FINANCEMENT AGRICOLE CANADA

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

2018-2019 à 2022-2023

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

BUDGET D'INVESTISSEMENT

PLAN D'EMPRUNT

Financement agricole Canada
Pour l'avenir de l'agroindustrie

Canada

Table des matières

1. Résumé **1**

2. Mandat **3**
Mandat de la société 3
Réalisation du mandat 3

3. Profil de la société **11**
Vision de FAC 11
FAC et son rôle d'intérêt public 11
Responsabilité sociale 11
Gouvernance d'entreprise 12
Portefeuille de prêts de FAC 16
Secteur des services financiers 16

4. Perspectives macroéconomiques de l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire et faits saillants du rendement interne **18**
Rendement de 2017-2018 21

5. Thèmes stratégiques, objectifs et mesures de rendement **24**
Processus de planification stratégique 24
Gestion du risque d'entreprise 25
Carte stratégique de la société 31

6. Plan financier **57**
Budget de fonctionnement 59
Budget d'investissement 65
Résumé du plan d'emprunt 71

7. Renseignements **72**
Produits et services 72
Prêts et contrats de location-financement 73
Glossaire 75
Emplacement des bureaux de FAC 78
Personnes-ressources 79

Annexe A – Énoncé relatif aux priorités i
Annexe B – Engagement à l'égard des résultats v
Annexe C – Attestation du chef des finances vii
Annexe D – Autres précisions sur les budgets de fonctionnement et d'investissement viii
Annexe E – Risques et réactions aux risques xi
Annexe F – Annexe sur l'Analyse comparative entre les sexes plus xvi
Annexe G – Évaluation des répercussions des traités modernes xxii
Annexe H – Annexe sur les langues officielles xxiii

1.0 Résumé

L'industrie agricole et agroalimentaire canadienne nourrit la planète. Participante importante de l'économie, elle contribue chaque année pour des milliards de dollars au produit intérieur brut du Canada et crée et préserve des emplois dans les diverses collectivités du pays.

Tout en reconnaissant l'apport actuel de l'agriculture canadienne, Financement agricole Canada (FAC) entrevoit un avenir encore plus prospère, où l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne réalise son plein potentiel – un avenir où l'industrie raffermit sa position en tant que chef de file mondial en matière de production agricole et agroalimentaire et est prête à relever les défis d'une population mondiale toujours croissante.

La vision de FAC pour l'avenir est conforme à l'engagement du gouvernement du Canada d'aider l'industrie agricole et agroalimentaire à combler les lacunes et à composer avec les défis et enjeux. Le Partenariat canadien pour l'agriculture et le Conseil consultatif en matière de croissance économique ont tous deux souligné le rôle important que l'agriculture canadienne peut et doit jouer dans l'économie mondiale de demain. FAC est déterminée à tout mettre en œuvre pour contribuer au succès de l'industrie, aujourd'hui et dans l'avenir.

Les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens s'emploient à produire des aliments salubres de haute qualité, tout en gérant la complexité des marchés en évolution, des tendances de consommation, des défis sur le plan des ressources humaines et de bien d'autres facteurs.

Compte tenu de l'ensemble des facteurs avec lesquels ils composent, les producteurs, agroentrepreneurs et exploitants d'entreprises agroalimentaires doivent pouvoir transiger avec un partenaire financier de confiance et bien informé. FAC est la seule institution financière du Canada qui se consacre exclusivement aux besoins des membres de l'industrie et aux possibilités qui s'offrent à eux. Elle joue donc un rôle crucial dans leur réussite, en offrant des produits et services spécialisés qui les aident à développer leur entreprise, à tirer profit de nouvelles occasions d'affaires et à innover de manière à accroître leur efficience et leur durabilité.

FAC enregistre une croissance soutenue et de solides résultats financiers depuis plus de deux décennies. Sa gestion financière rigoureuse lui permet de servir l'industrie autant durant les périodes d'adversité que de prospérité. FAC exerce ses activités avec efficience et offre des taux équitables aux agriculteurs, agroentrepreneurs et exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens. Au cours de la période de planification quinquennale, FAC s'attend à une croissance annuelle moyenne des prêts de 3,6 % stimulée par l'octroi de 59,2 milliards de dollars en nouveaux prêts. Pour la même période, FAC prévoit aussi verser au gouvernement du Canada un dividende de 2,25 milliards de dollars. Le versement de dividendes peut varier en fonction de la croissance réelle du portefeuille et du rendement financier global.

Le Plan d'entreprise de 2018-2019 à 2022-2023 découle du processus de planification stratégique de FAC. Au cours de l'élaboration de ce plan, la société a poursuivi sa pratique de mise en équilibre des ressources et des activités requises afin d'appuyer la croissance planifiée de son portefeuille et de ses revenus, tout en continuant d'œuvrer pour l'avenir de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne. La stratégie de FAC comporte cinq axes prioritaires :

- **une réussite commerciale durable**, ce qui lui permet de maintenir sa solidité financière de manière à pouvoir servir les clients durant tous les cycles économiques;
- **d'excellentes relations clients**, ce qui lui permet d'offrir aux clients une expérience qui répond à leurs besoins;
- **une gestion efficace du risque d'entreprise**, ce qui protège la société et ses excellentes relations clients en veillant à ce qu'elle agisse avec diligence afin de cerner, de gérer et de maîtriser le risque;

- **l’excellence de l’exécution**, ce qui lui permet de s’assurer de l’excellence des relations clients à l’aide de la technologie et de systèmes et de processus efficaces;
- **une culture à rendement élevé**, ce qui lui permet de s’assurer que ses employés travaillent ensemble pour offrir une excellente expérience client.

Durant la période couverte par le plan quinquennal, FAC concentrera ses efforts sur ces cinq axes prioritaires. La société continuera d’améliorer l’expérience client, notamment en peaufinant son approche des relations d’affaires et en offrant des solutions numériques évoluées. La société fera progresser les moyens par lesquels elle aide l’industrie à atteindre son plein potentiel en renforçant son soutien au secteur de l’agroentreprise et de l’agroalimentaire, en partageant encore plus de connaissances avec l’industrie ainsi qu’en appuyant davantage les transferts d’exploitations et les nouveaux venus dans l’industrie. En mettant en œuvre sa stratégie, FAC demeurera autonome et continuera à jouer un rôle crucial en aidant l’industrie agricole et agroalimentaire canadienne à réaliser son plein potentiel à titre de principal moteur de l’économie canadienne et de chef de file mondial dans la production et l’exportation de produits agricoles et alimentaires salubres de haute qualité.

2.0 | Mandat

2.1 Mandat de la société

L'industrie agricole et agroalimentaire canadienne joue un rôle essentiel en appuyant l'économie du Canada et en nourrissant une population mondiale croissante. Le système agricole et agroalimentaire canadien contribue annuellement plus de 100 milliards de dollars au PIB et fournit un emploi sur huit au Canada. En tant que plus important fournisseur de services financiers et commerciaux adaptés à l'industrie au Canada, FAC veille à ce que les producteurs et les agroentrepreneurs aient accès au capital, aux produits spécialisés, aux connaissances et aux services dont ils ont besoin pour réussir aujourd'hui et dans l'avenir.

Le mandat de FAC est précisé dans la *Loi sur Financement agricole Canada* :

> *La société a pour mission de mettre en valeur le secteur rural canadien en fournissant des services et produits financiers et commerciaux, spécialisés et personnalisés, aux exploitations agricoles – notamment les fermes familiales – et aux entreprises – notamment les petites et moyennes entreprises – de ce secteur qui sont des entreprises liées à l'agriculture. Les activités de la société visent principalement les exploitations agricoles, notamment les fermes familiales.*

En plus de la *Loi sur Financement agricole Canada*, FAC est régie par les lois et les règlements fédéraux suivants ou y est assujettie :

- *Loi sur l'accès à l'information*
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)*
- *Loi canadienne sur les droits de la personne*
- *Code canadien du travail*
- *Loi sur le multiculturalisme canadien*
- *Loi canadienne anti-pourriel*
- *Loi sur les conflits d'intérêts*
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- *Loi sur l'assurance-emploi*
- *Loi fédérale sur la responsabilité*
- *Loi sur la gestion des finances publiques*
- *Loi sur les langues officielles*
- *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*

FAC respecte également d'autres lois fédérales et provinciales, dont les lois sur les titres fonciers, les lois sur la médiation en matière d'endettement agricole et les différentes lois visant les sûretés et hypothèques mobilières, la protection de l'environnement, la faillite, l'assurance, la santé et la sécurité au travail et les valeurs mobilières.

2.2 Réalisation du mandat

FAC est le seul fournisseur de services financiers et commerciaux adaptés exclusivement aux besoins de l'industrie agricole et agroalimentaire.

Le financement de la production primaire constitue son activité principale et représente 86,8 % de son portefeuille de prêts. La société sert également les agroentreprises à toutes les étapes de la chaîne de valeur, allant des fournisseurs aux transformateurs.

FAC remplit son mandat en offrant des prêts et des services à l'industrie agricole et agroalimentaire. Elle offre également des logiciels de gestion, des programmes de formation ainsi que des connaissances visant à aider les clients et autres intervenants de l'industrie à prendre des décisions éclairées.

Les activités de FAC sont harmonisées avec les priorités du gouvernement du Canada. En mettant l'accent sur des activités qui permettent à l'industrie de réaliser pleinement son potentiel, FAC peut aider le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire à soutenir l'industrie pour qu'elle soit un chef de file de la création d'emplois et de l'innovation.

FAC réalise son mandat en concentrant ses efforts sur les activités suivantes, qui cadrent avec l'orientation énoncée dans la lettre de mandat du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire datée du 31 août 2016 :

Fournir des produits, des services et une expertise adaptés aux besoins de l'industrie
En tant qu'unique institution financière au Canada exclusivement axée sur l'agriculture canadienne, FAC veille à ce que les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens aient accès à du capital et à un vaste éventail de produits et de services financiers et commerciaux. Ceux-ci comprennent les prêts hypothécaires à long terme, le crédit à court terme, le financement sur stocks (aide les concessionnaires à financer les stocks détenus aux fins de revente aux producteurs), les contrats de location-financement et le capital de risque.

Outre les produits et services adaptés aux besoins de l'industrie, FAC embauche et forme des employés qui sont passionnés d'agriculture et qui connaissent l'industrie agricole canadienne. Ainsi, les employés sont capables de nouer des relations solides et fructueuses avec les clients de FAC et d'être des partenaires qui aident les clients à prospérer et à prendre de l'expansion dans un environnement opérationnel complexe et en constante évolution.

Veiller à ce que les producteurs et les agroentrepreneurs aient accès au capital dont ils ont besoin peu importe le cycle économique
FAC vise à atteindre un juste équilibre entre les ressources utilisées pour fournir des services financiers et commerciaux à l'industrie et sa capacité de contrôler ses coûts et de mener ses activités de façon efficiente afin de continuer d'obtenir d'excellents résultats financiers et de servir l'industrie à l'avenir.

L'industrie est sensible à la volatilité des prix des produits de base, aux mauvaises conditions météorologiques et aux maladies du bétail et des cultures. FAC adopte une vision à long terme et demeure résolue à aider les clients et l'industrie dans les périodes difficiles en leur donnant accès à des capitaux.

L'engagement de la société envers le secteur agricole et agroalimentaire a pris tout son sens durant la crise financière de 2009. Alors que les priorités de nombreuses institutions financières les éloignaient de l'agriculture, une forte demande de crédit auprès de FAC a occasionné une hausse de 2,7 % de sa part du marché de la dette agricole. Une fois que la crise financière s'est résorbée, les autres institutions financières se sont à nouveau intéressées à l'agriculture canadienne. Leur présence renouvelée sur le marché a contribué à créer un climat plus concurrentiel pour les options de financement, ce qui a eu un effet bénéfique sur l'industrie et a entraîné une baisse de la part de marché de FAC.

La vision à long terme de l'agriculture de FAC lui permet non seulement d'assurer un accès stable au crédit à l'industrie agricole, mais aussi à tous les secteurs de l'industrie.

En outre, FAC reconnaît que des conditions météorologiques difficiles, des maladies ou d'autres facteurs peuvent avoir une incidence considérable sur les exploitations dans certaines régions et dans certains secteurs. À titre d'exemple, la société est venue en aide à ses clients de l'Ontario et du Québec qui ont connu des difficultés financières en raison de l'excès d'humidité qui a marqué la saison de croissance de 2017. Dans ces régions, les producteurs qui étaient dans l'impossibilité d'ensemencer ou ont été forcés de replanter en raison des précipitations extrêmes étaient aux prises avec un déficit de trésorerie considérable. FAC a travaillé de concert avec ces clients pour trouver des solutions afin de réduire les pressions financières exercées par l'excès d'humidité. Une aide similaire a été offerte aux producteurs des Prairies touchés par l'excès d'humidité observé pendant la saison de croissance de 2016. Les producteurs de l'Alberta et de la Saskatchewan ont également reçu de l'aide en raison des conditions de sécheresse qui ont sévi en 2015, tout comme les producteurs dont l'exploitation a été touchée par la grippe aviaire en 2014.

Aider les familles agricoles, les producteurs et les entreprises à toutes les étapes de la chaîne de valeur à prendre de l'expansion et d'innover
L'accès à du capital permet aux producteurs, aux agroentrepreneurs et aux exploitants d'entreprises agroalimentaires d'adopter des pratiques et des modèles d'affaires novateurs grâce auxquels ils peuvent prendre de l'expansion, réduire leurs coûts de production, mettre au point de nouveaux produits, être concurrentiels sur les marchés

étrangers et tirer parti des nouveaux débouchés commerciaux qui se présentent.

À titre de société d'État, FAC comble les lacunes qui existent sur le marché du financement pour les petits et les moyens producteurs. Selon les données d'un sondage sur la concurrence mené par FAC, la société n'est en concurrence avec d'autres prêteurs que pour 22 % des prêts de moins d'un million de dollars. À titre de comparaison, elle est en concurrence pour environ 53 % des prêts de plus d'un million de dollars. Les petits et les moyens producteurs sont essentiels à la prospérité économique du secteur rural canadien, mais comme leurs prêts sont inférieurs à un million de dollars, ils ne sont pas considérés comme des clients d'importance par bon nombre d'institutions financières. FAC comprend qu'il existe des exploitations prospères de toute taille et elle est un partenaire clé pour ces plus petits producteurs.

Soutenir la prochaine génération de producteurs et d'agroentrepreneurs canadiens

FAC comprend l'importance des jeunes agriculteurs et entrepreneurs dans l'industrie. Elle a conçu un éventail de programmes et de services destinés spécifiquement à la prochaine génération. Des produits et des services comme les prêts Transfert et Jeune agriculteur de FAC facilitent le transfert des fermes aux générations montantes, ainsi que l'entrée de nouveaux agriculteurs dans l'industrie.

FAC soutient aussi les jeunes agriculteurs et investit dans leur succès grâce à son programme FAC sur le campus. Les jeunes agriculteurs sont invités à participer à des événements en salle, notamment dans le cadre des forums FAC, des Perspectives agricoles et du Carrefour du savoir agricole, ainsi que du nouveau sommet Allumés! qui s'adresse aux jeunes agriculteurs. Des outils multimédias en ligne sur fac.ca qui portent sur des sujets comme la gestion financière agricole, les ressources humaines et la planification de la relève complètent notre offre de programmes en personne.

Faire en sorte que les entreprises agricoles novatrices ont accès à du capital et à de l'expertise

FAC investit dans des fonds de capital-risque axés sur l'agriculture. Ces fonds sont gérés par Avrio Capital. Avrio est en mesure d'attirer d'autres investisseurs à se joindre à ses fonds ainsi qu'à des occasions de placement individuelles. Ces fonds offrent du financement sous forme de dette subordonnée, de financement mezzanine ou d'instruments de capitaux propres. L'engagement de FAC à offrir du financement sous forme de capital-risque a pour but de fournir aux entreprises novatrices et en croissance le capital et l'expertise en affaires dont elles ont besoin pour aider l'industrie à tirer parti de nouvelles possibilités.

Maintenir la compétitivité de l'industrie en partageant des connaissances

Outre le financement, FAC procure de l'information et des connaissances commerciales axées sur l'agriculture. Elle offre des ateliers portant sur la gestion, des événements d'apprentissage, des outils multimédias, des publications ainsi que des logiciels de gestion visant à aider les clients et toute personne du secteur agricole canadien à réussir dans un contexte commercial en constante évolution et toujours plus complexe.

Les ateliers et les événements d'apprentissage, les publications et les outils multimédias de FAC sont offerts gratuitement et sont conçus expressément pour l'industrie. En offrant des événements et du contenu qui suscitent l'engagement, la motivation, l'innovation et la mise en application, FAC aide les producteurs, les agroentrepreneurs et les autres intervenants du secteur agricole canadien à perfectionner leurs pratiques de gestion.

Aider le public à mieux comprendre l'agriculture canadienne

Jamais la provenance des aliments et la façon dont ils sont produits n'ont suscité un intérêt aussi vif qu'aujourd'hui. Les consommateurs ont de nombreuses questions et il importe que les réponses qu'ils reçoivent soient apportées par les acteurs de l'industrie agricole et agroalimentaire.

Lancée par FAC, *L'agriculture, plus que jamais* est une cause pilotée par l'industrie qui vise à améliorer les perceptions et à susciter un dialogue positif à l'égard de l'agriculture canadienne en encourageant ceux et celles qui œuvrent dans l'industrie à s'exprimer haut et fort, à raconter leurs expériences et leurs histoires et à partager leurs connaissances.

En sensibilisant les partenaires de l'industrie et les producteurs à la nécessité d'établir un lien direct

avec les consommateurs et le public, et en offrant des ressources et de la formation en ligne pour les aider à établir ces liens, FAC peut aider l'industrie à protéger l'acceptabilité sociale. En améliorant les perceptions à son égard, l'industrie agricole canadienne sera aussi mieux placée pour attirer les ressources humaines et les investissements dont elle a besoin pour assurer sa croissance et sa prospérité.

Soutenir la viabilité à long terme de l'industrie en l'aidant à améliorer les perceptions du public est une bonne chose pour l'agriculture canadienne ainsi que pour la prospérité à long terme de FAC.
La cause *L'agriculture, plus que jamais* a également permis à FAC de consolider sa relation avec des intervenants essentiels de l'industrie (clients, associations sectorielles, partenaires d'affaires, personnes d'influence et autres), dont bon nombre comptent parmi les quelque 500 partenaires officiels.

En 2016-2017, FAC et ses partenaires de *L'agriculture, plus que jamais* ont lancé une nouvelle initiative, le Jour de l'agriculture canadienne, pour montrer l'importance de l'agriculture canadienne et pour inciter les personnes qui œuvrent dans l'industrie à partager leur histoire et à tisser des liens plus étroits avec les consommateurs en parlant de la provenance des aliments et des personnes qui les produisent. La journée a été marquée par plus d'une centaine d'événements à l'échelle du pays et la participation d'associations sectorielles, de regroupements communautaires, de membres de l'industrie et des médias. D'autres se sont joints à la conversation par le biais des médias sociaux pour partager de l'information, célébrer l'agriculture canadienne et gagner la confiance des consommateurs. Le 13 février 2018, FAC encouragera de nouveau les intervenants de l'industrie à célébrer l'agriculture.

Établir des partenariats avec d'autres institutions financières

Une saine concurrence sur le marché et un choix d'options de financement sont nécessaires pour assurer la réussite des agroentreprises et des agriculteurs canadiens, et ce, peu importe le cycle économique.

La tarification est un élément fondamental de la réussite financière de FAC et de son rôle au sein de l'industrie. La société s'engage à tarifer ses prêts à des taux comparables à ceux du marché et vise à offrir des taux qui sont ni les plus hauts ni les plus bas sur les marchés où elle est présente.

Outre le fait qu'elle diversifie les options de financement sur le marché, FAC établit des partenariats avec d'autres institutions financières pour offrir des solutions de financement novatrices qui répondent aux besoins variés des clients. La société collabore avec les coopératives de crédit afin d'échanger des renseignements, de trouver des possibilités de coopération et de se pencher sur des questions d'intérêt commun touchant le marché et les politiques. FAC et les coopératives de crédit ont établi un comité de liaison afin de trouver des occasions de mieux travailler ensemble.
FAC continue d'étudier des possibilités de partenariat au moyen d'initiatives comme les ententes de participation à des prêts, la prestation de services complémentaires aux producteurs et la création de mécanismes pour faciliter la coopération au niveau local. FAC parraine aussi des ateliers et des événements d'apprentissage en collaboration avec des coopératives de crédit.

FAC et les banques canadiennes collaborent à titre de partenaires de financement pour répondre aux besoins des clients. Les banques à charte agissent souvent comme chef de file financier pour les prêts syndiqués auxquels FAC participe. FAC donne son avis tant au consortium bancaire qu'au client, en s'appuyant sur son expertise de l'industrie. Elle a aussi conclu des protocoles d'entente avec des institutions financières dans le but d'explorer des options de partenariats pour la prestation de services financiers.

Établir des partenariats avec d'autres sociétés d'État pour aider l'industrie à accéder à de nouveaux débouchés

Veiller à ce que les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires aient accès aux marchés internationaux et soient en mesure de tirer parti des débouchés résultant des négociations commerciales est vital pour la prospérité à long terme de l'industrie. FAC collabore avec Exportation et développement Canada (EDC), la Banque de

développement du Canada (BDC) et d'autres organismes gouvernementaux afin d'explorer des moyens de créer des occasions pour les agroentreprises et les exploitants agricoles canadiens, et pour faire évoluer le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire. La société collabore avec EDC et la BDC afin de faciliter l'accès des agroentreprises canadiennes aux marchés internationaux.

FAC et EDC tirent d'ailleurs profit de leur expertise, de leur savoir, de leurs processus et de leurs produits respectifs pour mieux servir les clients à la recherche de solutions d'exportation et de placements internationaux en leur facilitant l'accès à du financement international et à des outils de gestion du risque. FAC et la BDC échangent de l'information sur différents sujets comme les transactions conjointes actuelles et éventuelles et les recommandations de leurs services commerciaux respectifs.

Autres priorités du gouvernement

Partenariat canadien pour l'agriculture
Le Partenariat canadien pour l'agriculture est un investissement de trois milliards de dollars sur cinq ans par les gouvernements fédéral-provincial-territorial qui vise à renforcer le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Il entrera en vigueur le 1er avril 2018. Le cadre stratégique pour l'agriculture canadienne mettra l'accent sur six domaines prioritaires visant à assurer la prospérité de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne :

- **Recherche, science et innovation** (utiliser la science et l'innovation pour accroître la résilience et la productivité du secteur)
- **Marchés et commerce** (ouvrir de nouveaux marchés pour aider les agriculteurs et les transformateurs d'aliments à mieux soutenir la concurrence grâce au perfectionnement des compétences, une capacité d'exportation plus importante et un cadre réglementaire solide et efficace)
- **Durabilité environnementale et changements climatiques** (aider le secteur à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, à protéger l'environnement et à s'adapter aux changements climatiques en stimulant la croissance durable, tout en augmentant la production)
- **Agriculture à valeur ajoutée et transformation agroalimentaire** (soutenir la croissance continue du secteur canadien de l'agriculture à valeur ajoutée et de la transformation agroalimentaire)
- **Confiance du public** (jeter des bases solides pour renforcer la confiance du public grâce à un cadre réglementaire rigoureux, et améliorer les régimes d'assurance ainsi que la traçabilité des aliments)
- **Gestion des risques** (assurer la résilience du secteur grâce à des mesures proactives et efficaces de gestion et d'atténuation des risques et d'adaptation)

FAC est déterminée à contribuer à la croissance et à la prospérité de l'industrie d'aujourd'hui et de demain. Cette année, le processus de planification stratégique comprenait un supplément d'analyses sur les moyens que pourrait prendre la société pour renforcer son engagement à aider l'industrie à combler les lacunes dans les six domaines prioritaires, ainsi que sur les occasions et les besoins présentés dans le rapport du Conseil consultatif en matière de croissance économique. La société demeure résolue à établir un partenariat avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), d'autres sociétés d'État, des institutions financières et des intervenants de l'industrie dans le but de trouver des solutions créatives qui permettront à l'industrie de saisir les occasions qui se présentent. La section 5 du rapport fournit de plus amples renseignements sur les orientations stratégiques de FAC et les activités qu'elle prévoit.

Nominations au Conseil d'administration – soutenir le gouverneur en conseil dans le processus de nomination
FAC et son Conseil d'administration observent strictement le nouveau processus du gouvernement relatif à la nomination des administrateurs. FAC a collaboré avec les bureaux du sous-ministre et du ministre à l'élaboration du profil d'administrateur, de l'avis de recrutement, des critères de sélection et de la stratégie de publication dans le but de constituer un bassin diversifié de candidats qualifiés. Le processus de sélection des nouveaux membres appelés à remplacer ceux dont le mandat venait à échéance en 2017 a permis, en novembre, de nommer six nouveaux administrateurs et de

renouveler le mandat d'un autre. Le Conseil ne compte actuellement aucun poste vacant.

Cadre stratégique relatif à la gestion du capital et au versement de dividendes pour les sociétés d'État à vocation financière

Le ministre des Finances et le président du Conseil du Trésor ont mis en œuvre le nouveau cadre stratégique relatif à la gestion du capital et au versement de dividendes. Ce cadre est le fruit d'une collaboration étroite entre le ministère des Finances et les sociétés d'État à vocation financière. FAC poursuit cette collaboration afin de déterminer si tous les besoins de mise en œuvre ont été comblés. Des efforts continus visent à clarifier la propension au risque du gouvernement en ce qui a trait à l'évaluation de la suffisance du capital.

Le cadre a pour objectif de veiller à ce que les sociétés d'État soient dotées des méthodes pertinentes pour déterminer leurs besoins de capital, qu'elles gèrent efficacement leur capital en fonction du risque et que des dividendes soient versés à l'actionnaire lorsque le capital excède les niveaux nécessaires à l'exécution des mandats. Le cadre énonce aussi des attentes minimales de communication de renseignements relatifs au risque, au capital et au rendement financier.

FAC satisfait aux nouvelles exigences grâce à une politique de gestion du capital bien établie et approuvée par le Conseil ainsi qu'à un processus d'évaluation de la suffisance du capital interne (PESCI). Les informations à fournir dans le plan d'entreprise de FAC et sa politique sur les dividendes ont été mises à jour l'an dernier de manière à tenir compte des nouvelles exigences. L'état de préparation de FAC à l'égard du nouveau cadre témoigne de sa détermination à maintenir des pratiques prudentes en matière de gestion financière et de gestion des risques.

Diversité et inclusion

À titre de société d'État fédérale, FAC est résolue à bâtir une main-d'œuvre qui reflète la diversité de ses clients et de la main-d'œuvre canadienne en général. À cette fin, FAC applique un grand nombre de tactiques formulées dans un plan triennal d'inclusion et de diversité pour s'assurer d'offrir un milieu de travail accueillant et inclusif et d'être en mesure de recruter et de maintenir en poste des personnes aux antécédents variés. Les activités présentées dans la stratégie de FAC en matière de diversité cadrent avec l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de la diversité et de l'inclusion.

Un groupe d'affinité avec les Autochtones (GAA) a été mis sur pied à FAC pour encourager un milieu de travail inclusif qui rend hommage à la culture, à l'histoire et aux traditions autochtones et qui permet aux employés autochtones de réaliser pleinement leur potentiel. Le GAA participe à l'élaboration de stratégies et de tactiques qui influenceront l'épanouissement, le perfectionnement et le maintien en poste des employés autochtones à FAC.

FAC a noué un partenariat avec le programme « Campus for All » de l'Université de Regina, qui offre des possibilités d'apprentissage aux étudiants ayant une déficience intellectuelle. Après avoir terminé leurs cours sur le campus, les étudiants sont jumelés avec des employeurs qui peuvent leur offrir des possibilités d'emploi à temps partiel intéressantes et personnalisées. FAC a embauché avec succès cinq étudiants ayant participé à ce programme et envisage d'accroître sa participation. FAC a eu l'honneur de recevoir le prix d'excellence des employeurs décerné par la Saskatchewan Association of Rehabilitation Centres pour son engagement à embaucher des personnes ayant des déficiences.

Performance environnementale de FAC

FAC est déterminée à améliorer la performance environnementale de ses activités internes, ainsi qu'à aider l'industrie à en faire autant en offrant des outils et en partageant des connaissances.

FAC prend des mesures pour réduire son empreinte sur l'environnement. La société collabore avec ses locateurs à la mise en œuvre de stratégies d'économie d'énergie dans les immeubles qu'elle occupe. À l'heure actuelle, elle utilise les données sur ses émissions de 2012 comme référence. Depuis cette année-là, FAC a réduit ses émissions de 7 %.

Des améliorations éconergétiques à ses espaces de bureaux ont entraîné une réduction des émissions de l'ordre de 6 % par rapport aux niveaux de 2012, tandis que les diminutions des déplacements en

avion et sur la route ont entraîné une baisse de 10 % des émissions liées aux déplacements. L'utilisation responsable du papier s'est traduite par une réduction de 25 % des émissions liées au papier par rapport aux niveaux de 2012.

FAC ne cesse de mettre en œuvre de nouveaux programmes conçus pour aider les employés à réduire leur empreinte sur l'environnement, comme un programme de covoiturage pour les employés du siège social, et continuera à chercher des moyens d'inciter ses employés à améliorer l'empreinte écologique de la société.

Résultats et exécution
À titre de société d'État fédérale, FAC s'engage à avoir une influence positive sur la vie des Canadiens en contribuant à la vigueur, au dynamisme et à la durabilité du secteur agricole et agroalimentaire canadien, de manière à assurer la solidité, la viabilité et la sécurité alimentaire du Canada.

Le système agricole et agroalimentaire canadien apporte une contribution annuelle de plus de 100 milliards de dollars à l'économie canadienne et emploie une personne sur huit au Canada. FAC joue un rôle vital en offrant du financement, des connaissances et d'autres services spécialisés aux producteurs primaires, aux familles agricoles et aux exploitants du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire qui sont essentiels à la réussite de l'ensemble du système agricole et agroalimentaire au Canada.

En s'acquittant de son mandat par l'offre de produits spécialisés, de services, de connaissances et de soutien aux producteurs agricoles, aux agroentrepreneurs et aux exploitants d'entreprises agroalimentaires du Canada, FAC est un partenaire de confiance, qui permet aux acteurs de l'industrie de créer de bons emplois et des possibilités intéressantes dans les collectivités rurales partout au pays et ainsi d'être des moteurs de l'économie canadienne. Pour avoir un aperçu des résultats que FAC compte réaliser pour ses clients, pour l'agriculture canadienne et pour toutes les Canadiennes et tous les Canadiens, ainsi que de ses résultats et de ses indicateurs et cibles de performance clés attendus, consultez l'annexe B, Engagement à l'égard des résultats.

Santé et bien-être des employés
FAC est consciente qu'un milieu de travail sain, où l'on se préoccupe notamment du bien-être mental des employés, est indispensable à la mobilisation des employés et à la capacité de la société d'offrir une expérience client extraordinaire.

La stratégie de FAC en matière de santé mentale, qui s'appuie sur les données globales concernant la santé des employés ainsi que sur les commentaires des employés, a été lancée au quatrième trimestre de 2016-2017. En 2017-2018, la société a également pris des mesures pour aider les gestionnaires à apprendre comment reconnaître les signes et les symptômes de problèmes de santé mentale chez les membres de leur équipe. FAC collabore avec Premiers soins en santé mentale Canada afin d'offrir le cours de base Premiers soins en santé mentale à tous les gestionnaires ainsi qu'aux employés qui travaillent étroitement avec des clients pouvant éprouver des difficultés financières. D'une durée de deux jours, ce cours est offert à plusieurs dates et dans de nombreux endroits au pays. Il permet aux employés d'acquérir les connaissances nécessaires pour détecter un problème potentiel ou intervenir si un membre de l'équipe vit une crise.

En outre, FAC offre des services aux employés dans le cadre du Programme d'aide aux employés et à leur famille, dont l'accès à des services professionnels et confidentiels de counseling pour les employés et les membres de leur famille.

Directives du gouvernement

Régime de retraite et rémunération des employés
Le gouvernement fédéral prône la mise en place de régimes de retraite abordables et financièrement viables au sein des sociétés d'État, régimes dont les modalités concordent avec celles du Régime de pension de retraite de la fonction publique. FAC a reçu la directive du gouvernement sur la mise en œuvre de réformes au régime de retraite, soit le décret C.P. 2017-0242, daté du 10 mars 2017, abrogeant le décret C.P. 2014-1377.

Le Conseil d'administration et FAC se sont engagés à offrir aux employés une rémunération, des avantages sociaux et un régime de retraite justes, concurrentiels et qui peuvent être maintenus à long terme. Le recrutement et le maintien en poste des

employés sont des éléments cruciaux à la réussite de toute entreprise. FAC revoit chaque année la rémunération globale en argent de ses employés et soumet les résultats à l'approbation du Comité des ressources humaines du Conseil d'administration. L'équipe de la rémunération de FAC compare la société à un groupe uniforme d'organismes des secteurs public et privé comparables sur le plan de la taille, de l'emplacement géographique, de l'industrie et du secteur. La rémunération globale en argent comprend le salaire de base et la rémunération conditionnelle. FAC n'offre aucune mesure incitative à long terme.

Voyages et accueil
En avril 2017, le Conseil du Trésor a mis à jour la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements. Les changements mis en œuvre par FAC sont entrés en vigueur le 1er septembre 2017. FAC continue de s'assurer que les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements sont gérées avec prudence et probité et qu'ils représentent l'utilisation des fonds la plus économique et efficiente, compte tenu de la nature de l'activité par rapport à la réalisation de son mandat de base.

FAC a pris des mesures pour améliorer la transparence et la communication au public de sa gestion des dépenses de voyage et d'accueil. Les politiques de FAC sur les dépenses, ainsi que ses rapports sur les dépenses annuelles totales de voyages, d'accueil et de conférence et les dépenses trimestrielles de voyages et d'accueil de l'Équipe de gestion d'entreprise et du Conseil d'administration sont accessibles sur le site Web de FAC.

Autres engagements

Stratégie de FAC en matière de ressources humaines
Des leaders exceptionnels ainsi qu'une culture d'entreprise dynamique constituent le fondement de la stratégie de FAC en matière de ressources humaines. FAC continuera de mettre l'accent sur l'approfondissement de sa culture axée sur la responsabilisation à 100 % et sur les partenariats engagés. La façon dont les leaders se comportent et entretiennent des liens avec les membres de leurs équipes et leurs partenaires de la société est le facteur qui contribue le plus à soutenir la culture de FAC et à créer une expérience employé saine.

FAC a élaboré une nouvelle stratégie triennale (2018-2019 à 2020-2021), qui continuera de mettre l'accent sur le développement de leaders capables d'incarner la culture de FAC. La stratégie vise à s'assurer que les leaders ont accès aux outils et à la formation qui les aident à s'épanouir et à perfectionner leurs compétences en leadership. Elle comprend également des mesures pour continuellement renforcer la culture de FAC auprès de tous les employés en offrant des conseils et un apprentissage continu sur l'application des pratiques culturelles de FAC en milieu de travail.

La stratégie de FAC en matière de ressources humaines vise par ailleurs à améliorer l'apprentissage des employés afin qu'ils acquièrent les connaissances et l'information de base nécessaires pour accomplir leurs tâches avec confiance. La société est également déterminée à faire en sorte que le développement de carrière soit une priorité sur une base continue. FAC aide tous les employés à concevoir leur propre plan de perfectionnement pour qu'ils puissent apprendre et progresser dans leurs fonctions, en plus de se préparer en vue de futures possibilités de carrière. Enfin, FAC collabore avec les cadres supérieurs pour identifier et développer les employés à potentiel élevé, de manière à créer un bassin de talents pour combler les futurs postes de gestionnaires à l'échelle de la société.

3.0 | Profil de la société

FAC rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. FAC fournit du financement et d'autres services à plus de 100 000 clients[1]. La société compte plus de 1 800 employés passionnés de l'agroindustrie et 100 bureaux situés principalement en milieu rural.

L'origine de FAC remonte à 1929, lorsque la Commission du prêt agricole canadien est créée pour fournir du crédit hypothécaire à long terme aux agriculteurs. Puis, en 1959, la *Loi sur le crédit agricole* est établie et la Société du crédit agricole voit le jour pour prendre la relève de la Commission du prêt agricole canadien. Elle est alors une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

En 1993, la *Loi sur la Société du crédit agricole* est promulguée. Cette loi donne à la société un mandat de même que des pouvoirs de prêt élargis. Ce nouveau mandat permet à la société d'offrir des services financiers aux exploitations agricoles, notamment les particuliers, les sociétés agricoles et les groupements agricoles, sous le régime d'une seule loi.

En 2001, la *Loi sur Financement agricole Canada* reçoit la sanction royale, ce qui permet à la société d'offrir une gamme encore plus vaste de services aux producteurs agricoles, aux exploitants d'entreprises agroalimentaires et aux agroentrepreneurs.

3.1 Vision de FAC

La vision suivante fait en sorte que le personnel demeure axé sur l'avenir de FAC.

Toute la chaîne de valeur agricole et agroalimentaire est d'avis que FAC œuvre pour l'avenir de l'agroindustrie. Nous sommes reconnus comme la source de savoir et de produits et services de financement adaptés aux besoins des producteurs et des agroentrepreneurs. Nos clients font la promotion de FAC et ne peuvent s'imaginer faire des affaires sans elle. Nous avons à cœur notre responsabilité sociale et environnementale et nous sommes un employeur de choix partout où nous sommes présents. Nous facilitons les processus d'affaires tant pour les clients que pour les employés. FAC est financièrement solide et stable et investit considérablement dans l'industrie agricole et agroalimentaire.

