Financement agricole Canada
Farm Credit Canada

Canada

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

De 2009-2010 à 2013-2014

BUDGET DE FONCTIONNEMENT, BUDGET D'INVESTISSEMENT ET PLAN D'EMPRUNT

Pour l'exercice budgétaire 2009-2010

Table des matières

1.0 Résumé 2

2.0 Profil de la société 4
- 2.1 Aperçu général 4
- 2.2 Mandat et compétences législatives 5
- 2.3 Rôle d'intérêt public et indicateur de performance 5
- 2.4 Alignement sur les priorités gouvernementales 8
- 2.5 Gouvernance d'entreprise 10
- 2.6 Valeurs, pratiques culturelles et code de déontologie 18
- 2.7 Responsabilité sociale d'entreprise 19
  - 2.7.1 Indicateurs de la RSE 20
  - 2.7.2 Bilan de la RSE 21

3.0 Stratégie d'entreprise 29
- 3.1 Questions stratégiques et contexte commercial 29
  - 3.1.1 Crise économique mondiale 31
  - 3.1.2 Économie, affaires et commerce 33
  - 3.1.3 Environnement et ressources naturelles 34
  - 3.1.4 Gouvernance, politique et réglementation 34
  - 3.1.5 Sciences et technologie 36
  - 3.1.6 Société et démographie 37
- 3.2 Aperçu du secteur agricole 38
- 3.3 Secteur des services financiers 41
- 3.4 Gestion du risque d'entreprise 43
- 3.5 Vision 45
- 3.6 Processus de planification stratégique 45
- 3.7 Carte stratégique de 2009-2014 46
- 3.8 Stratégies d'entreprise - indicateur de performance global 47
  - 3.8.1 Thème : Engagement envers l'agriculture 52
  - 3.8.2 Thème : Solidité financière 54
  - 3.8.3 Thème : Expérience client 56
  - 3.8.4 Thème : Efficience et exécution 58
  - 3.8.5 Thème: Culture et expérience employé 59

4.0 Rendement par rapport aux objectifs antérieurs 61
- 4.1 Évaluation des résultats – Indicateur de performance global de 2008-2009 61
- 4.2 Faits saillants opérationnels et financiers 63

5.0 Résumé du plan financier 65

6.0 Budget de fonctionnement 66
- 6.1 Analyse des résultats prévus – prévisions de 2008-2009 comparées au plan financier de 2009-2010 67
- 6.2 Budget d'investissement 71
- 6.3 Modification future des conventions comptables 71
- Tableaux du budget de fonctionnement de 2009-2010 à 2013-2014 73

7.0 Résumé du plan d'emprunt 78

8.0 Information de référence 79
- 8.1 Glossaire 79
- 8.2 Produits et services 82
- 8.3 Prêts FAC 85
- 8.4 Bureaux de FAC 86
- 8.5 Personnes-ressources 87

1.0 Résumé

FAC est une société d'État fédérale financièrement autonome, qui rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Elle fournit du financement et d'autres services à quelque 50 000 producteurs primaires, exploitants à valeur ajoutée, fournisseurs et transformateurs le long de la chaîne de valeur agricole.

Rôle d'intérêt public de la société :

- **FAC est au service de l'agroindustrie en tout temps – dans tous les secteurs et toutes les régions du Canada.**
- **FAC est exclusivement au service de l'agriculture et a une vision à long terme.**
- **FAC est visionnaire et mène ses activités d'une manière durable.**

Les industries agricole et agroalimentaire et les secteurs bancaire et du financement agricole sont remodelés par de puissantes tendances qui ont des incidences importantes sur les fournisseurs de services comme FAC. L'industrie est en restructuration à cause de l'intensification des changements climatiques et des préoccupations environnementales, de l'instabilité des prix des aliments et de l'énergie, de l'évolution des valeurs sociétales et des demandes des consommateurs, des perturbations causées par les technologies, de la présence de concurrents étrangers et d'un glissement du rapport des forces géopolitiques.

L'agriculture sera différente à l'avenir. Certains disent qu'elle est désormais indissociable de six éléments clés : l'alimentation, les aliments pour animaux, les fibres, le carburant, les matières premières végétales industrielles et les produits biopharmaceutiques.

FAC a examiné les tendances en cours, et s'est donné une vision : une vision qui tient compte de ces tendances et de son rôle d'intérêt public.

À l'heure actuelle, l'instabilité règne dans les systèmes financiers partout dans le monde, créant une crise économique à l'échelle mondiale. Les institutions financières ont de la difficulté à accéder à du financement, à des capitaux et à des liquidités, ce qui se traduit par un ralentissement économique international dont la durée est difficile à prévoir. La plupart des banques canadiennes ont été épargnées, bien qu'elles doivent composer avec une hausse de leur coût de financement, des pertes de capital et des difficultés sur le plan de la titrisation de l'actif.

Les effets de cette crise sur l'agriculture et le secteur de l'agroentreprise pourraient comprendre une chute de la demande mondiale des produits agricoles, une diminution de leurs prix, et une perte d'avoir dans les éléments d'actif possédés. Comme la situation est encore en évolution, il est très difficile de déterminer ou de prédire toutes les répercussions.

FAC est bien placée pour affronter les difficultés actuelles du marché. Elle est en bonne santé financière et son bilan est solide. Elle possède un important fonds de réserve pour pertes sur créances. FAC est, en outre, à l'abri des problèmes de liquidités qui affligent le marché financier parce qu'elle peut maintenant emprunter directement du gouvernement fédéral. Toutefois, tout ce qui peut réduire les profits de ses clients se répercutera sur la croissance de leur entreprise et aura, par le fait même, des répercussions sur FAC.

FAC continuera de mener ses affaires comme à l'habitude, mais elle fera preuve d'une plus grande vigilance et surveillera l'environnement économique de près. Le personnel prendra de saines décisions en matière de prêt et de prix, qui assureront un juste équilibre entre les besoins des clients et la nécessité pour FAC de préserver sa viabilité à long terme.

FAC prévoit que ses prêts continueront de croître et que sa provision pour pertes sur créances demeurera relativement stable au cours des deux à trois prochaines années, et son plan financier reflète cette prévision.

Dans le cadre de son processus de planification stratégique, la société a établi ses priorités stratégiques pour 2009 :

1. **Engagement envers l'agriculture**
   Résultat visé : FAC est reconnue comme « la » source de connaissances, de produits et de services financiers adaptés à l'agriculture. Elle est aussi reconnue comme une entreprise socialement responsable.

2. **Solidité financière**
   Résultat visé : FAC est financièrement viable et autonome à long terme, et elle investit beaucoup dans l'agroindustrie.

3. **Expérience client**
   Résultat visé : Les clients sont des porte-parole passionnés de FAC.

4. **Efficience et exécution**
   Résultat visé : FAC facilite les processus d'affaires pour les clients comme pour les employés.

5. **Culture et expérience employé**
   Résultat visé : FAC est un employeur de choix qui possède une culture à rendement élevé et un personnel profondément engagé.

Le plan d'entreprise décrit les stratégies de Financement agricole Canada qui lui permettront d'offrir des produits, des services et des connaissances adaptés aux besoins uniques de l'agroindustrie.

Il expose aussi en détail le rendement de FAC par rapport à ses objectifs antérieurs, ainsi que son plan financier, ses budgets de fonctionnement et d'investissement et son plan d'emprunt.

Bref, FAC est une société visionnaire qui a pris l'engagement d'aider les producteurs et les agroentrepreneurs à réussir au sein d'une industrie agricole complexe. Elle vise à aider ses clients et d'autres à relever les défis et à saisir les occasions à venir.

2.0 Profil de la société

2.1 Aperçu général

Financement agricole Canada (FAC) mène ses activités à partir de 100 bureaux situés principalement dans les régions rurales du Canada. Les 1 400 employés de la société sont passionnés de l'agroindustrie. FAC poursuit sa croissance afin de répondre aux besoins changeants de l'industrie, et d'offrir des solutions personnalisées de financement par emprunt et par actions, des produits d'assurance, des logiciels de gestion, de la formation et de l'information.

FAC est une société d'État fédérale financièrement autonome qui rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Elle fournit du financement et d'autres services à quelque 50 000 producteurs primaires, exploitants à valeur ajoutée, fournisseurs et transformateurs le long de la chaîne de valeur agricole. Elle offre, en outre, de la formation et des publications à plus de 50 000 participants et abonnés.

FAC réunit des fonds principalement par le biais d'emprunts directs du ministère fédéral des Finances. Le ministère des Finances a consolidé les activités d'emprunts de Financement agricole Canada, de la Banque de développement du Canada (BDC) et de la Société canadienne d'hypothèque et de logement (SCHL) en avril 2008. Les profits réalisés par la société sont réinvestis pour mettre au point des produits, des services et des connaissances qui bénéficieront à l'agriculture.

Le portefeuille de prêts de première qualité de Financement agricole Canada est passé à près de 15 milliards de dollars en 2007-2008, marquant un quinzième exercice consécutif de croissance du portefeuille.

Notre origine remonte à 1929, lorsque la Commission du prêt agricole canadien a été créée pour fournir du crédit hypothécaire à long terme aux agriculteurs. La Société du crédit agricole a été créée en 1959 par la *Loi sur le crédit agricole* pour prendre la relève de la Commission du prêt agricole canadien. Elle était alors une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La proposition de valeur de FAC

FAC est fière de servir l'industrie agricole canadienne en tant que plus important fournisseur de financement à cette industrie depuis 1959.

D'abord et avant tout au service des producteurs primaires, nous servons également les fournisseurs et les transformateurs le long de la chaîne de valeur agricole.

Nous offrons, à prix concurrentiel, des solutions souples de financement, du capital risque, de l'assurance, des logiciels de gestion, de l'information et de la formation.

Ces services aident nos clients à prendre de saines décisions d'affaires et à maximiser leur réussite.

Nous aimons prendre le temps de connaître nos clients, leurs besoins particuliers, leurs objectifs et leur vision de l'avenir. Nous les aidons à relever les défis et à saisir les occasions.

Faire affaire avec nous, c'est simple comme tout.

