires avec un groupe des Premières nations dans chaque secteur de vente.</li> </ul>
	4. Offrir des connaissances d'expert à la clientèle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Association des connaissances spécialisées à la tendance positive des résultats de l'Indice de fidélisation de la clientèle et aux facteurs du sondage sur le capital-marque.</li> </ul>



### III. Efficacité des processus et amélioration de la qualité

Objectif	Buts	Mesure pour 2001/02
Faciliter les processus utilisés par les clients pour faire affaires avec la SCA.	1. Améliorer constamment l'efficacité des processus et l'efficience du fonctionnement de la SCA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mise en œuvre des processus reconçus des ressources humaines au 30 septembre 2001 et réalisation en même temps d'un gain en efficience net.</li> <li>◆ Conception de nouveaux processus et reconception de processus existants, au besoin, pour la mise en œuvre de la stratégie de cyberaffaires.</li> <li>◆ Ratio d'efficience de la Société (dépenses/revenus) de 49 % en 2001-2002</li> </ul>
	2. Utiliser à profit la technologie pour permettre et maintenir la prestation de services de qualité supérieure.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cible de disponibilité de l'infrastructure de technologie de l'information fixée à +99 %.</li> <li>◆ La mise en œuvre de tous les projets relatifs à la technologie respecte les spécifications.</li> <li>◆ Atteinte à 100 % des niveaux de service visés pour toutes les applications critiques à la mission de la Société.</li> <li>◆ Mise en œuvre des processus reconçus de la Technologie de l'information.</li> </ul>
	3. Bien faire les choses la première fois, chaque fois. (L'amélioration constante de la qualité constitue un incitatif des activités d'affaires de la SCA).	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 98 % des données saisies sont exactes.</li> <li>◆ 100 % des champs obligatoires sur le client contiennent de l'information.</li> <li>◆ Mise au point, établissement de la référence et mise en œuvre d'un indice de la qualité d'ici le 1<sup>er</sup> octobre 2001.</li> </ul>

#### IV. Réussite financière

Objectif	Buts	Mesures pour 2001-2002
Réussite financière – à la base du soutien continu à la clientèle.	1. Assurer la viabilité à long terme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ RCP de 8,2%.</li> <li>◆ Rendement de l'actif de 0,78%.</li> <li>◆ Ratio de levier de 9,4:1.</li> <li>◆ Fonds rentables de 10 pdb inférieurs à la courbe de rendement du gouvernement.</li> </ul>
	2. Gérer le risque de façon proactive.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Pointage relatif au modèle stratégique de risque de crédit inférieur à 70 pour l'ensemble du portefeuille (représentatif d'une approche de gestion qui n'est ni trop prudente, ni trop audacieuse).</li> <li>◆ Gestion des opérations dans les limites approuvées du risque de trésorerie.</li> </ul>

## Plan financier

Le Plan financier de 2001-2002 à 2005-2006 présente en détail les résultats financiers prévus de la Société du crédit agricole sur cinq exercices, soit de 2001-2002 à 2005-2006. Ce Plan a été rédigé en fonction de montants avant impôt. En général, les résultats financiers reposent sur des activités de financement modérément optimistes, une charge pour pertes sur créances reflétant la pression continue exercée sur certains secteurs agricoles et une amélioration des ratios financiers clés.

### Objectifs financiers clés de la direction (en millions de dollars)

	Prévisions 2000-01	Plan 2001-02	Plan 2002-03	Plan 2003-04	Plan 2004-05	Plan 2005-06
Encours des prêts	6 834,1	7 460,8	8 027,4	8 774,8	9 697,5	10 457,3
Décaissements	1 752,0	1 800,0	1 955,0	2 135,0	2 360,0	2 430,0
Avoir	679,0	733,4	803,5	875,1	958,0	1 049,9
Frais d'administration	97,0	102,0	114,0	124,0	132,0	136,0
Ratio d'efficience (%)	56	49	47	46	45	44
Bénéfice net	58,3	57,8	75,3	78,9	90,8	101,0
Rendement de l'actif (%)	0,85	0,78	0,95	0,92	0,97	1,00
Rendement des capitaux propres (RCP) (%)	8,9	8,2	9,8	9,4	9,9	10,1
Ratio de levier (:1)	9,4	9,4	9,2	9,1	9,2	9,0