3.2 FAC et son rôle d'intérêt public

Le rôle d'intérêt public de FAC est la pierre angulaire de l'ensemble de ses activités visant à faire progresser l'agroindustrie canadienne. Les priorités de la société s'inscrivent dans le mandat du gouvernement fédéral de soutenir le secteur agricole de sorte que ce dernier devienne un secteur de premier plan en fait de création d'emplois et d'innovation. Le rôle d'intérêt public de FAC est détaillé sur le site Web de la société sous À propos de FAC > Gouvernance > FAC et son rôle d'intérêt public.

3.3 Responsabilité sociale

Valeurs d'entreprise

FAC a pris l'engagement d'œuvrer pour l'avenir de l'agroindustrie. Elle le fait en visant toujours plus haut, en menant ses activités au profit de ses clients et en favorisant la réalisation du plein potentiel de chaque employé. Les valeurs d'entreprise de FAC représentent ses valeurs essentielles et elles sont détaillées sur le site Web de la société sous À propos de FAC > Qui nous sommes > Mission, vision et valeurs.

Responsabilité sociale d'entreprise

En tant que société socialement responsable et soucieuse de l'environnement qui exerce ses activités d'affaires de manière durable, FAC accorde une attention spéciale aux besoins de ses clients, de

[1] Les clients de FAC comprennent tous les clients ayant un solde de prêt actif qui sont des emprunteurs principaux, des coemprunteurs ou des cautions pour des prêts à des particuliers ou à des sociétés, dans les champs d'activité de la production primaire, de l'agroentreprise et agroalimentaire et des alliances.

ses employés, des collectivités, de l'industrie et de l'ensemble de la société canadienne.

La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) s'inscrit dans le cadre des valeurs de FAC et la guide dans toutes ses activités. En 2017-2018, FAC a publié son septième rapport annuel sur la RSE pour 2016-2017, qui est disponible sur son site Web, sous À propos de FAC > Responsabilité sociale d'entreprise.

FAC s'efforce d'exercer l'ensemble de ses activités de manière socialement responsable. Une saine gouvernance et la transparence sont des principes fondamentaux sur lesquels sont fondées les pratiques de FAC en matière de RSE. La société fait preuve d'intégrité et est responsable envers ses intervenants, conformément à toutes les lois et aux plus hautes normes de déontologie.

FAC estime qu'en plus d'être la bonne chose à faire, agir de manière socialement responsable contribue à une saine gestion des affaires. Les activités de RSE de FAC soutiennent sa stratégie opérationnelle et contribuent à assurer sa réussite à long terme.

Le cadre de RSE de FAC touche cinq secteurs :

Agriculture et alimentation
FAC soutient le développement d'une industrie agricole canadienne durable, concurrentielle et novatrice en offrant de la formation et de l'information ainsi qu'en appuyant des initiatives et en formant des partenariats qui font progresser l'agroindustrie.

Communauté
FAC favorise des collectivités fortes et dynamiques où vivent et travaillent ses clients et ses employés, en se concentrant sur les régions rurales du Canada.

Clients
FAC met l'accent sur les producteurs primaires, ainsi que sur les fournisseurs et les transformateurs qui font partie de la chaîne de valeur agricole. Elle offre à ses clients des solutions souples de financement, de l'assurance et des logiciels à prix concurrentiel ainsi que des programmes d'apprentissage et d'autres services commerciaux.

Employés
FAC favorise une culture axée sur la responsabilisation, le partenariat et la diversité et offre une expérience employé exceptionnelle.

Environnement
FAC améliore sa performance environnementale et encourage l'industrie à améliorer la sienne en lui offrant des outils et de l'information.

Pratiques culturelles

Aux valeurs d'entreprise de FAC viennent s'ajouter des pratiques culturelles qui décrivent les comportements que les membres du personnel et du Conseil d'administration sont tenus de manifester avec leurs collègues, les clients, les partenaires, les fournisseurs et les intervenants.

3.4 Gouvernance d'entreprise

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de FAC est représentatif des Canadiens et de la diversité des secteurs de l'industrie agricole et agroalimentaire. L'expertise de ses administrateurs contribue grandement au mandat et à l'orientation stratégique de la société. Le Conseil d'administration veille à ce que FAC demeure axée sur sa vision, sa mission et ses valeurs, ainsi que sur la réalisation de son rôle d'intérêt public.

Les administrateurs sont nommés par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. À l'exception du président-directeur général, les membres du Conseil d'administration ne font pas partie de la direction de FAC.

Le Conseil d'administration est formé de 12 membres, dont le président-directeur général et le président du Conseil. Ils apportent une expérience collective en agriculture, en administration des affaires et en finance à la gouvernance d'une société d'État qui est au service d'une industrie de plus en plus complexe. Les biographies complètes des membres du Conseil d'administration sont détaillées sur le site Web de FAC sous À propos de FAC > Leadership > Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration et ses comités se réunissent habituellement cinq fois par année. Quatre de ces réunions sont des séances de travail régulières qui se tiennent au siège social de FAC, à Regina. L'autre est la réunion de planification stratégique du Conseil d'administration. Celle-ci est tenue conjointement avec l'assemblée publique annuelle de la société, qui a lieu dans un endroit différent chaque année pour donner aux membres du Conseil d'administration l'occasion de rencontrer des employés, des clients et des intervenants de différentes régions du pays et, ainsi, d'avoir une meilleure idée des enjeux auxquels fait face l'industrie au Canada.

Le Conseil d'administration est responsable de la gouvernance générale de FAC. Il veille à ce que les activités de la société servent les intérêts supérieurs de celle-ci et ceux du gouvernement du Canada, conformément aux dispositions de la *Loi sur Financement agricole Canada* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les membres du Conseil d'administration jouent un rôle de gérance, participent au processus de planification stratégique et approuvent l'orientation stratégique et le plan d'entreprise de la société. Le Conseil d'administration est aussi chargé de veiller à la détermination des risques associés aux activités de FAC. Il s'assure que des pouvoirs et des contrôles appropriés sont en place, que les risques sont gérés adéquatement et que l'atteinte des buts et des objectifs de la société n'est pas compromise.

Le président-directeur général est responsable des activités quotidiennes de la société. Les rôles et les responsabilités du président et des membres du Conseil d'administration, du président-directeur général et de tous les comités du Conseil sont consignés par écrit dans des mandats et des profils qui sont disponibles sur demande. Ces documents décrivent les six grands domaines de responsabilité du Conseil :

- la gouvernance d'entreprise;
- la communication et la divulgation publique de l'information financière;
- les relations avec le gouvernement et la RSE;
- l'intégrité (sur les plans juridique et éthique);
- le perfectionnement des dirigeants;
- la planification stratégique et la gestion du risque.

Le Conseil d'administration comporte quatre sous-comités : le Comité d'audit, le Comité de gouvernance d'entreprise, le Comité des ressources humaines et le Comité de gestion du risque.

Le **Comité d'audit** est composé d'administrateurs qui n'ont aucun lien avec la direction de FAC. Tous ses membres ont des connaissances en finance et le président du comité est considéré comme un expert financier.

Le Comité d'audit veille à l'intégrité, à l'exactitude et à la communication, en temps opportun, des rapports financiers de la société. Le comité surveille également la fonction d'audit interne de FAC afin de s'assurer que la société se conforme aux lois, aux règlements et aux normes d'éthique et de déontologie. Il veille, en outre, au maintien d'une relation de travail continue entre FAC et le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG).

Le **Comité de gouvernance d'entreprise** examine les pratiques de gouvernance et fait des recommandations de pratiques saines au Conseil d'administration. Il surveille le processus de planification stratégique de FAC et son programme de RSE. Il agit aussi à titre de comité responsable des nominations au Conseil d'administration.

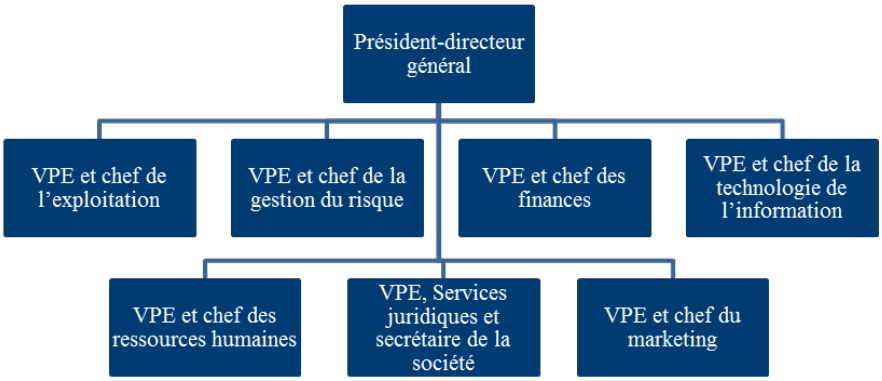
Le Comité de gouvernance d'entreprise examine régulièrement le nombre, la structure et le mandat des comités du Conseil. Il est également responsable de l'évaluation du rendement des administrateurs, des comités et du Conseil dans son ensemble. Il surveille en outre les politiques de FAC en matière d'éthique et de conflit d'intérêts ainsi que le *Code de déontologie* que doivent respecter les employés et les membres du Conseil d'administration.

Le **Comité des ressources humaines** examine tous les grands enjeux concernant les politiques des ressources humaines. Le comité est également responsable d'examiner la structure de rémunération, les régimes de retraite, les plans de relève et les programmes d'apprentissage et de perfectionnement des employés de la société ainsi que le programme d'avantages indirects des cadres supérieurs. Le comité fournit également son soutien dans la sélection, l'établissement des objectifs et l'évaluation du rendement du président-directeur général.

Le **Comité de gestion du risque** est composé d'administrateurs qui n'ont aucun lien avec la direction de FAC. Il a pour mandat général d'aider le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance de la gestion du risque.

FAC a établi un processus de gestion du risque d'entreprise visant à cerner les événements susceptibles d'avoir une incidence sur ses activités d'affaires. Le Comité de gestion du risque aide à définir la propension générale au risque de la société et à fixer les seuils de tolérance au risque qui serviront de barèmes pour la mesure, la surveillance et le contrôle des activités de la société. Il est également responsable d'examiner et d'approuver les politiques de gestion du risque de FAC et de veiller à ce qu'elle respecte ses limites de propension au risque.

Équipe de gestion d'entreprise (ÉGE)



L'Équipe de gestion d'entreprise (ÉGE) se compose du président-directeur général et des vice-présidents exécutifs. Assujettis au *Code de déontologie* de FAC, les membres de la haute direction suivent les plus hautes normes en matière de conduite commerciale, professionnelle et personnelle. Tous les cadres dirigeants, à l'exception du président-directeur général, sont rémunérés selon les politiques et les échelons de rémunération approuvés par le Conseil. Le gouverneur en conseil fixe la rémunération du président-directeur général.

L'ÉGE est responsable des résultats d'affaires et de la prise de décisions d'entreprise, notamment en ce qui concerne la vision stratégique, l'affectation des ressources d'entreprise et la résolution des grandes questions stratégiques. Les biographies des cadres dirigeants sont détaillées sur le site Web de FAC sous À propos de FAC > Leadership.

Équipe des cadres supérieurs

L'Équipe des cadres supérieurs (ÉCS) se compose du président-directeur général, des vice-présidents exécutifs et des vice-présidents. Cette équipe participe à l'établissement des priorités d'entreprise qui permettront d'atteindre les objectifs stratégiques conformément au mandat et à l'orientation approuvée de FAC.

Cadre de gouvernance

FAC a établi un cadre de gouvernance et les comités suivants afin de guider le Conseil, l'ÉGE et l'ÉCS dans la prise de décisions d'entreprise.

Le **Comité de gestion de l'actif-passif (CGAP)** détermine l'orientation de la société sur les plans financier et commercial en fonction de la stratégie et de l'énoncé relatif à la propension au risque qui ont été approuvés. Cela comprend l'établissement des taux de financement, la gestion des marges d'intérêt nettes, la diversification du portefeuille et le placement des liquidités, l'harmonisation avec les stratégies d'entreprise et la planification financière ainsi que l'atteinte des cibles de rendement du portefeuille.

Le **Comité de crédit** évalue le risque de crédit pour les demandes de prêt élevées afin de veiller à ce que les propositions de prêt faites aux clients respectent les seuils de tolérance au risque souhaités et que la structure et les modalités du financement soient adéquates. Il s'assure aussi de la prise en compte d'autres éléments tels le risque lié à la réputation du client et le rapport risques-tarification du prêt.

Le **Comité de la politique de crédit** surveille l'établissement des politiques régissant le financement, le crédit-bail et les produits personnalisés; il veille à ce qu'elles tiennent compte des seuils de tolérance au risque de crédit et de la culture de gestion du risque de FAC ainsi que des pratiques exemplaires de l'industrie, et qu'elles soient conformes aux lois et aux règlements pertinents.

Le **Comité de gestion du risque d'entreprise** conseille le chef de la gestion du risque, surveille la gouvernance en matière de gestion du risque d'entreprise ainsi que les pratiques de gestion du risque, et favorise une culture de gestion du risque à FAC, conjointement avec l'ÉGE. Le comité surveille la gestion des risques d'entreprise, ce qui comprend la formulation d'avis sur la propension et la tolérance au risque de la société, ainsi que sur les politiques et les pratiques en matière de risque. Le comité fournit des recommandations et des renseignements au chef de la gestion du risque, au Comité de gestion du risque du Conseil et au Conseil.

Le **Comité directeur du programme Horizon** fournit une orientation stratégique à l'ÉGE en ce qui concerne les processus de gestion du rendement et de la rémunération. Ce comité évalue également tous les postes au moyen du système de classification de FAC.

Le **Comité de gestion des régimes de retraite** fournit des conseils au Comité des ressources humaines du Conseil d'administration afin de s'assurer que le régime de retraite est administré de façon efficace et fait l'objet d'une surveillance adéquate. Il veille au financement et à l'administration du régime de retraite conformément à la *Loi sur les normes de prestation de pension* et à la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Le Comité de retraite remplit aussi le rôle d'administrateur du régime pour la société en surveillant et en examinant les activités de financement, d'investissement et de gestion du risque. Enfin, il veille à ce que les employés aient une meilleure compréhension du régime de retraite.

Le **Comité de tarification** conseille le CGAP sur toutes les questions liées à l'établissement des taux des prêts. Il surveille les taux et rajuste légèrement la tarification en fonction des marges cibles de FAC. Il rend compte régulièrement au CGAP des résultats et des enjeux liés à la tarification et lui formule des recommandations quant à l'approbation de rajustements substantiels des taux.

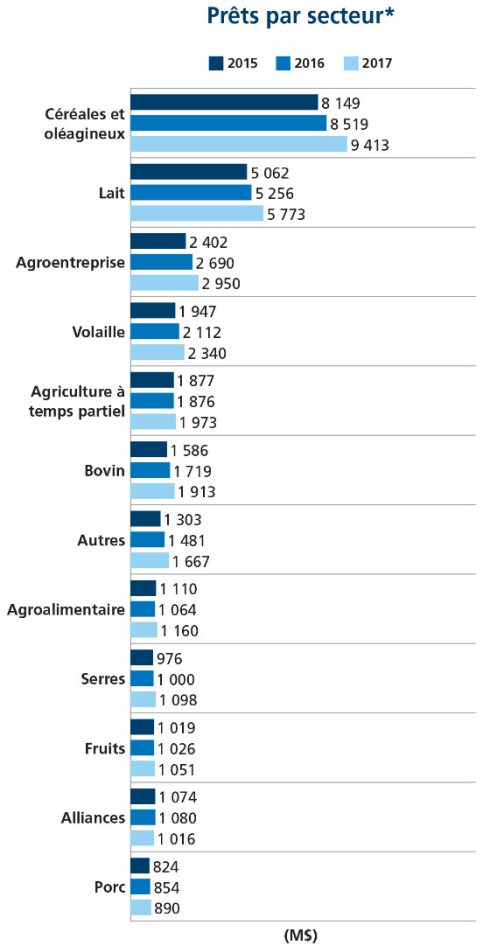
L'**Équipe de mise en œuvre de la stratégie** (ÉMS) approuve les projets d'entreprise qui facilitent la mise en œuvre de la stratégie d'affaires de FAC.

Le **Comité de gestion du capital-risque** approuve les engagements de capital auprès de gestionnaires de fonds tiers aux fins de placements de capital-risque.

3.5 Portefeuille de prêts de FAC

Portefeuille par secteur

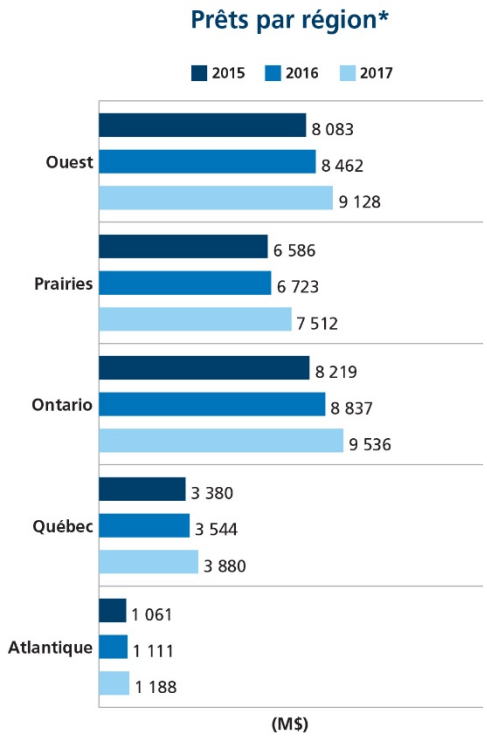
FAC accorde du financement dans tous les secteurs de l'industrie agricole et agroalimentaire. Cela lui permet de diversifier son portefeuille de prêts et de réduire les risques associés à certains secteurs en particulier.



*Les prêts excluent les commissions sur prêt reportées.

Portefeuille par région géographique

En accordant du financement dans tous les secteurs de l'industrie à l'échelle du Canada, FAC est en mesure de répartir les risques sur une base géographique, tout en soutenant l'industrie dans l'ensemble du pays.



*Les prêts excluent les commissions sur prêt reportées.

3.6 Secteur des services financiers

Le marché agricole est servi par les banques à charte, les coopératives de crédit (caisses populaires et *credit unions*), les organismes de prêt provinciaux, les programmes de financement des fabricants de matériel agricole, les programmes de financement d'intrants de culture et les établissements de financement indépendants. À l'échelle nationale, les principaux prêteurs sont FAC, les banques à charte ainsi que les coopératives de crédit.

Selon le Bureau du surintendant des institutions financières et l'Association canadienne des coopératives financières, on trouve au Canada :

- 32 banques nationales (y compris six grandes banques à charte);
- 55 filiales et succursales de banques étrangères;
- 44 sociétés de fiducie;
- 68 sociétés d'assurance-vie;
- 275 *credit unions* et caisses populaires à l'extérieur du Québec.

Au nombre de ceux qui fournissent du financement à l'industrie agricole se trouvent les sociétés d'État et les organismes provinciaux suivants :

- la ATB Financial;
- la Agriculture Financial Services Corporation;
- Finances Î.-P.-É.;
- la Financière agricole du Québec;
- la Société des services agricoles du Manitoba;
- la Commission de l'aménagement agricole du Nouveau-Brunswick;
- le Nova Scotia Farm Loan Board.

Part du marché

Selon Statistique Canada, la dette agricole en cours a augmenté de 7,3 % pour atteindre 96 milliards de dollars en 2016. Tandis que les parts de FAC des dettes hypothécaire et non hypothécaire ont diminué respectivement de 0,17 % et de 0,35 % en 2016, la hausse globale de 7,96 % de la dette agricole en cours détenue par FAC porte sa part de marché globale à 28,02 %, soit une hausse de 0,16 % par rapport à 27,86 % en 2015.

Avec leur part de 36,10 milliards de dollars de la dette agricole canadienne, seules les banques à charte avaient une part plus importante que FAC (26,90 milliards de dollars).

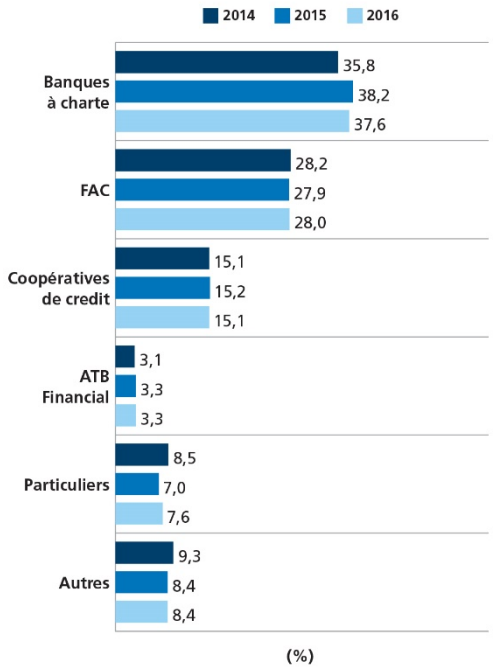
La société a connu une augmentation de sa part de marché pour la première fois en trois ans, en plus d'enregistrer la hausse la plus importante du pourcentage de la part de marché au Canada. La société a augmenté son portefeuille de prêts de 2,6 milliards de dollars en 2016, soit une hausse par rapport à l'augmentation de 1,3 milliard de dollars constatée à l'exercice précédent.

Les banques à charte ont enregistré la baisse la plus marquée du pourcentage de la part de marché en 2016. Elle a diminué de 0,63 % pour s'établir à 37,60 %, enregistrant des baisses autant de la dette hypothécaire que non hypothécaire.

La part de marché des coopératives de crédit a enregistré une légère diminution, soit de 0,17 %, pour s'établir à 15,06 % en 2016.

Les organismes gouvernementaux provinciaux sont demeurés plutôt constants, diminuant leur part de marché de seulement 0,05 % en 2016. La part de marché de la ATB Financial a diminué de 0,04 % en 2016 pour s'établir à 3,27 %.

Part de marché au 31 décembre*



*Les résultats historiques sont mis à jour chaque année par Statistique Canada.

4.0 | Perspectives macroéconomiques de l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire et faits saillants du rendement interne

Perspectives macroéconomiques

L'économie canadienne devrait connaître la croissance économique la plus forte de tous les pays du G7 en 2017, puis une croissance forte à modérée au cours de la période de prévision. Des progrès diversifiés à l'échelle de l'économie canadienne devraient favoriser une croissance soutenue. L'économie européenne poursuit son expansion grâce à des mesures de relance gouvernementales considérables, et celle des États-Unis continue de s'améliorer. Cela a pour effet d'accroître les débouchés d'exportation pour les entreprises canadiennes.

Par conséquent, si l'on se fie aux moyennes de prévisions du marché, on prévoit une croissance du produit intérieur brut de 3,5 % à 4,0 % pour 2017, et une croissance économique de 1,5 % à 2,5 % par année durant la période de prévision quinquennale, comparativement à une croissance de 1,0 % en 2014 et de 1,4 % en 2016. En outre, une forte croissance économique et un taux de chômage plus faible permettront à la Banque du Canada de hausser son taux d'intérêt afin de le ramener à un taux plus normalisé. La Banque devrait d'ailleurs augmenter son taux graduellement en 2018 et en 2019. On prévoit donc que les taux hypothécaires augmenteront, mais qu'ils demeureront toutefois à un niveau historiquement bas. La moyenne des taux d'intérêt durant la décennie 1990 était de 9,05 %, puis de près de 6,3 % durant les dix années ayant précédé la crise financière (de 2000 à 2009). D'ici la fin de 2022, le taux moyen d'une hypothèque à terme de cinq ans devrait être de 5,3 %. Une croissance économique forte à modeste aidera à contenir l'inflation, qui devrait être en moyenne de 2,0 % durant la période quinquennale, soit dans la fourchette cible de la Banque du Canada. Un marché du pétrole stable, mais dont les prix sont relativement faibles, devrait continuer de contribuer à maintenir la valeur du dollar canadien inférieure à celle du dollar américain. On prévoit que le dollar canadien demeurera dans la fourchette de 0,77 $ US à 0,81 $ US durant la période quinquennale.

Santé financière de l'agriculture canadienne

En 2016, pour la première fois en plus de cinq ans, le total du passif des exploitations agricoles canadiennes a augmenté plus rapidement que la valeur des actifs. En effet, l'augmentation de la dette agricole a été de 7,3 %[2] comparativement à 5,0 % pour les actifs[3]. Cette tendance a été constante dans l'ensemble des provinces. Le bilan du secteur agricole dressé par Statistique Canada indique une bonne santé financière des exploitations agricoles canadiennes en général :

1. Liquidité : En 2016, le ratio du fonds de roulement a diminué de 253 % à 231 %, soit son niveau le plus faible depuis 2007. La moyenne quinquennale la plus récente est de 257 %. Bien que la position de liquidité des exploitations agricoles canadiennes soit légèrement inférieure à la moyenne quinquennale, leur situation financière demeure solide.
2. Solvabilité : En 2016, la dette agricole totale a augmenté plus rapidement que le total des actifs. Par conséquent, le ratio d'endettement a aussi augmenté et suit une direction différente de celle des six dernières années. Malgré la légère hausse qui l'a fait passer à 15,4 %, ce ratio demeure historiquement faible comparativement à la moyenne quinquennale antérieure de 15,3 % et à la moyenne sur 10 ans de 16,1 %.
3. Rentabilité : Le bénéfice net record enregistré en 2016 s'est traduit par une hausse du ratio de rentabilité (bénéfice net divisé par le total des actifs), qui est passé à 2,7 % (2,5 % en 2015). La moyenne sur cinq ans est de 2,8 %.

L'agriculture canadienne demeure prospère

Selon Statistique Canada, les recettes monétaires agricoles ont augmenté de 0,5 % pour atteindre le montant record de 60,0 milliards de dollars en 2016 grâce aux recettes importantes tirées des cultures. Les revenus agricoles élevés ont porté le revenu agricole net à 9,5 milliards de dollars, le deuxième en importance depuis 2013. Le revenu agricole continue d'être soutenu par la valeur inférieure du

[2] Statistique Canada, Tableau 002-0008 – La dette agricole en cours, classée par source de crédit, annuel (dollars) (consulté le 11 décembre 2017)

[3] Statistique Canada, Tableau 002-0020 – Bilan du secteur agricole, annuel (dollars x 1 000)

dollar canadien par rapport au dollar américain, puisque dans la plupart des cas, les prix des produits sont établis en dollars américains. La valeur du dollar procure également un avantage concurrentiel aux exportations de produits agricoles canadiens sur le marché mondial. L'agriculture canadienne devrait se stabiliser au cours des cinq prochaines années en raison du ralentissement de la croissance du revenu agricole, de l'appréciation modérée de la valeur des terres et des bâtiments agricoles ainsi que du ralentissement de la croissance du marché de la dette agricole.

La reconstitution des stocks mondiaux dans les secteurs du bétail (bovin et porcin) et des céréales et oléagineux[4] a exercé une pression à la baisse sur les prix des produits de base, ce qui s'est traduit par une révision à la baisse des prévisions relatives aux recettes monétaires agricoles. Cependant, le dollar canadien continuera de soutenir la compétitivité de l'agriculture canadienne, qui est un secteur qui dépend des exportations. Les producteurs chercheront à abaisser leurs coûts et à augmenter leur productivité afin de minimiser l'impact des prix moins élevés des produits de base, ce qui pourrait accroître la production agricole. Les recettes monétaires agricoles totales devraient être stables pendant la période quinquennale, alors que les recettes agricoles moyennes devraient croître de 1,0 % à 2,0 % par année au cours des cinq prochaines années, comparativement à la croissance moyenne de 3,9 % enregistrée au cours de la période quinquennale précédente (de 2012 à 2016)[5].

Ralentissement de la croissance de la valeur des terres et des bâtiments agricoles

Le contexte des faibles taux d'intérêt, combiné à la stabilité des recettes agricoles, continuera d'être un facteur sous-jacent de soutien de la valeur des actifs agricoles. Les terres et les bâtiments agricoles représentent les composantes les plus importantes de l'actif agricole canadien. Au cours des cinq dernières années, la croissance moyenne de leur valeur a été de 10,8 % par année. Elle a atteint un sommet de 15,7 % en 2013, puis a ralenti en 2014, en 2015 et en 2016 (10,5 %, 9,0 % et 7,0 %, respectivement)[6].

Selon les prévisions, la tendance au ralentissement de l'appréciation de la valeur des terres et des bâtiments agricoles du Canada devrait se poursuivre. Au cours des cinq prochaines années, les taux d'intérêt devraient augmenter; il en va de même pour les recettes monétaires agricoles, quoiqu'à un rythme plus lent que durant les cinq années précédentes. La valeur des terres et des bâtiments agricoles devrait continuer d'augmenter en 2017 et en 2018, puis demeurer stable ou peut-être fléchir légèrement de 2019 à 2022.

La croissance de la dette agricole devrait ralentir

Selon les prévisions, la croissance de la dette agricole canadienne ainsi que de la valeur des terres et des bâtiments agricoles ralentiront en 2017. Beaucoup de segments du secteur agricole canadien évoluent dans un marché nord-américain étroitement intégré, ce qui signifie que le prix de la plupart des équipements et des intrants agricoles est établi en dollars américains. De nombreux producteurs ont été prudents dans leurs investissements après la dépréciation du dollar canadien, qui a entraîné une hausse des prix des équipements. En 2016, les ventes totales de tracteurs ont diminué de 9,6 % par rapport à 2015[7]. Les ventes d'équipements agricoles devraient se redresser en 2017 et en 2018. Les ventes totales de tracteurs devraient augmenter de 13,1 % en 2017 et de 9,1 % en 2018.

La dette agricole canadienne en cours devrait connaître une croissance moyenne de 2,0 % à 3,0 % par année durant les cinq prochaines années, alors qu'elle était de 7,0 % au cours des cinq années précédentes[8]. La moyenne à long terme (sur 30 ans) de la croissance de la dette agricole en cours a été de 4,8 % par année.

[4] USDA, World Agricultural Supply and Demand Estimates Report (WASDE).
[5] Statistique Canada, Tableau 002-0009 – Revenu agricole net annuel (dollars)
[6] Statistique Canada, Tableau 002-0003 – Valeur par acre des terrains et bâtiments agricoles, au 1er juillet, annuel (dollars)
[7] Économie agricole FAC : Aperçu économique du secteur canadien d'équipement agricole, juillet 2017
[8] Statistique Canada, Tableau 002-0008 – La dette agricole en cours, classée par source de crédit, annuel (dollars)

L’agriculture canadienne devrait se stabiliser et les exploitations agricoles devraient continuer d’afficher des résultats financiers favorables

L’économie canadienne devrait globalement connaître une expansion, avec une croissance dans l’ensemble des secteurs. On prévoit que les hausses graduelles des taux d’intérêt et la stabilité du dollar canadien seront soutenues par une croissance économique accrue. Après des années de prix élevés pour les produits de base, on s’attend à ce que les revenus agricoles s’atténuent, que l’appréciation de la valeur des actifs s’estompe et que la croissance de la dette agricole ralentisse.

Malgré quelques défis potentiels auxquels sera confrontée l’agriculture canadienne tant sur le plan macroéconomique que dans le secteur agricole lui-même, les perspectives générales de l’agriculture canadienne demeurent positives grâce à la demande croissante de produits de base agricoles.

Maintien de la forte croissance du secteur de la fabrication de produits alimentaires et de boissons

Le secteur agroalimentaire canadien a continué de faire progresser la demande nationale de produits de base agricoles et d’ajouter de la valeur à l’économie canadienne. Le secteur agroalimentaire canadien a continué à prendre de l’expansion à un rythme plus rapide que celle de l’économie globale en 2016. Le secteur de la fabrication de produits alimentaires et de boissons a progressé d’environ 4,5 % en 2016, soit plus du double du taux de croissance de l’économie globale canadienne (1,4 %). C’est le secteur de la fabrication de produits alimentaires qui a connu la plus forte croissance de l’industrie de l’agroalimentaire avec un taux de croissance de 5,0 % en 2016, alors que la fabrication de boissons a affiché une progression de 2,3 %.

4.1 Rendement de 2017-2018

4.1.1 Rendement – Indicateur de performance global de 2017-2018

L'indicateur de performance global de 2017-2018 résume les mesures, les cibles du plan et les résultats prévus de la société pour l'exercice 2017-2018 (en date du 30 septembre 2017).

Réussite commerciale durable

Mesures	Résultats réels de 2016-2017	Plan de 2017-2018	Résultats de 2017-2018
Bénéfice net	613,8 millions de dollars	570,5 millions de dollars	En avance – Le bénéfice net de 2017-2018 devrait s'établir à 647,2 millions de dollars.
Rendement des capitaux propres (RCP)	11,3 %	10,2 %	Conforme au plan – Le RCP de 2017-2018 devrait s'établir à 11,1 %.
Ratio de capital total	16,3 %	16,3 %	Conforme au plan – Le ratio de capital total de 2017-2018 devrait s'établir à 16,2 %.
Ratio d'efficience	36,6 %	38,7 %	Conforme au plan – Le ratio d'efficience de 2017-2018 devrait s'établir à 36,4 %.
Prêts aux jeunes agriculteurs	3,2 milliards de dollars	2,89 milliards de dollars	Conforme au plan – Au 30 septembre 2017, le total des prêts aux jeunes agriculteurs était de 1,73 milliard de dollars.
Pourcentage des clients dans les segments des petites et des moyennes entreprises	80,8 %	> 80 %	Conforme au plan – Au 30 septembre 2017, le pourcentage des clients dans les segments des petites et des moyennes entreprises était de 81,3 %.

Excellentes relations client

Mesures	Résultats réels de 2016-2017	Plan de 2017-2018	Résultats de 2017-2018
Indice de l'expérience client (IEC)	64,6 %	62,0 %	Conforme au plan – Au 30 septembre 2017, l'IEC était de 65,76 %.
Facilité de faire des affaires – mesure de l'IEC	63,9 %	62,5 %	Conforme au plan– Au 30 septembre 2017, la mesure « facilité de faire des affaires » de l'IEC était de 64,70 %.
Sondage post-événement d'Apprentissage FAC – participants « qui utiliseront probablement l'information »	4,7	≥ 4	Les résultats seront connus le 31 mars 2018.

*Remarque : FAC a cessé d'utiliser la mesure de l'IEC au 30 septembre 2017.

Excellence de l'exécution

Mesure	Résultats réels de 2016-2017	Plan de 2017-2018	Résultats de 2017-2018
Engagement des employés – facilité de faire des affaires	77,4 % (0,8 % de moins que la moyenne)	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des employeurs des niveaux Platine et Or	77,8 % (0,2 % de moins que la moyenne)

Gestion efficace du risque d'entreprise

Mesure	Résultats réels de 2016-2017	Plan de 2017-2018	Résultats de 2017-2018
Mesure de maturité de la GRE	3,6	> 3,5	Les résultats seront connus en mars 2018.