FAC et l'agriculture…passionnément et pour longtemps.

Le 2 avril 1993, la *Loi sur la Société du crédit agricole* est promulguée. Cette loi donnait à la société un mandat, ainsi que des pouvoirs de prêt et des pouvoirs administratifs élargis, en plus de consolider les pouvoirs de la société de façon à lui permettre 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.

Le 14 juin 2001, la *Loi sur Financement agricole Canada*, qui mettait à jour l'ancienne loi de la société, a reçu la sanction royale. Cette nouvelle loi prorogeait la société sous le nom de Financement agricole Canada et l'autorisait à offrir une gamme plus vaste de produits et services aux producteurs agricoles et aux agroentrepreneurs.

L'industrie agricole et agroalimentaire joue un rôle important au sein de l'économie canadienne. Elle fournit un emploi sur huit et se classe au troisième rang des employeurs les plus importants au Canada. FAC est fière d'appuyer cette industrie des plus dynamiques.

2.2 Mandat et compétences législatives

FAC est régie par la *Loi sur Financement agricole Canada*, qui stipule ce qui suit :

4. (1) 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.

Lois fédérales qui s'appliquent à FAC

FAC est régie par les lois et règlements fédéraux suivants ou y est assujettie :

Loi sur Financement agricole Canada
Loi sur la gestion des finances publiques
Loi sur les langues officielles
Loi sur la protection des renseignements personnels
Loi sur l'accès à l'information
Loi fédérale sur la responsabilité
Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles
Loi sur les conflits d'intérêt
Code canadien des droits de la personne
Code canadien du travail
Loi sur l'assurance-emploi
Loi sur l'équité en matière d'emploi

FAC est assujettie à d'autres lois fédérales et provinciales, dont la *Loi sur les titres de bien-fonds*, la *Loi sur la médiation en matière d'endettement agricole* et les différentes lois visant les sûretés mobilières, la protection de l'environnement, la faillite, l'assurance, la santé et la sécurité au travail et les titres.

2.3 Rôle d'intérêt public et indicateur de performance

FAC est une société d'État fédérale qui a été créée par la *Loi sur Financement agricole Canada*. Voici une description de la façon dont FAC remplit son rôle d'intérêt public.

FAC est au service de l'agroindustrie en tout temps – dans tous les secteurs et toutes les régions du Canada

FAC fournit du financement aux producteurs canadiens, peu importe leur âge et la taille de leur exploitation.

FAC offre du financement aux agroentreprises, notamment les fournisseurs et les transformateurs qui servent les producteurs. Une chaîne de valeur qui est saine procure aux producteurs de la stabilité ainsi que des options d'achat et de vente.

FAC travaille avec chaque secteur d'activité à l'échelle du pays, et ce, principalement dans les régions rurales.

FAC est exclusivement au service de l'agriculture et a une vision à long terme

FAC comprend que l'agriculture est cyclique et que les cycles ont des répercussions même sur les meilleurs producteurs et agroentrepreneurs. C'est pourquoi elle travaille avec les clients et les secteurs de l'agriculture bon an, mal an.

FCC est une société d'État commerciale qui œuvre en partenariat ainsi qu'en concurrence avec d'autres établissements financiers pour que les producteurs primaires et les agroentrepreneurs aient un choix peu importe le cycle en cours.

FAC est rentable et financièrement autonome, ce qui lui permet d'être le chef de file dans l'offre de produits et de services innovateurs adaptés aux besoins d'affaires évolutifs de l'agriculture. Ces produits et services sont mis au point en tenant compte du fait qu'il faut un certain temps avant qu'une exploitation agricole devienne prospère.

FAC est visionnaire et mène ses activités d'une manière durable

FAC offre des produits et des services uniques qui aident les jeunes agriculteurs et les agroentrepreneurs, parce que c'est la chose à faire pour l'avenir de l'industrie.

FAC reconnaît que le savoir est la clé du succès futur de l'agriculture canadienne. Elle offre des ateliers, des publications et des forums d'apprentissage destinés à éduquer l'industrie et encourage le partage du savoir tant à l'externe qu'à l'interne.

FAC fonctionne d'une manière socialement responsable en accordant une attention particulière aux clients, à l'environnement, à la santé et la sécurité[1], aux droits de la personne, à la gestion des ressources humaines, à l'investissement et à la participation communautaires et à la gouvernance d'entreprise.

FAC fournit de l'information et des produits respectueux de l'environnement à ses clients, et s'efforce d'atténuer son empreinte écologique.

FAC redonne aux communautés où travaillent et vivent ses clients et ses employés.

FAC embauche et perfectionne des employés qui sont passionnés de l'agriculture et qui connaissent l'industrie agricole canadienne.

Indicateur relatif au rôle d'intérêt public

FAC a pour mission de **« mettre en valeur le secteur rural canadien par la prestation de services et de produits financiers et commerciaux, spécialisés et personnalisés, aux exploitations agricoles… et aux petites et moyennes entreprises liées à l'agriculture ».** L'agriculture traverse une période passionnante alors que l'industrie est en pleine effervescence. L'engagement de FAC envers l'agriculture demeure ferme, que ce soit dans les domaines du financement, de la formation, des logiciels de gestion, des programmes communautaires ou de la communication du savoir.

FAC croit que son rôle d'intérêt public imprègne tout ce qu'elle fait. Par exemple, le nouvel énoncé de positionnement de FAC, « Pour l'avenir de l'agroindustrie », exemplifie la marque FAC. Cet énoncé positionne l'agriculture, y compris la chaîne de valeur au complet, en tant qu'entreprise. Il indique au public – notamment aux clients et clients potentiels, aux centres d'influence (les sources de recommandation de clients dont les comptables et les avocats) et aux partenaires d'affaires – que FAC est un organisme visionnaire déterminé à aider les producteurs et les exploitants d'entreprise à réussir au sein d'une industrie agricole complexe.

Façon dont FAC remplit son rôle d'intérêt public – exemples pour 2007-208

FAC est au service de l'agroindustrie en tout temps – dans tous les secteurs et toutes les régions du Canada. En voici des exemples précis :

- Elle a fourni des prêts ou des produits financiers à 48 019 clients à partir de 100 bureaux situés partout au Canada :
  Colombie-Britannique/Alberta – 11 625
  Saskatchewan/Manitoba – 18 743
  Ouest de l'Ontario – 7 705
  Québec – 3 942
  Atlantique et Est de l'Ontario – 6 004

- Sur les 48 019 clients servis, le nombre net de nouveaux clients se chiffrait à :
  Agri-production – 3 526
  Agri-valeur – 171

- Elle a investi, par l'entremise d'Investissement FAC, 10 millions de dollars en fonds de capital-risque, portant le total de ses investissements à 72,9 millions de dollars depuis la création de cette division en 2002.

- Le ratio de coinvestissement de capital-risque est de 1,5:1. Les investissements de capital-risque de coinvestisseurs externes ont totalisé 1,50 $ pour chaque dollar investi par FAC

FAC est exclusivement au service de l'agriculture et a une vision à long terme

- La stratégie de soutien à la clientèle est venue en aide à 168 exploitations porcines.

- Le fonds *AgriSoutien* de FAC a fourni de l'aide à 84 familles; a fait un don de 25 000 $ à la Saskatchewan Association of Rural Municipalities pour venir en aide aux exploitations touchées par les inondations en Saskatchewan.

- La part du marché de la dette agricole canadienne en cours que détient FAC est de 24,4 p. 100.

- FAC a plus de 1 100 partenaires d'alliance.

- Le portefeuille de prêts de FAC est passé à 15 milliards de dollars.

[1] Y compris la salubrité des aliments

- Les logiciels AgExpert offrent aux producteurs des renseignements de gestion détaillés qui améliorent leur prise de décision.

- Les programmes d'apprentissage AgriSuccès mettent l'accent sur la planification de la relève, le marketing et les compétences en gestion.

- Le site MarchedelaFermeCanadienne.com offre aux clients de FAC un endroit dans Internet où ils peuvent promouvoir et vendre leurs produits.

- Le prêt *Accélérateur* destiné aux jeunes agriculteurs : du financement a été approuvé à 309 agriculteurs dans le cadre de ce programme en 2007-2008.

- 1,28 milliard de dollars en financement a été décaissé à de jeunes agriculteurs[2] par l'entremise de nos produits de prêt standards et personnalisés en 2007-2008, ce qui correspond à 35,77 p. 100 des décaissements nets de FAC.

FAC est visionnaire et mène ses activités d'une façon durable

- Elle a lancé le produit *ExpressPlus* afin de fournir du financement à court terme. Les clients peuvent demander le décaissement de fonds en ligne.

- Elle offre de la formation et des publications à plus de 50 000 participants et abonnés chaque année au moyen du bulletin *AgriSuccès Express*, du *Journal AgriSuccès*.

- En janvier de chaque année, FAC célèbre la *Journée de l'agriculture au Canada*, une journée spéciale où nous nous rassemblons dans des communautés aux quatre coins du pays afin de rendre hommage aux gens qui sont passionnés d'agriculture et qui en font l'une des industries les plus dynamiques au Canada.
- Voir la section Responsabilité sociale d'entreprise, y compris l'indicateur détaillé à la page 20.

- FAC est tenue, en vertu de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, d'évaluer les effets des projets qu'elle finance. Elle évalue aussi les risques environnementaux liés à ses activités de prêt lorsqu'elle prend en garantie des biens immobiliers.

  Le processus d'évaluation environnementale consiste à recueillir des renseignements à l'aide d'un questionnaire sur l'environnement rempli par les clients et d'autres sources et ensuite à évaluer le risque associé aux effets environnementaux. Nous saisissons les résultats de nos évaluations environnementales dans nos systèmes et en faisons rapport au Registre canadien d'évaluation environnementale tous les trimestres.

- FAC incorpore des pratiques équilibrées et sensibles à l'environnement dans ses activités quotidiennes. Elle a établi un protocole de biosécurité afin de s'assurer que ses employés prennent les précautions nécessaires pour prévenir les maladies lorsqu'ils visitent les exploitations des clients.