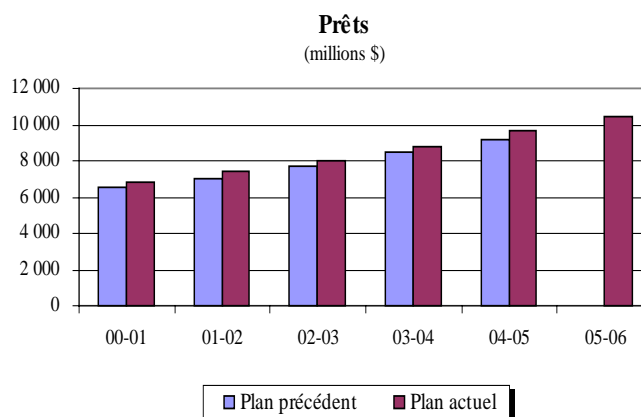
### Analyse des résultats prévus

Le « plan précédent » auquel le présent document est comparé est le plan financier approuvé de 2000-2001 à 2004-2005.

### Bilan

#### Prêts

L'encours des prêts devrait passer de 6,8 milliards de dollars (prévision de 2000-2001) à 10,5 milliards de dollars d'ici la fin de mars 2006. Comparativement au plan précédent, l'encours des prêts est augmenté de 534,5 millions de dollars à la fin de mars 2005 en raison, principalement, d'une croissance supérieure aux prévisions en 2000-2001. La SCA enregistrera une croissance semblable pendant les années suivantes tel qu'indiqué dans le processus de planification du dernier exercice.



Les décaissements au secteur de l'agri-entreprise passeront de 250 millions de dollars, dans le premier exercice de la période de planification, à 400 millions de dollars, dans le dernier, et représenteront 16 % de l'encours des prêts au 31 mars 2006. Ces montants témoignent que la SCA demeure principalement axée sur la production primaire.

### *Prêts décaissés*

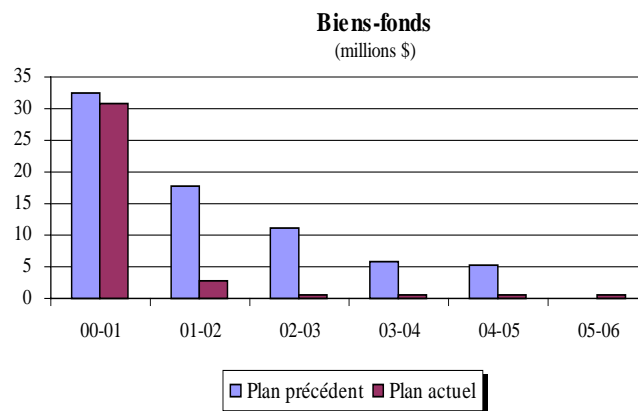
Il est prévu que dans la période quinquennale se terminant en mars 2005, les décaissements de prêts se chiffreront à 10,0 milliards de dollars, ce qui est inchangé par rapport au plan précédent. La SCA continuera de voir ses activités de financement traditionnel s'accroître grâce aux prêts au secteur de l'agri-entreprise et aux prêts d'alliance. Cette croissance reflète les efforts continus que la SCA déploie afin d'accroître l'importance et la diversité de son portefeuille par le biais de ses partenariats et de ses modes de prestation.