Culture à rendement élevé

Mesures	Résultats réels de 2016-2017	Plan de 2017-2018	Résultats de 2017-2018
Indice du leadership – sous-ensemble des données tirées du sondage sur l'engagement des employés (indicateurs du leadership)	78,7 % (5 % de plus que la moyenne)	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des employeurs des niveaux Platine et Or	79,5 % (6 % de plus que la moyenne)
Engagement des employés	82,0 % (4 % de plus que la moyenne)	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des employeurs des niveaux Platine et Or	85,0 % (7 % de plus que la moyenne)
Expérience des employés – indicateurs de l'expérience employé	78,2 % (2,5 % de plus que la moyenne)	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des employeurs des niveaux Platine et Or	79,8 % (3,8 % de plus que la moyenne)
Mesure de la diversité	32 candidats représentatifs de la diversité ont été embauchés.	Embauche de 24 nouveaux candidats représentatifs de la diversité parmi les groupes désignés où il y a un écart de représentation à FAC	Conforme au plan – 16 nouvelles embauches au 30 septembre 2017

4.1.2 Faits saillants opérationnels et financiers

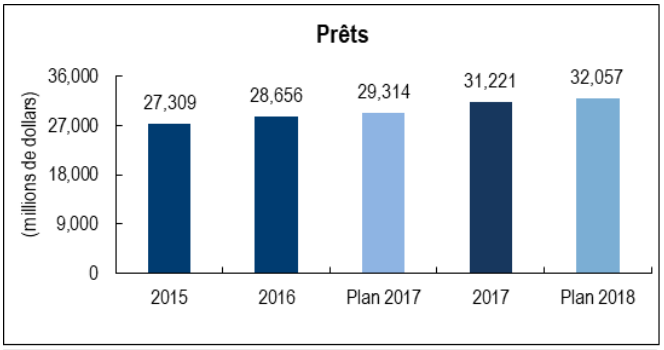
Pour les exercices terminés le 31 mars

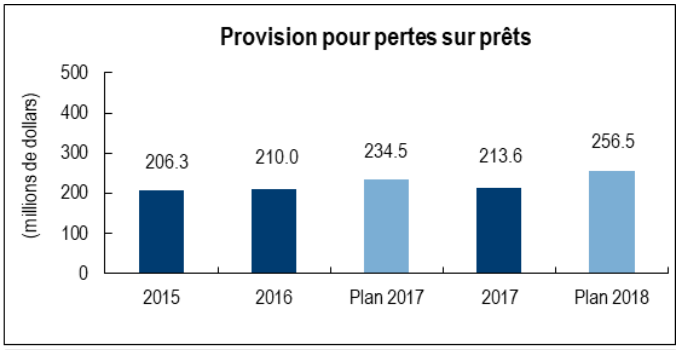
	2015	2016	2017
Portefeuille de prêts			
Nombre de prêts	147,230	143,700	143,952
Prêts (millions de dollars)	27,309	28,656	31,221
Croissance des prêts (%)	4.2	4.9	9.0
Prêts douteux exprimés en pourcentage des prêts (%)	1.1	0.8	0.6
Bilan consolidé (millions de dollars)			
Total de l'actif	28,616	29,951	33,014
Total du passif	23,761	24,597	27,273
Total des capitaux propres	4,855	5,354	5,741
État consolidé des résultats (millions de dollars)			
Intérêts créditeurs nets	933.1	986.5	996.7
Charge pour pertes sur prêts	(281.4)	42.6	19.3
Produits autres que d'intérêt	20.8	28.8	19.6
Frais d'administration	328.7	352.4	371.1
Ajustement de juste valeur	(2.7)	(4.8)	(12.1)
Bénéfice net	903.8	615.5	613.8

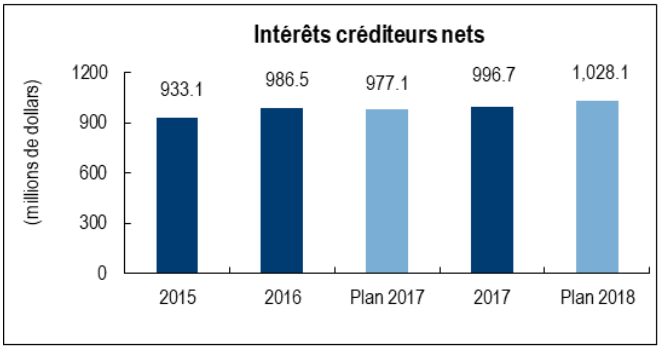
Résultats clés

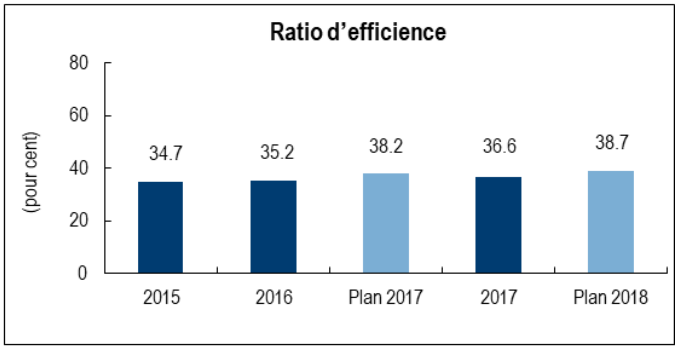
FAC a continué d'enregistrer de solides résultats financiers en 2016-2017. La croissance de ses prêts a été de 2,6 milliards de dollars (9,0 %), ce qui est attribuable à la vigueur de l'industrie agricole et la capacité de FAC de suivre le rythme en se concentrant sur l'amélioration de l'expérience client. Les intérêts créditeurs nets ont augmenté de 10,2 millions de dollars et la croissance des capitaux propres a contribué au maintien d'une situation de capital saine.

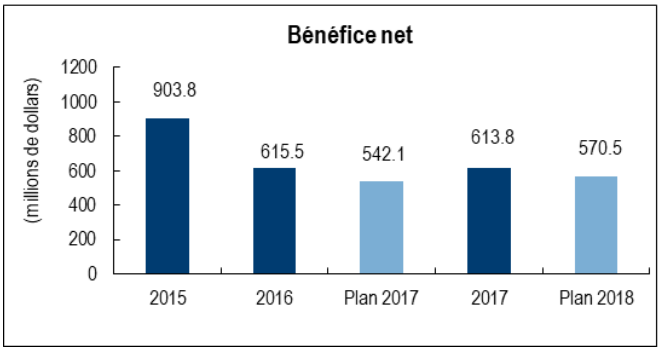
- En 2016-2017, la croissance du portefeuille a été supérieure de 1 907 millions de dollars aux prévisions du plan en raison de la croissance du Financement de la production primaire et du Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire, et a représenté une croissance de 9,0 % par rapport à 2015-2016.
- La provision pour pertes sur prêts a été inférieure de 20,9 millions de dollars à celle prévue au plan, principalement en raison de l'amélioration de la santé du portefeuille.
- Les intérêts créditeurs nets ont dépassé les prévisions du plan de 19,6 millions de dollars pour atteindre 996,7 millions de dollars, principalement grâce à un volume de prêts supérieur aux prévisions du plan, contrebalancé par une diminution de la marge d'intérêt nette.
- En 2016-2017, le ratio d'efficience de 36,6 % a été inférieur aux prévisions du plan en raison d'intérêts créditeurs nets plus importants et de frais d'administration plus faibles que prévu.
- Le bénéfice net a été supérieur aux prévisions du plan de 71,7 millions de dollars, ce qui est principalement attribuable à une charge pour pertes sur prêts inférieure et à des intérêts créditeurs nets supérieurs aux prévisions du plan.
- Le rendement des capitaux propres a dépassé les prévisions du plan en raison principalement d'un bénéfice net supérieur au plan.

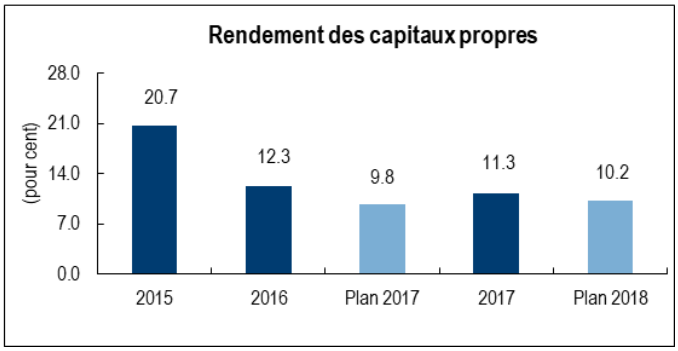












5.0 | Thèmes stratégiques, objectifs et mesures de rendement

5.1 Processus de planification stratégique

Le processus de planification stratégique de FAC mobilise les membres du Conseil d'administration, de l'Équipe de gestion d'entreprise (ÉGE) et de l'Équipe des cadres supérieurs (ÉCS) de FAC. Ils orientent les activités d'affaires, en tenant compte des facteurs externes ayant une incidence sur le contexte d'exploitation, et dirigent conséquemment l'élaboration de la stratégie d'entreprise de la société.

La stratégie d'entreprise sert ensuite à élaborer les plans des divisions. Tous les employés reçoivent un résumé général des objectifs, des initiatives et des mesures de leur division, lesquels sont intégrés aux objectifs des équipes et des employés et utilisés pour évaluer le rendement annuellement.

Le plan d'entreprise est l'un des résultats du processus de planification stratégique. Il précise la façon dont FAC concrétisera sa vision, sa mission et sa proposition de valeur.

Élaboration de la stratégie

FAC utilise une démarche fondée sur un indicateur de performance global modifié pour élaborer des plans stratégiques et surveiller leur mise en œuvre, ainsi que pour mesurer les progrès par rapport à la stratégie d'entreprise.

Au début du processus d'élaboration de la stratégie, FAC examine les besoins des clients, des employés, des intervenants et du public. Elle analyse ensuite cette information afin de déterminer s'il existe de nouvelles possibilités que pourrait cibler FAC afin de combler les besoins de ces groupes.

Une fois qu'elle a déterminé les besoins, FAC définit ses résultats visés en examinant sa vision, sa mission, ses valeurs, ses pratiques culturelles, ses paramètres stratégiques ainsi que les résultats découlant de l'examen du contexte d'exploitation interne et externe.

Cette année, le processus de planification stratégique a englobé une analyse supplémentaire visant à déterminer comment FAC peut davantage se concentrer sur son mandat et aider l'industrie à combler les lacunes dans les six domaines stratégiques indiqués dans le Partenariat canadien pour l'agriculture, à saisir les possibilités et à répondre aux besoins précisés dans le rapport du Conseil consultatif en matière de croissance économique. FAC demeure déterminée à travailler en partenariat avec AAC, d'autres sociétés d'État, d'autres institutions financières et d'autres intervenants de l'industrie pour trouver des solutions qui permettront à celle-ci de saisir les débouchés.

Les paramètres stratégiques de FAC, notamment sa vision à l'égard du portefeuille, la suffisance de son capital et son examen de la conjoncture agroéconomique, déterminent l'orientation de ses hypothèses liées au contexte d'exploitation. Ces hypothèses sont ensuite examinées à la lumière des risques d'entreprise stratégiques et opérationnels, de manière à s'assurer que tous les risques sont pris en compte dans la stratégie d'entreprise.

Les hypothèses liées au contexte d'exploitation sont considérées dans leur ensemble, dans le but de définir les résultats essentiels visés pour chacun des thèmes stratégiques.

Pour concrétiser et mettre en œuvre les résultats essentiels visés, FAC établit des objectifs et des initiatives d'entreprise qui comprennent des plans d'action détaillés. Des mesures d'entreprise ainsi que des cibles connexes échelonnées sur les cinq exercices du plan d'entreprise, qui visent à mesurer les objectifs établis dans la stratégie, sont mises en œuvre et font l'objet d'un suivi au moyen de l'indicateur de performance global.

FAC utilise un modèle axé sur les actifs stratégiques comme cadre d'évaluation. Ce sont ces actifs stratégiques qui amènent les clients à choisir FAC plutôt qu'un de ses concurrents. Ils ne peuvent être reproduits facilement et sont essentiels à la réussite

à long terme de FAC. Sans le maintien ou la croissance de ces actifs, les résultats de FAC pourraient être compromis.

En se fondant sur les résultats de l'évaluation de ses actifs stratégiques, la société a déterminé que la principale raison pour laquelle les clients choisissent de faire affaire avec elle est l'excellence de ses relations avec la clientèle. L'évaluation a aussi permis d'établir que la culture à rendement élevé de FAC constitue un élément fondamental de l'excellence de ses relations avec les clients, comme l'illustre la carte de la stratégie d'entreprise (section 5.3). Ces deux thèmes alimentent conjointement celui de la réussite commerciale durable et contribuent ainsi à la réussite de FAC et à celle de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne.

La carte stratégique de la société présente deux autres thèmes qui appuient les actifs stratégiques de FAC, soit le thème de la gestion efficace du risque d'entreprise, qui protège la relation avec les clients, et le thème de l'excellence de l'exécution, qui porte sur la façon dont FAC crée des conditions favorables aux excellentes relations clients.

Pour s'assurer qu'elle consacre judicieusement le temps et les efforts nécessaires à l'obtention des résultats visés, FAC emprunte une approche agile pour effectuer un examen constant de ses progrès et de la valeur de ses activités. Ces validations fréquentes garantissent que la valeur obtenue est à la hauteur des attentes. Cette approche itérative réduit aussi la nécessité de refaire le travail et procure à FAC de la souplesse dans la façon dont elle atteint les résultats visés de ses initiatives d'entreprise.

5.2 Gestion du risque d'entreprise (GRE)

FAC a recours à un cadre de GRE pour s'assurer que les risques sont adéquatement régis, déterminés, évalués, gérés, surveillés et communiqués selon une approche globale. Une gestion efficace du risque d'entreprise permet à FAC d'atteindre ses objectifs stratégiques et lui assure une réussite commerciale durable.

Le risque fait partie intégrante des activités de FAC, qui est exposée à quatre grandes catégories de risque : le risque stratégique, le risque financier, le risque opérationnel et le risque lié à la réputation. Chaque catégorie comporte des risques distincts, lesquels sont évalués au moyen de divers outils pour en déterminer la probabilité et l'impact. Le montant de capital requis tient compte de l'évaluation globale du risque et est calculé à l'aide des modèles de capital et d'établissement de provisions de FAC. Chaque catégorie de risque est régie par une politique approuvée par le Conseil afin de cerner, d'évaluer, de gérer, de surveiller et de déclarer ces risques conformément aux politiques, aux exigences liées à la propension au risque de FAC, à la *Loi sur Financement agricole Canada* et, le cas échéant, aux *Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État*. De plus, FAC a adopté un énoncé relatif à sa propension au risque ainsi qu'une politique et un cadre de GRE fondés sur cette propension au risque, qui établissent les limites de la société relativement à la prise de risques, à l'acceptation des risques et à l'évitement des risques.

FAC a recours à un modèle comportant trois lignes de défense pour gouverner le risque lié aux processus d'affaires principaux. Les politiques définissent les fonctions de responsabilisation à l'égard des risques et de remise en question des décisions en matière de risques, et délèguent consécutivement des pouvoirs de gestion des risques à diverses unités opérationnelles en fonction des niveaux hiérarchiques, conformément aux pouvoirs du président-directeur général, du chef de la gestion du risque et du vice-président, Audit interne. Les pouvoirs sont répartis entre trois lignes de défense distinctes et indépendantes.

La première ligne de défense élabore et exécute la stratégie d'entreprise de FAC, ce qui comprend la capacité d'accorder du financement, de financer le portefeuille, de développer des produits, de saisir des occasions sur le marché et de prendre des décisions relatives à la responsabilisation à l'égard des risques.

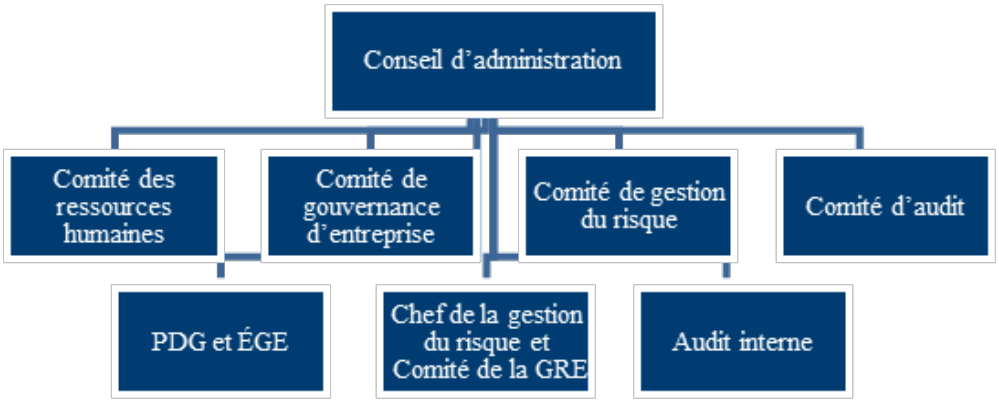
La deuxième ligne de défense effectue un examen critique des décisions dont la première ligne de

défense assume la responsabilité, tout en favorisant d'excellentes relations avec les clients. Elle est responsable d'établir, de façon indépendante, les politiques et les processus visant à déterminer, à évaluer et à surveiller les risques. La deuxième ligne de défense donne au Conseil un point de vue indépendant à l'égard de la gestion du risque.

La troisième ligne de défense fournit au Conseil l'assurance indépendante et objective que FAC prend des risques et les gère adéquatement, tout en respectant l'énoncé de propension au risque. À FAC, la troisième ligne de défense est assurée par l'Audit interne.

Gouvernance
Le Conseil surveille le cadre de GRE de FAC afin de s'assurer que la gestion du risque est intégrée aux plans stratégiques, financiers et d'exploitation.

Structure de gouvernance du risque de FAC



Chaque année, le Conseil examine et approuve un énoncé sur la propension au risque qui établit le niveau de risque que la société est disposée à prendre, à accepter ou à éviter. Cet énoncé est fondé sur la stratégie de FAC et se résume comme suit :

- FAC prend des risques qu'elle comprend et qui sont avantageux pour elle, pour ses clients et pour l'agriculture canadienne;
- FAC accepte le risque découlant d'une vision à long terme afin de maintenir une présence stable au bénéfice de l'agriculture canadienne;
- FAC évite les risques qui pourraient compromettre son existence et sa capacité de renforcer et de soutenir l'agriculture canadienne.

En plus d'examiner et d'approuver annuellement l'énoncé sur la propension au risque, le Conseil examine et approuve les politiques sur le risque qui régissent les catégories de risque principales auxquelles FAC est exposée, ainsi que sa politique globale sur le risque d'entreprise. Le Conseil surveille les politiques grâce à un rapport trimestriel sur le risque qui fait état des résultats par rapport à la propension au risque et aux limites établies dans les politiques sur le risque. Toute dérogation ou situation de non-conformité aux politiques est signalée au Comité de la GRE et au Conseil.

Le chef de la gestion du risque dirige une division qui assure une gestion indépendante du risque et qui veille à ce que la fonction de gestion du risque

à FAC dispose de ressources suffisantes. Il est donc indépendant de la direction des Opérations et rend compte directement au Comité de gestion du risque du Conseil. Le chef de la gestion du risque est chargé de surveiller le risque à l'échelle de FAC. Il lui incombe donc de déterminer, de mesurer et de surveiller les risques, puis d'en faire rapport, notamment en rendant des comptes, de façon indépendante, au Conseil et au Comité de gestion du risque quant à la conformité de la société avec l'énoncé sur la propension au risque et/ou les limites établies dans les politiques. Il collabore avec les représentants des diverses divisions d'affaires afin d'établir des plans d'action et de les mettre à exécution lorsque des politiques ne sont pas respectées, et veille à ce que les fonctions d'affaires concernées fournissent des rapports exacts et objectifs sur le risque. Le chef de la gestion du risque, avec l'appui du Comité de la GRE, surveille la gestion efficace du risque à l'échelle de FAC.

Catégories de risque

Les quatre grandes catégories de risque à FAC sont le risque stratégique, le risque financier, le risque opérationnel et le risque lié à la réputation. Le risque financier comprend trois sous-catégories : le risque de crédit, le risque de marché et le risque de liquidité.

Le **risque stratégique** désigne les risques découlant du contexte externe comme les facteurs et les risques sociaux, économiques, environnementaux, technologiques et politiques. Il comprend la concurrence et la capacité de la société d'élaborer, de mettre en œuvre et de mettre à exécution des stratégies d'affaires efficaces.

Chaque année, l'ÉGE établit la stratégie d'entreprise et consigne les principales priorités stratégiques de FAC dans son plan d'entreprise quinquennal. Le Conseil assure la surveillance du risque. Le contexte externe, notamment le marché financier canadien et l'industrie agricole et agroalimentaire, fait l'objet d'un suivi dans le but de déterminer si des changements stratégiques doivent être apportés pour tenir compte des risques émergents. FAC communique régulièrement avec son actionnaire, le gouvernement du Canada, afin de s'assurer que ses activités sont alignées sur les priorités gouvernementales.

FAC a formulé des énoncés de tolérance au risque stratégique, et établit chaque année des seuils dans les politiques pour les respecter.

- **Rôle de FAC :** Nous menons des activités qui sont conformes à la *Loi sur Financement agricole Canada* et aux autres exigences prévues par la loi, aux politiques du gouvernement fédéral et aux directives opérationnelles. Nos activités visent principalement les petites et moyennes entreprises de l'industrie.
- **Part de marché :** Nous évaluons le potentiel de croissance du marché, en tenant compte de l'industrie et des cycles économiques. Nous maintenons une part de marché qui favorise une saine concurrence. Nous sommes un concurrent équitable.
- **Confiance de l'industrie :** Nous exécutons le mandat de FAC et nous appliquons des pratiques conformes aux exigences des institutions financières canadiennes en matière de gestion du risque.
- **Relations avec le client :** Nous mettons l'accent sur l'excellence des relations avec les clients et fournissons une excellente expérience client, en trouvant un juste équilibre entre les intérêts des clients, la gestion responsable de FAC et ce qu'il y a de mieux pour l'industrie.
- **Excellence de l'exécution :** Nous investissons dans l'offre efficace de services et nous conservons un équilibre entre l'efficience opérationnelle et la gestion du risque.
- **Culture :** Nous avons des employés engagés qui, grâce à notre culture axée sur la responsabilisation à 100 % et les partenariats, gèrent les relations d'affaires avec les clients tout en assumant une responsabilité partagée axée sur de saines pratiques financières et de gestion du risque.
- **Valeur pour l'actionnaire :** Nous sommes un catalyseur pour les secteurs de l'agriculture et des services financiers; nous travaillons ensemble pour renforcer l'agriculture canadienne.

Les risques stratégiques potentiels sont cernés et évalués par le truchement d'analyses du contexte externe, de consultations avec des experts en la matière internes et d'autres moyens. Les risques stratégiques sont classés en conséquence et leur rang détermine le niveau de traitement requis.

Les **risques financiers** comprennent les catégories de risque suivantes de FAC : le risque de crédit, le risque de marché et le risque de liquidité. FAC a formulé des énoncés de tolérance au risque qui s'appliquent aux risques financiers, notamment :

- **Ratio de capital total :** Nous maintenons une position de capital saine et sécuritaire qui nous permettra de faire face à un ralentissement économique et à des périodes de pertes prolongées.
- **Solidité financière :** Nous visons un rendement des capitaux propres qui favorise la croissance à long terme, satisfait aux attentes en matière de rendement et permet à FAC de demeurer financièrement autonome.
- **Pertes sur prêts :** Nous gérons notre portefeuille de prêts de façon à minimiser les radiations élevées en respectant les politiques, en exigeant des sûretés opposables et en veillant à l'exactitude des documents.
- **Concentration du portefeuille :** Nous diversifions notre portefeuille en investissant dans tous les secteurs de l'agriculture, de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire à l'échelle du Canada. Nous gérons la concentration en appliquant des limites.
- **Risque d'interdépendance :** Nous n'exposons pas FAC à tout risque d'interdépendance de clients qui pourrait entraîner une perte élevée.

Des limites sont établies et mises à jour annuellement dans les politiques en fonction des énoncés de tolérance.

- Le **risque de crédit** s'entend de la possibilité que FAC subisse une perte financière parce qu'un emprunteur ou une contrepartie n'a pas remboursé un prêt ou honoré ses obligations financières à son égard. Le risque de crédit sur les prêts et les crédits-bails représente le risque le plus important auquel la société est exposée, mais il existe aussi un risque de crédit lié aux placements et aux instruments financiers dérivés.

  En se fondant sur ses connaissances de l'agriculture, FAC évalue les répercussions et la probabilité d'un risque de crédit au niveau du prêt et du portefeuille. Cette évaluation tient non seulement compte des pratiques exemplaires de gestion du risque de crédit des institutions financières, mais repose aussi sur des méthodes statistiques éprouvées pour déterminer les probabilités de défaut des prêts de même que les répercussions financières qui s'y rattachent. L'ensemble du portefeuille de prêts est évalué chaque mois et des rapports sur la santé du portefeuille sont examinés par le Comité de la GRE et le Comité de gestion du risque du Conseil.

  La surveillance du risque de crédit incombe au Conseil. Le Comité de la GRE, le Comité de gestion de l'actif-passif (CGAP), le Comité de crédit, le Comité de la politique de crédit et plusieurs divisions exercent différentes fonctions à différents niveaux pour gérer efficacement le risque de crédit à l'intérieur du cadre de gestion du risque de crédit de FAC.

  Le processus d'évaluation du risque de crédit débute au niveau des employés en contact direct avec la clientèle et se termine au niveau du Comité de crédit, c'est-à-dire à l'échelon des cadres supérieurs. FAC utilise un processus d'évaluation du crédit à deux dimensions. L'évaluation est effectuée pour l'ensemble du portefeuille de prêts sur une base transactionnelle et au niveau du portefeuille. À FAC, l'évaluation du crédit est un processus continu.

  FAC a recours à des outils et à des modèles d'évaluation pour quantifier les risques, établir la provision pour pertes sur prêts et sur crédits-bails requise et surveiller la suffisance du capital. FAC surveille aussi étroitement le contexte d'exploitation du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire afin de s'assurer que ses politiques, ses activités et ses pratiques de financement sont appropriées et tiennent compte des risques et des possibilités que présente le marché.

  FAC est également exposée au risque de crédit en raison de ses activités de placement. Toutes les activités de placement de FAC sont menées en conformité avec les *Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État*, sont régies par des politiques approuvées par le Conseil et sont surveillées par le Comité de la GRE et

le Conseil. La section 9 contient des détails supplémentaires sur la façon dont FAC gère ses emprunts.

FAC a établi des limites dans sa politique de crédit pour la gestion du risque transactionnel, la gestion du risque de concentration et la gestion du portefeuille. Elle a aussi établi des limites pour les placements de liquidités à court et à long terme et pour le risque de crédit de contrepartie relatif aux instruments dérivés.

- Le **risque de liquidité** est le risque que FAC ne dispose pas de fonds suffisants pour respecter ses obligations de paiements à leur échéance. FAC atténue le risque de liquidité au moyen d'un portefeuille de placements liquides, du financement au titre du Cadre d'emprunt des sociétés d'État et d'une marge de crédit d'exploitation. FAC évalue ce risque, tout en étant consciente du fait qu'il pourrait avoir des répercussions importantes. Grâce à cette approche à trois volets et à une source de financement facilement accessible, la probabilité de ce risque demeure faible, ce qui en fait un risque négligeable. Par conséquent, ce risque n'est pas pris en compte dans la détermination des besoins en capital. La division de la Trésorerie de FAC est responsable de la gestion des risques de liquidité. Des limites ont été établies dans les politiques pour gérer le risque de liquidité en ce qui concerne le marché et le financement.

- Le **risque de marché** correspond à la possibilité de pertes en raison d'une évolution négative des facteurs sous-jacents du marché, notamment les taux d'intérêt et les taux de change. Le risque de marché existe dans tous les instruments financiers de la société. FAC évalue ce risque en employant une méthodologie perfectionnée qui met en application la théorie des marchés financiers afin d'évaluer les risques que présentent, pour FAC, des événements liés au marché, comme les variations des taux d'intérêt, ainsi que leurs répercussions. Ces évaluations sont fondées sur les passifs et les actifs (prêts) de FAC et le risque est pris en compte dans les besoins en capital. La division de la Trésorerie de FAC est responsable de la gestion du risque de marché.

  Des limites ont été établies dans les politiques pour la variabilité des intérêts créditeurs nets, la diminution de la valeur marchande de l'avoir net du portefeuille, le risque d'engagement et le risque de change.

Le **risque opérationnel** a trait à la possibilité de perte directe ou indirecte découlant de processus, de ressources ou de systèmes internes inadéquats ou non fonctionnels, d'événements externes, de l'inaptitude de la société à se conformer ou à s'adapter aux exigences réglementaires ou prévues par la loi, ou encore d'un litige.

Les principales sources de risque opérationnel sont les employés, les processus et les systèmes. Des énoncés de tolérance au risque ont été formulés pour chaque catégorie de risque opérationnel afin de guider les gestionnaires dans l'établissement de contrôles.

- **Employés :** Nous maintenons un effectif compétent et informé afin de satisfaire aux exigences opérationnelles actuelles et futures. Nous adhérons aux normes d'intégrité les plus élevées et ne laissons pas les objectifs ou la pression compromettre nos décisions. Nous prenons des mesures pour prévenir le vol et la fraude. Nous respectons les lois, les règlements et les directives réglementaires en vigueur.

- **Processus :** Nous exécutons les transactions et recueillons de l'information conformément aux politiques, aux processus et aux contrôles. Nous offrons des produits, des services et des modalités adaptés à la situation et aux capacités des clients.

  Nous validons nos modèles décisionnels à la lumière du risque, de la complexité et du degré d'importance.

  Nous avons recours à une approche intégrée et apportons les changements nécessaires pour obtenir d'excellents résultats et assurer la réussite des transitions et l'adoption fructueuse des initiatives.

Nous veillons à ce que des contrôles suffisants soient en place pour protéger FAC dans toutes les relations contractuelles et pour procurer des biens et des services au moyen de méthodes légitimes et justifiables.

- **Systèmes :** Nous nous préparons de façon proactive à toute perturbation des activités afin de protéger nos employés, nos clients et nos partenaires, d'assurer la poursuite des activités essentielles et de limiter les pertes.

  Nous contrôlons et protégeons la confidentialité, l'intégrité et l'accessibilité des ressources d'information. Nous préservons la qualité des données pour comprendre, reproduire et vérifier les décisions clés.

  Nous gérons une infrastructure technologique qui est accessible, prise en charge et adaptable.

À FAC, les gestionnaires sont responsables de veiller à ce que des politiques et des processus adéquats soient en place dans leur unité d'affaires, afin de gérer les risques, et à ce que les contrôles internes soient efficaces. Les évaluations des risques et des contrôles permettent de définir et d'évaluer les principaux risques et de veiller à ce que des contrôles adéquats soient en place ou à ce que les lacunes soient comblées. Les principaux contrôles sont vérifiés régulièrement afin d'évaluer leur efficacité.

FAC possède un programme officiel qui permet de mesurer et de surveiller la conformité des activités d'affaires avec les politiques relatives au risque de crédit, au risque de marché et au risque de liquidité. Les rapports de conformité contiennent des recommandations pour régler les cas de non-conformité, ainsi que des recommandations relatives à l'encadrement des employés, à la clarification des politiques ou à l'établissement de mesures de contrôle supplémentaires.

En outre, le programme d'audit des opérations de FAC permet d'examiner les activités de financement et de fournir des occasions d'apprentissage au personnel afin d'améliorer continuellement ses compétences sur les plans de l'évaluation et de l'atténuation des risques, de la conformité avec les politiques de crédit et de l'intégrité des données.

Les cas de fraude sont susceptibles d'avoir une incidence négative sur les perceptions des clients et du public au sujet de FAC, ce qui pourrait amener les clients actuels et potentiels à être moins enclins à faire affaire avec la société. FAC réduit son exposition au risque de fraude par la prestation aux employés d'une formation sur la sensibilisation à la fraude et l'application d'une politique et de processus concernant l'identification des clients.

Pour être en mesure de continuer de fonctionner en cas d'interruption de ses activités, FAC est proactive dans la tenue à jour et la mise à l'essai de son plan de continuité des activités.

La société gère la sécurité d'entreprise par l'intermédiaire d'une équipe de coordination de la sécurité dont les membres sont issus de diverses divisions. Cette équipe établit des contrôles de sécurité afin de protéger la disponibilité, la confidentialité et l'intégrité des actifs de FAC.

Le **risque lié à la réputation** désigne le risque que des intervenants clés et d'autres intervenants aient une perception négative de FAC, ce qui pourrait porter atteinte à sa réputation et nuire à sa capacité d'attirer et de fidéliser des clients, des partenaires d'affaires et des employés.

En tant que société d'État fédérale, FAC doit rendre des comptes à tous les Canadiens et Canadiennes. Pour éviter toute atteinte à sa réputation, qu'elle soit réelle ou perçue, FAC possède une structure de gouvernance solide, notamment des politiques et des processus qui guident les employés dans leurs interactions avec leurs collègues, les clients, les partenaires de l'industrie, les fournisseurs, les médias et le grand public.

Tout événement de risque qui dépasse le seuil de propension au risque de FAC est évalué conformément à la politique sur la réputation. Cette dernière prescrit les critères d'évaluation en ce qui a trait aux relations avec l'industrie, à la perception du public et aux relations avec le gouvernement.

5.3 Carte stratégique de la société

5.3.1 Réussite commerciale durable

Réussite commerciale durable – Notre façon de demeurer viables et pertinents pour nos clients et le secteur agricole						
Objectif stratégique	Mesure	Plan 2018-2019	Plan 2019-2020	Plan 2020-2021	Plan 2021-2022	Plan 2022-2023
Mettre en valeur l'industrie agricole et agroalimentaire	Nombre de clients de l'A et A	À déterminer*	À déterminer*	À déterminer*	À déterminer*	À déterminer*
	Réduction de l'empreinte écologique de FAC par la diminution de ses émissions de gaz à effet de serre	353 tonnes d'équivalent CO_2/année	353 tonnes d'équivalent CO_2/année	353 tonnes d'équivalent CO_2/année	353 tonnes d'équivalent CO_2/année	353 tonnes d'équivalent CO_2/année
	Renforcer le soutien au secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire afin de rehausser la capacité à valeur ajoutée du Canada en mettant l'accent sur les petites et moyennes entreprises					
	Offrir un soutien accru aux agroentreprises et aux exploitations agroalimentaires qui sont en phase de démarrage					
	Accroître la durabilité environnementale de FAC et celle de nos clients					
	Susciter une perception positive de l'industrie agricole					
Renforcer nos partenariats	**Établir des partenariats afin de relever les défis de l'industrie agricole**					
	Intensifier le soutien à l'agriculture autochtone					
	Continuer de faire progresser les relations avec les intervenants					
Maintenir notre solidité financière	Bénéfice net	648,8 M$	684,2 M$	689,5 M$	712,6 M$	728,3 M$
	Rendement des capitaux propres	10,6 %	10,7 %	10,3 %	10,3 %	10,2 %
	Ratio du capital total	16,0 %	16,0 %	16,1 %	16,2 %	16,3 %
	Ratio d'efficience	38,0 %	37,9 %	38,0 %	37,9 %	37,9 %
	Améliorer la structure et la gouvernance de la tarification des prêts					

*REMARQUE : FAC élaborera une mesure du nombre de clients de l'A et A ainsi que des cibles dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie pour l'avenir. Des cibles seront mises en place d'ici la fin de 2018-2019.

Résultat essentiel que FAC vise à réaliser pour ce thème :

En 2025, FAC est le plus important prêteur à l'industrie agricole et agroalimentaire du Canada. Reconnue comme un catalyseur de l'industrie, FAC est respectée et soutenue par ses intervenants qui comprennent la valeur unique que FAC apporte au marché. La société jouit de la solidité financière nécessaire pour servir l'industrie agricole et agroalimentaire peu importe le cycle économique, en mettant l'accent sur les exploitations primaires, les agroentreprises et les exploitations agroalimentaires de petite et moyenne taille.

Pour atteindre ce résultat essentiel, FAC a tenu compte des nombreux facteurs qui touchent actuellement l'industrie. La population mondiale augmente rapidement et la classe moyenne y occupe une place grandissante. Cette croissance de la classe moyenne se traduit par une hausse de la demande d'aliments riches en protéines. L'industrie agricole et agroalimentaire canadienne doit se développer afin de s'adapter aux besoins d'une population croissante.

Le Partenariat canadien pour l'agriculture, le Conseil consultatif en matière de croissance économique et le Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire ont déterminé des lacunes à combler et des occasions à saisir pour permettre à l'industrie agricole et agroalimentaire de réaliser son plein potentiel au Canada. FAC a passé en revue ces lacunes et ces occasions à saisir par rapport à son mandat et a proposé des initiatives afin d'aider l'industrie dans le cadre de ses efforts.

FAC atteindra ce résultat essentiel en mettant en œuvre les objectifs stratégiques suivants :

- Mettre en valeur l'industrie agricole et agroalimentaire;
- Renforcer nos partenariats;
- Maintenir notre solidité financière.

Mettre en valeur l'industrie agricole et agroalimentaire

FAC met en valeur l'industrie agricole et agroalimentaire en fournissant des services financiers et commerciaux spécialisés et personnalisés et en appuyant la croissance du secteur canadien de la transformation et de la fabrication, ce qui démontre sont engagement à long terme envers l'industrie. FAC est axée sur le développement durable et la responsabilité sociale et elle aide l'industrie à renforcer la confiance du public.

FAC a cerné un risque qui pourrait avoir des répercussions sur cet objectif stratégique. Dans un contexte où la confiance du public fait l'objet d'une attention croissante, il existe un risque que le public ne perçoive pas FAC comme faisant la promotion d'une agroindustrie éthique et durable.

FAC a mis au point des initiatives en vue d'aider l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne à réaliser son potentiel de croissance. Certaines des initiatives décrites ci-dessous permettront également d'atténuer ce risque :

- Renforcer le soutien au secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire afin de rehausser la capacité à valeur ajoutée du Canada en mettant l'accent sur les petites et moyennes entreprises;
- Offrir un soutien accru aux agroentreprises et aux exploitations agroalimentaires qui sont en phase de démarrage;
- Accroître la durabilité environnementale de FAC et celle de nos clients;
- Susciter une perception positive de l'industrie agricole.

FAC a actuellement recours aux mesures ci-dessous pour suivre les progrès accomplis à l'égard de cet objectif :

- Nombre de clients du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire;
- Réduction de l'empreinte écologique de FAC par la diminution de ses émissions de gaz à effet de serre.

Renforcer le soutien au secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire afin de rehausser la capacité à valeur ajoutée du Canada en mettant l'accent sur les petites et moyennes entreprises

Le secteur de la production primaire représente 86,8 % du portefeuille de prêts de FAC. Les 13,2 % restants sont constitués des prêts aux clients du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire qui approvisionnent les producteurs canadiens ou qui achètent des biens agricoles canadiens et ajoutent de la valeur à ceux-ci. Même si la production primaire est à la base de ses activités, FAC reconnaît l'importance du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire au sein de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne. Une chaîne de valeur saine procure aux producteurs une stabilité sur le plan des options d'achat et de vente.

Dans son budget pour 2017, le gouvernement du Canada a établi l'objectif ambitieux de hausser la valeur des exportations canadiennes de produits agroalimentaires (qui totalisaient 55 milliards de dollars en 2015) à au moins 75 milliards de dollars d'ici 2025. Pour que l'industrie canadienne puisse réaliser pleinement son potentiel de croissance en saisissant les possibilités de valorisation, il faudra un accent renouvelé et un accès constant à du capital.

En 2018-2019, FAC offrira un appui aux exportations et à la transformation à valeur ajoutée en mettent au point de nouveaux produits et services adaptés aux besoins uniques des agroentrepreneurs et des exploitations d'entreprises agroalimentaires et en mettant particulièrement l'accent sur les exploitations de petite et moyenne taille. FAC améliorera ses produits et services, notamment en partageant son expertise et ses connaissances avec le secteur. FAC mesurera les progrès accomplis à l'égard de cette initiative en assurant un suivi chaque année du nombre de ses clients du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire.