- FAC adhère aux lignes directrices du programme *Imagine* du Centre canadien de philanthropie et donne 1,5 p. 100 de ses profits aux communautés où travaillent et vivent ses clients et ses employés.

- FAC fait la promotion de la sécurité à la ferme, apporte son soutien aux causes qui portent sur l'alimentation et la faim, offre de la formation sur l'agriculture et finance des projets qui améliorent la qualité de vie.

- Le fonds *AgriEsprit* de FAC contribue maintenant 750 000 $ chaque année à des projets d'immobilisations dans des communautés rurales; en 2007-2008, 58 organismes communautaires ont reçu du financement.

- La tournée annuelle *En campagne contre la faim* de FAC a permis de recueillir des centaines de milliers de kilogrammes d'aliments pour les banques alimentaires rurales en 2007-2008.

- FAC appuie la *Journée mondiale de l'alimentation*, parraine la *Semaine canadienne de la sécurité en milieu agricole* et offre les séances de formation *Premiers soins à la ferme*.

[2] Tous les clients de moins de 40 ans qui sont des emprunteurs, des coemprunteurs ou des cautions pour des prêts à des particuliers ou à des sociétés/compagnies.

- Indice de l'expérience client : 56,36 p. 100[3]; déterminé à partir des réponses aux questions portant sur le degré de satisfaction et la fidélité des clients, leur promotion de FAC, la facilité pour eux de faire affaire avec FAC, la mesure dans laquelle ils croient que FAC a à cœur leur réussite, la valeur globale qu'elle leur offre et sa capacité de résoudre des problèmes.

- Indice de la réputation : pointage de +50[4]; déterminé à partir des résultats d'une étude du marché et auprès des groupes d'intervenants menée en 2007

Bref, FAC est une société visionnaire qui a pris l'engagement d'aider les producteurs et les agroentrepreneurs à réussir au sein d'une industrie agricole complexe. Elle vise à aider ses clients, et d'autres, à relever les défis et à saisir les occasions à venir.

2.4 Alignement sur les priorités gouvernementales

Énoncé du ministre relatif aux priorités et responsabilités

L'honorable Gerry Ritz, ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et ministre de la Commission canadienne du blé, a énoncé, en 2008, ses attentes vis-à-vis FAC, notamment :

- Attention continue au maintien de FAC comme société d'État rentable et financièrement autonome. En cette période d'instabilité de l'économie mondiale, il est essentiel que FAC continue d'offrir sa gamme complète de produits de crédit à l'agroindustrie canadienne. L'accès à du crédit à court terme, à des prêts hypothécaires à long terme et à du capital de risque est essentiel à la viabilité et à la réussite à long terme de l'ensemble de la chaîne de valeur agricole et de tous les secteurs de l'industrie. FAC doit continuer de créer des produits et des services novateurs qui sont adaptés aux besoins d'affaires évolutifs de ses clients et qui sont concurrentiels à ceux offerts par les autres établissements financiers. FAC doit croître au rythme de la croissance, de la diversification et de l'expansion de ses clients tant au Canada qu'à l'étranger.

- Appui continu au renouveau en agriculture. FAC continuera à travailler avec les agriculteurs débutants et les jeunes agriculteurs afin de leur offrir des produits qui les aideront à s'établir et qui faciliteront le transfert intergénérationnel des fermes familiales à l'échelle du Canada. De concert avec les intervenants de l'industrie et en collaboration avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), FAC continuera d'offrir des services commerciaux uniques, des ateliers et des forums d'apprentissage, ainsi que des publications et des produits de formation adaptés aux besoins particuliers des producteurs et des agroentrepreneurs. Le savoir représente l'élément clé qui permettra aux producteurs et aux agroentrepreneurs de saisir les occasions. L'embauche et le perfectionnement d'employés qui sont passionnés d'agriculture et qui connaissent l'industrie agricole canadienne sont également éléments essentiels au renouveau en l'agriculture.

- Présence continue comme société socialement responsable. FAC jouera un rôle de premier plan dans la promotion de pratiques environnementales durables et de la salubrité des aliments en appuyant la traçabilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement agricole par l'offre de produits comme le logiciel *Gestionnaire de champs PRO*. FAC continuera, en outre, à fournir de l'information environnementale à ses clients et de s'acquitter de ses obligations à titre d'autorité fédérale aux termes de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* en effectuant des évaluations environnementales.

- Collaboration continue avec AAC en vue de la mise en œuvre de Cultivons l'avenir, le nouveau cadre stratégique pour l'agriculture canadienne.

---

[3] Seules les cotes parfaites de « cinq aur cinq » de l'Indice de l'expérience client (IEC), pour une série de questions posées à nos clients, sont prises en compte pour déterminer le pourcentage total de l'IEC.

[4] Léger Marketing calcule l'indice de la réputation sur une fourchette de -100 à +100. Un pointage de +50 se situe dans le quartile supérieur de tous les pointages possibles et indique que la société jouit d'une réputation positive auprès de tous les groupes d'intervenants qui ont participé au sondage.

Cultivons l'avenir

Le 11 juillet 2008 à Québec, les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux de l'agriculture ont signé un accord, soit le cadre multilatéral *Cultivons l'avenir*. Cet accord est accompagné d'un engagement financier de 1,3 milliard de dollars sur une période de cinq ans pour des programmes à frais partagés non liés à la gestion des risques de l'entreprise (GRE). Le coût sera partagé entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux selon un ratio de 60:40 et représente une augmentation de 330 millions de dollars par rapport à l'enveloppe des programmes non liés à la GRE qui a été accordée dans le Cadre stratégique pour l'agriculture.

Le nouveau cadre multilatéral de cinq ans représente une étape importante pour ouvrir la voie à la création de nouveaux programmes appuyant la vision de *Cultivons l'avenir*, soit celle d'un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels innovateur et rentable qui saisit les possibilités en répondant aux exigences du marché et contribue à la santé et au mieux-être des Canadiens.

Cultivons l'avenir fournira aux agriculteurs et aux autres intervenants de la chaîne de valeur un avantage concurrentiel pour s'assurer d'un succès sur le marché national et sur les marchés d'exportation. Le nouveau cadre prévoit des programmes qui permettront de mieux s'adapter et de réagir rapidement aux demandes changeantes des marchés de la consommation. Un engagement à diminuer le fardeau réglementaire gouvernemental et l'ajout de meilleurs outils permettant aux entrepreneurs de mieux planifier et évaluer leurs activités sont d'autres exemples de la façon dont Cultivons l'avenir aidera le secteur à devenir rentable à long terme.

Cultivons l'avenir met également l'accent sur l'aide à l'amélioration de systèmes de salubrité des aliments et à l'application continue de mesures environnementales à la ferme. En outre, les gouvernements s'engagent, dans le contexte du cadre, à continuer de travailler avec le secteur pour la mise en place de systèmes de traçabilité et de biosécurité.

Le cadre *Cultivons l'avenir* comprend une série de programmes de gestion des risques d'entreprise (GRE) améliorés dont la mise en œuvre est basée sur les demandes des producteurs.

Agri-investissement – un compte d'épargne pour les producteurs qui offre une protection flexible contre de légères baisses de revenu et favorise les investissements qui aident à atténuer les risques ou à accroître le revenu provenant du marché.

Agri-stabilité – un programme fondé sur la marge qui offre un soutien du revenu lorsqu'un producteur subit une perte de revenu importante. Le programme couvre les baisses de revenu d'un producteur supérieures à 15 p. 100 par rapport à son revenu moyen des années précédentes.

Agri-relance – un cadre d'aide qui prévoit un processus coordonné d'intervention rapide des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux en cas de catastrophes et qui comble les lacunes des programmes existants.

Agri-protection – un programme d'assurance qui offre une protection contre les pertes de production attribuables à certains risques et qui a été élargi dans le cadre de *Cultivons l'avenir* afin de couvrir un plus grand nombre de produits agricoles de base.

FAC appuiera le cadre *Cultivons l'avenir* en développant des produits, des services et des programmes novateurs qui font la promotion d'un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels vigoureux.

Programmes du gouvernement

À la demande du gouvernement du Canada, FAC administre des programmes gouvernementaux particuliers, notamment le *Programme d'aide financière pour les abattoirs de ruminants* et le *Programme canadien d'options pour les familles agricoles*. Dans le cadre de ce dernier programme, FAC aide à effectuer les évaluations des exploitations agricoles.

Langues officielles

FAC respecte la *Loi sur les langues officielles* et se conforme aux règlements et aux politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor concernant les communications, le service au public, la langue de travail et d'autres obligations.

2.5 Gouvernance d'entreprise

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de FAC est représentatif de la collectivité canadienne de l'agriculture et de l'agroindustrie. L'expertise des administrateurs contribue grandement à l'élaboration de la vision et de la stratégie de la société. Le Conseil 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.

Le Conseil d'administration de FAC est nommé par l'actionnaire de la société : le gouvernement du Canada. Le président du Conseil et le président-directeur général (PDG) de FAC sont nommés par le gouverneur en conseil. Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire nomme les administrateurs de la société, en s'efforçant d'atteindre un équilibre en matière de représentativité de la population canadienne, notamment sur le plan des secteurs de l'industrie, du sexe, de la langue et de la région géographique. Les administrateurs sont nommés pour un mandat maximal de quatre ans qui peut être reconduit. Ils reçoivent des indemnités journalières et des honoraires annuels fixés par le gouverneur en conseil, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Conseil d'administration est responsable de la gouvernance générale de la société. Il surveille les activités de la société afin de veiller aux meilleurs intérêts de celle-ci et à 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 administrateurs jouent un rôle d'intendance, participent au processus de planification stratégique et approuvent l'orientation stratégique et le plan d'entreprise de la société. Le Conseil exerce, en outre, une fonction de surveillance pour ce qui est de la détermination des principaux risques liés aux activités de Financement agricole Canada et de la mise en œuvre de politiques et de systèmes appropriés pour gérer ces risques.