### *Provision pour pertes sur créances*

La provision pour pertes sur créances correspond à la meilleure estimation de la direction quant aux pertes potentielles sur les prêts consentis. Elle comprend une somme cumulative de 50,0 millions de dollars pour l'ensemble de la période de planification, qui tient compte des pertes probables en raison d'événements macroéconomiques qui ne peuvent être prévus de manière adéquate par le modèle utilisé pour déterminer la provision. À mesure que le portefeuille augmente, on prévoit que la provision pour pertes sur créances passera de 277,9 millions de dollars à la fin de mars 2001 à 480,9 millions de dollars à la fin de mars 2006. On s'attend à ce que la provision pour pertes sur créances exprimée en pourcentage de l'encours des prêts suive une tendance à la hausse pendant la période quinquennale pour passer de 4,22 p. 100 à 4,60 p. 100, compte tenu du risque accru présenté par un portefeuille plus important et du contexte opérationnel général du secteur agricole.

### *Biens-fonds acquis en règlement de prêts*

Les prévisions relatives au portefeuille de biens-fonds pour la période de 2001 à 2006 sont inférieures à celles du plan précédent, en raison d'une accélération soutenue des ventes de biens-fonds suite à l'arrivée à échéance de baux à long terme. La Société s'attend à écouler la majorité des biens-fonds qu'elle détient d'ici mars 2002. La vente des terres détenues est favorisée par l'arrivée à échéance de baux à long terme en 2000 et en 2001 et par la volonté de la SCA de retourner les biens-fonds qu'elle détient aux producteurs primaires.



## État des résultats

### *Intérêts créditeurs nets*

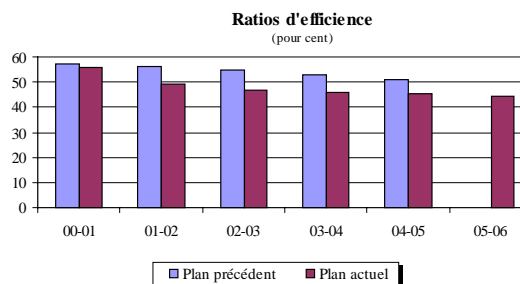
Les intérêts créditeurs nets correspondent à l'écart entre les intérêts gagnés sur l'actif (prêts et valeurs) et les intérêts débiteurs sur les emprunts. Pour la période quinquennale de planification, les intérêts créditeurs nets sont supérieurs de 51,3 millions de dollars au plan précédent. Une telle hausse s'explique par un portefeuille de prêts plus volumineux de même que par des marges supérieures sur le plan des intérêts créditeurs nets. Ces marges supérieures s'expliquent par un niveau plus élevé de capitaux propres, l'arrivée à échéance de prêts à marge plus faible et des coûts de financement plus bas, qui sont le résultat du remboursement de créances du Trésor à taux nominal élevé. Ce remboursement en 2000-2001 et 2001-2002 s'est traduit par des pénalités pour remboursement anticipé, qui sont plus que compensées par une réduction des intérêts débiteurs dans les derniers exercices du cycle de planification.

### *Revenu net tiré des loyers et des biens-fonds*

Pour la période de planification quinquennale se terminant en mars 2005, le revenu net tiré des loyers et des biens-fonds est porté à 30,2 millions de dollars, soit une hausse de 15,8 millions de dollars comparativement au plan précédent. Cette hausse est attribuable aux recouvrements plus élevés à mesure que la SCA retourne les biens-fonds qu'elle détient aux producteurs primaires.

### *Frais d'administration*

Comparativement au plan précédent, les frais d'administration diminuent de 46,1 millions de dollars pour la période quinquennale se terminant en mars 2005. Cette baisse et l'amélioration du ratio d'efficacité correspondante sont le résultat concret des efforts déployés au cours des dernières années pour améliorer l'efficacité de la SCA et limiter les coûts. Les gains en efficacité ont été obtenus grâce à une meilleure affectation des ressources visant à soutenir la croissance du portefeuille de prêts au secteur de l'agri-entreprise, à améliorer le soutien pour les produits et le développement des marchés et à renforcer l'infrastructure permettant de maximiser le soutien aux clients.