Offrir un soutien accru aux agroentreprises et aux exploitations agroalimentaires qui sont en phase de démarrage

À titre de société d'État, FAC joue un rôle important en comblant les lacunes sur le plan du financement accessible aux producteurs, aux agroentrepreneurs et aux exploitants d'entreprises agroalimentaires du Canada. Le Conseil consultatif en matière de croissance économique a déterminé la nécessité d'accroître le capital, en particulier pour les entreprises de petite et moyenne taille de même que pour les entreprises de l'agroindustrie en démarrage ou au début de leur cycle de vie.

On observe actuellement une lacune dans la disponibilité du capital-risque pour favoriser l'innovation agricole canadienne. Cette lacune s'explique par le manque général de capital-risque au Canada et par le fait qu'une petite portion de ce capital-risque est consacrée à l'agriculture et à l'agroalimentaire. Le problème que l'on signale le plus souvent est le manque de capital d'amorçage pour favoriser l'innovation agricole canadienne.

FAC a l'occasion de faire preuve de leadership à ce chapitre en aidant les entreprises à se développer et à prendre de l'expansion ainsi que de mettre en valeur l'industrie agricole et agroalimentaire au Canada et ailleurs dans le monde. Cet engagement envers l'industrie sera élargi afin d'aider les exploitations en phase de démarrage à concrétiser leurs idées et leurs plans d'affaires jusqu'au stade de la commercialisation.

Investissement FAC est le champ d'activité de FAC axé sur le capital-risque, qui a été mis sur pied afin de répondre aux besoins de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne pour des sources de financement non traditionnelles. Le financement de capital-risque est offert par l'intermédiaire de différents fonds de société en commandite gérés par Avrio Capital Inc. Ces fonds constituent une offre de financement non traditionnel à l'industrie, qui prend la forme de financement par dette subordonnée et capitaux propres.

En 2018-2019, FAC renouvellera ses engagements actuels à l'égard du capital-risque en confirmant sa participation au prochain fonds de placements en actions d'Avrio Capital.

FAC examinera également des occasions d'aider les entreprises en phase de démarrage au moyen du capital-risque et elle étudiera des façons de servir de lien afin d'accélérer l'application d'idées novatrices et d'amener les entreprises à l'étape de la commercialisation.

Accroître la durabilité environnementale de FAC et celle de nos clients

Les attentes de la clientèle évoluent. Pour gagner et conserver la confiance du public, les producteurs et les agroentrepreneurs devront continuer d'améliorer leurs exploitations en mettant l'accent sur la durabilité et sur une saine gestion.

Soucieuse de répondre à ces attentes et de continuer à jouer un rôle de premier plan dans l'appui à l'industrie agricole et agroalimentaire, FAC mettra en œuvre des principes axés sur la responsabilité sociale et la durabilité qui se traduiront par une approche cohérente et transparente du financement et qui, par conséquent, serviront de guides pour ses pratiques et ses décisions en matière d'approvisionnement.

L'objectif de FAC est de faire en sorte que ses activités internes et les décisions des employés en contact direct avec les clients n'aient aucune répercussion négative sur les plans social et environnemental ou n'y contribuent en aucune manière. Pour ce faire, FAC et ses clients et partenaires devront respecter une série d'engagements et d'attentes dans le cadre de leurs activités.

FAC croit que pour faire progresser l'industrie agricole et avoir une incidence positive sur le Canada, elle doit aider les clients dans leurs efforts en matière de développement durable et mener ses activités d'une manière responsable sur les plans social et environnemental. FAC cherchera des moyens d'encourager les clients à adopter des pratiques de développement durable à la ferme et de les aider en leur offrant des produits qui valorisent les comportements durables en présentant des caractéristiques intéressantes.

Dans le cadre de cet engagement, FAC reconnaît la nécessité de s'assurer que les clients possèdent les connaissances et les outils qui favorisent la mise en œuvre de pratiques durables et novatrices dans

leurs activités. En 2018-2019, FAC lancera la plateforme AgExpert portant sur la gestion des champs. La plateforme AgExpert est un outil infonuagique de gestion agricole qui permet aux clients d'assurer un suivi et la tenue de leurs registres agricoles et qui offrira une fonctionnalité de suivi des efforts de durabilité et de traçabilité, fournissant ainsi aux clients l'information dont ils ont besoin pour réaliser des progrès dans ces domaines.

Devant la menace grandissante liée au changement climatique et à ses répercussions sur l'agriculture, FAC a fixé des cibles de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) qui sont conformes aux objectifs du gouvernement fédéral en matière de développement durable. Ces objectifs consistent à réduire les GES de 40 % d'ici 2025. Pour parvenir à réduire ses GES de 353 tonnes d'équivalent en dioxyde de carbone par année, FAC devra déployer une approche rigoureuse à plusieurs volets. La réduction des déplacements et de la consommation de papier ainsi que la détermination de moyens visant à réduire la consommation électrique et énergétique sur place feront partie intégrante de la stratégie mise en place par FAC afin de s'assurer de contribuer à la lutte contre le changement climatique.

Susciter une perception positive de l'industrie agricole

À titre de plus important prêteur à l'industrie agricole au Canada, FAC a le mandat de favoriser la réussite à long terme de l'agriculture canadienne. FAC s'est engagée à créer une image positive de l'agriculture afin de soutenir la viabilité à long terme de l'industrie et de renforcer la confiance du public à l'égard des aliments et des produits canadiens.

Lancé en 2017, le Jour de l'agriculture canadienne a permis de rassembler le gouvernement, des producteurs, des intervenants de l'industrie agricole ainsi que le public pour célébrer l'agroindustrie et engager un dialogue positif sur la provenance des aliments. FAC, de concert avec ses partenaires de *L'agriculture, plus que jamais,* pilotera une fois de plus cet événement et mobilisera le public et des regroupements à l'échelle du pays, afin qu'ils continuent d'exprimer leur fierté à l'égard de l'agriculture et d'avoir des conversations sur l'alimentation.

FAC favorise également la confiance du public dans l'agriculture grâce à *L'agriculture, plus que jamais*, une cause menée par l'industrie dans le but d'améliorer les perceptions à l'égard de l'agriculture au Canada. Cette initiative vise à susciter une discussion positive à propos de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne entre les intervenants de l'industrie, les producteurs et le public.
En projetant une image positive de l'agriculture, l'industrie attirera plus de gens qui feront carrière en agriculture, créera des occasions d'investissement et favorisera l'innovation, conditions qui sont essentielles pour subvenir aux besoins alimentaires d'une population mondiale grandissante.

L'objectif de *L'agriculture, plus que jamais* consiste à mettre à la disposition des producteurs et de toutes les personnes qui œuvrent au sein de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne, ou qui s'y intéressent, des ressources, de l'information et des données pour leur permettre de raconter plus facilement leurs histoires. Cette cause permet de créer des champions de l'industrie, appelés « agbassadeurs », qui racontent des histoires de réussite et font connaître les aspects positifs de l'agriculture canadienne. Les partenaires de l'industrie de *L'agriculture, plus que jamais* sont issus de divers secteurs et comprennent des entreprises, des associations sectorielles, des salons agricoles et des groupes de médias.

En 2018-2019, FAC établira des relations stratégiques le long de la chaîne de valeur afin d'appuyer les efforts de diffusion, auprès des consommateurs, de messages visant à susciter la confiance du public, permettant ainsi d'approfondir leur lien avec les consommateurs, de mieux les connaître et d'en savoir plus sur les aliments qu'ils consomment.

Renforcer nos partenariats

FAC joue un rôle unique dans le domaine du financement à l'industrie agricole et agroalimentaire du Canada. Elle facilite l'établissement de liens entre les experts de l'industrie et la diffusion de connaissances. Ce faisant, FAC crée des partenariats afin de résoudre les défis auxquels fait face l'industrie.

Forte de la réussite qu'elle connaît en tant que partenaire et catalyseur de l'industrie, FAC doit saisir l'occasion de jouer un rôle accru dans l'avancement de l'industrie. À l'heure actuelle, il n'existe aucune mesure permettant de suivre les progrès accomplis à l'égard de cet objectif.

Établir des partenariats afin de relever les défis de l'industrie agricole

FAC travaille en partenariat avec le gouvernement et les associations de l'industrie afin de comprendre les défis uniques et les possibilités au sein de l'industrie. Deux axes prioritaires ont gagné en importance au cours de la dernière année, ce qui démontre la nécessité d'agir. Ces deux axes sont le soutien pour la santé mentale des producteurs et des personnes qui vivent dans les régions rurales du Canada ainsi que l'appui à l'avancement des femmes au sein de l'agriculture canadienne.

FAC est d'avis que les femmes apportent une contribution inestimable à l'agriculture canadienne. Le fait de s'assurer qu'elles continuent de jouer un rôle important de leadership au sein de l'industrie constitue un élément important dans la création d'un avenir prospère et durable pour l'agriculture canadienne.

En 2018-2019, FAC étudiera des moyens de promouvoir le potentiel de leadership des femmes ainsi que les possibilités qui s'offrent au sein de l'industrie.

On est de plus en plus conscients de l'ampleur des problèmes de santé mentale chez les producteurs. Les exigences de l'agriculture, notamment les effets des conditions météorologiques sur les cultures, l'isolement et d'autres facteurs, se traduisent par une augmentation des problèmes de santé mentale. Selon une étude menée en 2016 par l'Université de Guelph, les niveaux de stress, d'anxiété, de dépression, d'épuisement émotionnel et professionnel dont souffrent les agriculteurs sont supérieurs à ceux présents chez d'autres groupes de la population. L'étude a révélé que 45 % des répondants au sondage étaient très stressés; 58 % ont été classés comme présentant des niveaux variés d'anxiété et 35 % ont été classés comme souffrant d'une dépression. Tout aussi important, c'est ce qu'a révélé l'étude au sujet de la stigmatisation et de l'accès aux services. Ainsi, 31 % des répondants ont indiqué que le fait d'avoir recours à une aide professionnelle pouvait stigmatiser une personne et moins de la moitié de ceux-ci estimaient qu'un soutien adéquat en santé mentale était présent au sein de l'industrie.

En 2018-2019, FAC s'associera à des regroupements de l'industrie afin de faire mieux connaître les programmes de santé mentale et les appuis qui sont à la disposition des producteurs. FAC appuiera également les 4-H dans leurs efforts pour sensibiliser la jeune génération active au sein de l'agriculture canadienne à la question de la maladie mentale.

Intensifier le soutien à l'agriculture autochtone

L'appui à l'intégration sociale et économique des populations autochtones est une priorité du gouvernement du Canada. L'industrie agricole et agroalimentaire canadienne présente un potentiel inexploité et il est important, pour le Canada et l'industrie, de s'assurer que les collectivités et les peuples autochtones puissent davantage profiter des occasions qui se présentent. Pour ce faire, les dirigeants et les organisations autochtones ont manifesté un intérêt renouvelé pour l'agriculture, que ce soit dans le secteur de la production primaire ou dans celui de la transformation alimentaire, tant pour les possibilités de développement économique qui y sont associées que comme moyen d'améliorer la sécurité alimentaire.

En 2018-2019, FAC explorera des moyens de soutenir les entreprises agricoles autochtones. FAC élargira et approfondira sa compréhension des besoins des organisations autochtones en matière de connaissances, de services consultatifs, de produits de prêt et d'autres services afin de contribuer à la mise en valeur de leurs activités économiques dans le secteur de la production primaire ou au sein du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. Il sera essentiel de consulter les dirigeants et les partenaires autochtones afin d'aider FAC à cerner les besoins et les possibilités.

Continuer de faire progresser les relations avec les intervenants

FAC adopte une approche uniforme, coordonnée et stratégique à l'égard de la gestion de ses relations avec les intervenants. En 2018-2019, FAC poursuivra ses efforts en vue d'améliorer ses relations actuelles

avec les principaux intervenants. À cette fin, la société continuera d'identifier les intervenants, d'analyser l'état actuel des relations, d'établir et de mettre en œuvre un plan de mobilisation et de solliciter la rétroaction des intervenants. Les responsables à l'interne des relations seront officiellement tenus de maintenir un engagement proactif et une communication ouverte afin de satisfaire aux attentes des principaux intervenants et de les surpasser.

FAC entretient une relation positive avec son actionnaire, le gouvernement du Canada, et elle réagit efficacement aux occasions et aux risques qui se présentent afin d'appuyer les priorités du gouvernement du Canada.

Grâce à une collaboration soutenue avec d'autres sociétés d'État à vocation financière, FAC s'assure que l'industrie est bien servie du point de vue du capital financier.

FAC explore aussi des possibilités de collaboration et de financement syndiqué avec d'autres institutions financières et des coopératives de crédit pour renforcer l'industrie.

Pour offrir le meilleur service possible à l'agriculture, FAC accroît sa présence au sein des associations sectorielles afin de diffuser des connaissances, de participer à des initiatives et de les appuyer, et de contribuer à la croissance et au dynamisme de l'industrie, notamment au moyen d'allocutions lors d'événements clés de l'industrie.

FAC compte de nombreux intervenants dont le rôle est essentiel à la réussite de la société et de l'industrie. Parmi ces intervenants, on retrouve, notamment :

- les clients actuels et potentiels;
- les associations de l'industrie, notamment les regroupements sectoriels et de producteurs, les organisations de jeunes et les associations du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire;
- le gouvernement fédéral, dont Agriculture et Agroalimentaire Canada, le ministère des Finances, le Bureau du Conseil privé et le Secrétariat du Conseil du Trésor;
- les parlementaires;
- les gouvernements provinciaux;
- les institutions financières et les partenaires financiers, incluant les coopératives de crédit, les banques canadiennes, Exportation et Développement Canada et la Banque de développement du Canada;
- les organisations médiatiques;
- les collectivités en milieu rural et dans d'autres régions où FAC est présente;
- les organismes à but non lucratif.

Maintenir notre solidité financière

FAC doit veiller à ce que ses pratiques de gestion financière et de gestion du risque soient appropriées et efficaces, qu'elles tiennent compte des incertitudes du contexte commercial actuel et qu'elles suivent l'évolution des pratiques exemplaires qui ont cours dans le secteur des services financiers.

FAC est rentable depuis 24 ans, ce qui lui a permis de financer sa croissance et de se constituer une réserve de capital suffisante pour se protéger contre d'éventuelles pertes attribuables aux risques inhérents à ses activités, tout en versant un dividende annuel à son actionnaire, le gouvernement du Canada. L'engagement et la stratégie de FAC sont alignés sur le cadre stratégique relatif à la gestion du capital et au versement de dividendes des sociétés d'État à vocation financière, établi par le ministère des Finances (il en est question à la section 2.2).

Une initiative a été définie pour contribuer à l'atteinte de cet objectif stratégique :

- Améliorer la structure et la gouvernance de la tarification des prêts.

FAC a recours à quatre mesures pour suivre les progrès accomplis à l'égard de cet objectif :

- Bénéfice net
- Rendement des capitaux propres
- Ratio du capital total
- Ratio d'efficience

Améliorer la structure et la gouvernance de la tarification des prêts

La tarification est un élément fondamental de la réussite financière de FAC et de sa compétitivité sur le marché. À long terme, la tarification des prêts doit couvrir les coûts relatifs à la conduite des

affaires ainsi que le risque de pertes et répondre à la nécessité d'offrir un rendement adéquat sur le capital investi. Les taux des prêts ont des répercussions importantes sur les bénéfices et, par conséquent, sur la réussite financière de FAC. Cette initiative vise à standardiser les systèmes et les processus internes de FAC liés à la tarification des prêts. Guidée par les pratiques de l'industrie, FAC mettra à jour ses analyses et ses systèmes ayant trait à la tarification.

En 2017-2018, FAC a créé un cadre global de tarification afin d'assurer une clarté et une compréhension accrues de chacune des composantes de la tarification concernant le financement et les coûts d'exploitation, le risque de crédit, l'utilisation du capital ainsi que la valeur procurée aux clients sur le marché. Le cadre de tarification a permis d'établir une structure de gouvernance de la tarification plus formelle qui favorise la réalisation des stratégies d'entreprise, l'atteinte des objectifs financiers ainsi que la viabilité à long terme de la société. La mise au point de systèmes visant à améliorer la capacité de faire un suivi des détails de chaque composante de tarification et d'en faire rapport a commencé en 2017-2018 et se poursuivra en 2018-2019.

L'incidence des nouvelles pratiques de tarification sera à l'échelle interne au niveau des politiques, des processus et des rapports de FAC.

5.3.2 Excellentes relations clients

Excellentes relations clients – Notre façon de créer d'excellentes relations clients						
Objectif stratégique	Mesure	Plan 2018-2019	Plan 2019-2020	Plan 2020-2021	Plan 2021-2022	Plan 2022-2023
Rehausser l'expérience client	Indicateur Net Promoter Score®	À déterminer*	À déterminer*	À déterminer*	À déterminer*	À déterminer*
	Habiliter les employés à nouer d'excellentes relations clients					
Soutenir la prochaine génération d'agriculteurs	Financement accordé aux jeunes agriculteurs - Agri-production - Agroentreprise et agroalimentaire	3,09 G$ 145,2 M$	3,17 G$ 151,0 M$	3,21 G$ 158,6 M$	3,24 G$ 166,5 M$	3,28 G$ 174,8 M$
	Pourcentage des clients dans les segments des petites et moyennes entreprises	Supérieur à 80 %	Supérieur à 80 %	Supérieur à 80 %	Supérieur à 80 %	Supérieur à 80 %
	Améliorer les produits et services pour les nouveaux venus dans l'industrie					
	Améliorer les produits et services afin de favoriser des transitions réussies au sein de l'industrie agricole et agroalimentaire					
Partager nos connaissances et notre expertise avec l'industrie	Sondage post-événement d'Apprentissage FAC – participants « susceptibles d'utiliser l'information »	Supérieur ou égal à 4,0	Supérieur ou égal à 4,0	Supérieur ou égal à 4,0	Supérieur ou égal à 4,0	Supérieur ou égal à 4,0
	Consultations/interactions totales à l'égard de l'offre de connaissances en ligne de FAC	850 000	865 000	880 000	895 000	910 000
	Fournir des connaissances afin d'améliorer les compétences des clients en gestion					
	Accroître la diffusion des connaissances et l'offre de services consultatifs de FAC					

*REMARQUE : FAC a récemment adopté l'indicateur Net Promoter Score®. Des données de référence sont actuellement recueillies afin d'établir avec précision la cible de l'indicateur Net Promoter Score® de FAC pour l'avenir.

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

En 2025, la solidité de ses relations clients est au cœur de la réussite de FAC. Ses connaissances inégalées de l'agriculture et de l'agroalimentaire ainsi que de la finance continuent d'être essentielles pour bâtir d'excellentes relations clients. Il est facile de travailler en partenariat avec FAC : les employés connaissent leurs clients et sont en mesure d'offrir des solutions novatrices et souples pour relever des défis d'affaires uniques à long terme.

Afin de permettre à l'industrie de progresser, FAC doit pouvoir servir ses clients en tenant compte de leurs besoins particuliers et des occasions qui se présentent à eux. Pour ce faire, FAC donne aux employés les moyens nécessaires afin qu'ils puissent nouer d'excellentes relations clients. FAC offre aussi une gamme de produits et de connaissances qui assureront leur réussite.

En 2017-2018, FAC a mis en place des initiatives en vue de rehausser l'expérience client et d'assurer une approche plus délibérée de la manière dont les employés nouent des relations avec les clients. Ces efforts se poursuivront en 2018-2019.

FAC a cerné deux autres aspects qui aideront l'industrie agricole et agroalimentaire à réaliser son plein potentiel.

Le premier aspect a trait au fait d'attirer de nouveaux agriculteurs qui font leurs débuts dans l'industrie et d'aider les clients dans le transfert d'une génération à l'autre. Avec le vieillissement de la clientèle, il est crucial d'offrir des services et du soutien afin de faciliter le transfert des actifs. À ce titre, FAC cherchera des moyens d'offrir un soutien accru aux clients.

Ensuite, on constate une lacune au sein de l'industrie en ce qui a trait à la diffusion des

connaissances et à l'offre de services consultatifs en vue d'aider les clients à composer avec la nature complexe de l'agroindustrie. Les activités des producteurs et exploitants du secteur agricole et agroalimentaire sont de plus en plus complexes et il est possible de renforcer les services consultatifs propres à l'agriculture afin d'appuyer l'industrie. FAC peut jouer un rôle de premier plan dans la diffusion des connaissances et l'offre de services consultatifs qui permettront de combler cette lacune et d'aider les clients à gérer et à accroître leurs activités.

FAC atteindra les résultats essentiels liés à ce thème au moyen des objectifs stratégiques suivants :

- Rehausser l'expérience client;
- Soutenir la prochaine génération d'agriculteurs;
- Partager nos connaissances et notre expertise avec l'industrie.

Rehausser l'expérience client

L'environnement complexe dans lequel évoluent les clients est caractérisé par les besoins sans cesse changeants du marché, l'évolution des préférences des consommateurs et les défis d'affaires. Ils ont donc besoin d'une institution financière qui travaillera en partenariat avec eux afin de répondre à leurs besoins particuliers.

À FAC, l'expérience client consiste à servir les clients de manière à tenir compte des défis auxquels ils font face et des possibilités qui s'offrent à eux. Puisque les attentes et les besoins des clients évoluent constamment, FAC doit donc rehausser son expérience client de façon continue.

La société a déterminé que, en l'absence d'un accent soutenu accordé à l'expérience client, la stratégie et l'offre de services de FAC risquent de devenir inefficaces ou peu adaptées aux préférences des clients, voire même non pertinentes.

Pour atténuer ce risque et rehausser l'expérience client, FAC a mis au point l'initiative suivante :

- Habiliter les employés à nouer d'excellentes relations clients.

FAC aura recours à l'indicateur Net Promoter Score® pour mesurer les progrès accomplis à l'égard de cet objectif. Cet indicateur est une mesure de l'expérience client qui a été adoptée par des entreprises qui sont des chefs de file dans le monde comme norme de mesure et d'amélioration de l'expérience client.

Cette nouvelle mesure remplacera l'Indice de l'expérience client que FAC a cessé d'utiliser en 2017-2018.

Des données de référence sont actuellement recueillies afin d'établir avec précision la cible de l'indicateur Net Promoter Score® de FAC pour l'avenir.

Habiliter les employés à nouer d'excellentes relations clients

FAC s'efforce d'offrir une excellente expérience à ses clients. Pour ce faire, FAC souhaite que les clients sentent qu'elle a leurs intérêts à cœur, qu'elle est là pour rester et qu'il est facile de faire affaire avec elle.

En 2017-2018, afin de donner les moyens aux employés d'offrir une expérience client exceptionnelle et délibérée qui la distingue des autres organisations, FAC a mis au point les principes de l'expérience client. Ces principes précisent l'expérience client que FAC veut offrir à chaque point de contact. En 2018-2019, ces principes seront ancrés plus profondément dans le travail de tous les employés par le biais des plans d'action des équipes, afin de s'assurer que tout le personnel contribue à la prestation d'excellentes expériences clients.

En 2018-2019, dans le but de préserver ces relations et de s'assurer de répondre aux attentes des clients et même de les dépasser, FAC établira des mécanismes de rétroaction de la clientèle. Ces mécanismes permettront à FAC de comprendre et de corriger les aspects de ses systèmes, processus ou autres interactions qui ne répondent pas aux besoins des clients.

FAC a adopté une approche rigoureuse et délibérée pour la gestion de ses relations clients. Cette approche s'inscrit dans le cadre du Processus de gestion des relations d'affaires (PGRA). En 2018-2019, FAC continuera de concentrer ses efforts sur la détermination des besoins particuliers des clients afin de leur offrir les solutions et les

connaissances financières qui favoriseront leur réussite.

En outre, FAC mettra en place de nouveaux processus et outils qui permettront aux employés de répondre aux préoccupations exprimées par le client, et ce, dès l'instant où les attentes n'auront pas été comblées. La société explorera également des possibilités de souligner des jalons importants et des réussites des clients sous différentes formes de reconnaissance.

Soutenir la prochaine génération d'agriculteurs

Soucieuse de préserver le dynamisme de l'industrie agricole et agroalimentaire et de lui permettre de réaliser son plein potentiel, FAC continuera de renforcer son appui à la prochaine génération d'agriculteurs canadiens en offrant des produits et services adaptés à leurs besoins, ce qui comprend la création de nouveaux produits qui permettront aux jeunes de se familiariser avec l'agriculture ou de faire leurs premiers pas dans l'industrie. En déployant ces efforts, tout en mettant l'accent sur le développement et la mise en œuvre d'une offre complète de produits, de connaissances et de compétences spécialisées, nous aiderons les intervenants de l'industrie à transférer avec succès leurs actifs à la prochaine génération.

En octobre 2017, le Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire a publié son rapport sur la dette agricole. Le rapport mettait l'accent sur les défis qui attendent la prochaine génération d'agriculteurs et les nouveaux venus dans l'industrie. Le Comité permanent a cerné un certain nombre d'obstacles pour les nouveaux venus ou ceux qui procèdent au transfert de la ferme, notamment le fait que l'agriculture est une industrie à forte densité de capital, la difficulté d'accès au crédit et le manque de planification des affaires. FAC a établi la nécessité d'une stratégie pour venir en aide aux personnes désireuses de mettre sur pied une entreprise agricole ou agroalimentaire. En soutenant ces groupes, FAC peut aider des petits producteurs à se lancer dans le domaine et faciliter le démarrage de petites entreprises, contribuant ainsi à la croissance de l'industrie. Le dévouement dont FAC fait preuve à l'endroit de ce segment s'inscrit dans le cadre de son mandat, qui est de servir les petites entreprises de l'industrie agricole et agroalimentaire.

Les producteurs primaires du Canada vieillissent et presque la moitié des exploitants agricoles sont âgés de 55 ans et plus. On estime que les actifs qui sont détenus par les exploitants agricoles et qui devront être transférés représentent une valeur de plus de 50 milliards de dollars.

FAC a aussi déterminé la nécessité de faciliter les transferts intergénérationnels d'actifs. Ces transferts représentent l'un des enjeux les plus importants de l'agriculture canadienne.

La société a cerné deux risques qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'atteinte de cet objectif stratégique :

- FAC n'adapte pas son offre de produits à l'évolution des structures de propriété et à la planification de la relève pour l'industrie agricole et agroalimentaire;
- L'arrivée de nouvelles options et de nouveaux services en matière de financement dans le paysage agricole canadien perturbent le marché et la stratégie de FAC.

Les initiatives suivantes ont été définies pour contribuer à la réalisation de cet objectif et atténuer les risques qui en découlent :

- Améliorer les produits et services pour les nouveaux venus dans l'industrie;
- Améliorer les produits et services afin de favoriser des transitions réussies au sein de l'industrie agricole et agroalimentaire.

FAC aura recours aux mesures énoncées ci-dessous pour suivre les progrès accomplis à l'égard de cet objectif :

- Le pourcentage des clients dans les segments des petites et moyennes entreprises, qui sont définies comme des exploitations dont les recettes sont inférieures à un million de dollars, est calculé en comptant le nombre de producteurs primaires dans les segments des petites et moyennes entreprises, comparativement au nombre total de producteurs primaires.
- La mesure relative au financement accordé aux jeunes agriculteurs comptabilise les décaissements nets versés aux jeunes agriculteurs du secteur de la production

primaire et les produits de prêts des Alliances (excluant le Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire), ainsi que les décaissements nets aux jeunes entrepreneurs du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. Les jeunes agriculteurs et entrepreneurs sont les clients âgés de moins de 40 ans, qui sont des emprunteurs principaux, des coemprunteurs ou des cautions pour des prêts aux particuliers et aux sociétés par actions.

Améliorer les produits et services pour les nouveaux venus dans l'industrie

Il peut être difficile pour une petite entreprise ou une entreprise en phase de démarrage de faire son entrée dans l'industrie agricole et agroalimentaire. Les jeunes et les nouveaux venus en agriculture représentent le groupe démographique qui a besoin de soutien pour développer ses activités.

FAC reconnaît le potentiel des jeunes et nouveaux venus et considère qu'ils jouent un rôle essentiel pour assurer la longévité de l'industrie. Afin de les aider à prendre un bon départ avec les outils et les connaissances appropriés, FAC met au point de nouveaux produits adaptés à leurs besoins particuliers.

En 2018-2019, en complément du programme de prêts Jeune agriculteur de FAC, la société étudiera la possibilité d'un nouveau prêt à l'intention des nouveaux exploitants d'entreprises agricoles et agroalimentaires âgés de 18 à 25 ans. Ce produit aidera les agriculteurs débutants à acquérir le capital dont ils ont besoin pour faire leurs débuts dans l'industrie. Les clients pourraient, par exemple, utiliser ce produit pour louer des terres et acheter du bétail ou des intrants, ce qui leur permettrait ainsi de faire leurs premiers pas dans l'industrie. Ce produit permettra non seulement aux jeunes producteurs d'avoir accès plus rapidement à du capital, ils pourront aussi bénéficier plus tôt de la gamme d'outils de connaissance de FAC, ce qui leur donnera une avance importante dans la compréhension de l'agroindustrie.

Le prêt 4-H, une autre possibilité au chapitre des nouveaux produits, sera à l'étude. Ce produit permettra aux membres des 4-H (avec le consentement d'un adulte) d'obtenir de petits prêts pour se lancer dans un projet d'entreprise liée à l'agriculture, comme l'achat de bétail. L'objectif est d'aider à développer la fierté d'être propriétaire à un jeune âge. Ce produit attirera la jeune génération de producteurs et permettra à FAC de se tailler une place à long terme dans l'esprit de ces jeunes gens.

Améliorer les produits et services afin de favoriser des transitions réussies au sein de l'industrie agricole et agroalimentaire

FAC sait que les jeunes agriculteurs et exploitants sont importants pour l'avenir de l'agriculture et du secteur de l'agroentreprise et agroalimentaire du Canada. Cet aspect a pris de plus en plus d'importance dans les dernières années, car un nombre croissant de producteurs et d'exploitants envisagent de transférer leurs actifs et leurs exploitations à la prochaine génération.

Selon une étude interne sur le cycle de vie menée par le groupe consultatif Vision FAC, la prochaine génération de producteurs souhaite reprendre le flambeau (62 % ont indiqué qu'au moins un de leurs enfants d'âge adulte aspire à gérer l'exploitation actuelle)[9]. L'industrie affiche un avenir prometteur et des rendements positifs, ce qui incite la jeune génération à faire un retour à la ferme familiale. Toutefois, la jeune génération a besoin de soutien pour assurer la relève de l'exploitation agricole. Le nombre d'exploitants de moins de 35 ans a augmenté de 3 %, selon le Recensement de l'agriculture 2016[10].

En 2018-2019, FAC passera en revue et améliorera ses produits actuels et étudiera de nouveaux produits afin de faciliter le transfert des actifs entre les exploitations. En plus de ces produits, FAC affectera, dans le cadre d'un projet-pilote, des employés à la prestation d'un soutien particulier aux clients qui envisagent le transfert de leurs actifs ainsi qu'à la fourniture de services consultatifs, afin de faciliter le transfert réussi des exploitations à la prochaine génération.

[9] Étude sur le cycle de vie menée par le groupe consultatif Vision FAC

[10] https://www.statcan.gc.ca/pub/95-640-x/2016001/article/14811-fra.htm

Partager nos connaissances et notre expertise avec l'industrie

FAC est fière de son équipe de financement compétente qui connaît l'agriculture et comprend les risques qui y sont liés, qui est à l'écoute des besoins des clients et toujours à la recherche de solutions, et qui met chaque jour ses connaissances au service de sa clientèle. Les clients apprécient les connaissances, l'expertise et la rapidité du service de FAC. Ils font confiance à FAC et accordent de la valeur à la relation qu'elle a établie avec eux.

Les producteurs et les agroentrepreneurs d'aujourd'hui sont des experts dans leurs industries respectives. Ils doivent également composer avec des questions complexes comme la gestion financière, les enjeux liés aux ressources humaines, les partenariats, la diversification et les marchés internationaux. À mesure que les producteurs et les agroentrepreneurs perfectionneront leur exploitation et leurs connaissances en agriculture, FAC devra améliorer ses produits et services relativement aux pratiques de gestion d'entreprise de pointe, à la prestation de conseils et à la diffusion de connaissances économiques.

FAC mènera à bien les initiatives suivantes pour contribuer à l'atteinte de cet objectif stratégique :

- Fournir des connaissances afin d'améliorer les compétences des clients en gestion;
- Accroître la diffusion des connaissances et l'offre de services consultatifs de FAC.

Pour faire un suivi de ses progrès à l'égard de cet objectif, FAC utilisera les résultats des sondages menés après les événements qu'elle offre. Dans le cadre de ces sondages, on demande aux participants s'ils sont susceptibles de mettre en application l'information obtenue durant l'événement dans le cadre des activités de leur exploitation agricole. Pour répondre, ils doivent choisir une valeur sur une échelle de 1 à 5 où 5 signifie qu'ils sont très susceptibles d'utiliser l'information. La cible de FAC est d'obtenir un pointage moyen de 4 ou plus.

Fournir des connaissances afin d'améliorer les compétences des clients en gestion

FAC produit actuellement l'une des plus importantes séries de logiciels de gestion agricole du Canada, dont elle assure le soutien technique. Des milliers de clients se servent de ces logiciels afin de numériser leurs registres agricoles et de gérer plus efficacement leurs exploitations agricoles. FAC occupe une position enviable dans le domaine de la technologie agricole du Canada, puisque ses logiciels figurent parmi ceux comptant le plus grand nombre d'utilisateurs ayant installé les logiciels et qu'elle représente l'une des marques les plus fiables et reconnues dans le domaine des logiciels de gestion agricole.

En 2018-2019, FAC améliorera les capacités de ses logiciels de gestion agricole pour mieux répondre aux besoins des producteurs. La plateforme logicielle AgExpert migrera vers le nuage, en vue de permettre aux clients d'avoir une vision globale de leurs activités et d'avoir accès à leurs données financières, agronomiques et sur la gestion des employés. Ils seront donc en mesure de prendre des décisions éclairées en tout temps. FAC commencera par le lancement du logiciel de tenue des registres pour les champs, puis elle modernisera son logiciel de comptabilité en vue d'offrir un outil de gestion financière de type infonuagique.

Accroître la diffusion des connaissances et l'offre de services consultatifs de FAC

La gamme d'outils de connaissance qu'offre FAC à ses clients est l'un des principaux facteurs qui différencie la société de ses concurrents. Cela renforce la position unique qu'occupe FAC sur le marché et a une incidence positive sur l'expérience client.

FAC effectue la recherche et le développement d'outils uniques afin d'aider les clients, les intervenants ainsi que l'industrie à prévoir et à comprendre les changements qui se produisent dans l'industrie agricole. FAC comble les lacunes en matière de connaissances en produisant des publications, des vidéos et des billets de blogue à la fine pointe.

En plus de son éventail d'outils de connaissance, FAC passera en revue et améliorera son offre en matière de diffusion des connaissances afin de répondre plus efficacement aux besoins particuliers et globaux de ses clients.

En 2018-2019, FAC mettra sur pied une équipe de services consultatifs chargée de la diffusion de connaissances directes et améliorées aux clients sur un éventail de sujets, dont la planification de la transition et de la relève. Cette équipe offrira un soutien qui permettra aux acteurs de l’industrie de faire progresser et de gérer avec succès leurs activités.

5.3.3 Excellence de l'exécution

Excellence de l'exécution – Notre façon de favoriser d'excellentes relations clients						
Objectif stratégique	Mesure	Plan 2018-2019	Plan 2019-2020	Plan 2020-2021	Plan 2021-2022	Plan 2022-2023
Moderniser l'infrastructure de nos systèmes	Indice de la « facilité de faire des affaires » : un sous-ensemble du pointage de la mobilisation des employés	Indice supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or	Indice supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or	Indice supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or	Indice supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or	Indice supérieur à la moyenne des employeurs de niveau Platine et Or
	Améliorer la gestion des données à FAC					
	Améliorer les systèmes d'affaires fondamentaux					
Améliorer les solutions numériques	**Améliorer les processus pour permettre aux clients et aux employés de faire des affaires avec aisance**					
	Offrir des solutions numériques pour faciliter les interactions avec les clients et les partenaires					
Intégrer l'innovation et accélérer l'application de solutions	**Amener à maturité une pratique d'innovation durable**					

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

En 2025, FAC anticipe les besoins de ses clients et dépasse leurs attentes grâce à l'utilisation de systèmes, de solutions et de processus agiles et novateurs. FAC est une société numérique dotée de systèmes internes optimisés et ses employés possèdent les outils et connaissances nécessaires pour faire leur travail.

FAC place le rendement élevé, la responsabilisation et l'efficience au cœur de ses priorités afin d'atteindre l'excellence dans l'exécution.
FAC comprend qu'en améliorant et en rationalisant continuellement ses processus et ses fonctions, elle deviendra plus agile et favorisera l'excellence de l'exécution. FAC s'est engagée à être une organisation qui produit et diffuse des données fiables, qui fournit de l'information aidant les clients et les employés à prendre des décisions et qui stimule l'innovation. FAC continue de réaliser des progrès afin que ses employés puissent avoir accès facilement et en toute confiance à des données qui apportent une valeur ajoutée.

Pour pleinement atteindre ce résultat essentiel, il est nécessaire d'offrir à long terme et à l'échelle de l'industrie un soutien pour stimuler l'innovation. Comme l'a mentionné le Conseil consultatif en matière de croissance économique dans son rapport, le Canada accuse actuellement un retard au chapitre de la technologie agricole et de l'innovation appliquée. Il faut créer un espace où l'industrie pourra donner vie aux idées novatrices, en mettant l'accent sur les nouvelles technologies et la productivité et en appuyant le processus visant à traduire une vision entrepreneuriale en produits et services adaptés.