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. Ces documents décrivent les six grands domaines de responsabilité du Conseil : l'intégrité (sur le plan juridique et éthique); la planification stratégique; la communication de l'information financière et l'obligation d'informer le public; la gestion du risque et les contrôles internes; la formation en leadership et la planification de la relève, et enfin, la gouvernance d'entreprise, qui englobe l'orientation, la formation continue et l'évaluation des administrateurs et administratrices.

Il existe trois sous-comités du Conseil : le Comité de vérification, le Comité des ressources humaines et le Comité de gouvernance d'entreprise.

Le **Comité de vérification** est composé entièrement d'administrateurs qui n'ont aucun lien avec la direction. Il surveille le rendement financier de FAC et veille à l'intégrité, l'efficacité et l'exactitude des systèmes de rapports financiers et de contrôle, du processus de gestion intégrée du risque et des fonctions de vérification de la société.

Le **Comité des ressources humaines** examine les grandes questions de politique des ressources humaines. Il est chargé de conseiller le Conseil à l'égard de toutes les questions relatives au PDG, notamment les qualités et compétences essentielles du poste, les objectifs et l'évaluation du rendement du titulaire.

Le Comité des ressources humaines est aussi responsable d'examiner le plan de relève de la société.

Le **Comité de gouvernance d'entreprise** examine les bonnes pratiques de gouvernance et émet des recommandations à cet effet au Conseil.

Le Comité de gouvernance d'entreprise examine régulièrement le nombre, la structure, la composition et le mandat des comités du Conseil. Il est également responsable d'effectuer des évaluations du Conseil portant sur le rendement des administrateurs, des comités et du Conseil d'administration dans son ensemble. Le Comité surveille aussi les politiques du Conseil en matière d'éthique, de conflit d'intérêt et de déontologie des administrateurs.

Le Comité agit en outre comme comité des nominations du Conseil et, à ce titre, est responsable d'examiner les nominations au Conseil, à la présidence du Conseil et au poste de PDG de la société, d'en faire rapport et de soumettre ses recommandations à ce sujet au Conseil et au ministre de FAC.

FAC a aussi un **Comité de retraite** qui conseille le Conseil d'administration et lui fait des recommandations relativement à diverses questions relatives au régime, aux politiques et à d'autres questions de gouvernance. Les fonctions et les responsabilités du Comité de retraite de la société sont énoncées en détail dans la section intitulée *Cadre de gouvernance* (se reporter à la page 19).

Membres du Conseil d'administration

Gill O. Shaw, B.Sc.Ag, MBA
Président du Conseil d'administration
PDG retraité
Société du crédit agricole du Manitoba
Brandon (Manitoba)
Nommé président le 30 octobre 2006

Gill O. Shaw possède plus de 30 années d'expérience en gestion agricole et financière et est un spécialiste de l'administration de crédit commercial aux grandes entreprises. De 1991 à 2002, alors qu'il occupait le poste de directeur général de la Société du crédit agricole du Manitoba, il était également membre du comité exécutif du ministère de l'Agriculture du Manitoba. De 1989 à 1991, il a été directeur exécutif de la Commission de médiation agricole du Manitoba. Il vit à Brandon, au Manitoba.

Greg Stewart, P.Ag
Président-directeur général
Financement agricole Canada
Regina (Saskatchewan)
Nommé le 1er janvier 2008

Greg Stewart est entré au service de Financement agricole Canada (FAC) en 1987 et a occupé des postes à responsabilités croissantes, qui lui ont permis d'acquérir une vaste expérience dans les domaines des opérations et de la gestion du risque. De 2002 à 2007, M. Stewart a dirigé l'ensemble des opérations nationales de FAC, dont les ventes et le marketing. Durant cette même période, le portefeuille de la société a presque doublé, alors que FAC améliorait son service à la clientèle et le niveau d'engagement de ses employés. En 2005, M. Stewart a été nommé vice-président exécutif, titre auquel s'est ajouté en 2006 celui de chef de l'exploitation. En 2007, il a reçu le mandat d'assurer le leadership stratégique de FAC à titre de président-directeur général de la société, son rôle actuel.

Agronome professionnel, Greg Stewart détient un baccalauréat en sciences de l'agriculture de l'Université du Manitoba et il est membre de la *Saskatchewan Institute of Agrologists*. M. Stewart fait également du bénévolat à titre de membre du conseil de la fondation du *Adult Learning Centre* et du conseil d'administration d'Habitat pour l'humanité.

Caroline Belzile, D.T.A.
Copropriétaire d'une exploitation céréalière et d'élevage de bovins et de porcs et d'une érablière
Saint-Elzéar (Québec)
Nommée le 29 janvier 2008

Caroline Belzile habite Saint-Elzéar, au Québec. Elle est copropriétaire d'une exploitation céréalière et d'élevage de bovins et de porcs et d'une érablière. En 2006, l'exploitation a reçu plusieurs récompenses honorifiques, notamment le prix *Environnement et bon voisinage* remis par la Fédération des producteurs de porcs du Québec et le *Prix innovation en santé et sécurité du travail* remis par la Commission de la santé et de la sécurité du travail. En 2005, Mme Belzile a été nommée *Agricultrice de passion* lors du gala Saturne de la Fédération des agricultrices du Québec. De 1989 à 2002, elle a occupé le poste de conseillère en assurance auprès de la Régie des assurances du Québec, conseillant des producteurs céréaliers et des éleveurs locaux de bovins, de porcs et de moutons de la région de Rimouski et de la Beauce. Elle a été présidente du Groupe Evolu-porc et administratrice de Fertior, un organisme de gestion des surplus de lisier en Beauce. Elle a aussi rempli divers engagements de conférencière devant de nombreuses entreprises au cours des deux dernières années.

Donald Bettle
Ancien producteur laitier
Ancien président
Coopérative d'exportation de produits laitiers du Canada atlantique
Passekeag (Nouveau-Brunswick)
Nommé le 25 janvier 2007

Donald Bettle œuvre depuis 30 ans au sein de l'industrie agricole du Nouveau-Brunswick. Il exerçait auparavant la fonction de président de la coopérative d'exportation de produits laitiers du Canada atlantique, qui administre le programme *Lait canadien de qualité*. Parmi ses réalisations antérieures, on note sa contribution à un comité chargé de renforcer devant l'OMC la situation commerciale du Canada en agriculture. Il a également agi à titre de président et directeur auprès de nombreux organismes, notamment le Comité sur le transport du lait du Nouveau-Brunswick, l'Association des producteurs agricoles du Nouveau-Brunswick, le Kings County Soil and Crop, le Kings County Agricultural Environmental Conservation Club et le Comité de gestion des quotas. Il a aussi œuvré au sein de la Fédération canadienne de l'agriculture, du Comité national sur le transport du lait, du Comité interprovincial de mise en commun et de la Sussex and Studholm Agriculture Society.

Jack C. Christie, B.Comm, FCA
Président-directeur général
Northumberland Dairy Co-operative Ltd.
Miramichi (Nouveau-Brunswick)
Nommé le 27 novembre 2003
Mandat reconduit le 20 octobre 2005
Président, Comité de vérification

Jack Christie est fellow de l'Institut Canadien des Comptables Agréés et président-directeur général de la Northumberland Dairy Co-operative Limited, au Nouveau-Brunswick, depuis 20 ans. Il est aussi directeur et ancien président de l'Atlantic Dairy Council et président de l'Association des exploitants de laiteries du Nouveau-Brunswick. Il a été président de l'Institut des comptables agréés du Nouveau-Brunswick et membre du Conseil d'administration de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. M. Christie est président sortant et membre du Rotary Club de Newcastle.

Brad Hanmer, B.Sc.Ag
Copropriétaire et exploitant d'une exploitation céréalière et de semences contrôlées
Dirige une entreprise familiale de vente, transformation et exportation de semences
Govan (Saskatchewan)
Nommé le 25 janvier 2007

Avec ses parents et ses deux frères, Brad Hanmer est actuellement propriétaire et exploitant d'une ferme céréalière florissante qui produit également des semences contrôlées. De plus, M. Hanmer dirige une entreprise familiale de vente au détail, de transformation et d'exportation de semences. Il a exercé la fonction de président de la Saskatchewan Canola Growers Association, d'administrateur de la Canadian Canola Growers Association et a été le président fondateur de la Bio-diesel Association of Canada, organisme qui encourage la commercialisation du biodiésel au Canada.

Ron Hierath
Courtier en immeubles, secteur résidentiel et agricole
Lethbridge (Alberta)
Nommé le 25 janvier 2007

En ce moment, Ron Hierath est agent immobilier dans les domaines résidentiel et agricole à Lethbridge, en Alberta. M. Hierath a précédemment été député à l'Assemblée législative de l'Alberta et, à ce titre, a présidé le Comité permanent d'orientation en matière d'agriculture et de développement rural, avant de devenir membre du Comité de commercialisation et de transport des céréales. Pendant plus de 25 ans, M. Hierath a été producteur de troisième génération de blé et d'orge et éleveur de porcs pendant plus de 20 ans. Il a également été membre de l'Alberta Grain Commission et de la Western Barley Growers Association et administrateur de la Western Canadian Wheat Growers Association.

Caroline Granger
Présidente-directrice générale
The Grange of Prince Edward Vineyards
and Estate Winery
Hillier (Ontario)
Nommée le 27 juin 2007

Caroline Granger est née à North Bay, en Ontario, et est diplômée avec distinction du Winery Management and Viticultural program du Collège Loyalist de Belleville, en Ontario. Elle est fondatrice et PDG de The Grange of Prince Edward Vineyards & Estate Winery, le vignoble et l'établissement vinicole le plus important du comté de Prince Edward. En tant que présidente de The Grange, elle a supervisé chaque aspect du projet de construction, y compris la restauration d'une grange loyaliste originale qui abrite maintenant l'entreprise qui lui a valu le prix de l'année 2004 pour un projet de construction commerciale. En 2006, Mme Granger a été nommée au Ontario Wine Council et siège comme représentative de la région vinicole du comté de Prince Edward. Elle a mené la campagne pour faire reconnaître officiellement le comté comme la toute nouvelle région viticole de l'Ontario et a fait pression sur LCBO & Vintages avec succès pour qu'ils acceptent des vins du comté. Mme Granger a reçu le prix de femme d'affaires de l'année 2006 du comté de Prince Edward et a été désignée comme candidate pour le prix *Rosemary-Davis*. Elle est également co-présidente du Prince Edward County Tourism Development Alliance, présidente de l'organisation Alternatives for Women in Prince Edward County et siège au comité exécutif de Taste the County.