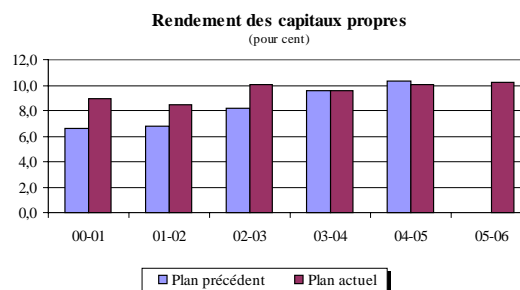


### *Bénéfice net*

Selon les prévisions, le bénéfice net de la SCA devrait augmenter de 44,7 millions de dollars par rapport au plan précédent pendant la période quinquennale se terminant en mars 2005. Cette augmentation résulte principalement de l'accroissement des intérêts créditeurs nets (51,3 millions de dollars), de la hausse du revenu tiré des loyers et des biens-fonds (15,8 millions de dollars) et de la diminution des frais d'administration (46,1 millions de dollars), lesquels sont contrebalancés par l'augmentation des charges pour pertes sur créances (63,2 millions de dollars). Grâce à la croissance continue du portefeuille et au contrôle exercé sur les frais d'administration, le bénéfice net maintient sa tendance à la hausse tout au long du cycle de planification.

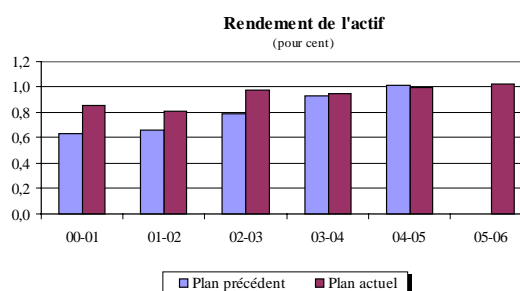
### *Rendement des capitaux propres*

Le rendement moyen des capitaux propres est de 9,5 p. 100 pour la période quinquennale se terminant en 2005, comparativement à 8,5 p. 100 au plan précédent. Cette hausse reflète la croissance du portefeuille de prêts qui génère des intérêts créditeurs plus élevés, l'amélioration de la marge d'intérêt nette, l'augmentation des recouvrements sur biens-fonds et la réduction des frais d'administration.



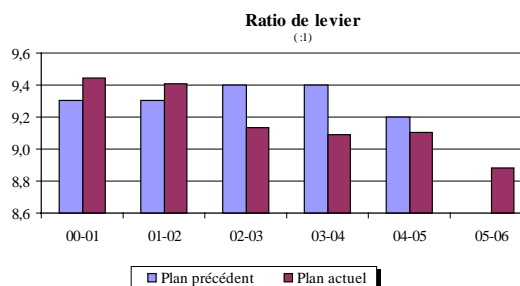
### *Rendement de l'actif*

Le rendement moyen de l'actif est de 0,92 p. 100 pour la période quinquennale se terminant en 2005, comparativement à 0,82 p. 100 au plan précédent. Cette hausse reflète aussi l'amélioration de la marge d'intérêt nette pendant ce plan.



### *Ratio de levier*

Dans le plan actuel, le ratio de levier de 9,3:1 (moyenne pondérée de mars 2000 à mars 2005) est le même que celui du plan précédent. Le maintien d'un capital de base plus élevé permettra à la SCA de réinvestir dans le secteur agricole et d'assurer la croissance des éléments de son bilan sans compromettre sa viabilité financière.



Résumé du plan d'entreprise de la SCA de 2001-2002 à 2005-2006  
Client à vie

Plan financier - Tableau 1

Société du crédit agricole  
Bilan  
Plan financier du 2001-2002 à 2005-2006  
(en millions de dollars)