FAC considère qu'elle a un rôle à jouer dans la réponse à ces besoins en amenant à maturité ses pratiques visant à promouvoir l'innovation à l'interne, dans le but à long terme d'aider l'industrie à réaliser son plein potentiel.

Afin de nouer d'excellentes relations, FAC a consacré des efforts accrus à l'atteinte des objectifs qui continueront de faire progresser le thème stratégique Excellence de l'exécution.
FAC continuera d'accorder la priorité à ce thème au moyen des objectifs stratégiques quinquennaux suivants :

- Moderniser l'infrastructure de nos systèmes;
- Améliorer les solutions numériques;
- Intégrer l'innovation et accélérer l'application de solutions.

Moderniser l'infrastructure de nos systèmes

Pour établir d'excellentes relations clients, FAC doit s'assurer que les employés possèdent une base solide. Cette base trouve son fondement dans les politiques, les processus et la technologie.

FAC a cerné deux risques qui sont susceptibles d'influer sur la réalisation de cette initiative d'entreprise. En premier lieu, il y a le risque qu'un manque d'intégrité et d'accessibilité des données puisse nuire à la prise de décisions efficaces et à la mise en œuvre de la stratégie relative aux clients et à la numérisation. En deuxième lieu, il y a le risque qu'une technologie obsolète puisse entraver la réalisation de la stratégie de FAC.

Deux initiatives ont été définies pour contribuer à l'atteinte de cet objectif stratégique et atténuer les risques qui en découlent :

- Améliorer la gestion des données à FAC;
- Améliorer les systèmes d'affaires fondamentaux.

Une mesure permettant de suivre les progrès accomplis à l'égard de cet objectif stratégique a été déterminée.

- L'indice de la facilité de faire des affaires comprend cinq facteurs issus du sondage annuel d'Aon Hewitt sur la mobilisation des employés (les collègues, l'environnement de travail physique, les ressources, les processus de travail et les tâches). Cet indice mesure la facilité avec laquelle les employés peuvent faire leur travail à FAC. Les employés sont souvent les mieux placés pour détecter des processus et des politiques inefficients qui créent du travail supplémentaire et des coûts inutiles. La cible de FAC en ce qui a trait à cette mesure est d'obtenir un résultat supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or.

Améliorer la gestion des données à FAC
FAC reconnaît la nécessité de faire évoluer la qualité de ses données pour permettre la prise de décisions éclairées et en temps opportun. Cette nécessité se reflète dans les efforts déployés par FAC pour s'assurer que ses données sont fiables et accessibles et qu'elles contribuent à l'innovation ainsi qu'au développement des connaissances.

En 2018-2019, FAC s'emploiera à assurer un accès à des données fiables à toutes les fonctions. Les employés disposeront des moyens nécessaires pour accéder avec confiance aux données, dans le but de faire de FAC une organisation qui est riche en informations et qui sert ses clients et l'industrie en offrant une vision unifiée et globale de la clientèle, afin de mieux répondre à ses besoins.

FAC respecte la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels* du gouvernement fédéral et elle continuera de mettre à jour ses politiques et ses contrôles de la conformité en ce qui a trait à la confidentialité et à la sécurité de l'information alors qu'elle améliore ses pratiques de gestion des données.

Améliorer les systèmes d'affaires fondamentaux
À l'heure actuelle, FAC prend en charge plusieurs systèmes qui exigent des ressources, des efforts et une capacité considérable pour en assurer le maintien. Pour maximiser les ressources et assurer l'efficience de ses activités d'affaires, FAC modernisera ou remplacera progressivement les systèmes désuets qui sont essentiels à la réalisation de la stratégie à long terme de la société. En 2018-2019, FAC mettra en œuvre un nouveau système de gestion des ressources humaines qui fournira les services essentiels de rémunération, de recrutement, d'accueil et d'intégration, de gestion des talents, de gestion du rendement, de suivi du temps et de paye.

Le nouveau système alignera les processus administratifs des RH de FAC sur les normes de l'industrie et permettra à tous les employés et gestionnaires d'effectuer facilement leurs transactions en matière de RH en tout temps, en tout lieu et à partir de n'importe quel appareil. Ces avantages entraîneront une amélioration de l'expérience employé.

En 2018-2019, FAC explorera la possibilité de mettre en œuvre des changements à son système bancaire principal afin de s'assurer qu'elle est en mesure de s'adapter facilement aux attentes en constante évolution de ses clients.

En 2018-2019, FAC entreprendra la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie pour ses systèmes financiers. Au cours des prochaines années, cette

initiative permettra le remplacement des systèmes de gestion financière et de trésorerie désuets, l'ajout de nouvelles fonctionnalités et la création d'une capacité améliorée d'analyse des données et de production de rapports, afin de soutenir les activités d'affaires.

Améliorer les solutions numériques

FAC s'efforce de devenir une société numérique qui offre aux employés un accès facile aux outils et aux connaissances actuels dont ils ont besoin pour servir les clients de FAC et l'industrie. Au cours de la dernière année, la société a investi dans l'amélioration de l'expérience numérique et elle a déployé de nouvelles fonctionnalités conviviales ainsi que des applications mobiles. Compte tenu de l'évolution continue des préférences des clients en matière de mobilité et de capacité numérique accrue, FAC doit s'assurer de pouvoir s'adapter à l'évolution de leurs besoins.

Deux initiatives ont été définies pour contribuer à l'atteinte de cet objectif stratégique :

- Améliorer les processus pour permettre aux clients et aux employés de faire des affaires avec aisance;
- Offrir des solutions numériques pour faciliter les interactions avec les clients et les partenaires.

Améliorer les processus pour permettre aux clients et aux employés de faire des affaires avec aisance
Les clients de FAC sont des gens d'affaires avisés qui gèrent de multiples priorités chaque jour. Lorsqu'il s'agit de leurs interactions avec FAC, ils s'attendent à obtenir un service efficient et efficace qui se déroule sans heurts.

Pour satisfaire aux attentes en évolution de ses clients et surpasser celles-ci, FAC apporte des améliorations à ses processus internes afin d'offrir une expérience harmonieuse et uniforme.
En 2018-2019, FAC améliorera le processus de décaissement, notamment en apportant des améliorations à ses systèmes, à ses processus et à ses politiques, ce qui accroîtra l'exactitude et permettra aux clients d'accéder aux fonds facilement et en temps opportun.

FAC apportera des améliorations technologiques à la correspondance afin d'en améliorer la clarté et d'en faciliter la compréhension, et elle donnera aux clients la possibilité de choisir entre la correspondance sur support papier ou par voie électronique.

Offrir des solutions numériques pour faciliter les interactions avec les clients et les partenaires
Les clients ont plus d'options que jamais lorsque vient le moment d'obtenir du financement et la concurrence ne cesse de s'intensifier. D'autres institutions financières concurrentes investissent davantage dans leurs plateformes numériques. Il existe donc un risque que FAC rate l'occasion d'offrir au client l'expérience qu'il souhaite, parce qu'elle n'a pas autant investi que ses concurrents.

Afin de répondre aux attentes de ses clients et d'atténuer ce risque, FAC offrira des options numériques quant à la façon dont les clients peuvent interagir avec la société. En 2018-2019, FAC continuera de mettre en œuvre de nouveaux produits et services permettant aux clients d'accéder par eux-mêmes à davantage d'options.

FAC continuera la mise en œuvre graduelle de ses fonctionnalités de signature électronique. Les clients pourront ainsi signer leurs documents à distance en toute sécurité, ce qui leur évitera d'avoir à se rendre en personne à un bureau de FAC. Cette fonctionnalité pratique permet aux clients de consacrer plus de temps à leurs activités.

Les partenaires d'alliance et leurs clients bénéficieront aussi d'une interaction améliorée avec FAC. En 2018-2019, FAC poursuivra le déploiement de modes d'approbation en ligne rapides et transparents.

Intégrer l'innovation et accélérer l'application de solutions

Pour répondre aux besoins en constante évolution de l'industrie agricole et agroalimentaire, FAC doit accroître sa capacité à innover. Si FAC ne met pas l'accent sur l'innovation, elle pourrait être incapable de prévoir les besoins, d'y répondre et de saisir les occasions qui lui permettront de recruter et de fidéliser les clients et les employés.

Une culture axée sur l'innovation permettra aux employés de concrétiser plus rapidement les idées et d'améliorer l'efficience et l'habilitation des clients et des employés. En instaurant une compétence relative à l'innovation dans l'ensemble de la société, FAC sera à même d'offrir en temps opportun des solutions adaptées aux besoins changeants des clients et d'examiner de nouveaux modes de pensée.

Aucune mesure n'est actuellement définie pour cet objectif stratégique.

Une initiative a été définie pour contribuer à l'atteinte de cet objectif stratégique :

- Amener à maturité une pratique d'innovation durable.

Amener à maturité une pratique d'innovation durable

Au cours des deux dernières années, FAC a entrepris avec succès la mise en place de sa pratique d'innovation. Une petite équipe d'experts en innovation a expérimenté avec succès différentes approches conceptuelles et différents ateliers et partenariats afin d'offrir de nouvelles solutions qui appuient l'expérience client.

En 2018-2019, FAC développera à l'interne la compétence relative à l'innovation au moyen de la formation aux employés et d'une équipe élargie pouvant accroître les possibilités de concrétiser plus rapidement les idées. FAC cherchera à faire preuve d'innovation et à encourager l'innovation sur le plan technique et non technique, en proposant de nouvelles façons de faire les choses en vue de rehausser l'expérience client avec FAC.

En 2018-2019, pour accroître la capacité de FAC à appliquer des pratiques novatrices, la société aménagera un nouvel espace qui accueillera des équipes internes. Ces équipes seront chargées de résoudre les défis et de mettre à l'essai de nouvelles méthodes dans un environnement stimulant qui sera axé sur la collaboration et qui sera propice à la réflexion novatrice.

Sur le plan de l'innovation, FAC a comme vision à long terme d'encourager l'industrie à utiliser des techniques de réflexion novatrices afin de relever les défis auxquels fait face cette dernière.

5.3.4 Gestion efficace du risque d'entreprise

GRE efficace – Notre façon de protéger FAC et nos excellentes relations clients						
Objectif stratégique	Mesure	Plan 2018-2019	Plan 2019-2020	Plan 2020-2021	Plan 2021-2022	Plan 2022-2023
Aligner la façon dont nous gérons le risque d'entreprise sur notre mandat	Mesure de maturité de la GRE	Supérieur à 3,5	Supérieur à 3,5	Supérieur à 3,5	Supérieur à 3,5	Supérieur à 3,5
	Élaborer des pratiques durables en matière de gestion du risque et de financement					
Développer nos capacités de gestion du risque	**Remanier et numériser les processus fondamentaux de financement et de gestion du risque**					
	Perfectionner l'analytique afin de faciliter la prise de décisions					
	Amener à maturité la sécurité d'entreprise					

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

En 2025, la viabilité de FAC continue d'être assurée grâce à l'excellence de sa gestion du risque, qui protège ses excellentes relations clients. Les pratiques et les processus de gestion du risque de FAC continuent de s'inspirer de son mandat et demeurent conformes à ceux des autres institutions financières sous réglementation fédérale.
FAC respecte ses limites en matière de propension et de tolérance au risque et maintient un capital suffisant.

Depuis la crise financière de 2008, les institutions financières accordent une importance accrue à la GRE. Les entreprises ont reconnu la nécessité de développer des cadres, des pratiques et des systèmes de gestion du risque solides pour maintenir leur stabilité financière. Au cours de l'exercice 2011-2012, FAC a demandé à un tiers d'examiner le stade de maturité de sa GRE et de l'évaluer par rapport à celui d'autres institutions financières de taille comparable. À la suite de l'examen, plusieurs recommandations ont été faites à FAC concernant l'amélioration du stade de maturité de sa GRE, notamment l'établissement d'une fonction indépendante de gestion du risque.

En comprenant et en gérant les risques les plus importants, FAC est davantage en mesure de s'acquitter de son mandat et de son rôle d'intérêt public, de créer de la valeur pour ses clients et de protéger ses intérêts commerciaux à long terme. Par ailleurs, une base solide en matière de gestion du risque crée de l'agilité, rehausse la confiance à l'égard de l'information et place FAC dans une bonne position pour saisir les occasions qui se présentent.

FAC s'est fixé les objectifs stratégiques quinquennaux suivants pour atteindre le résultat essentiel lié à ce thème :

- Aligner la façon dont nous gérons le risque d'entreprise sur notre mandat;
- Développer nos capacités de gestion du risque.

Pour évaluer les progrès accomplis à l'égard de cet objectif général, FAC a adopté la mesure de maturité de la GRE élaborée par KPMG.
Cette mesure est fondée sur un modèle qui permet de mesurer la maturité des pratiques de GRE de FAC pour les cinq aspects suivants : la gouvernance du risque, l'évaluation des risques, la quantification des risques, la surveillance des risques et leur communication ainsi que l'optimisation de la gestion et du contrôle des risques. La mesure fait appel à une échelle de cinq points où 1,0 est considéré comme la note de base (conforme), 3,0 est mature (un processus de gestion) et 5,0 est avancé (un outil stratégique). La cible à long terme de FAC est d'accroître sa maturité à un niveau qui reflète sa taille, sa complexité et son mandat unique.

Aligner la façon dont nous gérons le risque d'entreprise sur notre mandat

En tant que société d'État fédérale dont le mandat est de soutenir l'industrie agricole et agroalimentaire, FAC est au service de tous les secteurs et de toutes les régions du Canada, en mettant l'accent sur les producteurs et les petites et moyennes entreprises. Pour aider l'industrie à réaliser son plein potentiel, FAC doit accorder une importance accrue à la prestation de services et à l'octroi de capital à la prochaine génération de clients de même qu'au secteur de l'agroentreprise

et de l'agroalimentaire du Canada. Pour réaliser efficacement cet objectif à long terme, FAC doit assurer une saine gestion du risque d'entreprise (GRE), établir un leadership aligné, compter des employés qualifiés et avoir en place des stratégies et cadres clairs et des pratiques d'affaires efficaces.

FAC a défini une initiative pour contribuer à l'atteinte de cet objectif stratégique :

- Élaborer des pratiques durables en matière de gestion du risque et de financement.

Élaborer des pratiques durables en matière de gestion du risque et de financement

Pour intégrer une philosophie de gestion du risque dans les comportements des gestionnaires et des employés, celle-ci doit être enracinée dans la culture du milieu de travail. À FAC, la gestion du risque est la responsabilité de tous les employés. L'attitude des employés en ce qui concerne la gestion du risque est mesurée et leur rendement à cet égard est évalué dans le cadre du processus annuel d'évaluation et d'établissement des objectifs. Les aspects de nos activités qui influencent l'état d'esprit et le rendement des employés seront constamment affinés et actualisés afin d'assurer, à long terme, l'atteinte des objectifs stratégiques et d'affaires de manière constante et durable.

En 2018-2019, FAC continuera de cerner les risques dans ses principaux processus et elle attribuera la responsabilité associée au risque en fonction des unités d'affaires. Les employés seront ainsi en mesure de faire progresser les activités et de mener à bien le mandat de FAC, tout en veillant à ce que les contrôles appropriés soient en place pour gérer les niveaux de risque. De plus, une fonction d'examen des prêts commencera à offrir à la direction des renseignements proactifs, indépendants et fréquents au sujet de l'efficacité des contrôles et des comportements en ce qui concerne l'évaluation du risque de crédit dans le cadre des processus de financement clés.

Tel que mentionné à la section Mettre en valeur l'industrie agricole et agroalimentaire, FAC mettra en place un cadre de gestion en matière de durabilité et de responsabilité sociale d'entreprise, conçu de manière à promouvoir des pratiques d'affaires éthiques et durables pour FAC et ses clients. Le cadre mettra l'accent sur les valeurs de la société, l'environnement, les soins aux animaux et la main-d'œuvre, et il améliorera les pratiques de gestion et d'évaluation du risque utilisées dans les divers processus de financement et de gestion du risque de FAC, dont fait partie le processus d'approvisionnement d'entreprise. En 2018-2019, FAC renforcera son approche à l'égard de l'approvisionnement et de la gestion de ses fournisseurs afin de s'assurer que des pratiques d'affaires durables sont respectées par ses fournisseurs principaux et qu'une gestion efficace du risque est en vigueur à l'échelle de FAC, et ce, dans toutes les activités d'approvisionnement, de passation de marché et de gestion des fournisseurs.

En 2018-2019, FAC continuera de travailler à la simplification du cadre relatif aux politiques et aux processus de crédit de FAC. Cette approche révisée de la présentation de l'information relative aux politiques et aux processus permettra d'établir des liens clairs avec les énoncés relatifs à la propension au risque de FAC et de préciser les attentes à l'égard des employés, dans le but de permettre des décisions prises avec assurance et en temps opportun.

Développer nos capacités de gestion du risque

FAC continuera de faire évoluer ses capacités liées au risque afin de préserver l'aptitude de l'organisation à offrir une expérience client extraordinaire à long terme. FAC sera ainsi en mesure de gérer adéquatement le risque tout en répondant aux besoins et exigences concernant la prise de décisions instantanées et la fluidité des transactions effectuées, ainsi qu'aux préférences des clients en évolution constante.

FAC a cerné deux risques associés à cet objectif. Le premier est le risque que les outils décisionnels (comme les modèles et les cartes de pointage qui sous-tendent les décisions) puissent ne pas être adaptés aux besoins d'affaires et le deuxième est le risque que les processus de financement de base puissent ne pas être suffisamment numérisés, de sorte qu'ils pourraient nuire à l'exécution de la stratégie de FAC.

Trois initiatives ont été définies pour contribuer à l'atteinte de cet objectif stratégique :

- Remanier et numériser les processus fondamentaux de financement et de gestion du risque;
- Perfectionner l'analytique afin de faciliter la prise de décisions;
- Amener à maturité la sécurité d'entreprise.

Remanier et numériser les processus fondamentaux de financement et de gestion du risque
Les processus fondamentaux de financement et de gestion du risque doivent être intuitifs, efficaces et, si nécessaire, numérisés pour assurer l'excellence de l'expérience client.

Tout au long de l'exercice 2017-2018, FAC a travaillé à la simplification de divers processus et outils d'évaluation et liés aux garanties, ainsi qu'à l'automatisation et à la numérisation des évaluations de garanties présentant un faible risque.

En 2018-2019, FAC déploiera un modèle d'évaluation solide, convivial, intuitif, axé sur les données et intégré au système de financement de base de FAC. Les employés pourront recueillir l'information dont ils ont besoin pour évaluer les biens en garantie, n'importe où et en tout temps. Ils pourront aussi exploiter les données de haute qualité existantes, dans le but d'effectuer plus rapidement des évaluations de garantie. Ces améliorations permettront aux employés d'avoir plus de temps à consacrer à l'excellence de l'expérience client et à l'exécution du mandat. Cette approche assurera un équilibre entre le risque et l'effort, afin que FAC demeure une source digne de confiance et un chef de file de l'industrie en ce qui concerne l'information sur la valeur des terres agricoles.

Perfectionner l'analytique afin de simplifier la prise de décisions
Il est crucial d'avoir en main la bonne information et les bons outils pour permettre un processus décisionnel harmonieux et fondé sur le risque. En 2018-2019, FAC étudiera la possibilité de mettre en place un modèle de carte de pointage mis à jour pour les demandes. Le nouveau modèle sera conforme aux méthodes actuellement utilisées par l'industrie des services financiers et il jettera les bases nécessaires pour le perfectionnement continu d'une prise de décisions fondées sur les données et les analyses à FAC.

Amener à maturité la sécurité d'entreprise
À titre d'institution financière, FAC est consciente des risques financiers et des risques liés à la réputation potentiels et en évolution qui sont associés à l'activité frauduleuse commise par des parties externes et à l'utilisation malveillante des ressources d'information en contournant les barrières physiques ou technologiques ainsi que les contrôles et les processus internes.

L'objectif global de FAC lié à cette initiative est d'amener à maturité ses capacités en matière de sécurité d'entreprise, tout en maintenant un équilibre entre l'habilitation et la gestion du risque.

FAC est consciente des risques que posent les menaces à la cybersécurité et, à ce titre, la société prend des mesures proactives et rigoureuses pour se protéger contre les incidents à la sécurité.

En 2018-2019, FAC apportera des améliorations à son service de sécurité d'entreprise. Ces améliorations permettront à FAC de contrôler et de protéger la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des ressources d'information. Grâce à une amélioration des processus ainsi qu'à une éducation et à une sensibilisation accrues, FAC rehaussera sa capacité d'évaluer les tendances sur le plan de la technologie de sécurité et de l'environnement de manière à ce que la société puisse se positionner proactivement afin d'être adaptée, apte à réagir et efficace.

Afin de répondre au risque découlant des pratiques en matière de vérification préalable des nouveaux clients de FAC, cette dernière étant exposée à des crimes financiers et à des parties incompatibles avec la directive du gouvernement du Canada sur l'intégrité et la réputation, publiée le 4 septembre 2008, la société continue d'améliorer ses politiques et processus de vérification préalable des employés, des clients, des fournisseurs et des entrepreneurs indépendants, en se fondant sur le principe du besoin de connaître.

En 2018-2019, FAC continuera d'améliorer ses pratiques en s'assurant que les clients font l'objet d'une vérification préalable appropriée, afin de

déterminer s’ils pourraient être associés à des activités criminelles, au début du processus de demande de prêt. Des processus d’authentification de l’identité améliorés, jumelés à des critères rigoureux de gestion des crimes financiers, assureront à FAC ainsi qu’à ses clients une meilleure protection contre la fraude.

5.3.5 Culture à rendement élevé

Culture à rendement élevé – Notre façon de collaborer pour créer d'excellentes relations clients						
Objectif stratégique	Mesure	Plan 2018-2019	Plan 2019-2020	Plan 2020-2021	Plan 2021-2022	Plan 2022-2023
Approfondir notre culture axée sur la responsabilisation à 100 % et les partenariats engagés et former d'excellents leaders	Indice du leadership – sous-ensemble des données du sondage sur la mobilisation des employés – indicateurs du leadership	Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or	Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or	Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or	Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or	Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or
	Mobilisation des employés	Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or	Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or	Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or	Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or	Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or
	Mettre à jour et exécuter la stratégie en matière de leadership et de culture					
Renforcer la gestion de l'effectif	Mesure de la diversité	Embauche de 24 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à FAC	Embauche de 24 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à FAC	Embauche de 24 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à FAC	Embauche de 24 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à FAC	Embauche de 24 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à FAC
	Mettre à exécution la stratégie sur la diversité					
Créer un environnement d'apprentissage continu	**Mettre en œuvre une stratégie globale d'apprentissage des employés**					

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

En 2025, FAC est un employeur très recherché par les employés potentiels, car il offre un endroit très attrayant où il fait bon travailler. La culture d'entreprise et la réputation d'excellence de la société attirent les employés. Ils restent à FAC, car le milieu de travail est conforme à ce qu'il leur a été dit : un travail intéressant comportant des attentes élevées qui sont appuyées par une capacité d'apprendre et de s'épanouir à titre de professionnel et un environnement d'équipe qui est propice à la prestation d'une expérience client exceptionnelle. Les clients le sentent et l'apprécient.

FAC s'efforce d'être un employeur de choix. Depuis plus de 10 ans, elle figure sur la liste des *Employeurs de choix Aon* au Canada dressée par Aon Hewitt d'après son sondage qui mesure la mobilisation des employés. FAC croit que le fait d'offrir une excellente expérience employé l'aide à recruter et à maintenir en poste des employés à rendement élevé qui possèdent les compétences et les attitudes nécessaires pour répondre aux besoins des clients.

Aon Hewitt définit la mobilisation comme l'attachement émotif et intellectuel envers une organisation. Des employés mobilisés sont plus susceptibles de parler positivement de leur employeur, de rester plus longtemps dans l'organisation et de déployer les efforts discrétionnaires nécessaires pour atteindre d'excellents résultats.

Des recherches montrent que le fait d'avoir des employés mobilisés améliore l'expérience client. C'est pourquoi il est important pour FAC de mesurer et de gérer le niveau de mobilisation des employés. Lorsque FAC demande à ses employés de s'exprimer sur leur engagement, cela donne lieu à des discussions et à des mesures qui répondent directement aux préoccupations des employés et

permettent d'améliorer l'expérience employé ainsi que l'expérience client.

FAC atteindra ce résultat essentiel lié à ce thème au moyen des objectifs stratégiques quinquennaux suivants :

- Approfondir notre culture axée sur la responsabilisation à 100 % et les partenariats engagés et former d'excellents leaders;
- Renforcer la gestion de l'effectif;
- Créer un environnement d'apprentissage continu.

Approfondir notre culture axée sur la responsabilisation à 100 % et les partenariats engagés et former d'excellents leaders

FAC offre un milieu de travail et d'affaires qui se démarque des autres grâce à sa culture bien définie. Cette culture est axée sur les principes de la responsabilisation à 100 % et sur la collaboration entre partenaires engagés. Les 10 pratiques culturelles de FAC expliquent comment les employés de la société sont tenus de se comporter au travail chaque jour pour produire des résultats exceptionnels.

Le leadership est un aspect important de la création d'une excellente culture. À FAC, les leaders inspirent les employés à se passionner pour leurs clients et l'agroindustrie. Ils accompagnent leur équipe dans l'atteinte de résultats extraordinaires et ils sont authentiques et responsables à 100 %. Possédant une vision globale de la situation et étant déterminés à mobiliser leurs employés, les leaders établissent des partenariats avec ces derniers pour trouver de nouveaux moyens plus efficaces d'assurer la réussite de FAC afin que ses clients et l'industrie en bénéficient.

FAC offre un ensemble de programmes et de services de formation pour soutenir ses leaders et les aider à jouer leur rôle important. FAC s'est dotée d'un programme de perfectionnement pour tous les leaders qui comprend un cours intitulé *Notions essentielles pour nouveaux gestionnaires*, le Programme de transformation du leadership, un objectif lié au leadership pour tous les leaders ainsi que des compétences et des principes favorisant le leadership, en fonction desquels tous les gestionnaires sont évalués.

Pour réaliser cet objectif stratégique, FAC met en œuvre l'initiative suivante :

- Mettre à jour et exécuter la stratégie en matière de leadership et de culture.

Pour mesurer son rendement par rapport à la création de l'expérience employé souhaitée, FAC continuera à surveiller et à analyser le niveau de mobilisation des employés et les sous-indices des résultats de la mobilisation des employés qui mesurent les perceptions des employés à l'égard de leur environnement de travail et de leur relation avec leurs gestionnaires.

Mettre à jour et exécuter la stratégie en matière de leadership et de culture

Pour continuer à rehausser l'expérience employé, FAC étudiera de nouvelles approches qui approfondiront et élargiront sa culture. En 2018-2019, FAC mettra en place une approche à tactiques multiples destinée à actualiser les connaissances des employés au sujet de la culture et à encourager certains comportements clés, comme l'utilisation d'un langage commun pour la culture, la prise d'engagements fermes, la prestation de rétroaction et la reconnaissance de la contribution des autres.

En 2018-2019, FAC mettra en place de nouveaux programmes afin de développer la prochaine génération de leaders à FAC. Qu'il s'agisse de préparer la prochaine génération de cadres dirigeants ou d'aider des employés qui aspirent à des postes de gestionnaires à acquérir les connaissances, les compétences et les aptitudes qui leur permettront d'assumer des rôles de leadership, FAC offre un soutien et des ressources pratiques pour s'assurer qu'elle est prête à renouveler son leadership.

Renforcer la gestion de l'effectif

À FAC, la gestion de l'effectif combine la planification de la main-d'œuvre, de la diversité et de l'équité en matière d'emploi ainsi que les obligations en matière de langues officielles et l'expérience employé globale.

Chaque année, les leaders prennent part à un exercice exhaustif de planification de l'effectif qui est aligné sur le cycle de planification stratégique.

Ce processus leur permet d'examiner et d'analyser les tendances de l'effectif en fonction des données démographiques et liées aux compétences qui sont mises à leur disposition. Cette analyse sert ensuite de base aux plans relatifs à l'effectif des divisions et de la société. Ces plans tiennent compte des plans organisationnels et de division en matière de diversité, de relève et d'examen des talents et des plans d'action en matière d'engagement.

Pour atteindre cet objectif stratégique, FAC met en œuvre l'initiative suivante :

- Mettre à exécution la stratégie sur la diversité (deuxième année d'une stratégie triennale).

FAC s'est fixée comme objectif d'embaucher 24 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à l'échelle de la société.

Mettre à exécution la stratégie sur la diversité
FAC est assujettie à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et s'efforce de se doter d'un effectif représentatif dans un délai raisonnable. Pour réaliser cette initiative, FAC mettra en œuvre de nouvelles tactiques visant à accroître sa visibilité au sein des collectivités comptant des membres appartenant aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi, et renforcera le caractère inclusif de son milieu de travail.

FAC s'est donnée comme objectif de bâtir sa réputation à titre d'employeur inclusif et de recruter des talents expérimentés et représentatifs de la diversité, en particulier dans les domaines présentant les lacunes les plus importantes sur le plan de l'équité en matière d'emploi. En 2018-2019, FAC continuera d'explorer, de développer et de maintenir des partenariats avec des établissements d'enseignement postsecondaire, des associations professionnelles et des organismes externes, afin d'attirer des candidats issus des groupes désignés. FAC a également accru sa visibilité en matière de recrutement dans les médias sociaux et la société étudiera la possibilité de cibler certains groupes désignés dans ses messages et sa recherche de candidats.

Le nouveau système de gestion des ressources humaines, dont il a été question dans l'objectif Moderniser l'infrastructure de nos systèmes sous le thème Excellence de l'exécution, sera un outil efficace pour contribuer aux efforts de recrutement et de planification des effectifs.

Créer un environnement d'apprentissage continu

L'infrastructure d'apprentissage de FAC appuie les employés en diffusant des connaissances agricoles et financières, et en offrant des programmes et des méthodes d'apprentissage ainsi que des modes de prestation connexes qui sont actuels et axés sur les besoins d'affaires courants, de façon à créer un environnement d'apprentissage continu.

Pour s'assurer que ses employés suivent l'évolution d'un marché de plus en plus complexe, FAC a analysé et évalué ses programmes, son infrastructure, ses outils et ses processus d'apprentissage pour déterminer s'ils s'alignent sur les besoins et les attentes des clients.

Pour atteindre cet objectif stratégique, FAC met en œuvre l'initiative suivante :

- Mettre en œuvre une stratégie globale d'apprentissage des employés.

Mettre en œuvre une stratégie globale d'apprentissage des employés
FAC exerce ses activités dans un environnement qui évolue rapidement et dans lequel les clients exercent leurs activités d'affaires d'une manière de plus en plus sophistiquée et perfectionnée. Leurs besoins en matière de solutions financières et de conseils évoluent rapidement. Les pratiques de FAC en matière de financement et de gestion du risque changent et la société doit faire preuve de souplesse en ce qui concerne le développement au chapitre de l'apprentissage, du perfectionnement des compétences et du renforcement de la confiance des employés. La capacité des employés à s'adapter avec succès à l'environnement en mutation dépend de leur capacité à acquérir de nouvelles compétences en toute confiance et en temps opportun.

Le fait de pouvoir compter sur des employés informés permet à FAC de se démarquer sur le marché. FAC doit s'assurer que ses employés

maintiennent à jour les compétences nécessaires pour s’adapter aux besoins changeants en matière de savoir de ses clients.

En 2018-2019, FAC mettra en œuvre une nouvelle stratégie d’apprentissage pour ses employés. Cette stratégie vise à favoriser l’apprentissage structuré, entre pairs et en milieu de travail. Dans le cadre de la mise en œuvre, FAC déploiera de nouvelles technologies afin de faciliter l’accès à l’apprentissage sur-le-champ. La stratégie proposera de nouvelles façons de mesurer l’apprentissage et le rendement qui sont liées plus étroitement aux résultats opérationnels essentiels.

Les employés seront encouragés à considérer l’apprentissage et le perfectionnement comme un moyen d’enrichir leurs rôles et leur expérience.

FAC remaniera son processus d’accueil et d’intégration pour les employés qui sont en contact direct avec les clients afin de les doter des outils et du soutien nécessaires et de leur offrir les occasions d’apprentissage dont ils ont besoin pour assumer leur rôle avec assurance.

6.0 | Plan financier

FAC est une société d'État financièrement autonome qui projette de poursuivre sa croissance et de demeurer viable en appliquant de saines pratiques de gestion financière et de gestion du risque. Comme l'explique la section 5.0, les thèmes stratégiques appuient la vision et la mission de FAC, et ces thèmes ainsi que les objectifs stratégiques correspondants servent de fondement au plan financier. Toutes les autres sections du plan d'entreprise font partie intégrante du plan financier et doivent être lues dans leur intégralité pour avoir une compréhension globale des résultats financiers projetés.

Le plan financier décrit les résultats financiers projetés et les principales hypothèses sous-jacentes utilisées pour établir les projections. Les résultats montrent les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs financiers en misant sur une croissance rentable du portefeuille et sur l'efficience. Le plan financier pour la période de 2018-2019 à 2022-2023 comporte les sections suivantes :

6.1 Budget de fonctionnement
6.2 Budget d'investissement
6.3 Résumé du plan d'emprunt

Le plan financier et les principales hypothèses s'inspirent des perspectives de FAC sur l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne décrites dans la section 4.0. Dans l'ensemble, les perspectives pour cette industrie demeurent positives en raison de la demande croissante de produits de base agricoles. La croissance économique devrait s'améliorer, ce qui continuera de soutenir des hausses graduelles des taux d'intérêt. En outre, un marché du pétrole stable, dont les prix sont relativement faibles, devrait continuer de stabiliser le dollar canadien. Après les prix forts des produits de base des dernières années, les revenus agricoles devraient s'atténuer, et la croissance de la valeur des actifs et de la dette agricole devrait ralentir. Bien que l'on s'attende à un ralentissement de la croissance de la valeur des actifs, la projection de rentabilité soutenue dans l'industrie agricole et agroalimentaire atténuera les incidences possibles sur les niveaux de risque projetés par FAC.

Avertissement relatif aux états prospectifs
Le plan d'entreprise contient des renseignements financiers prospectifs, fondés sur certaines hypothèses qui reflètent le plan d'action prévu de la direction en regard de la conjoncture économique la plus probable. Du fait de leur nature, ces hypothèses comportent des incertitudes et des risques inhérents. Il existe donc un risque important que les résultats réels diffèrent des projections et que les écarts soient notables. Au nombre des facteurs qui pourraient causer de tels écarts, il faut inclure l'évolution de la conjoncture économique générale et des marchés, y compris, sans toutefois s'y limiter, les variations des taux d'intérêt.

Analyse de sensibilité

FAC utilise un modèle financier pour établir les cibles de son plan quinquennal en fonction des données fournies par l'ensemble de ses divisions. Des tests ont prouvé que ce modèle fonctionne pour établir constamment des projections exactes en fonction des données saisies. Les hypothèses de ce plan financier fondées sur les données fournies sont conformes aux données historiques et sont approuvées par la direction et le Conseil d'administration.

En plus des projections financières présentées dans ce plan financier, la société exécute des analyses de sensibilité et de scénarios. Ces analyses facilitent la planification financière, la gestion du risque et l'affectation des ressources en permettant à la société de vérifier sa solidité financière selon diverses hypothèses de planification financière. L'information obtenue permet à FAC de s'assurer qu'elle prend des décisions prudentes en matière de gestion financière et de gestion du risque à long terme, notamment lorsque les résultats financiers sont moins favorables que les projections fournies dans le présent document.

Le tableau ci-dessous illustre l'effet de la variation de variables clés sur le bénéfice net projeté pour 2018-2019.

Principaux facteurs (millions de dollars)	**Variation**	**2019 Plan**
Prêts*	+/- 1%/année	+/- 3.3
Marges sur nouveaux prêts**	+/- 10 pdb/année	+/- 8.0
Nouvelle composition des prêts (F/V)	+/- 10% fixe/année	+/- (6.6)
Courbes des taux d'intérêt**	+ 100 pdb	+ 4.7

*En présumant que la croissance reste soutenue durant tout l'exercice.

**pdb = point de base

6.1 Budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement donne des détails sur les résultats prévus de FAC pour l'exercice qui se terminera le 31 mars 2019. Il est présenté au Conseil du Trésor pour qu'il l'approuve conformément à l'article 123 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le tableau ci-dessous résume les projections financières pour 2017-2018 et 2018-2019.