John Klippenstein, CMA
Chef de l'exploitation, Klippenstein Management Services
Steinbach (Manitoba)
Nommé le 30 juillet 2008

John Klippenstein vit à Steinbach, au Manitoba, où il exerce la profession de comptable en management accrédité (CMA) dans le secteur privé. Depuis, 1972, M. Klippenstein offre des services à des clients agricoles dans les domaines du financement, de la comptabilité, des achats et des ventes, de l'expansion, du transfert intergénérationnel, de l'impôt sur le revenu et de l'analyse des programmes gouvernementaux. M. Klippenstein a grandi sur une ferme à Hanover, au Manitoba, et a pris l'exploitation familiale en charge pendant un certain nombre d'années. Il a été directeur général de la Manitoba Mennonite Mutual Insurance Company de 1965 à 1970 et comptable en chef pour le groupe d'entreprises Barkman de 1970 à 1972. Il a également occupé de nombreux postes au sein d'associations professionnelles, notamment celui de président de la Manitoba Society of Management Accountants de 1992 à 1993. En 2001, il est devenu le douzième CMA du Manitoba à se voir accorder le statut de membre à vie de la Manitoba Society of Management Accountants.

Gilles Lapointe, B.Comm, CGA, CFP
Associé, BDO Dunwoody LLP
Casselman (Ontario)
Nommé le 11 mars 2008

Gilles Lapointe possède une vaste expérience du des services de comptabilité et de gestion financière, étant au service de BDO Dunwoody LLP, un cabinet consultatif et de services de comptabilité, depuis 1977. Comptable général accrédité depuis 1984 et planificateur financier agréé depuis 1999, M. Lapointe est un associé du bureau de BDO d'Embrun, en Ontario. Il sert une clientèle très diversifiée, composée d'exploitations agricoles et de petites et moyennes entreprises. Il a également de l'expérience de travail avec des clients de coopératives et de caisses populaires. Il conseille ses clients sur différentes questions, notamment sur le transfert d'entreprises, la planification successorale et la planification de la relève. M. Lapointe aide également ses clients à tirer parti des programmes gouvernementaux, leur fournit des conseils en fiscalité et dresse leurs états financiers.

Russel Marcoux, BA
Président-directeur général
Yanke Group of Companies
Propriétaire-exploitant d'une exploitation céréalière
Saskatoon (Saskatchewan)
Nommé le 10 décembre 2002
Mandat reconduit le 29 août 2005
Président, Comité de gouvernance d'entreprise

Russel Marcoux est président-directeur général de la Yanke Group of Companies, une société de transport international qui emploie plus de 700 personnes et qui exploite un parc qui compte près de 1 900 véhicules. M. Marcoux participe également à

la gestion d'une exploitation céréalière à Viscount, en Saskatchewan.

Il est membre du Conseil canadien des chefs d'entreprise, du conseil des gouverneurs de la Chambre de commerce du Canada, du comité des conseillers du doyen de la Edwards School of Business et actionnaire et directeur de F.R. Insurance, une compagnie d'assurances captive étrangère. M. Marcoux a reçu une médaille commémorative de la Gouverneure générale du Canada et une médaille commémorative du Jubilé de la Reine pour son importante contribution envers ses compatriotes, sa communauté et le Canada. Il a également été désigné comme l'un des cent étudiants de l'Université de la Saskatchewan ayant une certaine influence en 2007, année de la célébration du 100e anniversaire de l'université.

Sharon E. White, B.Comm, LL.B.
Avocate associée
Richards Buell Sutton LLP
Vancouver (Colombie-Britannique)
Nommée le 18 décembre 2006

Sharon White pratique le droit depuis 1981 et se spécialise dans le domaine du droit des sociétés et des affaires. Elle est une associée du cabinet d'avocats Richards Buell Sutton LLP, l'un des plus anciens cabinets d'avocats de la Colombie-Britannique, dont elle dirige le Service des finances d'entreprise. Elle est également membre du conseil d'administration de Partnerships British Columbia, une société qui appartient à la province de la Colombie-Britannique et qui est chargée de réunir des ministères, des organismes et des entreprises du secteur privé pour développer des projets au moyen de partenariats publics-privés. De plus, elle siège au conseil d'administration de la FreshXtend Technologies Corp. et préside son comité de vérification. Il s'agit d'une société qui développe et commercialise des technologies de prolongation de la durée de vie des produits provenant de l'industrie des fruits et légumes frais et de l'industrie des fleurs. Elle est la présidente sortante de la section des valeurs mobilières de la division de la Colombie-Britannique de l'Association du Barreau canadien. Elle est membre de la Law Society of British Columbia et de l'Association du Barreau canadien et elle a déjà été membre de la Bermuda Bar Association et du Conseil des tribunaux administratifs canadiens.

Haute direction

Assujettis au *Code de déontologie*, les membres de l'ÉHD suivent les plus hautes normes en matière de conduite personnelle et professionnelle. Tous les membres de la haute direction, à l'exception du président-directeur général, sont rétribués selon les politiques et les échelons de rémunération approuvés par le Conseil d'administration. Le gouverneur en conseil se charge toutefois de fixer la rémunération du président-directeur général. Voici la structure de la haute direction de la société.

Le Comité exécutif (CE) compte le président-directeur général; le vice-président exécutif et principal dirigeant financier; le vice-président exécutif et chef de l'exploitation; le vice-président principal, Ressources humaines; le vice-président principal et dirigeant principal de l'information; le vice-président principal, Marketing; le vice-président principal, Portefeuille et risque de crédit, et la vice-présidente principale, Stratégie, savoir et réputation. Le CE se charge de la prise des décisions d'entreprise, ce qui comprend la vision stratégique de FAC, la stratégie de placement, l'affectation des ressources d'entreprise et la résolution des grandes questions stratégiques.

Greg Stewart, P.Ag.
Président-directeur général
Voir le profil de M. Stewart à la page 14.

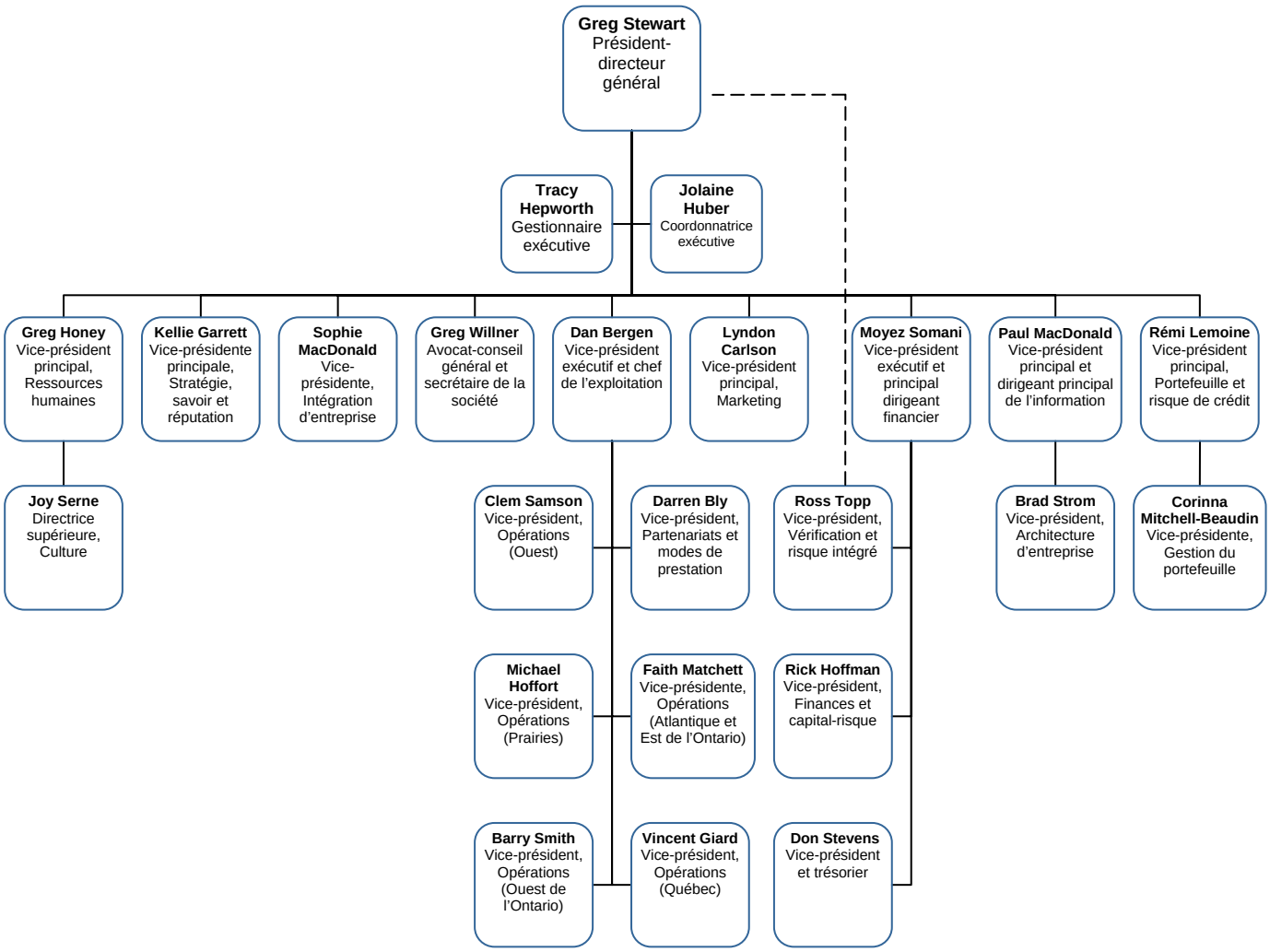
Moyez Somani, CMA, MBA, FCMA
Vice-président exécutif et principal dirigeant financier
M. Somani dirige la fonction financière de FAC et a la responsabilité directe des divisions de la Trésorerie, des Finances et capital-risque et de la Vérification. Ces divisions englobent les fonctions de sécurité d'entreprise, de planification de la continuité des activités, de l'acquisition et de l'administration des placements du Régime de retraite de FAC.