	Réalisations <u>1999-2000</u>	Prévisions <u>2000-2001</u>	Plan <u>2001-2002</u>	Plan <u>2002-2003</u>	Plan <u>2003-2004</u>	Plan <u>2004-2005</u>	Plan <u>2005-2006</u>
<b>ACTIF</b>							
Encaisse et placements à court terme	308,7	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0
Débiteurs et autres éléments de l'actif à recevoir	74,8	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0
Placements à long terme	55,6	55,5	54,4	53,2	50,0	50,0	50,0
Prêts	6 303,8	6 834,1	7 460,8	8 027,4	8 774,8	9 697,5	10 457,3
Moins : Provision pour pertes sur créances	249,7	277,9	304,9	329,9	361,9	397,9	430,9
Provision pour événements macroéconomiques	0,0	0,0	10,0	20,0	30,0	40,0	50,0
Prêts nets	<u>6 054,1</u>	<u>6 556,2</u>	<u>7 145,9</u>	<u>7 677,5</u>	<u>8 382,9</u>	<u>9 259,6</u>	<u>9 976,4</u>
Biens-fonds acquis en règlement de prêts	64,9	30,8	2,8	0,5	0,5	0,5	0,5
Matériel et améliorations locatives	12,6	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<u>6 570,7</u>	<u>7 089,5</u>	<u>7 650,1</u>	<u>8 178,2</u>	<u>8 880,4</u>	<u>9 757,1</u>	<u>10 473,9</u>
<b>PASSIF</b>							
Créditeurs et charges à payer	36,6	29,1	33,2	36,9	41,3	46,7	51,4
Intérêts courus sur les emprunts	<u>166,0</u>	<u>130,9</u>	<u>144,6</u>	<u>155,1</u>	<u>168,5</u>	<u>185,4</u>	<u>186,8</u>
Emprunts	<u>202,6</u>	<u>160,0</u>	<u>177,8</u>	<u>192,0</u>	<u>209,8</u>	<u>232,1</u>	<u>238,2</u>
Dette à court terme	1 040,1	1 672,4	1 608,3	1 617,2	1 675,8	1 674,4	1 905,3
Dette à long terme	<u>4 700,8</u>	<u>4 578,1</u>	<u>5 130,6</u>	<u>5 565,5</u>	<u>6 119,7</u>	<u>6 892,6</u>	<u>7 280,5</u>
	<u>5 740,9</u>	<u>6 250,5</u>	<u>6 738,9</u>	<u>7 182,7</u>	<u>7 795,5</u>	<u>8 567,0</u>	<u>9 185,8</u>
<b>AVOIR</b>							
Capital	507,7	507,7	507,7	507,7	507,7	507,7	507,7
Bénéfice non répartis	<u>119,5</u>	<u>171,3</u>	<u>225,7</u>	<u>295,8</u>	<u>367,4</u>	<u>450,3</u>	<u>542,2</u>
Total de l'avoir	<u>627,2</u>	<u>679,0</u>	<u>733,4</u>	<u>803,5</u>	<u>875,1</u>	<u>958,0</u>	<u>1 049,9</u>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DE L'AVOIR</b>	<u>6 570,7</u>	<u>7 089,5</u>	<u>7 650,1</u>	<u>8 178,2</u>	<u>8 880,4</u>	<u>9 757,1</u>	<u>10 473,9</u>

Résumé du plan d'entreprise de la SCA de 2001-2002 à 2005-2006  
Client à vie

Plan financier - Tableau 2

Société du crédit agricole  
État des résultats et des bénéfices non répartis  
Plan financier de 2001-2002 à 2005-2006  
(en millions de dollars)