Exercice se terminant le 31 mars (en millions de dollars)	2017 Réalisations	2018 Plan	2018 Prévisions	2019 Plan
Croissance du portefeuille				
Prêts	31,220.7	32,056.8	33,491.5	35,316.3
Taux de croissance des prêts (%)	9.0	4.1	7.3	5.4
Rentabilité				
Intérêts créditeurs nets	996.7	1,028.1	1,064.7	1,103.2
Marge d'intérêt nette (%)	3.15	3.11	3.11	3.02
Qualité du crédit				
Prêts douteux	182.9	257.6	135.1	159.7
Charge pour pertes sur prêts	19.3	67.7	37.5	49.8
Provision pour pertes sur prêts	213.6	256.5	200.9	144.8
Résultats des champs d'activité autres que le financement				
Investissement FAC				
Total du capital en cours	99.5	145.3	140.3	151.6
Participation dans des entreprises associées constatée à la juste valeur	50.9	81.1	66.0	76.5
Bénéfice net tiré de la participation dans des entreprises associées	1.5	6.4	3.7	11.1
Placements de capital-risque constatés à la juste valeur	55.0	83.4	82.2	89.8
Produit de placements de capital-risque	2.4	4.4	4.1	4.9
Logiciels de gestion FAC				
Produit net tiré des ventes	1.2	1.9	1.2	1.1
Assurances FAC				
Produit tiré des primes d'assurance	25.4	27.0	26.5	27.3
Produit net tiré de l'assurance	19.0	16.2	26.4	16.4
Efficience				
Frais d'administration	371.1	403.9	397.5	424.8
Ratio d'efficience (%)	36.6	38.7	36.4	38.0
Financement				
Emprunts	26,924.1	27,213.4	28,558.0	30,199.7
Gestion du capital				
Capital total	5,568.0	5,668.3	5,885.5	6,144.1
Actifs pondérés en fonction des risques	34,183.0	34,861.1	36,334.4	38,284.0
Ratio du capital total	16.3	16.3	16.2	16.0
Ratio de levier	4.8	4.8	4.8	4.9
Résultats de l'actionnaire				
Bénéfice net	613.8	570.5	647.2	648.8
Rendement des capitaux propres (%)	11.3	10.2	11.1	10.6
Dividende	268.3	335.7	308.3	435.3

6.1.1 Exposé sur les prévisions de 2017-2018 par rapport aux résultats réels de 2016-2017, au plan précédent et à l'exercice 2018-2019 du plan financier

Croissance du portefeuille

Prêts
Par rapport aux résultats réels de l'exercice 2016-2017, le portefeuille devrait croître de 2 270,8 millions de dollars (7,3 %) en 2017-2018. Les prêts prévus sont supérieurs de 1 434,7 millions de dollars (4,5 %) aux projections du plan pour l'exercice 2017-2018.

Si l'on compare les prévisions par rapport aux projections du plan, les prêts devraient afficher une croissance de 1 824,8 millions de dollars (5,4 %). Cette hausse reflète le volume prévu des prêts consentis par l'intermédiaire des champs d'activité du Financement de la production primaire, du Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire et des Alliances. L'affaiblissement de la croissance par rapport aux résultats réels de 2016-2017 et aux prévisions de 2017-2018 s'explique par le ralentissement prévu de la croissance de la valeur des terres agricoles et de la dette agricole en cours.

Les producteurs primaires (Financement de la production primaire et Alliances) continuent d'être à l'origine de la majorité des prêts. Selon les résultats réels pour 2016-2017, ils représentaient 86,8 % du portefeuille. Cette proportion s'élève à 87,1 % pour les prévisions de 2017-2018 et à 87,2 % pour les projections de 2018-2019 du plan. Pour ce qui est des projections du plan pour 2018-2019, le portefeuille de prêts est de 29 673,1 millions de dollars au titre du Financement de la production primaire, de 4 506,3 millions de dollars au titre du Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire et de 1 162,9 millions de dollars au titre des Alliances.

Rentabilité

Intérêts créditeurs nets et marge d'intérêt nette
Les intérêts créditeurs nets permettent à FAC de couvrir ses frais d'administration et son risque de pertes sur prêts, ainsi que de générer un bénéfice suffisant pour répondre à ses besoins en capitaux et procurer un rendement à son actionnaire.

Les intérêts créditeurs nets prévus pour 2017-2018 sont supérieurs de 68,0 millions aux résultats réels de 2016-2017, principalement en raison de la croissance continue du portefeuille de prêts, contrebalancée partiellement par une marge d'intérêt nette inférieure. Les prévisions au titre des intérêts créditeurs nets pour 2017-2018 sont supérieures de 36,6 millions de dollars à la valeur établie dans le plan pour l'exercice 2017-2018, en raison principalement de la croissance du portefeuille de prêts plus élevée que prévu.

Selon les prévisions, la marge d'intérêt nette sera de 3,11 %, ce qui est inférieur à la marge réelle de 3,15 % de l'exercice précédent et égal à la marge du plan pour l'exercice 2017-2018. Cette diminution par rapport à l'exercice précédent s'explique en grande partie par la retarification des actifs à revenu fixe dans un contexte de taux d'intérêt plus faibles et par les pressions concurrentielles continues sur les marges sur prêts.

Si l'on compare les prévisions par rapport aux projections du plan, les intérêts créditeurs nets devraient augmenter de 38,5 millions de dollars, ce qui est attribuable à une croissance des prêts de 5,4 %, qui est contrebalancée par une diminution de la marge d'intérêt nette de 3,11 % à 3,02 % pour des raisons semblables à celles expliquant la diminution des résultats réels par rapport aux prévisions. La hausse des taux d'intérêt devrait avoir une incidence négative sur le différentiel entre le passif portant intérêt et l'actif productif d'intérêt, ce qui sera compensé par l'incidence positive de la hausse des taux d'intérêt sur le bénéfice découlant des capitaux propres de FAC.

Qualité du crédit

FAC surveille continuellement l'activité de son portefeuille et de l'industrie agricole afin de déterminer et de concevoir, de façon proactive, des solutions qui aideront les clients à traverser des périodes difficiles. Elle a conçu des programmes et des options de produits personnalisés qui offrent aux clients de la flexibilité et les appuient durant les périodes de défis et d'occasions.

Pour analyser la qualité du crédit et surveiller les prêts en retard et douteux, FAC a recours à de saines pratiques d'affaires. À partir de cette analyse, la société peut mieux évaluer le niveau de provision pour pertes sur prêts requis et déterminer si les risques qu'elle prend respectent les seuils de tolérance énoncés dans les politiques de gestion du risque approuvées par son Conseil d'administration.

Prêt douteux
Les prêts douteux devraient diminuer de 47,8 millions de dollars par rapport aux résultats réels de 2016-2017, et de 122,5 millions de dollars par rapport aux résultats prévus pour l'exercice de 2017-2018, puisque le portefeuille est en meilleure santé que prévu.

Les prêts douteux devraient atteindre 159,7 millions de dollars en 2018-2019, soit une hausse de 24,6 millions par rapport aux prévisions en raison du risque accru et de la croissance du portefeuille de prêts.

Provision pour pertes sur prêts
La provision pour pertes sur prêts de FAC pour 2017-2018 devrait diminuer de 12,7 millions de dollars par rapport à l'exercice 2016-2017, en raison de l'amélioration de la santé du portefeuille, contrebalancée par la croissance des prêts.

Le 1er avril 2018, FAC adoptera la norme IFRS 9 – Instruments financiers. L'adoption de cette nouvelle norme entraînera des modifications à la comptabilisation des instruments financiers. Pour ce qui est de la provision pour pertes sur prêts, la norme IFRS 9 introduit un nouveau modèle de dépréciation fondé sur les pertes prévues. Après l'adoption de la norme, on prévoit une diminution de la provision, soit de 200,9 millions à 137,3 millions de dollars, ce qui se traduira par une hausse des bénéfices non répartis de 63,6 millions de dollars à l'ouverture. D'ici la fin de 2018-2019, la provision pour pertes sur prêts devrait croître pour s'établir à 144,8 millions de dollars, à mesure que le portefeuille croîtra au cours de l'exercice. Exprimée en pourcentage des prêts, la provision pour pertes sur prêts devrait diminuer pour s'établir à 0,4 % en 2018-2019 (0,6 % en 2017-2018).

Charge pour pertes sur prêts
On prévoit que la charge pour pertes sur prêts passera à 37,5 millions, ce qui est supérieur à la charge de 19,3 millions en 2016-2017 en raison de la croissance des prêts. L'augmentation prévue est toutefois contrebalancée par une diminution attribuable à l'amélioration de la santé du portefeuille. La prévision est inférieure aux projections du plan pour l'exercice 2017-2018, qui étaient de 67,7 millions, en raison de la santé du portefeuille meilleure que prévu.

En 2018-2019, la charge pour pertes sur prêts requise devrait s'élever à 49,8 millions de dollars, soit une hausse par rapport à 2017-2018 qui s'explique principalement par la croissance prévue du portefeuille.

Résultats des champs d'activité autres que le financement

Investissement FAC
Investissement FAC est le champ d'activité de FAC relatif au capital-risque. Il a été créé afin de répondre aux besoins de financement non traditionnel de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne. Les objectifs d'investissement sont axés sur le financement d'entreprises canadiennes des secteurs de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire au stade de la commercialisation jusqu'à celui de la croissance et sur les entreprises au stade de

maturité dans les secteurs des bioproduits industriels, des nutraceutiques et de la technologie alimentaire et agricole qui désirent restructurer leur capital.

Le portefeuille d'investissements de capital-risque est composé de six fonds de société en commandite qui sont gérés par Avrio Capital Inc. et qui prennent la forme de financement par dette subordonnée et capitaux propres. Les Fonds de placements en actions Avrio figurent au bilan comme participation dans des entreprises associées. Le produit de ces fonds figure à l'état des résultats comme bénéfice net tiré de la participation dans des entreprises associées. Les investissements effectués par l'entremise du Fonds de financement subordonné Avrio sont consolidés dans les états financiers et déclarés comme des placements de capital-risque. Le produit de ces fonds est compris dans le total des intérêts créditeurs nets.

Au 30 septembre 2017, FAC avait injecté 324,6 millions de dollars en financement par capital-risque dans l'industrie agricole et agroalimentaire. Des coinvestisseurs y ont injecté 556,6 millions de plus, ce qui représente 2,30 $ de plus en capital pour chaque dollar investi par FAC. La société continuera d'offrir du financement par capital-risque dans le but de susciter l'injection d'autres capitaux dans l'industrie.

À la fin de 2017-2018, la société prévoit que le capital en cours s'établira à 140,3 millions de dollars et qu'il augmentera légèrement pour atteindre 151,6 millions à la fin de 2018-2019. Cette prévision repose sur de nouveaux investissements totalisant 40,3 millions de dollars, compensés par des remboursements et des désinvestissements.

La juste valeur des placements de capital de risque devrait augmenter de 7,6 millions de dollars, et le produit de 0,8 million de dollars en 2018-2019 par rapport à 2017-2018. La juste valeur de la participation dans des entreprises associées devrait augmenter de 10,5 millions de dollars, et le produit de 7,4 millions de dollars en 2018-2019 par rapport à 2017-2018. Cela tient compte des hypothèses du plan relatives aux nouveaux investissements et aux augmentations de la juste valeur des investissements existants.

Logiciels de gestion FAC

Les activités de Logiciels de gestion FAC portent principalement sur la conception, l'amélioration et la promotion de logiciels de gestion agricole destinés à l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne. Logiciels de gestion FAC œuvre pour l'avenir de l'agroindustrie en offrant aux agriculteurs des solutions avantageuses qui favoriseront leur réussite et leur viabilité. Les prévisions de produit net tiré des ventes de 1,2 million de dollars correspondent aux résultats réels de 2016-2017, mais sont légèrement inférieures à l'exercice 2017-2018 du plan.

Selon les projections, le produit net tiré des ventes de l'exercice 2018-2019 du plan sera légèrement inférieur au montant prévu de 1,1 million de dollars.

Assurances FAC

FAC offre de l'assurance-vie et de l'assurance-accidents du créancier afin de protéger ses clients, les membres de leur famille, leurs partenaires et leur entreprise. La Compagnie d'assurance Sun Life du Canada administre et souscrit les programmes d'assurance de FAC. Selon les prévisions, le produit tiré des primes d'assurance sera supérieur de 1,1 million de dollars aux résultats réels de 2016-2017 et est inférieur de 0,5 million de dollars aux projections du plan en ce qui concerne l'exercice 2017-2018. Les prévisions de 2017-2018 tiennent compte d'un redressement ponctuel de 10,5 millions de dollars au titre des charges liées aux indemnités pour une réserve d'assurance qui n'est plus requise. Par conséquent, le produit net tiré de l'assurance, déduction faite des demandes d'indemnité, devrait être de 26,4 millions de dollars en 2017-2018.

En 2018-2019, le produit tiré des primes d'assurance devrait être de 27,3 millions de dollars, soit une hausse de 0,8 million par rapport aux prévisions, ce qui est attribuable à la croissance du portefeuille. Le produit net tiré de l'assurance, déduction faite des demandes d'indemnité, devrait s'établir à 16,4 millions de dollars.

Efficience

Frais d'administration
Un élément essentiel à la viabilité financière soutenue est l'atteinte d'un équilibre entre la gestion des coûts et l'efficience opérationnelle, d'une part, et les exigences d'une entreprise en croissance, d'autre part. À l'instar des exercices précédents, la société continuera d'être efficiente et d'obtenir de solides résultats financiers, en axant ses efforts sur l'efficience de la prestation de ses services et l'optimisation de ses activités d'exploitation globales. Une partie des frais d'administration de FAC sert à financer des initiatives qui appuieront la croissance continue de ses activités d'affaires et l'amélioration de l'expérience client, comme le précise la section 5.3. Pour 2018-2019, FAC a prévu des initiatives visant à améliorer ses systèmes d'entreprise fondamentaux et sa gestion des données, à améliorer les solutions numériques dans le but de faciliter les interactions avec les clients et les partenaires, et à amener à maturité une pratique d'innovation durable (voir la section 5.3.3).

Selon les prévisions, en 2017-2018, les frais d'administration devraient être supérieurs de 26,4 millions de dollars aux résultats réels de 2016-2017 en raison d'augmentations au titre des charges liées aux salaires et avantages sociaux et des honoraires professionnels et des investissements dans des initiatives visant à répondre aux besoins des clients et de l'industrie.

En 2018-2019, les frais d'administration devraient être supérieurs de 27,3 millions de dollars aux prévisions, ce qui s'explique principalement par l'augmentation des charges liées aux salaires et aux avantages sociaux, aux installations et à l'équipement et aux honoraires professionnels, et des investissements dans des initiatives visant à améliorer l'expérience client.

Ratio d'efficience
Le ratio d'efficience prévu de 36,4 % est légèrement inférieur au ratio réel de 36,6 % pour 2016-2017 en raison d'une augmentation des intérêts créditeurs nets, qui est cependant contrebalancée par une augmentation des frais d'administration. Le ratio prévu est inférieur à celui du plan pour l'exercice 2017-2018 (38,7 %) compte tenu des intérêts créditeurs nets prévus plus élevés et des frais d'administration plus faibles.

En 2018-2019, le ratio d'efficience augmentera pour s'établir à 38,0 % en raison des frais d'administration indiqués ci-dessus et compte tenu du ralentissement de la croissance des intérêts créditeurs nets. Le ratio d'efficience projeté de 38,0 % pour l'exercice de 2018-2019 est comparable à la moyenne historique sur dix ans de 38,2 %.

Gestion du capital

Ratio de capital total
Le ratio de capital total de 16,2 % prévu pour 2017-2018 est inférieur aux résultats réels de 16,3 % pour 2016-2017. Cette diminution s'explique par la croissance du portefeuille et les dividendes, qui est cependant contrebalancée par la croissance du capital découlant du bénéfice net. Le ratio devrait demeurer supérieur au ratio de capital total cible de FAC, qui est de 15,0 %, car le rythme de croissance du capital découlant du bénéfice net est supérieur à la croissance des actifs pondérés en fonction des risques. L'objectif de FAC en matière de gestion du capital est de maintenir une situation de capital saine et sécuritaire permettant de faire face aux ralentissements économiques et aux périodes de pertes prolongées, ainsi que de concrétiser son orientation stratégique.

Ratio de levier
Le ratio de levier prévu de 4,8:1 correspond au ratio réel de 2016-2017 et au ratio du plan pour l'exercice 2017-2018. En 2018-2019, le ratio de levier devrait demeurer relativement stable à 4,9:1, puisque le capital excédentaire est versé à l'actionnaire sous forme de dividendes. Ce ratio devrait se maintenir bien en dessous du niveau maximal de 12:1 prescrit par la *Loi sur Financement agricole Canada.*

Gains réalisés par l'actionnaire

Bénéfice net
Le bénéfice net devrait atteindre 647,2 millions de dollars en 2017-2018, soit 33,4 millions de plus que les résultats réels de 2016-2017 et 76,7 millions de plus que celui prévu dans le plan pour l'exercice 2017-2018. L'augmentation prévue par rapport à l'exercice précédent est attribuable aux intérêts créditeurs nets découlant d'un portefeuille plus important et à un produit net tiré de l'assurance plus élevé en raison d'un redressement ponctuel, contrebalancés par une augmentation de la charge pour pertes sur prêts et des frais d'administration.

En 2018-2019, le bénéfice net devrait connaître une croissance de 1,6 million de dollars, ce qui est attribuable à des intérêts créditeurs nets supérieurs, qui sont contrebalancés par des frais d'administration et une charge pour pertes sur prêts supérieurs et un produit net tiré de l'assurance inférieur.

Rendement des capitaux propres
Le rendement des capitaux propres évalue dans quelle mesure la société est efficace pour générer des bénéfices par rapport aux capitaux propres. Selon les prévisions, le rendement des capitaux propres s'établira à 11,1 % en 2017-2018, ce qui est légèrement inférieur au résultat réel de 11,3 % enregistré en 2016-2017. Cette baisse est principalement attribuable à une augmentation des frais d'administration et de la charge pour pertes sur prêts. Le rendement des capitaux propres prévu est plus élevé que le rendement des capitaux propres de 10,2 % projeté dans le plan pour l'exercice 2017-2018.

En 2018-2019, le rendement des capitaux propres devrait diminuer pour s'établir à 10,6 %, car le rythme de croissance des capitaux propres sera supérieur à celui du bénéfice net annuel.

Dividende
À la discrétion de son Conseil d'administration, FAC verse des dividendes au gouvernement du Canada. La politique sur les dividendes de la société établit un lien entre le versement de dividendes et son capital excédentaire, qui est déterminé lors de l'évaluation de la suffisance du capital en fin d'exercice. Cette politique et les versements de dividendes projetés dans le plan sont alignés sur les exigences du cadre stratégique en matière de capitaux et de dividendes pour les sociétés d'État à vocation financière, qui émane du ministère des Finances.

Les versements de dividendes continueront d'être déclarés annuellement, à la discrétion du Conseil d'administration. Les versements de dividendes réels pourraient varier considérablement selon les fluctuations des résultats réels à l'égard des actifs pondérés en fonction des risques, le capital disponible et les variations du ratio de capital cible de FAC, qu'elle détermine chaque année au moyen de son processus d'évaluation de la suffisance du capital interne.

FAC verse des dividendes en fonction de son capital excédentaire de l'exercice précédent. En 2017-2018, elle a versé 70 % de son capital excédentaire, soit 308,3 millions de dollars, ce qui est supérieur au montant de 268,3 millions versé à l'exercice précédent. Le plan de 2018-2019 prévoit le versement de la totalité de son capital excédentaire, ce qui totalisera un dividende de 435,3 millions de dollars.

6.2 Budget d'investissement

Le budget d'investissement de 2018-2019 est présenté au Conseil du Trésor pour son approbation, conformément à l'article 124 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les dépenses en capital devraient s'élever à 76,6 millions de dollars en 2018-2019, ce qui est supérieur de 4,5 millions aux dépenses réelles de 2016-2017 et aux dépenses prévues de 2017-2018. Les projections relatives aux dépenses en capital de FAC ont trait principalement au financement de matériel agricole accordé aux clients en vertu des contrats de location-exploitation de même qu'aux améliorations locatives, aux achats effectués pour le remplacement du mobilier, des accessoires et du matériel, et aux achats de matériel informatique et de logiciels.

Hormis celles du matériel sous contrat de location-exploitation, les autres dépenses en capital importantes en 2018-2019 ont trait aux logiciels. Ces dépenses sont engagées pour soutenir la croissance continue des activités et améliorer l'expérience client, et comprennent les investissements en technologie décrits dans les thèmes stratégiques de la section 5.3.

Exercice se terminant le 31 mars (en millions de dollars)	2017 Réalisations	2018 Plan	2018 Prévisions	2019 Plan
Budget d'investissement				
Améliorations locatives	3.2	3.4	3.6	4.4
Matériel et mobilier de bureau	0.6	1.1	1.3	1.3
Matériel informatique	4.8	4.9	2.2	2.3
Logiciels	13.5	15.6	16.0	20.6
Matériel sous contrat de location-exploitation	50.0	30.0	49.0	48.0
Total des dépenses en capital	72.1	55.0	72.1	76.6

Financement agricole Canada
Bilan consolidé
Plan d'entreprise de 2019 à 2023
(en millions de dollars)

Au 31 mars	2017 Réalisations	2018 Prévisions	2019 Plan
Actif			
Espèces et quasi-espèces	$ 790.6	$ 834.0	$ 834.0
Placements temporaires	435.5	366.0	366.0
Créances et charges payées d'avance	399.1	38.3	29.4
Actifs financiers dérivés	35.8	19.2	12.2
	1,661.0	1,257.5	1,241.6
Prêts	31,220.7	33,491.5	35,316.3
Provision pour pertes sur prêts	213.6	200.9	144.8
Prêts nets	31,007.1	33,290.6	35,171.5
Contrats de location-financement nets	16.5	21.1	22.8
Participation dans des entreprises associées	50.9	66.0	76.5
Placements de capital-risque	55.0	82.2	89.8
Actifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi	53.5	56.5	70.4
	31,183.0	33,516.4	35,431.0
Matériel et améliorations locatives	24.2	23.6	23.8
Logiciels	33.0	39.0	47.3
Matériel sous contrat de location-exploitation	90.9	101.7	107.0
Autres actifs	22.2	12.4	12.5
	170.3	176.7	190.6
Total de l'actif	$ 33,014.3	$ 34,950.6	$ 36,863.2
Passif			
Créditeurs et charges à payer	$ 60.4	$ 62.3	$ 64.0
Emprunts			
Dette à court terme	10,416.1	12,240.7	13,489.3
Dette à long terme	16,508.0	16,317.3	16,710.4
	26,924.1	28,558.0	30,199.7
Passifs des prêts Transfert	130.0	128.5	135.5
Passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi	138.7	145.2	147.1
Autres passifs	19.8	10.8	11.9
	288.5	284.5	294.5
Total du passif	27,273.0	28,904.8	30,558.2
Capitaux propres			
Surplus d'apport	547.7	547.7	547.7
Bénéfices non répartis	5,106.8	5,433.3	5,714.1
Cumul des autres éléments du résultat global	86.3	64.0	42.3
Capitaux propres attribuables à l'actionnaire de l'entité mère	5,740.8	6,045.0	6,304.1
Participation minoritaire	0.5	0.8	0.9
	5,741.3	6,045.8	6,305.0
Total du passif et des capitaux propres	$ 33,014.3	$ 34,950.6	$ 36,863.2

Financement agricole Canada
État consolidé des résultats
Plan d'entreprise de 2019 à 2023
(en millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2017 Réalisations	2018 Prévisions	2019 Plan
Prêts et contrats de location-financement	$ 1,164.7	$ 1,300.3	$ 1,519.6
Placements	14.4	19.5	29.5
Intérêts créditeurs	1,179.1	1,319.8	1,549.1
Dette à court terme	31.0	20.6	66.6
Dette à long terme	151.4	234.5	379.3
Intérêts débiteurs	182.4	255.1	445.9
Intérêts créditeurs nets	996.7	1,064.7	1,103.2
Charge pour pertes sur prêts	19.3	37.5	49.8
Intérêts créditeurs nets après la charge pour pertes sur prêts	977.4	1,027.2	1,053.4
Produit tiré de l'assurance			
Primes d'assurance	25.4	26.5	27.3
Charges liées aux indemnités	(6.4)	(0.1)	(10.9)
Produit net tiré de l'assurance	19.0	26.4	16.4
Bénéfice net tiré de la participation dans des entreprises associées	1.5	3.7	11.1
Autres produits	(0.9)	(0.1)	(0.3)
Intérêts créditeurs nets et produits autres que d'intérêt	997.0	1,057.2	1,080.6
Frais d'administration	371.1	397.5	424.8
Bénéfice net avant l'ajustement de juste valeur	625.9	659.7	655.8
Ajustement de juste valeur	(12.1)	(12.5)	(7.0)
Bénéfice net	$ 613.8	$ 647.2	$ 648.8
Bénéfice net attribuable à :			
l'actionnaire de l'entité mère	$ 613.8	$ 647.1	$ 648.7
la participation minoritaire	0.0	0.1	0.1

Financement agricole Canada
État consolidé du résultat global
Plan d'entreprise de 2019 à 2023
(en millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2017 Réalisations	2018 Prévisions	2019 Plan
Bénéfice net	$ 613.8	$ 647.2	$ 648.8
Autres éléments du résultat global			
Éléments reclassés ou pouvant être reclassés au poste du bénéfice net			
Virement au bénéfice net des gains nets réalisés sur dérivés désignés comme couvertures de flux de trésorerie	(21.7)	(21.8)	(21.7)
Gains nets non réalisés (pertes nettes non réalisées) sur	0.0	0.0	0.0
actifs financiers disponibles à la vente	0.9	(0.5)	0.0
	(20.8)	(22.3)	(21.7)
Élément qui ne sera jamais reclassé au poste du bénéfice net			
Réévaluations des actifs et des passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi	62.5	(12.3)	3.8
Total des autres éléments du résultat global (perte)	41.7	(34.6)	(17.9)
Total du résultat global	$ 655.5	$ 612.6	$ 630.9
Total du résultat global attribuable à :			
l'actionnaire de l'entité mère	$ 655.5	$ 612.5	$ 630.8
la participation minoritaire	0.0	0.1	0.1

Financement agricole Canada
État consolidé des variations des capitaux propres
Plan d'entreprise de 2019 à 2023
(en millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2017 Réalisations	2018 Prévisions	2019 Plan
Surplus d'apport			
Solde à la fin de l'exercice	$ 547.7	$ 547.7	$ 547.7
Bénéfices non répartis			
Solde au début de l'exercice	4,698.9	5,106.8	5,433.3
Incidence de l'adoption de la nouvelle norme comptable sur les instruments financiers au 1er avril 2018*	0.0	0.0	63.6
Bénéfice net	613.8	647.1	648.7
Autres éléments du résultat global	62.5	(12.3)	3.8
Dividendes versés	(268.3)	(308.3)	(435.3)
Solde à la fin de l'exercice	5,106.8	5,433.3	5,714.1
Cumul des autres éléments du résultat global			
Solde au début de l'exercice	107.1	86.3	64.0
Virement au bénéfice net des gains nets réalisés sur les dérivés auparavant désignés comme couvertures de flux de trésorerie	(21.7)	(21.8)	(21.7)
Gains nets non réalisés (pertes nettes non réalisées) sur actifs financiers disponibles à la vente	0.9	(0.5)	0.0
Solde à la fin de l'exercice	86.3	64.0	42.3
Total des capitaux propres attribuables à l'entité mère	$ 5,740.8	$ 6,045.0	$ 6,304.1
Participation minoritaire à l'entité structurée			
Solde au début de l'exercice	0.4	0.5	0.8
Bénéfice net attribuable à la participation minoritaire	0.0	0.1	0.1
Contributions de/(distributions à) la participation minoritaire	0.1	0.2	0.0
Solde à la fin de l'exercice	0.5	0.8	0.9
Total	$ 5,741.3	$ 6,045.8	$ 6,305.0

*Le 1er avril 2018, FAC adoptera la norme IFRS 9 – Instruments financiers. L'adoption de cette nouvelle norme entraînera des modifications à la comptabilisation des instruments financiers, ce qui occasionnera la constatation de certains rajustements au solde d'ouverture des bénéfices non répartis et du cumul des autres éléments du résultat global. Les états financiers comparatifs consolidés n'ont pas été retraités en raison de l'adoption de cette norme.

Financement agricole Canada
État consolidé des flux de trésorerie
Plan d'entreprise de 2019 à 2023
(en millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2017 Réalisations	2018 Prévisions	2019 Plan
Activités d'exploitation			
Bénéfice net	$ 613.8	$ 647.2	$ 648.8
Ajustements pour déterminer les rentrées (sorties) nettes de fonds liées aux activités d'exploitation :			
Intérêts créditeurs nets	(996.7)	(1,064.7)	(1,103.2)
Ajustement pour décomptabilisation sur prêts douteux	(3.4)	(3.0)	(3.3)
Charge pour pertes sur prêts	19.3	37.5	49.8
Ajustement de juste valeur	12.1	12.5	7.0
Bénéfice net tiré de la participation dans des entreprises associées	(1.5)	(3.7)	(11.1)
Amortissement	19.2	28.8	32.6
Autres	(8.4)	0.0	0.0
Sorties de fonds nettes liées aux prêts	(2,549.5)	(2,246.9)	(1,836.1)
Rentrées (sorties) de fonds nettes liées aux contrats de location-financement	(1.3)	(4.6)	(1.7)
Variation nette des autres actifs et passifs d'exploitation	18.9	303.8	10.2
Intérêts reçus	1,137.4	1,290.6	1,515.1
Intérêts payés	(160.5)	(255.1)	(445.9)
Sorties de fonds liées aux activités d'exploitation	(1,900.6)	(1,257.6)	(1,137.8)
Activités de placement			
Rentrées (Sorties) de fonds nettes liées aux placements temporaires	(97.6)	69.5	0.0
Acquisition de placements de capital-risque	(23.2)	(30.4)	(25.0)
Produit à la cession et au remboursement de placements de capital-risque	10.0	3.5	17.4
Rentrées (Sorties) de fonds nettes liées à la participation dans des entreprises associées	6.1	(11.4)	1.1
Achat de matériel et améliorations locatives	(9.4)	(7.1)	(8.0)
Achat de logiciels	(11.4)	(16.0)	(20.6)
Achat de matériel sous contrat de location-exploitation moins aliénation	(50.0)	(49.0)	(48.0)
Produit sur la cession de matériel sous contrat de location-exploitation	16.4	16.3	14.5
Sorties de fonds liées aux activités de placement	(159.1)	(24.6)	(68.6)
Activités de financement			
Dette à long terme émise (remboursée)	1,872.4	2,056.9	1,174.8
Dette à court terme émise (remboursée)	414.7	(423.0)	466.9
Dividende versé	(268.3)	(308.3)	(435.3)
Rentrées de fonds liées aux activités de financement	2,018.8	1,325.6	1,206.4
Variation des espèces et quasi-espèces	(40.9)	43.4	0.0
Espèces et quasi-espèces au début de l'exercice	831.4	790.6	834.0
Effets des variations du taux de change sur le solde des sommes détenues et exigibles en devises	0.1	0.0	0.0
Espèces et quasi-espèces à la fin de l'exercice	$ 790.6	$ 834.0	$ 834.0

6.3 Résumé du plan d’emprunt

Afin de combler ses besoins de financement prévus, FAC demande au ministre des Finances l’autorisation de contracter des emprunts par l’intermédiaire du Programme d’emprunt des sociétés d’État et des marchés financiers, comme suit :

i. Emprunts à court terme par l’intermédiaire du Programme d’emprunt des sociétés d’État, qui ne doivent pas dépasser un encours maximal de 9,5 milliards de dollars;

ii. Emprunts à court terme en devises américaines auprès des marchés monétaires canadiens, qui ne doivent pas dépasser un encours maximal de 550 millions de dollars américains;

iii. Emprunts à long terme par l’intermédiaire du Programme d’emprunt des sociétés d’État, qui ne doivent pas dépasser 16,5 milliards de dollars en nouveaux prêts;

iv. Une marge de crédit d’exploitation d’un maximum de 30 millions de dollars.

Les emprunts sont utilisés dans le cours normal des activités pour financer les prêts et combler les besoins de liquidités, ainsi que pour gérer l’actif-passif. Les taux d’intérêt et les conditions du marché peuvent influer sur la décision des clients ou sur les risques de taux d’intérêt au bilan. FAC demande des autorisations d’emprunts qui offrent la flexibilité et la latitude nécessaires pour financer efficacement les éléments de son bilan et gérer le risque et ses besoins opérationnels.

7.0 | Renseignements

7.1 Produits et services

FAC se soucie des intérêts de ses clients et prend le temps non seulement de les écouter, mais aussi de connaître et de comprendre leur entreprise. Elle offre un éventail de produits et de services, ce qui comprend du financement, de l'assurance, des logiciels de gestion, de l'information et de la formation, et donne priorité à la création d'une expérience client extraordinaire.

Financement de la production primaire

FAC offre des prêts adaptés aux besoins uniques des producteurs primaires de l'industrie agricole, notamment ceux œuvrant dans la production de grandes cultures et de cultures en serre, la production laitière et l'élevage bovin, porcin ou avicole. Ses employés développent des relations étroites avec les clients et veillent à ce que les conditions de financement, les exigences de garantie et les calendriers de remboursement répondent aux besoins actuels et futurs de ces derniers.

Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire

FAC fournit du financement aux personnes qui vendent des biens et des produits aux producteurs primaires et qui en achètent d'eux, notamment les fabricants et les concessionnaires d'équipement, les fournisseurs d'intrants et les transformateurs œuvrant à tous les maillons de la chaîne de valeur agricole. S'appuyant sur l'excellence de leur service, leurs connaissances du secteur et leurs partenariats de confiance, les employés de FAC proposent des solutions financières sur mesure aux clients des secteurs de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire.

Financement d'équipement, d'intrants de culture et de bétail au point de vente

FAC offre des prêts et des contrats de location-financement à ses clients au point de vente grâce à des relations d'alliance établies avec des détaillants d'intrants de culture, des négociants d'animaux et des concessionnaires d'équipement. Ces programmes de financement pratiques profitent à la fois aux partenaires d'alliance et aux clients.

Apprentissage et événements de FAC

FAC propose à ses clients de la formation en gestion ainsi que de l'information et des occasions d'apprentissage. Les événements, en public et en ligne, portent sur des sujets qui comprennent la gestion des finances agricoles et des ressources humaines ainsi que la planification de la relève. Les médias sociaux sont un mode important de transmission de cette information.

FAC offre gratuitement à tous les producteurs agricoles, agroentrepreneurs et exploitants d'entreprises agroalimentaires l'accès à ses activités d'apprentissage afin de leur donner l'occasion d'améliorer leurs compétences en gestion et de participer à des formations pratiques. Les employés incitent particulièrement les jeunes agriculteurs à participer à ces activités.

En 2017, en partenariat avec des regroupements de jeunes agriculteurs et des partenaires de l'industrie, FAC a créé Allumés!, le Sommet FAC de la relève agricole. Il s'agit d'une série de cinq événements tenus à l'échelle du Canada visant à attirer et à mobiliser la prochaine génération d'agriculteurs. Chaque événement a été conçu afin d'inspirer de nouvelles possibilités, de transmettre des connaissances et de créer des liens entre des producteurs qui ont des intérêts communs. Les événements Allumés! s'ajoutent aux sept forums FAC et aux 65 événements du Carrefour du savoir agricole qui se tiennent d'un bout à l'autre du pays à l'automne et à l'hiver 2017-2018.

FAC propose une série de vidéos, de balados audio et de webinaires de formation sur le site fac.ca, visant à aider les producteurs, agroentrepreneurs et exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens à enrichir leurs connaissances.

Par ailleurs, les producteurs peuvent en apprendre davantage sur les stratégies de gestion agricole grâce à *AgriSuccès*, la publication bimestrielle de FAC. Ce

magazine gratuit à publication nationale offre aux abonnés des conseils et des opinions d'experts et de producteurs de l'industrie dans le domaine de la gestion agricole. Les Canadiens peuvent aussi recevoir chaque semaine les dernières nouvelles et perspectives sur les marchés et l'économie grâce au bulletin électronique *FAC Express*.

Logiciels de gestion FAC

FAC offre des logiciels conçus pour les producteurs canadiens. Sa gamme actuelle comprend Analyste AgExpert, Gestionnaire de champs PRO, Gestionnaire de champs PRO 360 et Gestionnaire de champs commercial. Ces logiciels aident les agriculteurs canadiens à numériser leurs registres agricoles et à faire évoluer leurs pratiques de gestion. L'équipe de Logiciels de gestion FAC travaille actuellement à la conversion de ses produits d'une application bureautique à une plateforme infonuagique. Cette transition débutera au 4e trimestre de 2017-2018 et vise à offrir un outil de gestion agricole que les agriculteurs canadiens peuvent utiliser pour mieux gérer leurs activités. Au début de 2018, la première version de la plateforme infonuagique offrira des capacités de tenue de registres agricoles. FAC continuera d'offrir ses produits bureautiques actuels pendant toute la durée de la transition vers la nouvelle plateforme.

Assurance-prêt FAC

FAC offre de l'assurance-prêt adaptée au secteur agricole afin de permettre aux clients de se protéger, et de protéger leur entreprise et leur famille en cas de blessure ou de décès.

Investissement FAC

Investissement FAC est le champ d'activité axé sur le capital-risque de la société. Il a été mis sur pied afin de répondre aux besoins de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne pour des sources de financement non traditionnelles.

FAC propose du financement de capital-risque par l'intermédiaire de différents fonds de placement de sociétés en commandite qui sont gérés par Avrio Capital.

Ces fonds proposent du financement non traditionnel à l'industrie, prenant la forme de financement par dette subordonnée, de financement mezzanine ou de financement par actions.

Avrio Capital offre ses services partout au Canada, de ses bureaux situés à Montréal, à Toronto et à Calgary.

Services en ligne de FAC

Grâce aux Services en ligne, les clients de FAC peuvent gérer l'information sur leur prêt en toute sécurité à partir d'un appareil mobile ou d'un ordinateur, partout et en tout temps. Ils peuvent notamment surveiller leur portefeuille, gérer leur profil, demander des fonds, visualiser leurs relevés, accéder à des documents et s'informer sur la valeur des terres agricoles au Canada.

FAC Mobile pour iPhone et Android procure un accès simple et rapide à toute personne inscrite aux Services en ligne qui a un prêt de FAC et lui permet de visualiser son prêt, de gérer l'information sur son profil, de communiquer avec son équipe de gestion des relations d'affaires et d'obtenir les meilleurs conseils en affaires à partir de notre bibliothèque de connaissances agricoles.