Il est très actif au sein de la communauté locale. En effet, il est président du conseil provincial de la Society of Management Accountants de la Saskatchewan, membre du Conseil d'administration et directeur du Comité de vérification de la Saskatchewan Cancer Agency et membre honoraire du Conseil du Financial Management Institute. Il est aussi membre du comité d'investissement de l'AgriFood Equity Fund et membre du Agakhan Economic Planning Board for Canada. M. Somani apporte à FAC plus de 20 années d'expérience dans

des postes de haute direction du secteur des services financiers.

Dan Bergen, P.Ag.
Vice-président exécutif et chef de l'exploitation
Dan Bergen est responsable de la gestion de l'ensemble des opérations de prêt de Financement agricole Canada (FAC) à l'échelle nationale, y compris la gestion des alliances et des modes de prestation. M. Bergen travaille à FAC depuis plus de 30 ans, où il a occupé divers postes, notamment celui de directeur de comptes, de directeur de district, de directeur général de la division Agri-immeubles, de vice-président, Opérations – Prairies et de vice-président, Opérations – Ouest de l'Ontario. Agronome professionnel, M. Bergen est titulaire d'un baccalauréat spécialisé en sciences agricoles de l'Université de la Saskatchewan (avec haute distinction). Il a siégé au comité de campagne de Centraide de Regina et aide à orienter les réfugiés et les nouveaux Canadiens qui viennent s'établir au Canada. Il est aussi un partisan actif des Jeux olympiques spéciaux et agira comme président du Dîner de gala et enchères de 2008 de la Saskatchewan pour les Jeux olympiques spéciaux.

Lyndon Carlson, P.Ag.
VP principal, Marketing
M. Carlson est responsable du marketing, de la gestion de la marque, de la recherche de marché, du développement des produits, de la tarification, des produits d'assurance, d'AgriSuccès (information et formation) et d'AgExpert (solutions logicielles de gestion agricole). Il compte plus de 25 années d'expérience dans divers domaines de l'agroindustrie. Il est titulaire d'un baccalauréat en sciences agricoles de l'Université de la Saskatchewan. En plus de faire du bénévolat pour sa paroisse, M. Carlson est vice-président de la Fondation des 4-H du Canada et il siège aux conseils d'Agrivita Canada Inc. et du Centre canadien de santé et sécurité en milieu agricole.



Kellie Garrett, ABC, MA Leadership
Vice-présidente principale, Stratégie, savoir et réputation
Mme Garrett est responsable de la stratégie d'affaires et de la gestion des projets d'entreprise, de la gestion du savoir, de la veille stratégique, des communications d'entreprise, de l'expérience client, de la responsabilité sociale d'entreprise et de l'innovation. Membre agréée de l'Association internationale des professionnels de la communication (AIPC), elle détient une maîtrise en arts spécialisée en leadership de l'Université Royal Roads. Mme Garrett est diplômée du programme de perfectionnement des cadres de l'École d'études commerciales de Harvard. Passionnée du bénévolat, Mme Garrett siège aux conseils d'administration suivants : membre du conseil d'administration du Canadian Business for Social Responsibility, présidente de la Hospitals of Regina Foundation. Mme Garrett donne régulièrement des conférences sur des sujets allant du leadership et de la stratégie à la marque personnelle et elle conseille aussi les parents qui ont un enfant autistique. En 2007, elle a été nommée au palmarès des 100 femmes les plus influentes au Canada par le Réseau des femmes exécutives.

Greg Honey
Vice-président principal, Ressources humaines
M. Honey est responsable de toutes les aspects des ressources humaines et des services administratifs à l'échelle nationale. Il œuvre d'ailleurs dans ce domaine depuis plus de 20 ans. Il surveille le développement et l'orientation des politiques administratives et des ressources humaines pour les 1 400 employés de FAC à l'échelle du Canada. Il est membre du comité exécutif des ressources humaines (section de l'Ouest) du Conference Board du Canada et participe, depuis le début de sa carrière, à l'Institut canadien de la retraite et des avantages sociaux et à l'organisme Canadian Human Resource Planners. M. Honey est titulaire d'un baccalauréat en éducation de l'Université de Regina.

Rémi Lemoine, MBA, CCP
Vice-président principal, Gestion du portefeuille et risque de crédit
M. Lemoine est responsable des secteurs de la Gestion du portefeuille et du Risque de crédit à FAC. Depuis son entrée au service de FAC il y a plus de 15 ans, il a occupé divers postes de direction dans les domaines des opérations, du service à la clientèle, du risque de crédit et des alliances. Il détient un baccalauréat et une maîtrise en administration des affaires de l'Université du Nouveau-Brunswick et a fait des études dirigées en économie agricole au Collège d'agriculture de la Nouvelle-Écosse. M. Lemoine est actif au sein de sa communauté et d'organisations sportives. En fait, il siège aux conseils d'administration de la Regina Soccer Association ainsi que du Regina East United Soccer Club. Titulaire de l'accréditation de professionnel de la gestion du crédit (CCP), M. Lemoine est un administrateur du chapitre de la Saskatchewan de l'Institut canadien du crédit.

Paul MacDonald, B.Sc., M.A. (Economics)
Vice-président principal et dirigeant principal de l'information (DPI)
Paul MacDonald est responsable de la technologie de l'information et de l'architecture d'entreprise de FAC. Depuis 2004, il a dirigé la transformation de l'organisation de la TI en mettant en œuvre toute une gamme de nouveaux services et processus et de nouvelles technologies de l'information habilitantes.

M. MacDonald est titulaire d'une maîtrise en économie de l'Université Queen's et d'un baccalauréat en sciences de l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard. Avant de joindre les rangs de FAC en 2001, M. MacDonald était vice-président chez Ipsos-Reid, un important cabinet de recherche en marketing. Il est membre sortant du conseil d'administration de Centraide (Regina) et continue de participer aux activités de Centraide à titre de membre du comité de développement des ressources.

Équipe de la haute direction (ÉHD)

L'Équipe de la haute direction établit les priorités d'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques, conformément au mandat et à l'orientation stratégique approuvée de la société. Voir la page 18 pour une liste complète des membres de la haute direction de FAC.

Cadre de gouvernance

FAC a établi un cadre de gouvernance et divers comités afin d'aider le Conseil d'administration, le Comité exécutif et l'Équipe de la haute direction à guider la prise de décisions d'entreprise.

Le **Comité de gestion de l'actif-passif (CGAP)** dirige et surveille la fonction de gestion de l'actif-passif à la société, notamment la mise en place et la tenue à jour de politiques et procédures prudentes de

gestion du risque afin d'assurer leur intégration adéquate à la stratégie d'entreprise et à la planification financière.

Le **Comité directeur exécutif BK**
Le programme de transformation des processus d'affaires et de la technologie (BK) a pour objectif la reconception et l'intégration de certains processus importants qui touchent directement la clientèle, du contenu et des données pour tous les champs d'activité et modes de prestation. Le comité directeur du programme BK assure que ce programme, ainsi que le renouvellement de la technologie associée, s'aligne sur la stratégie de FAC et que les risques qui y sont associés sont évalués de façon adéquate.

Le **Comité de crédit** examine les demandes de prêt provenant des clients de l'Agri-valeur dont le risque total est supérieur à 10 millions de dollars dans le cas d'une entreprise établie et à 5 millions de dollars dans le cas d'une entreprise en démarrage, ainsi que les demandes de prêt provenant des clients de l'Agri-production dont le risque total est supérieur à 15 millions de dollars dans le cas d'une exploitation établie et à 7,5 millions de dollars dans le cas d'une exploitation de démarrage.

Le **Comité de l'expérience employé** fournit des directives et de l'aide pour les aspects clés de l'expérience employé de FAC, les initiatives adoptées et la gestion du changement.

Le **Comité de l'architecture d'entreprise (CAE)** tient à jour les principes, les normes et les lignes directrices qui régissent l'architecture technique et d'entreprise de FAC.

Le **Comité directeur de la gestion du risque d'entreprise** facilite l'identification, l'évaluation, le classement, la planification des risques importants auxquels FAC s'expose.

Le **Comité Horizon** fournit une orientation stratégique au Comité exécutif pour des questions de gestion du rendement et de la rémunération. Ce comité évalue également tous les postes par rapport au système de classification de la société.

Comité de politique de prêt supervise le développement de politiques de prêt pour assurer que les politiques en matière de gestion du risque de crédit tiennent compte de la tolérance au risque de crédit de FAC, des meilleures pratiques de l'industrie et des lois et règlements régionaux, provinciaux et fédéraux.

Le **Comité de retraite** a pour fonction de conseiller le Comité des ressources humaines du Conseil d'administration quant à la surveillance de la structure de gouvernance qui a été approuvée pour soutenir le régime de retraite et faire rapport chaque année sur le fonctionnement général du régime, notamment recommander des changements afin de planifier la gouvernance, de mettre au point, puis d'examiner régulièrement l'Énoncé des politiques et objectifs de placement et enfin, d'assurer le suivi et l'examen du rendement et des activités des gestionnaires de placement du régime.

Le **Comité des modèles de prêt et de gouvernance** veille à la conception et au développement des modèles liés au risque de crédit et des cartes de pointage de prêt.

Le Comité de coordination de la sécurité supervise la conception et le développement de la politique et des principes de sécurité de FAC pour assurer la protection des employés et des actifs de FAC.

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

Le **Comité des placements en capital-risque** prend toutes les décisions relatives à des recommandations de placement et examine le rendement du portefeuille de placements légué d'Investissement FAC.

2.6 Valeurs, pratiques culturelles et code de déontologie

Valeurs d'entreprise

Nos valeurs d'entreprise guident notre conduite avec les collègues, les clients et les intervenants. À FAC, les valeurs d'entreprise représentent nos valeurs essentielles.