	Réalisations <u>1999-2000</u>	Prévisions <u>2000-2001</u>	Plan <u>2001-2002</u>	Plan <u>2002-2003</u>	Plan <u>2003-2004</u>	Plan <u>2004-2005</u>	Plan <u>2005-2006</u>
<b>INTÉRÊTS CRÉDITEURS</b>							
Prêts	470,2	525,2	575,0	624,9	685,1	749,1	808,4
Placements	<u>25,3</u>	<u>25,7</u>	<u>26,9</u>	<u>26,9</u>	<u>27,4</u>	<u>27,0</u>	<u>19,4</u>
	<u>495,5</u>	<u>550,9</u>	<u>601,9</u>	<u>651,8</u>	<u>712,5</u>	<u>776,1</u>	<u>827,8</u>
Intérêts débiteurs	341,1	386,0	400,1	417,5	454,8	493,6	530,8
Intérêts créditeurs nets	154,4	164,9	201,8	234,3	257,7	282,5	297,0
Charge pour pertes sur créances	52,7	40,2	43,0	44,0	52,0	57,0	57,0
Provision pour événements macroéconomiques	-	-	<u>10,0</u>	<u>10,0</u>	<u>10,0</u>	<u>10,0</u>	<u>10,0</u>
Intérêts créditeurs nets après la charge pour pertes sur créances	<u>101,7</u>	<u>124,7</u>	<u>148,8</u>	<u>180,3</u>	<u>195,7</u>	<u>215,5</u>	<u>230,0</u>
<b>REVENU TIRÉ DES LOYERS ET DES BIENS-FONDS</b>							
Loyers et autres revenus	2,0	1,5	1,3	0,5	0,2	0,1	0,1
Frais d'exploitation	<u>4,8</u>	<u>2,3</u>	<u>0,8</u>	<u>0,1</u>	<u>0,1</u>	-	-
Intérêts débiteurs	<u>23,0</u>	<u>23,9</u>	<u>4,4</u>	<u>1,9</u>	-	-	-
Revenu net tiré des loyers et des biens-fonds	<u>6,4</u>	<u>8,9</u>	<u>8,4</u>	<u>9,0</u>	<u>9,3</u>	<u>9,6</u>	<u>9,5</u>
AUTRES REVENUS	<u>131,1</u>	<u>157,5</u>	<u>161,6</u>	<u>191,2</u>	<u>205,0</u>	<u>225,1</u>	<u>239,5</u>
<b>BÉNÉFICE NET AVANT AUTRES FRAIS</b>							
<b>OTHER EXPENSES</b>							
Frais d'administration	<u>1,9</u>	<u>2,2</u>	<u>1,8</u>	<u>1,9</u>	<u>2,1</u>	<u>2,3</u>	<u>2,5</u>
Impôts sur les bénéfices	<u>92,7</u>	<u>99,2</u>	<u>103,8</u>	<u>115,9</u>	<u>126,1</u>	<u>134,3</u>	<u>138,5</u>
Autres frais	38,4	58,3	57,8	75,3	78,9	90,8	101,0
BÉNÉFICE NET	84,1	113,0	171,3	225,7	295,8	367,4	450,3
Bénéfices non répartis au début de l'exercice *	<u>(3,0)</u>	-	<u>(3,4)</u>	<u>(5,2)</u>	<u>(7,3)</u>	<u>(7,9)</u>	<u>(9,1)</u>
Dividends	<u>119,5</u>	<u>171,3</u>	<u>225,7</u>	<u>295,8</u>	<u>367,4</u>	<u>450,3</u>	<u>542,2</u>
BÉNÉFICES NON RÉPARTIS À LA FIN DE L'EXERCICE	<u>119,5</u>	<u>171,3</u>	<u>227,5</u>	<u>299,3</u>	<u>372,8</u>	<u>457,8</u>	<u>552,0</u>

\* Ajustement en 2000-2001 pour tenir compte de l'adoption de nouvelles recommandations comptables sur les avantages sociaux futurs des employés



## Budget de fonctionnement

### Introduction

Le budget de fonctionnement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2002 est présenté au Conseil du Trésor pour approbation, conformément à l'article 123 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

### Résumé des objectifs financiers clés de 2001-2002 (en millions de dollars)

Encours des prêts	7 460,8
Décaissements nets	1 800,0
Taux de prolongation de prêts (%)	91
Remboursements par anticipation	512,0
Arrérages	35,0
Provision pour pertes sur créances	314,9
Biens-fonds acquis en règlement de prêts	2,8
Marge d'intérêt pondérée (%)	2,41
Frais d'administration	102,0
Ratio d'efficacité (%)	49
Bénéfice net	57,8
Rendement des capitaux propres (%)	8,2
Ratio de levier (:1)	9,4

### Bilan

#### *Prêts*

Le portefeuille de prêts devrait poursuivre sur sa lancée et afficher un taux de croissance de 9,2 p. 100 au cours de 2001-2002. Cette saine progression se traduira par une augmentation de 626,7 millions de dollars du portefeuille de prêts, portant celui-ci à 7,5 milliards de dollars au 31 mars 2002. Les **décaissements** passeront de 1,7 milliard de dollars en 2000-2001 à 1,8 milliard en 2001-2002. Cette croissance reflète les efforts continus que la SCA déploie afin d'accroître l'importance et la diversité de son portefeuille par le biais de ses partenariats et de ses modes de prestation. Les **renouvellements** devraient représenter 627 millions de dollars en 2001-2002, pour un taux de prolongation de 91 p. 100.