7.2 Prêts et contrats de location-financement

Prêts personnalisés

Enviro-prêt
Avec ce prêt, les clients peuvent construire, améliorer ou agrandir leurs installations écologiques, et verser l'intérêt seulement pendant une période maximale de 18 mois.

Flexi-prêt
Les clients peuvent reporter leurs paiements de capital pendant une période pouvant atteindre un an afin de tirer parti d'occasions ou de réduire les sorties de fonds pendant une période difficile.

Ligne de crédit FAC
La Ligne de crédit FAC est un prêt rotatif préapprouvé auquel les emprunteurs peuvent accéder en tout temps pour payer leurs dépenses d'exploitation quotidiennes.

Prêt Agri-croissance
Les clients peuvent gérer leur flux de trésorerie grâce à des versements d'intérêt seulement jusqu'à ce que leur investissement rapporte, pendant une période maximale de cinq ans.

Prêt Capacité plus
Les clients peuvent acheter du quota, de l'équipement ou du bétail d'élevage grâce à ce financement préapprouvé à versement d'intérêts seulement pendant une période maximale de 18 mois, avec l'option de capitaliser les intérêts.

Prêt Constructeur
Les clients peuvent reporter leurs paiements de capital jusqu'à 18 mois durant leurs projets de construction ou d'expansion de leur exploitation agricole.

Prêt du Programme de financement sur stocks
Ce type de prêt rotatif préapprouvé sert à financer les stocks d'équipements agricoles. Il s'agit d'une entente bipartite entre FAC et le concessionnaire dont le but est de financer les stocks détenus par le concessionnaire aux fins de revente.

Prêt en devise américaine
Le Prêt en devise américaine est utile pour les clients qui tirent des revenus en dollars américains. Ceux-ci peuvent emprunter et rembourser des fonds en dollars américains.

Prêt Énergie
Ce prêt aide les clients à faire la transition vers des sources d'énergie renouvelables comme le biogaz ou l'énergie géothermique, éolienne ou solaire.

Prêt Entreprenez maintenant, payez plus tard
Grâce à ce prêt, les clients gèrent leur flux de trésorerie en reportant leurs paiements, le temps de démarrer leur exploitation.

Prêt Express
Le prêt Express est un prêt préapprouvé et garanti qui permet à l'emprunteur d'obtenir de nouvelles avances de fonds pour l'achat d'immobilisations, selon ses besoins.

Prêt Jeune agriculteur
Le prêt Jeune agriculteur est offert aux agriculteurs de 39 ans et moins qui ont besoin de financement pour démarrer ou agrandir leur entreprise. Les principales caractéristiques de ce prêt sont l'exemption des frais de traitement et les taux d'intérêt spéciaux pour du financement pouvant atteindre 1 million de dollars.

Prêt Jeune entrepreneur
Le prêt Jeune entrepreneur est offert aux clients de l'agroentreprise et agroalimentaire de 39 ans et moins qui ont besoin de financement pour acheter ou améliorer une entreprise agricole ou liée à l'agroalimentaire ou encore, se procurer des actions de telles entreprises. Les principales caractéristiques de ce prêt sont l'exemption des frais de traitement et les taux d'intérêt spéciaux pour du financement pouvant atteindre 1 million de dollars.

Prêt Liquidités plus
Avec ce prêt, les clients peuvent effectuer des versements d'intérêt seulement, ce qui libère des fonds pouvant être réinvestis dans d'autres secteurs de leur exploitation. Les emprunteurs effectuent des versements de capital au moment qui leur convient.

Prêt Pause-printemps
Avec ce prêt, les clients profitent d'un calendrier de remboursement flexible, ce qui les aide à gérer des sources de revenus irrégulières.

Prêt Progrès-avantages
Avec le prêt Progrès-avantages, les clients obtiennent des taux d'intérêt réduits lorsque leur entreprise atteint des objectifs préalablement établis.

Prêt Transfert
Le prêt Transfert accorde de la souplesse au transfert d'actifs agricoles par l'échelonnement des décaissements faits au vendeur sur une période donnée.

Prêts standards

Prêts fermés
Prêts hypothécaires ou sur garantie mobilière dont le taux reste le même durant un terme.

Prêts à taux fixe
Prêts dont le taux est établi pour un terme, et qui sont assortis d'une option de paiement anticipé de 10 %.

Prêts ouverts
Les prêts ouverts offrent l'avantage de verser un paiement anticipé sans pénalité, et le taux reste le même pour le terme du prêt sur garantie mobilière.

Prêts à taux variable
Prêts offrant un maximum de souplesse grâce à un taux qui varie en fonction des fluctuations des taux d'intérêt. Les clients peuvent rembourser par anticipation, en tout temps, un prêt sur garantie mobilière ou un prêt hypothécaire ouvert à taux variable. Un prêt hypothécaire standard à taux variable donne la possibilité d'effectuer en tout temps des paiements anticipés de 10 %.

Location-financement d'équipement

Crédit-bail FAC
Les clients peuvent louer de l'équipement neuf ou d'occasion auprès de certains concessionnaires. Ils bénéficient ainsi d'un versement initial réduit, de paiements plus souples et de l'option d'acheter l'équipement à la fin du contrat de location-financement.

7.3 Glossaire

Actif pondéré en fonction des risques
Actif pondéré selon les risques relatifs, comme le prescrivent les exigences réglementaires émises par le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) en matière de capital.

Agbassadeur
Personne ou groupe faisant activement la promotion de l'agriculture de façon respectueuse et significative. Les agbassadeurs ont la conviction que l'agriculture est une industrie moderne et dynamique qui doit être mieux comprise, reconnue et soutenue par les intervenants de l'industrie et le grand public.

Agroentreprise et agroalimentaire
Fournisseurs ou transformateurs qui vendent des produits aux producteurs primaires, achètent leurs produits ou leur offrent divers services. Ce sont par exemple des fabricants et des concessionnaires d'équipement, des fournisseurs d'intrants, des grossistes et des entreprises de commercialisation.

Alliance
Relation établie par contrat entre FAC et une autre organisation agricole ou financière dans le but de mettre en commun leurs ressources afin d'offrir une gamme élargie de services aux clients.

Autres éléments du résultat global
Gains et pertes attribuables à des variations de la juste valeur qui sont constatées à un poste autre que le bénéfice net, dans une section des capitaux propres appelée Cumul des autres éléments du résultat global.

Capital total
Comprend le surplus d'apport, les bénéfices non répartis et le cumul des autres éléments du résultat global, desquels sont déduits les ajustements réglementaires, qui sont prescrits par le BSIF.

Charge pour pertes sur prêts
Charge imputée à l'état des résultats qui correspond au montant requis pour ramener la provision pour pertes sur prêts à un niveau jugé approprié par la direction.

Contrepartie
L'autre partie engagée dans une opération financière, habituellement une autre institution financière.

Décaissements nets
Montant des fonds décaissés par rapport aux prêts approuvés. Les décaissements nets excluent les prêts existants qui ont été refinancés.

Dette subordonnée
Prêt de rang inférieur aux autres prêts en ce qui a trait au droit sur l'actif ou les bénéfices, en cas de défaut du débiteur. La dette subordonnée n'est habituellement pas assortie d'une garantie.

Entité structurée
Entité conçue afin que les droits de vote ou droits similaires ne constituent pas le principal facteur déterminant qui la contrôle et dont les activités pertinentes sont dirigées au moyen d'accords contractuels.

Financement mezzanine
Hybride des caractéristiques d'un prêt et d'un financement par actions, typiquement utilisé pour financer l'expansion de sociétés par actions existantes. Le financement mezzanine prend souvent la forme d'un financement par capitaux d'emprunt qui donne au prêteur le droit de convertir ce financement en participation dans le capital-actions de la société par actions s'il n'est pas remboursé en totalité à l'échéance.

Fournisseurs et transformateurs
Les fournisseurs et les transformateurs vendent des produits aux producteurs primaires, achètent leurs produits ou leur offrent divers services. Ce sont par exemple des fabricants et des concessionnaires d'équipement, des fournisseurs d'intrants, des grossistes, des entreprises de marketing et des transformateurs.

Gestion du risque d'entreprise (GRE)
Mise en application de mesures coordonnées à tous les niveaux de la société dans le but d'aider cette dernière à gérer et à contrôler les risques auxquels elle est exposée.

Instrument financier dérivé
Instrument financier dont la valeur est déterminée et dérivée d'après un prix, un taux d'intérêt, un taux de change ou un indice des prix sous-jacent. L'utilisation d'instruments financiers dérivés permet de transférer, de modifier ou de réduire le risque réel ou prévu lié aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change. Les contrats de produits dérivés comprennent les swaps de taux d'intérêt, les options sur taux d'intérêt, les swaps de devises et les contrats à terme.

Intérêts créditeurs
Revenus gagnés sur les prêts, l'encaisse et les placements.

Intérêts créditeurs nets
Différence entre les intérêts réalisés sur les éléments d'actif (p. ex., prêts et valeurs mobilières) et les intérêts payés sur les emprunts.

Intérêts débiteurs
Dépenses liées aux dettes contractées.

Juste valeur
Le prix estimatif pour vendre un actif ou transférer un passif dans le cadre d'une transaction ordonnée entre participants du marché à la date d'évaluation dans les conditions actuelles du marché.

Levier financier
Rapport entre le total du passif et les capitaux propres d'une entreprise.

Paiements anticipés
Versements de capital non prévus au calendrier de remboursement effectués avant l'échéance du terme.

Point de base (pdb)
Un centième de un pour cent. Le point de base sert à décrire le taux d'intérêt applicable ou le rendement d'un placement (1 point de base = 0,01 %).

Prêt douteux
Prêt pour lequel, de l'avis de la direction, il n'existe plus de certitude raisonnable de percevoir dans un délai acceptable le plein montant de capital et d'intérêt. De plus, tout prêt affichant un montant en retard de 500 $ ou plus pendant 90 jours est classé douteux, sauf s'il est suffisamment garanti.

Processus d'évaluation de la suffisance du capital interne (PESCI)
Processus de bout en bout conçu pour s'assurer que FAC conserve une position de capital sécuritaire et solide pour pouvoir affronter des creux économiques et des périodes de pertes prolongées, ainsi qu'appuyer son orientation stratégique.

Production primaire
Exploitations agricoles qui produisent des matières premières telles que des céréales et oléagineux, du lait, des fruits et des légumes ou qui font l'élevage de bovins, de porcs, de volaille, de moutons ou d'autres espèces de bétail. La production primaire comprend aussi les vignobles, les serres, les exploitations forestières (culture, production et coupe d'arbres), les exploitations aquicoles (l'élevage de poissons d'eau douce ou salée) et l'agriculture à temps partiel.

Programme d'emprunt des sociétés d'État
Programme en vertu duquel le gouvernement fédéral accorde du financement direct aux grandes sociétés d'État.

Provision pour pertes sur prêts
Meilleure estimation de la direction quant aux pertes subies sur le portefeuille de prêts et de contrats de location-financement. Au bilan, les provisions sont comptabilisées comme déductions distinctes des prêts et des contrats de location-financement.

Ratio de capital total
Quotient du capital total par l'actif pondéré en fonction des risques. Le capital total de FAC est constitué des bénéfices non répartis, du surplus d'apport et du cumul des autres éléments du résultat global, déduction faite des ajustements réglementaires prescrits par le BSIF. Les ajustements réglementaires applicables excluent les éléments d'actif incorporel, les gains cumulatifs réalisés ou pertes cumulatives réalisées sur dérivés désignés comme couvertures de flux de trésorerie ainsi que les actifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

Ratio d'efficience
Mesure servant à évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources pour générer des bénéfices (frais d'administration exprimés en pourcentage des produits). Les produits comprennent les intérêts créditeurs nets, le produit net tiré de l'assurance et les autres produits.

Ratio de levier
Niveau de dette exprimé en dollars de dette contractée pour chaque dollar de capitaux propres, excluant le cumul des autres éléments du résultat global.

Rendement des capitaux propres (RCP)
Bénéfice net attribuable à l'actionnaire de l'entité mère exprimé en pourcentage du total des capitaux propres moyens, excluant le cumul des autres éléments du résultat global.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE)
Engagement d'une société à exercer ses activités de façon durable sur les plans économique, social et environnemental, tout en tenant compte des intérêts des parties concernées, notamment les investisseurs, les clients, les employés, les partenaires d'affaires, les collectivités, l'environnement et la société en général, selon la définition du Canadian Business for Social Responsibility.

Risque de change
Risque de perte financière attribuable aux fluctuations négatives des taux de change.

Risque de crédit de contrepartie
Risque que la contrepartie ne soit pas en mesure d'honorer ses obligations financières aux termes du contrat qu'elle a conclu ou de l'opération à laquelle elle participe.

Risque de taux d'intérêt
Risque qu'une fluctuation des taux d'intérêt ait des répercussions négatives sur les intérêts créditeurs nets et la valeur économique.

Secteur de production
Type particulier de production agricole (produits laitiers, élevage bovin, céréales et oléagineux, agroentreprise, etc.).

Swaps de taux d'intérêt
Ententes contractuelles en vertu desquelles les parties nommées conviennent de s'échanger des flux d'intérêt sur la base d'un montant nominal de référence pour une période donnée.

7.4 Emplacement des bureaux de FAC (au 31 décembre 2017)

Colombie-Britannique
Abbotsford, Dawson Creek, Duncan, Kelowna et Surrey

Alberta
Barrhead, Brooks, Calgary, Camrose, Drumheller, Edmonton, Falher, Grande Prairie, High River (S), La Crete, Leduc, Lethbridge, Lloydminster, Medicine Hat, Olds, Red Deer, Strathmore (S), Vegreville, Vermilion et Westlock

Saskatchewan
Assiniboia, Carlyle, Humboldt, Kindersley, Meadow Lake (S), Moose Jaw, Moosomin (S), North Battleford, Prince Albert, Regina, Rosetown, Saskatoon, Swift Current, Tisdale, Wadena (S), Weyburn et Yorkton

Manitoba
Arborg, Brandon, Carman, Dauphin, Killarney (S), Morden, Neepawa, Portage la Prairie, Shoal Lake (S), Steinbach, Stonewall (S), Swan River, Virden et Winnipeg

Ontario
Casselman, Chatham, Clinton, Essex, Frankford, Guelph, Kanata, Kingston, Lindsay, Listowel, London, Mississauga, New Liskeard, Owen Sound, Simcoe, Stratford, Thornton, Vineland, Walkerton, Woodstock et Wyoming

Québec
Alma, Ange-Gardien, Blainville, Drummondville, Gatineau (S), Joliette, Lévis, Rivière-du-Loup, Salaberry-de-Valleyfield, Sherbrooke, Saint-Hyacinthe, Saint-Jean-sur-Richelieu, Sainte-Marie, Trois-Rivières et Victoriaville

Nouveau-Brunswick
Moncton et Woodstock

Nouvelle-Écosse
Kentville et Truro

Île-du-Prince-Édouard
Charlottetown

Terre-Neuve-et-Labrador
Mount Pearl

(S) Bureau satellite – heures réduites

Siège social
1800, rue Hamilton, C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : 306-780-8100
Télécopieur : 306-780-5167
Service ATS : 306-780-6974
Service ATS sans frais : 1-866-205-0013

Centre d'assistance à la clientèle de Logiciels de gestion FAC
1800, rue Hamilton, C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Sans frais : 1-800-667-7893
Téléphone : 306-721-7949
Télécopieur : 306-721-1981

Relations gouvernementales
Tour 7, 10e étage, pièce 322
1341 Baseline Road
Ottawa (Ontario) K1A 0C5
Téléphone : 613-773-2940
Télécopieur : 613-222-6727

fac.ca
csc@fac-fcc.ca

Les placements de capital-risque de FAC sont gérés par :

AVRIO CAPITAL

avriocapital.com
info@avriocapital.com

7.5 Personnes-ressources

Si vous désirez obtenir de plus amples renseignements sur le Plan d'entreprise de FAC ou fournir des commentaires, veuillez communiquer avec :

Siège social
1800, rue Hamilton, C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : 306-780-8100
fac.ca

Stratégie et responsabilité sociale d'entreprise
Janita Van de Velde
Téléphone : 306-780-7015
Courriel : janita.vandevelde@fac-fcc.ca

Planification d'entreprise et reddition de comptes
Leah Sharpe
Téléphone : 306-780-7456
Courriel : leah.sharpe@fac-fcc.ca

Relations gouvernementales
Jules Gallant
Tour 7, 10e étage, pièce 322
1341 Baseline Road
Ottawa (Ontario) K1A 0C5
Téléphone : 613-773-2940
Courriel : jules.gallant@fac-fcc.ca

Annexe A – Énoncé relatif aux priorités

Référence : 221054

Monsieur Dale Johnston
Président
Financement agricole Canada
1800, rue Hamilton
C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3

Monsieur,

Le gouvernement du Canada a pris des engagements généraux par rapport à une croissance économique inclusive et durable, à une meilleure inclusion sociale, à un gouvernement ouvert et transparent ainsi qu'à un Canada plus sécuritaire. À titre de ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, je suis tenu d'assurer le respect de ces engagements et des priorités sectorielles qui sont énoncées dans la lettre de mandat que m'a remise le premier ministre.

Le gouvernement accorde une grande importance à l'atteinte de résultats. Le premier ministre et le président du Conseil du Trésor travaillent à instaurer des processus de production de rapports plus efficaces afin que les Canadiens puissent suivre plus facilement les progrès que le gouvernement réalise quant au respect de ses priorités.

Le gouvernement s'est engagé à atteindre ses objectifs grâce à un esprit de collaboration renouvelé et axé sur l'amélioration des partenariats avec les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que les peuples autochtones du Canada. Il a rehaussé les exigences relatives à son ouverture et à sa transparence. Nous devons aussi appuyer le gouvernement dans la mise en œuvre de son nouveau processus de sélection pour les nominations par décret du gouverneur en conseil et les nominations ministérielles. Il s'agit d'un processus ouvert, transparent et fondé sur le mérite qui permet de trouver des candidats hautement qualifiés, qui contribuera à l'atteinte de la parité entre les sexes et qui permettra de véritablement refléter la diversité du Canada.

Dans le document *Pour un gouvernement ouvert et responsable*, le premier ministre indique que l'envoi de lettres de mandat par un ministre aux organisations de son portefeuille est une pratique exemplaire qui permet d'assurer l'intégrité et la cohérence des activités gouvernementales d'une manière intégrée qui apporte le meilleur soutien au portefeuille et au secteur en question.

…/2

À titre de ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, mon objectif premier est de soutenir le secteur agricole de façon à lui permettre d'être un chef de file dans la création d'emplois et l'innovation. Ma lettre de mandat définit des priorités sectorielles qui consistent notamment à aider le secteur par rapport à la mise en marché de produits, à la recherche et à l'innovation ainsi qu'à la salubrité alimentaire, et à appuyer l'exportation.

À mesure qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada travaillera à concrétiser ces priorités, la sous-ministre et moi inciterons les organisations de notre portefeuille à respecter les priorités qui relèvent de leur mandat respectif. La présente lettre a pour but de maintenir un dialogue continu entre votre organisation qui fait partie du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et moi.

Il y a du travail important à accomplir dans le secteur agricole, et je demande à Financement agricole Canada de continuer à appuyer la sous-ministre, qui est ma source principale de soutien et de conseils stratégiques au sein de la fonction publique concernant le portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. La sous-ministre doit s'assurer que les activités du portefeuille sont menées d'une manière coordonnée et cohérente dans le respect des rapports redditionnels et des mandats propres à chaque partenaire. Je m'attends à ce que Financement agricole Canada, la sous-ministre et le Ministère restent régulièrement en communication afin d'avoir toute l'information dont ils ont besoin pour appuyer le secteur en temps opportun et d'une manière responsable qui cadre avec l'orientation générale et les priorités du gouvernement.

Je demande à Financement agricole Canada de respecter les priorités ci-dessous, conformément à son mandat.

- En tant que fournisseur national canadien de services financiers et commerciaux spécialement adaptés aux besoins et aux occasions de l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire, Financement agricole Canada doit absolument s'assurer que les producteurs et les transformateurs ont accès aux capitaux nécessaires au cours de tous les cycles économiques.

- Continuer à fournir un accès aux capitaux pour permettre aux familles agricoles, aux producteurs et aux entreprises de l'ensemble de la chaîne de valeur agricole de continuer à développer leurs activités, à adopter des pratiques et des modèles commerciaux novateurs, à accéder à de nouveaux marchés et à utiliser de nouvelles technologies. Il faut accorder une attention soutenue aux produits et aux services qui facilitent les transferts entre générations, qui aident les agriculteurs jeunes ou nouveaux à se joindre à l'industrie, qui promeuvent la durabilité et qui améliorent le secteur de la transformation des aliments du Canada de façon à ajouter de la valeur avant l'exportation.

…/3

- Continuer à consolider ses relations avec d'autres institutions financières, y compris les caisses populaires et les banques canadiennes, afin d'explorer des occasions de collaboration et de financement par un syndicat financier dans le but de renforcer l'agriculture canadienne et les régions rurales du Canada.

- Soutenir les intérêts canadiens en matière d'agriculture qui découlent des négociations commerciales en continuant à collaborer avec la Banque de développement du Canada, Exportation et développement Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada ainsi que des organisations du secteur privé pour s'assurer que les entreprises canadiennes du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire ont un accès adéquat à des capitaux afin de réussir sur les marchés internationaux.

- Continuer à investir dans des fonds de capital de risque dédiés à l'agriculture pour veiller à ce qu'une expertise et des capitaux de risque élevé soient mis à la disposition du nombre croissant d'entreprises novatrices.

- Continuer à favoriser l'amélioration de la compétitivité de l'industrie sur le marché mondial en communiquant les plus récentes pratiques en matière de gestion d'entreprise et observations économiques au moyen d'ateliers, de publications et de forums d'apprentissage.

- Continuer à promouvoir et à soutenir les initiatives dirigées par l'industrie qui aident le public à mieux comprendre les pratiques agricoles, qui permettent de s'assurer que les producteurs sont au courant des plus récentes tendances en matière de consommation, qui favorisent une meilleure compréhension du public quant à la production d'aliments et qui encouragent l'industrie à maintenir l'acceptabilité sociale de ses activités.

- Appuyer le processus de nomination par décret du gouverneur en conseil en établissant des profils pour les postes au sein de son conseil d'administration et en fournissant d'autres renseignements pertinents pour éclairer le processus de nomination.

Je m'attends à ce que le travail et la conduite de Financement agricole Canada reflètent l'engagement que le gouvernement a pris pour assurer sa transparence, son honnêteté et sa responsabilité envers la population canadienne, respecter les normes d'éthique les plus rigoureuses et gérer les fonds publics avec le plus grand soin et la plus grande prudence.

.../4

Le gouvernement du Canada accorde une grande importance à l'atteinte de résultats, et je sais que je peux compter sur Financement agricole Canada pour respecter les engagements et les priorités ci-dessus pendant le mandat de quatre ans du gouvernement. J'invite Financement agricole Canada à collaborer avec Agriculture et Agroalimentaire Canada pour établir des mesures de rendement permettant d'assurer un suivi et de produire des rapports de façon efficace sur les priorités susmentionnées. Je suis conscient que d'autres enjeux se dessineront et je suis certain que vous les gérerez de façon constructive et que vous ajouterez des priorités à celles qui sont susmentionnées, au besoin.

J'ai hâte de travailler avec vous afin de rendre le secteur agricole du Canada plus sécuritaire, plus fort et plus novateur.

Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Lawrence MacAulay, C.P., député

c. c. Madame Andrea Lyon, sous-ministre, Agriculture et Agroalimentaire Canada

Annexe B – Engagement à l'égard des résultats

FAC mène à bien son mandat et rehausse la qualité de vie des Canadiens par l'offre de produits, de services et d'une expérience client qui répondent aux besoins de l'industrie et qui aident les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires à développer leur exploitation, à accéder à de nouveaux débouchés et à innover. FAC veille à ce que les exploitations agricoles, les agroentreprises et les entreprises agroalimentaires de toutes tailles aient accès à des capitaux et à un solide partenaire financier, et ce, quel que soit le cycle économique. FAC aide l'industrie à demeurer concurrentielle et contribue au perfectionnement des connaissances et des capacités en gestion des producteurs et des autres personnes œuvrant dans le secteur agricole canadien. FAC soutient la réussite à long terme du secteur agricole canadien en mettant l'accent sur les besoins de la prochaine génération de producteurs, d'agroentrepreneurs et d'exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens. En outre, FAC soutient la viabilité à long terme de l'agriculture canadienne, notamment en aidant l'industrie à renforcer la confiance du public, et investit dans les collectivités des régions rurales partout au Canada.

Résultat	**Indicateur de rendement**	**Cible de 2018-2019**	**Cible de 2022-2023**	**Stratégie de collecte de données**
Les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens ont accès à du capital pour développer leur entreprise.	Prêts (total des prêts impayés)	35 316,3 millions de dollars	40 054,5 millions de dollars	Extraction annuelle des données des systèmes financiers pour la production de rapports
	Hausse des prêts (croissance du portefeuille sur 12 mois)	1 824,8 millions de dollars	938,9 millions de dollars	
FAC offre une expérience client qui répond aux besoins de l'industrie.	Pointage Net Promoter Score[MD] (NPS)*	À déterminer*	À déterminer*	Sondages auprès de la clientèle à divers moments de l'exercice
FAC maintient une situation de capital saine et sécuritaire qui lui permet de faire face aux ralentissements économiques et aux périodes de pertes prolongées, ainsi que de soutenir ses décisions stratégiques.	Mesure de la suffisance du capital**	Ratio de capital cible de 15 % ou plus	Ratio de capital cible de 15 % ou plus	Extraction annuelle des données des systèmes financiers de FAC
FAC prête aux petites et aux moyennes entreprises, qui sont moins susceptibles d'attirer des institutions financières traditionnelles comme partenaires financiers.	Pourcentage des clients de FAC dans les segments des petites et des moyennes entreprises	80 % ou plus	80 % ou plus	Extraction annuelle des données des systèmes financiers de FAC
Les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens ont accès à des connaissances qui leur permettent de perfectionner leurs compétences en gestion et de développer leur entreprise.	Consultations/interactions totales à l'égard de l'offre de connaissances en ligne de FAC	850 000	910 000	Extraction annuelle des données d'analytique du site Web de FAC
	Pointage moyen accordé par les participants aux événements quant à la probabilité qu'ils mettent en application l'information tirée des événements dans le cadre de leurs activités agricoles	Supérieur à 4 sur 5	Supérieur à 4 sur 5	Compilation annuelle des données du sondage post-événement rempli par les participants, auquel ils devaient répondre à l'aide d'une échelle de 1 (Absolument pas d'accord) à 5 (Totalement d'accord).

Intensification de la conversation positive au sujet de l'agriculture.	Pourcentage d'augmentation de l'utilisation des principaux mots-clics de l'industrie	Augmentation sur 12 mois de 10 % de l'utilisation des principaux mots-clics de l'industrie	Augmentation sur 12 mois de 10 % de l'utilisation des principaux mots-clics de l'industrie	Examen de l'utilisation annuelle (nombre de personnes et fréquence d'utilisation) des principaux mots-clics de l'industrie (#CdnAg; #AgCan; #AgMoreThanEver; #AgPlusQueJamais)
FAC investit dans les collectivités où ses clients et ses employés vivent et travaillent.	Montant investi par FAC dans des initiatives et des projets communautaires, notamment dans des fonds versés à des organismes sans but lucratif locaux	Au moins 2,5 millions de dollars	Au moins 2,5 millions de dollars	Extraction annuelle des données de la base de données Sponsorium (utilisée pour surveiller les activités d'investissement communautaire de FAC)
Les jeunes agriculteurs et les jeunes agroentrepreneurs et exploitants d'entreprises agroalimentaires ont accès à des produits et des services de financement spécialisés.	Nombre d'emprunteurs*** âgés de moins de 40 ans	Plus de 20 000	Plus de 20 000	Extraction annuelle des données des systèmes financiers de FAC

*En 2018-2019, FAC est passée à l'indicateur Net Promoter Score[MD] (elle a utilisé l'Indice de l'expérience client jusqu'en 2017-2018). Cette mesure du taux de promotion par les clients est utilisée par des entreprises de premier plan à l'échelle internationale comme norme pour mesurer et améliorer l'expérience client.

**La mesure de la suffisance du capital sert à s'assurer que FAC conserve la somme de capital adéquate pour appuyer les résultats décrits dans la présente annexe.

***Comprend les emprunteurs primaires et secondaires.

Engagement du président-directeur général : Je, Michael Hoffort, président-directeur général de Financement agricole Canada, dois rendre compte au Conseil d'administration de Financement agricole Canada de l'obtention des résultats décrits dans le présent plan d'entreprise et précisés dans la présente annexe. Je confirme que cet engagement est appuyé par l'utilisation impartiale de toute information pertinente relative à la mesure et à l'évaluation du rendement.

Le 29 janvier, 2018

Michael Hoffort
Le président-directeur général
Financement agricole Canada

Date

Annexe C - Attestation du chef des finances

En ma qualité de chef des finances à Financement agricole Canada, j'ai examiné le plan d'entreprise et les budgets connexes ainsi que les renseignements à l'appui qui, à mon avis, devaient être vérifiés, et, à la date indiquée ci-dessous, je formule les déclarations suivantes à la suite de mon examen de diligence raisonnable :

1. La nature et la portée de l'information financière et des renseignements connexes sont décrites de manière raisonnable, et les hypothèses qui ont une incidence importante sur les besoins financiers afférents ont été établies et sont appuyées.

2. Les risques importants ayant une incidence sur les besoins financiers, la vulnérabilité des besoins financiers à la modification des principales hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques connexes ont été communiqués.

3. Les besoins en matière de ressources financières ont été communiqués et cadrent avec les hypothèses retenues, et les solutions pour limiter les coûts ont été examinées.

4. Le financement est déterminé et il est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue du plan d'entreprise.

5. Le plan d'entreprise et les budgets connexes sont conformes aux lois et politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière nécessaires sont en place.

6. Les principaux contrôles financiers, qui sont nécessaires à la mise en œuvre des activités proposées et à l'exploitation continue de la société d'État mère et de ses filiales à cent pour cent, sont en place.

Je suis d'avis que l'information financière contenue dans ce plan d'entreprise et les budgets connexes est généralement suffisante aux fins de la prise de décisions.

Le 30 janvier 2018

Rick Hoffman, CMA, CPA, MBA, ICD.D
Vice-président exécutif et chef des finances
Financement agricole Canada

Date

Annexe D – Autres précisions sur les budgets de fonctionnement et d'investissement

Voici les faits saillants des résultats de FAC prévus pour 2018-2019 :

Bilan

- Selon les projections, en 2018-2019, les prêts devraient afficher une croissance de 1 824,8 millions de dollars (5,4 %) par rapport à 2017-2018. Cette hausse reflète le volume projeté de prêts consentis par l'intermédiaire des champs d'activité du Financement de la production primaire, du Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire et des Alliances. L'affaiblissement de la croissance par rapport aux résultats réels de 2016-2017 et aux prévisions de 2017-2018 s'explique par le ralentissement prévu de la croissance de la valeur des terres agricoles et de la dette agricole en cours.
- Le 1er avril 2018, FAC adoptera la norme IFRS 9 – Instruments financiers. L'adoption de cette nouvelle norme entraînera des modifications à la comptabilisation des instruments financiers. Pour ce qui est de la provision pour pertes sur prêts, la norme IFRS 9 introduit un nouveau modèle de dépréciation fondé sur les pertes prévues. Après l'adoption de la norme, on prévoit une diminution de la provision, soit de 200,9 millions à 137,3 millions de dollars, ce qui se traduira par une hausse des bénéfices non répartis de 63,6 millions de dollars à l'ouverture. D'ici la fin de 2018-2019, la provision pour pertes sur prêts devrait croître pour s'établir à 144,8 millions de dollars, à mesure que le portefeuille croîtra au cours de l'exercice. Exprimée en pourcentage des prêts, d'après les projections, la provision pour pertes sur prêts devrait diminuer, passant de 0,6 % en 2017-2018 à 0,4 % en 2018-2019. Cette diminution s'explique principalement par l'adoption de la nouvelle norme.
- Selon les projections, la juste valeur des placements de capital-risque devrait augmenter, passant de 82,2 millions en 2017-2018 à 89,8 millions en 2018-2019. La juste valeur de la participation dans des entreprises associées devrait également augmenter, passant de 66,0 millions en 2017-2018 à 76,5 millions en 2018-2019. Cela tient compte des hypothèses du plan en ce qui concerne les nouveaux placements et les variations de la juste valeur des placements existants, qui sont partiellement contrebalancés par les remboursements et les désinvestissements.

Produits

- Les intérêts créditeurs nets permettent à FAC de couvrir ses frais d'administration et son risque de pertes sur prêts, ainsi que de générer un bénéfice suffisant pour répondre à ses besoins en capitaux et procurer un rendement à son actionnaire.
- Les intérêts créditeurs nets devraient augmenter, passant de 1 064,7 millions de dollars en 2017-2018 à 1 103,2 millions en 2018-2019. Cette augmentation est attribuable à une croissance des prêts de l'ordre de 5,4 %, qui est toutefois contrebalancée par une diminution de la marge d'intérêt nette, de 3,11 % à 3,02 %. La retarification des actifs à revenu fixe dans un contexte de taux d'intérêt plus faibles contribuera à la diminution de la marge d'intérêt nette globale en 2018-2019. D'après les projections, la hausse des taux d'intérêt devrait avoir une incidence négative sur le différentiel entre le passif portant intérêt et l'actif productif d'intérêt, ce qui sera compensé par l'incidence positive de la hausse des taux d'intérêt sur le bénéfice découlant des capitaux propres de FAC.
- Selon les projections, la charge pour pertes sur prêts devrait augmenter, passant de 37,5 millions en 2017-2018 à 49,8 millions en 2018-2019, ce qui s'explique principalement par la croissance projetée du portefeuille.
- La division Logiciels de gestion FAC appuie l'agriculture canadienne en offrant aux agriculteurs des solutions avantageuses qui favoriseront leur réussite et leur viabilité. Selon les projections, le produit net tiré des ventes pour 2018-2019 (1,2 million de dollars) devrait être légèrement inférieur à celui de 2017-2018 (1,1 million).

- FAC offre de l'assurance-vie et de l'assurance accidents du créancier afin de protéger ses clients, les membres de leur famille, leurs partenaires et leur entreprise. La Compagnie d'assurance Sun Life du Canada agit à titre d'administrateur des programmes d'assurance de FAC dont elle assure la souscription. En 2018-2019, le produit tiré des primes d'assurance devrait atteindre 27,3 millions de dollars, soit une hausse de 0,8 million par rapport à 2017-2018, ce qui est attribuable à la croissance du portefeuille. Le produit net tiré de l'assurance en 2017-2018 tient compte d'un redressement ponctuel de 10,5 millions de dollars au titre des charges liées aux indemnités pour une réserve d'assurance qui n'est plus requise. En conséquence, le produit net tiré de l'assurance, après déduction des demandes d'indemnité, devrait s'établir à 26,4 millions de dollars en 2017-2018, puis se normaliser à 16,4 millions de dollars en 2018-2019.
- Selon les projections, le produit tiré des placements de capital-risque devrait augmenter, passant de 4,1 millions en 2017-2018 à 4,9 millions en 2018-2019, et le produit tiré de la participation dans des entreprises associées devrait augmenter, de 3,7 millions en 2017-2018 à 11,1 millions en 2018-2019.
- D'après les projections, en 2018-2019, le bénéfice net devrait passer de 647,2 millions à 648,8 millions de dollars. Cette croissance projetée s'explique par des intérêts créditeurs nets plus élevés, qui sont contrebalancés par des frais d'administration et une charge pour pertes sur prêts plus élevés et un produit net tiré de l'assurance moins élevé.
- En 2018-2019, le ratio d'efficience augmentera pour s'établir à 38,0 % en raison des frais d'administration indiqués ci-dessous et compte tenu du ralentissement de la croissance des intérêts créditeurs nets. Le ratio d'efficience projeté de 38,0 % pour l'exercice de 2018-2019 est comparable à la moyenne historique sur dix ans de 38,2 %.
- D'après les projections, en 2018-2019, le ratio de capital total devrait être de 16,0 %. Il est projeté que ce ratio demeurera supérieur au ratio de capital total cible de FAC, qui est de 15,0 %, car le rythme de croissance du capital découlant du bénéfice net est supérieur à la croissance des actifs pondérés en fonction des risques. Chaque année en août, FAC verse, à la discrétion du Conseil d'administration, un dividende correspondant au capital qui excède 15 % des exigences en matière de capital à la fin de l'exercice précédent. Le bénéfice net est réalisé tout au long de l'exercice, ce qui entraîne un ratio de capital supérieur à 15 %.

Frais d'administration

- Un élément essentiel à la viabilité financière soutenue est l'atteinte d'un équilibre entre la gestion des coûts et l'efficience opérationnelle, d'une part, et les exigences d'une entreprise en croissance, d'autre part. À l'instar des exercices précédents, la société continuera de faire preuve d'efficience, d'obtenir de solides résultats financiers, d'axer ses efforts sur l'efficacité de la prestation de ses services et d'optimiser l'ensemble de ses activités d'exploitation.
- D'après les projections, en 2018-2019, les frais d'administration devraient augmenter, passant de 397,5 millions à 424,8 millions de dollars, ce qui s'explique principalement par l'augmentation des charges liées aux salaires et aux avantages sociaux, aux installations et à l'équipement, aux honoraires professionnels et aux investissements dans des initiatives qui sont prévues afin d'améliorer l'expérience client.