Le client d'abord
Nous mesurons notre réussite à celle de nos clients. Pour aider nos clients à réussir, nous sommes à leur écoute et nous nous efforçons de comprendre leurs besoins.

L'intégrité
Nous traitons les gens – nos collègues et nos clients – avec respect et prenons nos décisions dans un souci d'équilibrer les besoins d'affaires et les besoins particuliers.

Le travail d'équipe
Nous sommes persuadés de l'effet synergique du travail d'équipe. Nous unissons nos efforts à ceux des clients pour concevoir des services adaptés à leurs besoins. Nous nouons également des partenariats avec d'autres sociétés, au profit de la clientèle.

L'engagement communautaire
Nous estimons qu'il faut participer à la vie communautaire des collectivités où nos clients et employés habitent et travaillent.

L'excellence en tout temps
Nous nous soucions avant tout de la réussite du secteur agricole canadien. En effet, nous visons toujours plus haut, nous nous efforçons toujours d'en apprendre davantage et travaillons à l'édification d'une entreprise qui profitera aux clients et favorisera la réalisation du plein potentiel de chaque employé.

Pratiques culturelles

Nos pratiques culturelles décrivent explicitement les comportements que les membres du personnel et du Conseil d'administration sont tenus de manifester en tout temps avec leurs collègues, les clients, les partenaires, les fournisseurs et les intervenants.

1. Nous nous tenons responsables, respectivement et collectivement, de notre impact sur les résultats d'affaires et sur les gens.
2. Nous nous tenons responsables, respectivement et collectivement, du respect de nos engagements, ententes et promesses.
3. Nous nous tenons responsables, respectivement et collectivement, de l'établissement et du maintien de partenariats solides.
4. Nous nous tenons responsables, respectivement et collectivement, de la création d'un environnement sécuritaire où les gens sont à l'aise et n'ont pas peur de s'exprimer.
5. Nous mesurons notre succès à la manière dont les autres perçoivent notre leadership et y répondent, et non pas à notre point de vue.
6. Nous nous exprimons franchement et de façon responsable. La réussite des autres nous tient à cœur et nous ne conspirons pas contre eux.
7. Nous sommes attentifs à la contribution et à l'engagement des autres et nous sommes ouverts aux gens et aux idées.
8. Nous nous montrons très ouverts à l'encadrement; nous recherchons activement de l'encadrement et nous en tenons compte.
9. Nous faisons le nettoyage et redressons la situation rapidement.
10. Nous reconnaissons souvent les réalisations des autres et célébrons les petites et les grandes réussites.

Code de déontologie

Les nouveaux membres du personnel et du Conseil signent un engagement à respecter le code de déontologie de FAC, puis réitèrent cet engagement chaque année pendant qu'ils sont au service de FAC. Les employés, les membres du Conseil et le grand public peuvent signaler, sous couvert de l'anonymat, les cas de non-respect du code en appelant la *Ligne Confidentielle* de FAC, au 1-800-661-9675. Le code comprend, en outre, une protection des dénonciateurs pour que les employés se sentent suffisamment en sécurité pour signaler les fautes professionnelles.

Politique sur le risque lié à la réputation

Énoncé de la politique sur le risque lié à la réputation
FAC reconnaît l'impact que ses employés et les membres du Conseil d'administration ont sur sa réputation. En tant que société d'État fédérale, nous devons rendre compte à tous les Canadiens et Canadiennes.

Les employés et les membres du Conseil d'administration doivent prendre des mesures raisonnables, en tout temps, pour se conformer à toutes les politiques et procédures de FAC, notamment :

- le code de déontologie
- les politiques de crédit
- la politique sur l'approvisionnement de produits et services et l'aliénation des biens excédentaires
- la politique sur l'utilisation des ordinateurs et réseaux électroniques
- la politique sur la gestion des documents et des registres d'entreprise
- la politique sur la délégation des pouvoirs
- les principes de la responsabilité sociale d'entreprise, qui comprennent la gouvernance d'entreprise, la gestion des ressources humaines, l'investissement et la participation communautaires, les règles en matière d'environnement, les pratiques de santé et sécurité, l'attention aux droits de la personne et l'engagement envers les clients.

Les employés et les membres du Conseil d'administration doivent se conformer aux politiques et procédures de FAC dans toutes les communications verbales et écrites ainsi que dans les interactions avec d'autres employés de FAC, les clients, les partenaires de l'industrie, les fournisseurs, les médias et le grand public afin d'éviter tout risque lié à la réputation, qu'il soit réel ou perçu.

Le non-respect de ces politiques et procédures peut nuire à la réputation de FAC et être passible de mesures disciplinaires.

2.7 Responsabilité sociale d'entreprise

À FAC, l'une des pierres angulaires de la responsabilité sociale d'entreprise est de faire preuve de transparence dans la poursuite de nos objectifs. FAC s'efforce de mener ses activités d'affaires d'une manière durable sur le plan économique, social et environnemental.

Énoncé sur la responsabilité sociale d'entreprise

FAC s'engage à mener ses activités de façon responsable et durable. Elle rend compte aux intervenants de ses activités liées à la gouvernance d'entreprise, à la gestion des ressources humaines, aux investissements et à la participation communautaires, aux pratiques environnementales, de santé et de sécurité, au respect des droits de la personne et à l'orientation axée sur le client, et les adapte en fonction de leurs besoins.

Principes de la responsabilité sociale d'entreprise

Gouvernance d'entreprise
Nous agissons avec intégrité en veillant à ce qu'il existe un équilibre entre les besoins d'affaires et les besoins particuliers. Nous sommes responsables envers nos intervenants et respectons toutes les lois et les plus hautes normes de déontologie.

Gestion des ressources humaines
FAC tire pleinement parti des connaissances spécialisées et de la passion de ses employés. Elle favorise leur épanouissement et les encourage à exploiter pleinement leur potentiel. Nos pratiques culturelles définissent clairement le comportement attendu des membres du personnel en tout temps avec leurs collègues, les clients, les partenaires, les fournisseurs et les intervenants.

Investissement et participation communautaires
Nous redonnons aux communautés où nos employés et nos clients vivent et travaillent en faisant la promotion de la sécurité en milieu rural et à la ferme, en appuyant les initiatives qui portent sur les enjeux liés à l'alimentation et à la faim, en offrant de la formation sur l'agriculture et en fournissant du financement aux projets qui améliorent la qualité de vie dans les régions rurales du Canada.

Environnement, santé et sécurité
FAC est engagée à mettre en place des pratiques environnementales saines. Nous tenons compte de la viabilité écologique dans nos décisions de prêt et d'investissement communautaire et nous avons adopté un protocole de biosécurité pour nos visites de fermes.

Droits de la personne :
FAC agit dans le respect des normes en matière de droits de la personne, notamment les exigences de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Orientation axée sur le client :
FAC est engagée envers la réussite de ses clients. Nous mettons l'accent sur les producteurs primaires ainsi que sur les fournisseurs et les transformateurs le long de la chaîne de valeur agricole. Nous offrons aux clients, à prix concurrentiel, des solutions souples de financement, du capital de risque, de l'assurance, des logiciels de gestion, de l'information et de la formation.

2.7.1 Indicateurs de la RSE

FAC prend sa responsabilité sociale d'entreprise très au sérieux. Nous tenons compte de l'impact que nous avons sur nos employés, nos clients et les communautés où nous habitons et travaillons. Selon le Conference Board du Canada, la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) signifie « chercher à atteindre, de façon transparente, des objectifs d'entreprise à long terme d'une façon qui permet d'équilibrer la prise de décisions, le comportement et le rendement d'entreprise et les valeurs, normes et attentes en évolution de la société ».

Le tableau qui suit est une adaptation du classement RSE tiré du magazine *Report on Business* du *Globe and Mail* et sert à mesurer les résultats de FAC dans six grands secteurs prioritaires liés à la prise de décisions, au comportement et au rendement.

Indicateurs de la RSE pour les exercices terminés le 31 mars	**2008**	**2007**
Gouvernance d'entreprise		
Énoncé sur la responsabilité sociale d'entreprise	oui	oui
Énoncé sur les valeurs d'entreprise	oui	oui
Code de déontologie	oui	oui
Différenciation des fonctions de président du Conseil et de PDG de la société	oui	oui
Gestion des ressources humaines		
Sondage sur la satisfaction des employés[5]	oui	oui
Formation et perfectionnement des employés	oui	oui
Études de marché annuelles sur la rémunération	oui	oui
Politique sur la diversité et l'équité en matière d'emploi	oui	oui
Rapports publics sur les questions de diversité	oui	oui
Formation sur la diversité offerte aux employés	oui	oui
Prestations supplémentaires de maternité et paternité	oui	oui
Pourcentage de femmes siégeant au Conseil	25	36
Pourcentage de femmes au sein de l'équipe de la haute direction	23	24
Investissement communautaire		
Diffusion publique de l'énoncé de politique sur les dons aux communautés	oui	oui
Calcul des dons reposant sur un pour cent des profits	oui – 1,5 %	oui – 1,59 %
Programmes favorisant les dons et le bénévolat des employés	oui	oui
Environnement, santé et sécurité		
Systèmes de gestion environnementale d'entreprise assortis de politiques, de programmes et de mesures des résultats	en cours	en cours
Rapports sur l'utilisation des ressources (énergie, matériaux, eau)	en cours	pas encore

[5] En 2007-2008, le pointage d'engagement des employés de FAC était de 83 % et la société faisait partie de la liste des 50 employeurs de choix au Canada du *Globe and Mail* et de la liste des 100 meilleurs employeurs du magazine *Maclean's*.