#### *Frais d'administration et ratio d'efficacité*

Le budget d'administration de 2001-2002 a été établi à 102,0 millions de dollars, une augmentation de 5 millions de dollars par rapport au dernier exercice. Le ratio d'efficacité est de 49 p. 100, soit une amélioration par rapport au ratio de 56 p. 100 dans les prévisions de 2000-2001. L'amélioration s'explique par les efforts des derniers exercices en vue d'accroître l'efficacité des processus et de réduire les coûts. Les économies réalisées découlent d'une affectation des ressources plus judicieuse pour soutenir la croissance du portefeuille de l'Agri-entreprise, d'une amélioration du soutien des produits et des activités d'expansion des marchés et du renforcement de l'infrastructure afin de maximiser le soutien fourni à la clientèle.

### *Équipement et amélioration locatives*

La SCA prévoit dépenser 9,9 millions de dollars en équipement et améliorations locatives en 2001-2002, dont 7,4 millions de dollars en matériel et logiciels informatiques et en infrastructure de réseau. Les plans de développement de la Technologie de l'information incluent des améliorations aux systèmes de constitution des dossiers de la SCA et à son infrastructure de réseau. Le solde des dépenses en immobilisations servira à poursuivre le programme d'améliorations locatives de la SCA visant à rehausser la présence du gouvernement fédéral en milieu rural par le renforcement et l'uniformisation de son image de marque à ses points de contact avec la clientèle. Ce projet inclut aussi la mise en place d'une signalisation uniforme et une amélioration des installations de travail et de réunion de son personnel.

### *Bénéfice net*

La Société prévoit un bénéfice net de 57,8 millions de dollars en 2001-2002, soit un résultat légèrement inférieur au bénéfice net prévu de 58,3 millions de dollars pour l'exercice 2000-2001. Les bénéfices plus élevés produits par la croissance du portefeuille et l'accroissement de la marge globale, du fait que la SCA a pu profiter, tout au long de l'exercice, de coûts de financement inférieurs grâce au remboursement d'emprunts à taux élevés du Trésor, sont toutefois contrebalancés par les recouvrements moins élevés sur les ventes de biens-fonds par rapport à l'exercice précédent et la charge plus élevée pour pertes sur créances.

### *Rendement des capitaux propres*

Le rendement des capitaux propres s'établit à 8,2 p. 100 dans le plan de 2001-2002. Il s'agit d'un rendement inférieur par rapport aux prévisions de 8,9 p. 100 pour 2000-2001. Le rendement inférieur des capitaux propres comparativement aux prévisions de 2000-2001 découle de la diminution des recouvrements sur les ventes de biens-fonds et de l'augmentation de la charge pour pertes sur créances. Ces deux résultats sont toutefois compensés par l'accroissement du portefeuille de prêts et l'amélioration de la marge des intérêts créditeurs nets.

### *Ratio de levier*

Selon le plan, le ratio de levier s'établira à 9,4:1 au 31 mars 2002, conformément au ratio prévu au 31 mars 2001.

## Plan d'emprunt et budget d'investissement

### *Gestion du risque lié au taux d'intérêt*

Le Comité de gestion de l'actif et du passif (CGAP) est exclusivement chargé de la stratégie de gestion du risque lié aux taux d'intérêt et du risque financier. Le CGAP a pour mandat de proposer des politiques, d'établir des lignes directrices régissant la gestion du risque opérationnel et de veiller à ce que qu'elles soient respectées. La Trésorerie assume la responsabilité des tactiques relatives à la gestion quotidienne du risque lié aux taux d'intérêt.