Résultats financiers

- Selon les projections, le bénéfice net devrait passer de 647,2 millions à 648,8 millions de dollars en 2018-2019. Cette croissance projetée est attribuable à des intérêts créditeurs nets plus élevés, qui sont contrebalancés par des frais d'administration et une charge pour pertes sur prêts plus élevés et un produit net tiré de l'assurance moins élevé.
- En raison de la croissance des frais d'administration et du ralentissement de la croissance des intérêts créditeurs nets, le ratio d'efficience augmentera à 38,0 % en 2018-2019.

- Selon les projections, en 2018-2019, le rendement des capitaux propres devrait diminuer pour s'établir à 10,6 %, car le rythme de croissance des capitaux propres sera supérieur à celui du bénéfice net annuel, et le ratio de capital total devrait diminuer à 16,0 %, étant donné que le rythme de croissance du capital découlant du bénéfice net est supérieur à la croissance des actifs pondérés en fonction des risques. Chaque année en août, FAC verse, à la discrétion du Conseil d'administration, un dividende correspondant au capital qui excède 15 % des exigences en matière de capital à la fin de l'exercice précédent. Le bénéfice net est réalisé tout au long de l'exercice, ce qui entraîne un ratio de capital supérieur à 15 %.

Budget d'investissement

- Les dépenses en capital devraient atteindre 76,6 millions de dollars en 2018-2019, ce qui représente une hausse par rapport aux dépenses prévues (72,1 millions $) de 2017-2018. Les projections relatives aux dépenses en capital de FAC sont composées d'achats relatifs aux améliorations locatives (4,4 millions $), au remplacement du mobilier, des accessoires et du matériel (1,3 million $), au matériel informatique (2,3 millions $) et aux logiciels (20,6 millions $), ainsi qu'au financement de matériel agricole accordé aux clients sous forme de contrats de location-exploitation (48,0 millions $).

Annexe E – Risques et réactions aux risques

Les activités de FAC comportent des risques, qu'elle classe dans les catégories risque stratégique, risque financier, risque opérationnel et risque lié à la réputation. Le risque financier se subdivise en sous-catégories : le risque de crédit, le risque du marché et le risque de liquidité. Chaque catégorie comporte des risques distincts, dont la probabilité et les répercussions sont évaluées au moyen de divers outils. Ces catégories sont régies par des politiques approuvées par le Conseil afin de cerner, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques à la lumière de la politique, de la propension au risque de FAC, de la *Loi sur Financement agricole Canada* et, au besoin, des Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État. De plus, FAC a adopté un énoncé relatif à sa propension au risque et une politique et un cadre de gestion du risque d'entreprise qui établissent ses limites relativement à la prise de risques ainsi qu'à l'acceptation et à l'évitement de ceux-ci.

Le Conseil d'administration a la responsabilité finale de surveiller ce cadre de gestion du risque d'entreprise afin de s'assurer que la gestion du risque est intégrée aux plans stratégiques, financiers et opérationnels de la société. FAC a un chef de la gestion du risque qui dirige une division du risque indépendante et rend compte directement à son Conseil d'administration.

Pour les besoins du présent modèle des risques et des réactions aux risques, les catégories de risque décrites ci-dessous sont évaluées au niveau de l'entreprise.

Sommaire des risques principaux

Titre et description du risque	Catégorie	Probabilité	Incidence	Niveau de risque initial	Réaction	Niveau de risque résiduel
1. Le risque de crédit s'entend de la possibilité que FAC subisse une perte financière parce qu'un emprunteur ou une autre contrepartie n'a pas remboursé un prêt ou honoré ses obligations financières à son égard.	Risque financier	Faible	Pertes financières Le risque de crédit est le risque le plus important auquel FAC est exposée. Le personnel du financement et de la gestion du risque de crédit de FAC évalue et gère le risque de chaque prêt, en respectant la politique établie. La Division de la gestion du risque évalue le risque de crédit global de la société en tenant compte des pratiques exemplaires de gestion du risque de crédit des institutions financières et en utilisant des méthodes statistiques raffinées. La Division de la trésorerie évalue le risque de crédit lié aux instruments dérivés et aux activités de placement.	Moyen	L'ensemble du portefeuille de prêts est évalué chaque mois et des rapports sur la santé du portefeuille sont examinés par le Comité de la gestion du risque d'entreprise et le Comité de gestion du risque du Conseil d'administration. La surveillance du risque de crédit incombe au Conseil. Des limites ont été établies dans les politiques pour le risque de crédit, le risque lié à la concentration du portefeuille, le risque lié aux placements en liquidités gouvernementales et bancaires ainsi que le risque de contrepartie relatif aux instruments dérivés.	Faible

Titre et description du risque	Catégorie	Probabilité	Incidence	Niveau de risque initial	Réaction	Niveau de risque résiduel
2. Le risque de liquidité est le risque que FAC n'ait pas les fonds suffisants pour respecter ses obligations de paiements.	Risque financier	Faible	Liquidités ou fonds insuffisants pour respecter ses obligations de paiement.	Faible	FAC atténue le risque de liquidité au moyen d'un portefeuille de placements liquides, du financement au titre du Cadre d'emprunt des sociétés d'État et d'une marge de crédit d'exploitation. La Division de la trésorerie est responsable de la gestion des risques de liquidité. Des limites ont été établies dans les politiques pour gérer le risque de marché et le risque de liquidité.	Faible
3. Le risque de marché s'entend de la possibilité que FAC subisse une perte en raison d'une évolution négative des facteurs sous-jacents du marché, notamment les taux d'intérêt et les taux de change.	Risque financier	Faible	Pertes financières	Faible	FAC évalue ce risque en employant une méthodologie très élaborée qui met en application la théorie des marchés financiers afin d'évaluer les risques que présentent, pour FAC, des événements comme les variations des taux d'intérêt ainsi que leurs répercussions. Ces évaluations sont fondées sur les passifs et les actifs (prêts) de FAC et le risque est pris en compte dans les besoins en capital. La Division de la trésorerie est responsable de la gestion du risque de marché. Des limites ont été établies dans les politiques pour la variabilité des intérêts créditeurs nets, la diminution de la valeur marchande nette du portefeuille, le risque d'engagement et le risque de change.	Faible

Titre et description du risque	Catégorie	Probabilité	Incidence	Niveau de risque initial	Réaction	Niveau de risque résiduel
4. Le risque opérationnel a trait à la possibilité de perte directe ou indirecte découlant de processus, d'employés ou de systèmes internes inadéquats ou non fonctionnels, d'événements externes, de l'inaptitude de la société à se conformer ou à s'adapter aux exigences réglementaires ou prévues par la loi, ou encore d'un litige.	Risque opérationnel	Moyen	Pertes financières directes ou indirectes; les pertes indirectes peuvent être des clients perdus ou l'impossibilité d'obtenir les résultats prévus par l'entremise des employés.	Moyen	Les sources principales de risque opérationnel sont les employés, les processus et les systèmes. Des énoncés de propension au risque ont été formulés pour chaque catégorie de risque opérationnel afin de guider les gestionnaires dans l'établissement de mesures de contrôle. À FAC, les gestionnaires sont responsables de veiller à ce que des politiques et des processus adéquats soient en place dans leur unité d'affaires afin de gérer les risques et à ce que les contrôles internes soient efficaces. Les évaluations des risques et des contrôles permettent de définir et d'évaluer les principaux risques et de veiller à ce que des contrôles adéquats soient en place ou à ce que les lacunes soient corrigées. L'efficacité des principaux contrôles est vérifiée régulièrement. FAC possède un programme officiel qui permet de mesurer et de surveiller la conformité des activités opérationnelles avec les politiques relatives au risque de crédit, au risque de marché et au risque de liquidité. Les rapports de conformité contiennent des recommandations pour régler les cas de non-conformité, ainsi que des recommandations relatives à l'encadrement des employés, à la clarification des politiques ou à l'établissement de mesures de contrôle supplémentaires. En outre, le programme d'audit des opérations de FAC permet d'examiner les activités de financement et de fournir des occasions d'apprentissage aux employés afin d'améliorer continuellement leurs compétences sur les plans de l'évaluation et de l'atténuation des risques, de la conformité	Faible

					avec les politiques de crédit et de l'intégrité des données. Pour réduire son exposition au risque de fraude, FAC applique une politique approuvée par son Conseil d'administration sur la gestion du risque de fraude, dispense aux employés de la formation pour les sensibiliser à la fraude et a en place une politique et des processus concernant l'identification des clients. Pour s'assurer qu'elle continuera de fonctionner en cas d'interruption de ses activités, FAC est proactive dans la tenue à jour et la mise à l'essai de son plan de continuité des activités. FAC a adopté quelques politiques pour gérer le risque opérationnel, notamment une politique sur la gestion du risque opérationnel approuvée par le Conseil.	
5. Le risque lié à la réputation désigne le risque que des intervenants clés et d'autres membres du public développent une perception négative de FAC, ce qui porterait atteinte à sa réputation et nuirait à sa capacité de recruter et de fidéliser des clients, des partenaires d'affaires et des employés.	Risque lié à la réputation	Faible	Perceptions négatives au sujet de FAC, ce qui porterait atteinte à sa réputation et nuirait à sa capacité de mener efficacement ses activités.	Faible	Afin d'éviter toute atteinte à sa réputation, qu'elle soit réelle ou perçue, FAC a une solide structure de gouvernance qui comprend des politiques et des procédures visant à guider les employés dans leurs interactions avec leurs collègues, les clients, les partenaires de l'industrie, les fournisseurs, les médias et le grand public. Durant le processus de demande d'une facilité de crédit, les clients doivent signer une déclaration attestant qu'ils ne voient aucune raison pour laquelle FAC devrait avoir des réserves concernant leur entreprise.	Faible

Titre et description du risque	Catégorie	Probabilité	Incidence	Niveau de risque initial	Réaction	Niveau de risque résiduel
6. Le risque stratégique est lié au contexte externe et comprend l'habileté de FAC à élaborer et à déployer des stratégies d'affaires efficaces.	Risque stratégique	Forte	Des changements imprévus au contexte d'exploitation ont une incidence sur les résultats financiers de FAC ou sur sa capacité de mener ses activités.	Élevé	Les risques stratégiques potentiels sont cernés et évalués au moyen de diverses activités, notamment des analyses du contexte externe et des consultations avec des experts en la matière internes. Le Conseil d'administration aborde les principaux risques d'entreprise lorsqu'il participe au cycle de planification stratégique. Les membres de l'ÉGE sont chargés d'élaborer des plans d'atténuation du risque, de surveiller les principaux indicateurs de risque, de faire état des progrès réalisés au titre des stratégies d'atténuation et de présenter chaque trimestre au Conseil des rapports sur le risque d'entreprise.	Moyen

Niveau du risque juridique

Niveau du risque juridique	Faible Le risque juridique est intégré aux activités de FAC. Puisqu'il recoupe les autres types de risques, toutes les politiques et les directives aident FAC à cerner, à analyser, à atténuer et à faire le suivi du risque juridique. Elles régissent la façon dont la société gère son capital humain et les processus à cet égard, protège l'information, administre les prêts et les placements et effectue ses activités commerciales et administratives.

Niveau du risque global

Niveau du risque global	Faible/Moyen FAC a recours à un cadre de gestion du risque d'entreprise et à un modèle comportant trois lignes de défense pour s'assurer que les risques sont adéquatement régis, déterminés, évalués, gérés, surveillés et communiqués. Les politiques, les procédures, les approbations de même que les fonctions de surveillance indépendante et d'audit interne aident FAC à gérer de ses six catégories de risque. C'est pourquoi le niveau de risque résiduel de cinq de ces catégories est considéré comme faible. Le niveau de la catégorie restante, celle du risque stratégique, est considéré comme moyen uniquement en raison de la diversité et de la multitude de facteurs qui pourraient avoir des répercussions sur le contexte d'exploitation externe de FAC, sur lesquels elle n'a aucune influence.

Annexe F – Annexe sur l'Analyse comparative entre les sexes plus

Nom de l'institution fédérale : Financement agricole Canada
Titre de la présentation : Plan d'entreprise 2018-2019 à 2022-2023
Nom de la personne qui remplit le document : Vivianne Gauthier
Numéro de téléphone : 306-780-5633
Secteur : Agriculture et agroalimentaire

Détermination des enjeux

1. **Avez-vous observé des considérations liées à l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) dans le contexte de la politique, du programme, de l'initiative ou du service soit dans une présentation qui a déjà fait l'objet d'un mémoire au Cabinet, soit dans la préparation de la présente présentation au CT?**

   Financement agricole Canada (FAC) soutient et renforce l'agriculture canadienne ainsi que les agroentreprises et les exploitations agroalimentaires du Canada, ce qui signifie que les considérations liées à l'ACS+ pour son plan d'entreprise doivent tenir compte du secteur dans son ensemble. FAC a mis en évidence plusieurs considérations liées à l'ACS+ pour son plan d'entreprise de 2018-2019 à 2022-2023, en mettant l'accent sur les principaux facteurs de diversité dans le secteur agricole et sur le soutien aux employés. Ces facteurs comprennent la présence des femmes et des jeunes en agriculture, la santé mentale et les Autochtones. Le plan d'entreprise de FAC se concentre également sur la santé, le mieux-être, la diversité et l'inclusion des employés.

   Les femmes œuvrant dans le secteur agricole et agroalimentaire restent confrontées à de nombreux enjeux et défis, notamment la quête d'un équilibre entre engagements à la ferme et responsabilités familiales. Cela représente parfois un défi pour les femmes qui, autrement, suivraient de la formation ou perfectionneraient leurs compétences afin d'améliorer leurs capacités à la ferme et de suivre ensuite de la formation technologique poussée pour s'adapter à la mise à niveau de l'équipement ou à la modernisation des systèmes et technologies agricoles. Si les femmes sont appelées à prendre leur place en tant que leaders dans le secteur agricole et agroalimentaire, elles doivent également affronter le défi de modifier la présomption sociétale selon laquelle les femmes sont les principales pourvoyeuses de soins dans leur famille.

   Selon la Fédération canadienne de l'agriculture, on estime à plus de 50 milliards de dollars la valeur des actifs qui sont détenus par les exploitants agricoles primaires et qui devront être transférés. Il s'agit de l'un des enjeux les plus importants auxquels fait face l'agriculture canadienne. Le Recensement de l'agriculture de 2016 révèle que l'âge moyen des agriculteurs canadiens est de 54 ans et que la majorité des exploitants agricoles (hommes et femmes) ont entre 35 et 64 ans. Le nombre d'exploitants agricoles de 65 ans ou plus continue d'augmenter avec le vieillissement de la génération du baby-boom. Le nombre d'exploitants de moins de 35 ans a également augmenté de 3 % depuis 2011. Compte tenu de la hausse du prix des terres, les nouveaux agriculteurs ont du mal à devenir propriétaires, de sorte qu'un grand nombre de jeunes agriculteurs louent les terres qu'ils exploitent, car ils n'ont pas les moyens d'en acheter d'autres.

   On est de plus en plus conscients de l'ampleur des problèmes de santé mentale chez les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires. Les exigences de l'agriculture, notamment les effets des conditions météorologiques sur les cultures, l'isolement et d'autres facteurs, se traduisent par une augmentation des problèmes de santé mentale. Selon une étude menée en 2016 par l'Université de Guelph, les niveaux de stress, d'anxiété, de dépression et d'épuisement émotionnel et professionnel dont souffrent les agriculteurs sont supérieurs à ceux présents chez d'autres groupes de la population. L'étude a révélé que 45 % des répondants au sondage étaient très stressés; 58 % ont été classés comme présentant des niveaux variés d'anxiété et 35 % ont été classés comme souffrant d'une dépression. Tout aussi important, c'est ce qu'a révélé l'étude au sujet de la stigmatisation et de l'accès aux services. Ainsi,

31 % des répondants ont indiqué que le fait d'avoir recours à une aide professionnelle pouvait stigmatiser une personne et moins de la moitié des répondants estimaient qu'un soutien adéquat en santé mentale était présent dans l'industrie.

L'appui à l'intégration sociale et économique des populations autochtones est une priorité du gouvernement du Canada.

L'industrie agricole et agroalimentaire canadienne présente un potentiel inexploité et il est important, pour le Canada et l'industrie agricole et agroalimentaire, de veiller à ce que les collectivités et les peuples autochtones bénéficient d'un accès accru aux possibilités qui s'y présentent. Pour ce faire, les dirigeants et les organisations autochtones ont manifesté un intérêt renouvelé pour l'agriculture, que ce soit dans le secteur de la production primaire ou de la transformation alimentaire, tant pour les possibilités de développement économique qui y sont associées que comme moyen d'améliorer la sécurité alimentaire au sein de leurs collectivités.

FAC est régie par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et ne fait pas de distinction en raison de considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur de la peau, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée.

2. **Quelles sources de données ou quels éléments de preuve avez-vous utilisés pour appuyer la conclusion susmentionnée?**

   Les renseignements ci-dessus ont été établis en consultation avec les économistes agricoles de FAC, à l'aide de données non regroupées et tirées du Recensement de l'agriculture de 2016, de même qu'en consultation avec Agriculture et Agroalimentaire Canada et à la suite d'un examen d'autres données fournies par des tiers. Les sources sont citées lorsque nécessaire.

Réponse

Si aucun enjeu lié à l'ACS+ n'a été cerné, veuillez indiquer « sans objet ». Si un enjeu lié à l'ACS+ a été cerné, veuillez répondre aux questions suivantes :

3. **Quelle est la mesure proposée en réponse aux considérations liées à l'ACS+ dans le contexte de la politique, du programme, de l'initiative ou du service? Quelles sont les répercussions prévues?**

   FAC mettra en œuvre un certain nombre de mesures pour répondre à des considérations liées aux femmes en agriculture, aux jeunes agriculteurs, à la santé mentale et aux Autochtones. Par ailleurs, FAC mènera des activités internes afin d'améliorer la santé et le mieux-être de ses employés ainsi que la diversité et l'inclusion au sein de son effectif.

   FAC croit que les femmes apportent une contribution inestimable à l'agriculture canadienne. FAC travaille en partenariat avec des réseaux de femmes œuvrant en agriculture. Des dirigeantes de FAC participent également à des conférences axées sur les femmes en agriculture et y prononcent des allocutions, afin de partager leur savoir et leur expertise. À titre d'exemple, Faith Matchett, vice-présidente des Opérations du secteur de vente Atlantique et Est de l'Ontario à FAC, a prononcé une allocution lors de la conférence Advancing Women East qui a eu lieu en octobre. Cette conférence a permis de nouer le dialogue avec divers intervenants du secteur et de mieux comprendre la pluralité d'enjeux auxquels les femmes sont confrontées, dont les obstacles sur le plan du leadership. En 2018-2019, pour voir à ce que les femmes continuent de jouer un rôle important de leadership dans l'industrie, FAC s'attachera à établir des partenariats stratégiques avec des réseaux existants de femmes œuvrant en agriculture. À l'heure actuelle, il est prévu que les prochaines

conférences Advancing Women in Agriculture auront lieu les 6 et 7 mars 2018 à Calgary, ainsi que les 30 et 31 octobre 2018 à Niagara Falls.

En outre, FAC continuera de se pencher sur la participation des femmes et leur représentation dans le cadre de ses événements d'apprentissage, de ses publications servant à la diffusion de connaissances et du matériel qu'elle met en ligne. FAC déploiera notamment des efforts pour s'assurer de la contribution, à titre d'expertes, de femmes et de personnes d'horizons divers à l'élaboration de ses publications et du contenu à caractère informatif qu'elle diffuse en ligne et pour veiller à ce qu'elles tiennent une place importante parmi les conférenciers et les maîtres de cérémonie participant aux divers événements d'apprentissage qu'elle organise d'un bout à l'autre du pays. À titre d'exemple, le Jour de l'agriculture canadienne de 2018 mettra en vedette un groupe de discussion composé exclusivement de productrices, car elles apportent une perspective importante à la conversation. FAC continuera de mette en pratique cette approche dans l'élaboration de son matériel et de ses événements d'apprentissage. Par ailleurs, FAC a récemment lancé un événement à l'intention des jeunes agriculteurs dans le cadre duquel un pourcentage presque égal des participants était des femmes. (Remarque : Aucune donnée relative au sexe n'a été recueillie dans le cadre du processus de demande, les faits présentés ci-dessus ne sont donc qu'une observation anecdotique.)

À ce jour, FAC a offert des programmes, des produits et des services qui ne font pas de distinction fondée sur le sexe et n'a pas recueilli d'information sur le genre des personnes qui demandaient du financement, parce que cette information n'est pas nécessaire pour prendre des décisions de prêt. En 2018-2019, dans le but de reconnaître l'importance d'ouvrir de nouvelles possibilités aux femmes dans le secteur agricole, FAC créera et lancera un nouveau produit de financement qui leur est particulièrement destiné.

FAC comprend l'importance des jeunes agriculteurs et entrepreneurs pour assurer la pérennité de l'industrie. À ce titre, elle continue de mettre au point des programmes et des services destinés à la prochaine génération.

Les prêts Transfert et Jeune agriculteur de FAC facilitent l'entrée de nouveaux agriculteurs dans l'industrie ainsi que le transfert des actifs aux générations montantes. FAC soutient aussi les jeunes agriculteurs et investit dans leur succès grâce à son programme FAC sur le campus. Les jeunes agriculteurs sont invités à participer à des événements publics – notamment les forums FAC, les Perspectives agricoles, le Carrefour du savoir agricole et *Allumés!*, le nouveau Sommet FAC de la relève agricole. En plus des programmes en personne, des ressources multimédias qui portent sur des sujets comme la gestion financière agricole, les ressources humaines et la planification de la relève sont offertes en ligne sur FAC.ca.

FAC reconnaît que les jeunes et les nouveaux venus dans l'industrie ont besoin de soutien spécialisé pour développer leurs activités. À cette fin, en 2018-2019, la société lancera un nouveau prêt à l'intention des nouveaux exploitants d'entreprises agricoles et agroalimentaires qui ont entre 18 et 25 ans, afin de les aider à prendre un bon départ sur les plans financiers et du savoir. Ce produit aidera les agriculteurs débutants à acquérir le capital dont ils ont besoin pour faire leurs débuts dans l'industrie. Les clients pourraient, par exemple, utiliser ce produit pour louer des terres et acheter du bétail ou des intrants afin de faire leurs premiers pas dans l'industrie. Ce produit permettra non seulement aux jeunes producteurs d'avoir accès plus rapidement à du capital, mais aussi de bénéficier plus tôt de la gamme d'outils et de produits de diffusion des connaissances de FAC, ce qui leur donnera une avance importante dans la compréhension de l'industrie agricole et agroalimentaire.

En 2018-2019, FAC s'associera à des regroupements de l'industrie afin de favoriser l'accès des producteurs et des exploitants du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire aux programmes et aux autres services de soutien en santé mentale. FAC appuiera également les 4-H dans leurs efforts pour sensibiliser la jeune génération active dans le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire à la question de la maladie mentale.

FAC est consciente qu'un milieu de travail sain, où l'on se préoccupe notamment du bien-être mental des employés, est indispensable à la mobilisation des employés et à l'offre d'une expérience client extraordinaire. En 2017-2018, FAC a pris des mesures pour aider les gestionnaires à reconnaître les signes et les symptômes associés aux problèmes de santé mentale. FAC s'est associée à la Commission de la santé mentale du Canada pour offrir le cours Premiers soins en santé mentale à tous les gestionnaires de FAC. Ce cours d'une durée de deux jours donne aux participants les connaissances nécessaires pour reconnaître un problème éventuel et pour intervenir si un membre de leur équipe vit une crise. En outre, dans le cadre de son Programme d'aide aux employés et à leur famille (PAEF), FAC offre à ses employés et aux membres de leur famille l'accès à des services professionnels et confidentiels de counseling.

En 2018-2019, FAC explorera des moyens de soutenir les entreprises agricoles et agroalimentaires autochtones. Elle élargira et approfondira sa compréhension des besoins des organisations autochtones en matière de connaissances, de services consultatifs, de produits de prêt et d'autres services, afin de contribuer à l'essor de leurs activités économiques dans les secteurs de la production primaire et de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. Il sera essentiel de consulter les dirigeants et les partenaires autochtones afin d'aider FAC à cerner leurs besoins et les possibilités.

Un groupe d'affinités avec les Autochtones (GAA) a été mis sur pied à l'interne à FAC; il est chargé de favoriser un milieu de travail inclusif qui rend hommage à la culture, à l'histoire et aux traditions autochtones et qui permet aux employés autochtones de réaliser pleinement leur potentiel. Le GAA participera à l'élaboration de stratégies et de tactiques qui influenceront le recrutement, le perfectionnement et l'avancement des employés autochtones à FAC.

À titre de société d'État fédérale, FAC est résolue à bâtir une main-d'œuvre qui reflète la diversité de ses clients et de la main-d'œuvre canadienne en général. À cette fin, elle met en œuvre les tactiques décrites dans son plan triennal pour la diversité et l'inclusion afin de s'assurer d'offrir un milieu de travail accueillant et inclusif, et d'attirer et de maintenir en poste des gens d'origines diverses. Ces activités sont présentées dans la stratégie de FAC en matière de diversité et cadrent avec l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de la diversité et de l'inclusion.

FAC a noué un partenariat avec le programme « Campus for All » de l'Université de Regina, qui offre des possibilités d'apprentissage aux étudiants ayant une déficience intellectuelle. Après avoir terminé leurs cours sur le campus, les étudiants sont jumelés avec des employeurs qui peuvent leur offrir des possibilités d'emploi à temps partiel intéressantes et personnalisées.

FAC a embauché avec succès cinq étudiants ayant participé à ce programme et envisage d'accroître sa participation. En outre, FAC a récemment reçu le prix d'excellence des employeurs 2017 décerné par la Saskatchewan Association of Rehabilitation Centres pour son engagement à offrir des possibilités d'emploi aux personnes handicapées.

4. De quelle façon surveillerez-vous le rendement de la politique, du programme, de l'initiative ou du service proposé pour relever les nouvelles répercussions sur les questions relatives à l'ACS+ tout au long du processus de mise en œuvre?

FAC suivra les progrès accomplis en ce qui concerne les considérations liées à l'ACS+ comme suit :

Femmes en agriculture

- FAC surveillera la représentation des femmes qui contribuent, à titre d'expertes, à l'élaboration de ses publications et du contenu à caractère informatif qu'elle diffuse, et qui participent, en tant que conférencières, aux événements qu'elle organise.

- FAC continuera de surveiller la représentation des femmes au sein des abonnés actifs sur ses plateformes de médias sociaux, lorsque les données d'analyse le permettront.
- FAC examinera de plus près les sujets qui intéressent les femmes œuvrant en agriculture et augmentera son offre afin de rejoindre davantage de femmes.
- En 2018-2019, FAC lancera un nouveau programme de financement conçu précisément pour les femmes qui œuvrent en agriculture. Dans le but de mettre en place et d'évaluer ce programme, elle demandera notamment aux femmes de divulguer volontairement leur genre. FAC entreprendra aussi de classer les femmes selon leur investissement dans l'exploitation agricole, soit à titre d'exploitantes principales ou de partenaires avec leur conjoint et des membres de la famille.

Jeunes agriculteurs

- En 2018-2019, FAC s'est fixée un objectif de 3,09 milliards de dollars en financement aux jeunes agriculteurs dans le secteur de l'agri-production et un objectif de financement de 145,2 millions de dollars pour les jeunes entrepreneurs œuvrant dans le secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. FAC surveille également son nombre d'emprunteurs de 40 ans et moins, en vue de le porter à au moins 20 000 emprunteurs pour 2018-2019.
- FAC lancera également en 2018-2019 un nouveau prêt à l'intention des nouveaux exploitants d'entreprises agricoles et agroalimentaires âgés de 18 à 25 ans. Ce produit aidera les jeunes exploitants à faire leurs débuts dans l'industrie et à mieux comprendre comment ils peuvent se construire un avenir au sein de l'industrie.
- En 2017-2018, en partenariat avec des associations de jeunes agriculteurs et des partenaires de l'industrie, FAC a lancé *Allumés!*, le Sommet FAC de la relève agricole. Cette série de cinq événements est offerte d'un bout à l'autre du Canada dans le but d'attirer et de mobiliser la prochaine génération d'agriculteurs. Chaque événement a été conçu de manière à inspirer de nouvelles possibilités, à diffuser des connaissances et à favoriser la création de liens entre des personnes qui partagent les mêmes idées. Les événements *Allumés!* De FAC s'ajoutent aux sept forums FAC et aux 66 événements du Carrefour du savoir agricole qui se tiendront d'un bout à l'autre du pays à l'automne et à l'hiver 2017-2018. Dans le cadre de cette nouvelle série d'événements, FAC s'est fixée pour objectif de rejoindre 600 participants de moins de 40 ans œuvrant dans le secteur canadien de l'agriculture, de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire.

Santé mentale

- FAC continuera de chercher à établir de nouveaux partenariats avec des regroupements de l'industrie afin de favoriser l'accès des producteurs et des exploitants du secteur de l'agroalimentaire aux programmes et aux services de soutien en santé mentale. En outre, à compter de 2018-2019, FAC appuiera les 4-H dans leurs efforts pour sensibiliser la jeune génération active du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire à la question de la maladie mentale. Des objectifs et des cibles de programme précis seront établis en collaboration avec les organismes partenaires et feront conséquemment l'objet d'un suivi.

Autochtones

- Des mesures et des cibles seront élaborées après consultation avec des organismes autochtones.

Diversité interne – Embauche d'un effectif représentatif

- FAC a mis en place une mesure interne visant l'embauche de 24 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés dans son effectif. FAC continue également de participer au programme « Campus for All ».

5. **Si vous envisagez de réaliser une évaluation ou un examen de la politique, du programme, de l'initiative ou du service proposé, cet exercice abordera-t-il les répercussions des mesures prises en réponse aux éventuelles considérations liées à l'ACS+?**

   FAC continuera d'approfondir sa compréhension de ces considérations, de renforcer ses activités à cet égard et d'en assurer un suivi afin d'améliorer la façon dont elle sert l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne, y compris les groupes diversifiés qui y sont représentés. Cette orientation consiste notamment à évaluer l'efficacité des nouveaux programmes conçus précisément pour les femmes et les jeunes, ainsi que les buts et les objectifs relatifs aux programmes nouveaux ou existants qui sont adaptés aux besoins de groupes variés.

6. **La mesure proposée correspond-elle aux initiatives portant sur l'ACS+, lancées par d'autres organisations, au programme global et aux priorités du gouvernement ainsi qu'aux priorités, aux normes et aux exigences réglementaires nationales et internationales?**

   FAC continuera d'être à l'affût et de saisir de nouvelles possibilités de réaliser son mandat tout en tenant compte des besoins particuliers des groupes diversifiés au sein de l'industrie qu'elle sert. FAC croit que ses activités sont conformes et compatibles avec l'engagement pris par le gouvernement du Canada d'assurer une meilleure inclusion sociale et économique des femmes, des Autochtones et des personnes d'origines diverses et de tous les âges. Plus précisément, les plans concordent avec les conclusions du rapport *Dettes dans le secteur agricole et leurs effets* (juin 2017), publié par le Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire, en ce qui concerne l'importance d'aider les nouveaux venus dans l'industrie. FAC mène ses activités en conformité avec toutes les lois, y compris la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

   Pour obtenir des directives générales au sujet de l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+), veuillez communiquer avec le champion ou le centre de responsabilité de l'ACS+ de votre organisation. Pour en savoir davantage sur l'ACS+, vous pouvez également visiter le site Web de Condition féminine Canada.

Annexe G - Évaluation des répercussions des traités modernes

OUI	NON	
Évaluation préalable		
☐	X	L'initiative proposée s'appliquera-t-elle ou entrera-t-elle en vigueur dans une ou plusieurs régions visées par des traités modernes?
		Si vous avez répondu « oui », réalisez l'évaluation en entier en répondant aux questions 1 à 7. Si vous avez répondu « non », une évaluation des répercussions des traités modernes (c.-à-d. les réponses aux questions 1 à 7) n'est pas requise.
1 – Gestion des terres et des ressources		
☐	X	L'initiative proposée pourrait-elle avoir une incidence sur les droits de gestion des ressources et des terres autochtones décrits dans un traité moderne?
		Si vous avez répondu « oui », énumérez les paragraphes de la présentation qui démontrent que ces répercussions ont été atténuées ou qu'elles sont conformes aux traités modernes respectifs.
2 – Gouvernance		
☐	X	Les gouvernements autochtones autonomes, situés dans la région géographique où l'initiative proposée sera mise en œuvre, ont-ils des lois ou des organismes législatifs qui pourraient avoir une incidence sur l'initiative proposée?
		Si vous avez répondu « oui », énumérez les paragraphes de la présentation qui démontrent que l'on a donné suite aux répercussions relatives aux organismes législatifs autochtones.
3 – Emploi		
☐	X	L'initiative proposée prévoit-elle l'emploi de fonctionnaires fédéraux dans une région géographique visée par un traité moderne?
		Si vous avez répondu « oui », énumérez les paragraphes de la présentation qui démontrent que l'emploi de fonctionnaires fédéraux sera conforme aux traités modernes respectifs.
4 – Approvisionnement		
☐	X	L'initiative proposée prévoit-elle l'approvisionnement (y compris les baux) en biens, en services, en biens immobiliers ou en services de construction dans une région géographique visée par un traité moderne?
		Si vous avez répondu « oui », énumérez les paragraphes de la présentation qui démontrent que l'approvisionnement sera conforme aux traités modernes respectifs.
5 – Admissibilité		
☐	X	Les organisations de revendication territoriale ou les gouvernements autochtones autonomes sont-ils admissibles au financement de programmes et de services ou à d'autres ressources associées à la mise en œuvre de l'initiative proposée?
		Si vous avez répondu « oui », énumérez les paragraphes de la présentation qui justifient le modèle de financement proposé (c.-à-d. subventions, financement sous forme de contribution) qui sera utilisé pour les organisations de revendication territoriale et les gouvernements autochtones autonomes.
		Si vous avez répondu « non », énumérez les paragraphes de la présentation qui expliquent pourquoi les organisations de revendication territoriale et les gouvernements autochtones autonomes ne sont pas admissibles.
6 – Consultation/mobilisation		
☐	X	Aux termes de l'initiative proposée, le Canada est-il tenu de respecter les exigences en matière de consultation et de mobilisation décrites dans un traité moderne?
		Si vous avez répondu « oui », énumérez les paragraphes de la présentation qui démontrent que les exigences en matière de consultation et de mobilisation, décrites dans les traités modernes respectifs, ont été respectées.
7 – Autre		
☐	X	L'initiative proposée crée-t-elle d'autres responsabilités fédérales relatives aux traités modernes?
		Si vous avez répondu « oui », énumérez les paragraphes de la présentation qui démontrent que l'on a donné suite aux autres responsabilités fédérales associées aux traités modernes.

Annexe H : Annexe sur les langues officielles

Nom de l'institution fédérale : Financement agricole Canada

Titre de la présentation : Plan d'entreprise de 2018-2019 à 2022-2023

Nom de la personne qui remplit le document : Vivianne Gauthier

Numéro de téléphone : 306-780-5633

Secteur : Agriculture et agroalimentaire

Répondez par « **oui** » ou par « **non** » à chacune des questions suivantes :

1. La présentation a-t-elle pour objet de demander au Conseil du Trésor d'approuver l'instauration ou la modification d'un instrument de politique? **Non**

2. La présentation a-t-elle pour objet de demander au Conseil du Trésor d'approuver l'établissement, la modification, le renouvellement ou la prorogation d'un service ou d'un programme? **Non**

3. La présentation a-t-elle pour objet de demander au Conseil du Trésor d'approuver un marché de prestation de services aux termes duquel les personnes fournissant les services ne sont pas des employés d'une institution fédérale? **Non**

4. La présentation a-t-elle pour objet de demander au Conseil du Trésor d'approuver la transformation de la structure de l'institution fédérale ou une privatisation? **Non**

5. La présentation a-t-elle pour objet de demander au Conseil du Trésor d'approuver une modification relativement à la manière dont les services sont fournis aux membres du public ou aux fonctionnaires fédéraux? **Non**

6. La présentation a-t-elle pour objet de demander au Conseil du Trésor d'approuver le versement d'une subvention ou d'une contribution à une organisation non gouvernementale? **Non**

7. La présentation a-t-elle pour objet de demander au Conseil du Trésor d'approuver la conclusion ou la modification d'une entente fédérale-provinciale? **Non**

8. La présentation a-t-elle pour objet d'obtenir l'approbation du Conseil du Trésor relativement au déménagement d'un siège social? **Non**

Directives

Si vous avez répondu « non » à chacune des questions de la liste, il n'est pas nécessaire de procéder à une analyse des incidences :

- Vous devez joindre une annexe sur les langues officielles à la présentation au Conseil du Trésor et, sous la rubrique Considérations relatives aux politiques pangouvernementales, ajouter la mention suivante : « Après examen, aucune incidence en matière de langues officielles n'est prévue ».

- Vous devez également joindre en annexe à la présentation la Liste de vérification des langues officielles dument remplie.

Si vous avez répondu « oui » à une ou plusieurs questions, veuillez procéder à une Analyse des incidences sur les langues officielles :

- Vous devez joindre en annexe à la présentation au Conseil du Trésor la Liste de vérification des langues officielles dument remplie et l'analyse des incidences de la proposition sur les obligations de votre institution en matière de langues officielles, sous la rubrique Considérations relatives aux politiques pangouvernementales.
- L'analyse doit comprendre un résumé des incidences sur les langues officielles et préciser les mesures prises ou prévues, afin de montrer aux ministres du Conseil du Trésor que le programme ou l'initiative est conforme aux exigences de l'institution en matière de langues officielles.