La Société du crédit agricole demande le pouvoir :

### **Plan d'emprunt**

- de contracter des emprunts à court terme sur les marchés monétaires canadiens et internationaux et par le biais de crédits de soutien permanents, de marges de crédit bancaires ou d'ententes de prêt, dans le but de financer les besoins de liquidité de même que l'actif et les placements à court terme. Le solde maximal de la dette à court terme n'excédera jamais 3,5 milliards de dollars;
- de contracter des emprunts à long terme sur les marchés financiers, afin d'assurer le financement des prêts consentis aux termes de la *Loi sur la Société du crédit agricole* et de rembourser la dette arrivant à échéance, jusqu'à concurrence de 2,5 milliards de dollars.

### **Budget d'investissement**

Le budget d'investissement de 2001-2002 repose sur le programme d'emprunts décrit ci-dessus. Grâce à ces fonds et aux fonds qu'elle peut générer elle-même, la SCA compte faire des engagements de prêts bruts de 1,80 milliard de dollars aux termes de la LSCA et rembourser le capital échu exigible de ses emprunts auprès du Trésor, ainsi que ses obligations sur les marchés financiers canadiens et internationaux. Avec de nouveaux emprunts, et après avoir effectué les remboursements prévus, le montant net de la dette totale devrait augmenter de 489 millions de dollars pour l'exercice financier de 2001-2002.

**Société du crédit agricole**  
**Budget d'investissement 2001-2002**  
**Calculs relatifs aux besoins appariés de financement à long terme**  
**(en millions de dollars)**

<b>Budget de 2000-2001</b>	<b>Provenance</b>	<b>Budget de 2001-2002</b>
1 192,1 \$	Emprunts – LSCA et marchés financiers	1 659,0 \$
614,3	Remboursement de capital par les emprunteurs	765,9
510,0	Remboursement anticipé de capital par les emprunteurs	512,0
156,0	Augmentation (diminution) des obligations à court terme	(64,1)
82,8	Encaisse dégagée des opérations	113,8
37,8	Variation des biens-fonds détenus	28,0
76,1	Diminution des placements	1,1
<b>2 669,1 \$</b>	<b>Total provenance</b>	<b>3 015,7\$</b>
<hr/>		
<b>Utilisation</b>		
1 562,0 \$	Décaissements de prêts aux emprunteurs	1 800,0 \$
223,1	Capital redevable au Trésor – LSCA	155,7
0,1	Capital redevable au Trésor – LCGA <sup>10</sup>	0,0
868,9	Capital redevable aux marchés financiers	1 046,7
12,6	Acquisition d'immobilisations	9,9
2,4	Dividende versé à l'actionnaire	3,4
<b>2 669,1 \$</b>	<b>Total utilisation</b>	<b>3 015,7 \$</b>

<sup>10</sup> Loi sur le crédit aux groupements agricoles

Résumé du plan d'entreprise de la SCA de 2001-2002 à 2005-2006  
Client à vie

Si vous désirez obtenir de plus amples renseignements sur le *Plan d'entreprise* de la SCA ou faire part de vos commentaires, veuillez communiquer avec :

Lynn Armstrong ou Daryl Nelson  
Planification stratégique  
Société du crédit agricole  
1800, rue Hamilton  
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3  
Téléphone : (306) 780-7518 / (306) 780-8639  
Télécopieur : (306) 780-5703  
lynn.armstrong@sca-fcc.ca  
daryl.nelson@sca-fcc.ca

Jacques Lagacé  
Relations - gouvernement et industrie  
50, rue O'Connor, Suite 1100  
Ottawa (Ontario) K1A 0S6  
Téléphone : (613) 993-9897  
Télécopieur : (613) 993 9919  
jacques.lagace@sca-fcc.ca

Pour le service en français, veuillez communiquer avec :  
Diane Bernier, Planification stratégique  
Société du crédit agricole  
1800, rue Hamilton  
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3  
Téléphone : (306) 780-6704 Télécopieur : (306) 780-6704  
diane.bernier@sca-fcc.ca