Rapports externes sur la gestion du risque environnemental lié aux prêts	oui	oui
Politique et processus de gestion du risque environnemental et évaluation de ce risque	oui	oui
Protocole de biosécurité pour les visites des exploitations des clients	oui	oui
Prêts dont l'objet est de réduire l'impact sur l'environnement	oui	oui
Communication de l'information sur l'environnement, notamment la politique, les programmes et initiatives et les données sur les résultats	en cours	en cours
Droits de la personne		
Politique et code de déontologie en matière des droits de la personne	oui	oui
Politique/code de déontologie régissant la chaîne d'approvisionnement des produits et services	oui	oui
Clients		
Sondages sur la satisfaction des clients	oui	oui
Soutien à la vente des produits des clients : • 410 annonces pour 331 clients sur MarchédelaFermeCanadienne.com	oui	oui
Prêts pour répondre aux besoins des nouveaux agriculteurs	oui	oui
Offre de formation liée à l'industrie : • 86 ateliers, huit forums et 7 tournées d'apprentissage organisés par AgriSuccès	oui	oui

2.7.2 Bilan de la RSE

Gouvernance d'entreprise :

FAC agit avec intégrité, en veillant à ce qu'il existe un équilibre entre les décisions d'affaires et les besoins particuliers. Nous rendons compte à nos intervenants et respectons toutes les lois et les normes déontologiques les plus élevées.

À FAC, les valeurs d'entreprise que nous prônons sont bien plus que de simples mots. Elles guident nos interactions avec nos collègues, nos clients et nos intervenants. Nous communiquons ouvertement nos valeurs aux employés et aux clients et nous sollicitons la rétroaction de tous les intervenants afin de nous assurer que nous agissons dans le respect de ces valeurs. Notre code de déontologie comprend une protection des dénonciateurs pour que les employés se sentent suffisamment en sécurité pour signaler les fautes professionnelles. Des mesures sont en place afin de nous assurer que le code est respecté et que les activités d'affaires à tous les niveaux de la société sont menées de façon appropriée. Nous voulons atteindre un juste équilibre entre notre obligation de rendre compte au public et le respect de la confidentialité de nos clients.

Pour veiller à ce que les engagements de FAC en matière de responsabilité sociale d'entreprise demeurent exigeants, réalisables et durables, le Conseil d'administration et la haute direction de FAC reçoivent des rapports trimestriels sur les activités liées à la RSE et discutent des progrès réalisés par rapport à la stratégie en matière de RSE.

Notre principe de gouvernance d'entreprise repose sur trois éléments clés :
1) Maintenir une vision de responsabilité sociale d'entreprise;
2) Faire preuve d'éthique et de transparence;
3) Gérer les risques.

Légende :

↑ En avance

✓ Conforme au plan

▼ Mise en garde / À risque

! Mesure à prendre

Initiative	Situation
1) Maintenir une vision de responsabilité sociale d'entreprise	
Faire progresser le programme de RSE au moyen des activités suivantes : - rafraîchir la stratégie et les mesures de la RSE; - tenir des réunions trimestrielles avec le comité inter-division de la RSE.	✓
Améliorer la planification et la communication concernant les pratiques de RSE de FAC.	✓
2) Faire preuve d'éthique et de transparence	
Continuer à communiquer le code de déontologie à tous les employés, y compris obtenir de chacun le renouvellement de son engagement envers le code.	✓
Veiller à ce que les employés comprennent : - la politique sur l'investissement communautaire; - la politique sur le risque environnemental.	✓
Communiquer au public les noms des organismes de bienfaisance et sans but lucratif qui sont soutenus par FAC.	✓
Communiquer les cas importants / sérieux d'infraction au code de déontologie.	✓
Veiller à ce que FAC respecte les lignes directrices sur la gouvernance des régimes de retraite.	✓
3) Gérer les risques	
Améliorer le processus de gestion des risques d'entreprise (GRE) en mettant en application les recommandations faites par le Bureau du vérificateur général dans son rapport sur l'Examen spécial de 2007, notamment d'intégrer davantage la GRE dans la planification stratégique de la société.	✓
Continuer de surveiller le respect des contrats liés au fonds *AgriEsprit* et mettre en place d'autres processus de suivi du fonds *AgriSoutien* de FAC.	✓

Gestion des ressources humaines

FAC tire pleinement parti des connaissances spécialisées et de la passion de ses employés. Elle favorise leur épanouissement et les encourage à exploiter pleinement leur potentiel. Nos pratiques culturelles définissent clairement le comportement attendu des membres du personnel en tout temps avec leurs collègues, les clients, les partenaires, les fournisseurs et les intervenants.

FAC reconnaît que son personnel est sa force. Elle fait en sorte que ses employés puissent constamment jouir d'un environnement de travail sain et respectueux et qu'ils reçoivent une rémunération et une reconnaissance qui témoignent adéquatement de la passion et de l'engagement avec lesquels ils accomplissent leur travail. La société encourage tous les employés à contribuer à l'élaboration de solutions d'affaires et à exercer leurs compétences en leadership, et ce, peu importe leur titre ou leur description de tâches.

Nos pratiques culturelles établissent les règles à suivre dans nos relations de travail et nos normes de l'expérience client font en sorte que nos clients puissent vivre une expérience extraordinaire chaque fois qu'ils font affaire avec nous.

Chaque année, FAC consacre plus de 3,5 p. 100 de la masse salariale annuelle au perfectionnement des employés. Une stratégie globale d'apprentissage a été élaborée et sera mise en œuvre sur une période de deux ans. Le plan d'affaires relatif à l'apprentissage comporte le développement de la gouvernance, la mise au point de paramètres de rendement, la conception de modèles d'apprentissage axés sur le rendement, l'ajout de technologies d'apprentissage et la mise à profit des occasions de formation formelles et informelles. Ces pratiques représentent des caractéristiques clés d'organisations apprenantes efficaces.

Notre principe de gestion des ressources humaines repose sur trois éléments clés :
1) Susciter l'engagement des employés et reconnaître leurs accomplissements;
2) Perfectionner le personnel par l'apprentissage;
3) Mettre l'accent sur la diversité.

Initiative	Situation
1) Susciter l'engagement des employés et reconnaître leurs accomplissements	
Mesurer l'engagement des employés et élaborer des plans d'action fondés sur les résultats.	✓
Effectuer une étude de marché annuelle sur la rémunération.	✓
Souligner les accomplissements des employés grâce au Programme de reconnaissance *Encore*, qui comprend : - les prix *Wow* - les prix *Fantastique* - le prix *Bravo* - le prix *John Ryan* - le prix du Club du président.	✓
2) Perfectionner le personnel par l'apprentissage	
Mettre en œuvre la structure de gouvernance, les mesures de rendement et la stratégie d'apprentissage.	✓
3) Mettre l'accent sur la diversité	
Mettre en œuvre une nouvelle stratégie en matière de diversité	✓

Investissement et participation communautaires

FAC redonne aux communautés où travaillent et vivent ses clients et ses employés en faisant la promotion de la sécurité en milieu rural et à la ferme, en appuyant les initiatives qui portent sur les enjeux liés à l'alimentation et à la faim, en offrant de la formation sur l'agriculture et en fournissant du financement aux projets qui améliorent la qualité de vie dans les régions rurales du Canada.

FAC est membre du programme *Imagine Canada* et donne 1,5 p. 100 de ses profits annuels à des organismes caritatifs et sans but lucratif communautaires et de l'industrie, comme les 4-H, l'Association canadienne des banques alimentaires, l'Association canadienne pour la sécurité en milieu agricole et *Agriculture dans la classe*. Environ 1,3 p. 100 de ces dons ont trait à des investissements communautaires et la portion restante de 0,3 p. 100 est composée des dépenses de marketing admissibles.

Comme la plupart des activités liées à l'agriculture se déroulent dans les régions rurales du Canada, nous concentrons nos efforts sur l'amélioration des communautés où nos clients et nos employés vivent et travaillent. Depuis 2004, le fonds *AgriEsprit* de FAC a fait don de 2,5 millions de dollars à des projets d'immobilisations dans des régions rurales – les communautés qui présentent une demande de financement peuvent recevoir des sommes allant de 5 000 à 25 000 $. Les projets financés jusqu'ici comprennent l'achat de camions d'incendie, l'acquisition d'équipement médical et de terrains de jeux et la construction de centres récréatifs.

Depuis 2004, FAC a recueilli près de deux millions de livres de nourriture pour des banques alimentaires situées aux quatre coins du pays. En 2008-2009, la tournée *En campagne contre la faim* de FAC a doublé son objectif de recueillir 500 000 livres d'aliments par l'entremise de quatre tournées et la coordination d'une collecte d'aliments à l'échelle nationale.

En 2007, en complément au fonds *AgriEsprit*, FAC a mis sur pied le *Fonds FAC de Regina*, afin d'appuyer les projets locaux à Regina. En 2008, le Fonds est de 100 000 $ et FAC recevra les demandes des organismes de bienfaisance et sans but lucratif au titre de ce fonds aux mois de janvier et d'août. Elle versera 50 000 $ au printemps et 50 000 $ à l'automne de chaque année dans le cadre du *Fonds FAC de Regina*.

Nous encourageons nos employés à redonner à leur communauté en participant à des projets ou des œuvres de bienfaisance qui leur tiennent à cœur. Nous offrons trois programmes pour appuyer leurs efforts :

- Le programme de jumelage de dons, qui prévoit l'octroi de financement à des projets auxquels participent au moins trois employés de FAC;
- Le programme de bénévolat des employés, au titre duquel tout employé qui consacre 20 heures ou plus de son temps à une œuvre de bienfaisance est admissible à recevoir des fonds destinés à cet organisme;
- Les projets communautaires des équipes de bénévolat, dans le cadre desquels FAC finance des projets qui sont nécessaires pour améliorer la communauté, qui offrent des avantages durables à un large groupe de personnes et qui font appel à des membres bénévoles du personnel de FAC et de la communauté.

Notre principe d'investissement et de participation communautaires repose sur deux éléments clés :
1) Redonner aux communautés;
2) Appuyer les dons et le bénévolat des employés.

Initiative	Situation
1) Redonner à la communauté	
Donner 1,5 % des profits en mettant l'accent sur : - la mise en valeur des régions rurales du Canada; - la lutte contre la faim; - la sécurité en milieu rural; - les dons et le bénévolat des employés.	✓
2) Appuyer les dons et le bénévolat des employés	
Poursuivre le programme d'engagement dans la communauté de FAC, qui comprend : - un tirage mensuel parmi les bénévoles; - du temps rémunéré pour le bénévolat; - des occasions de bénévolat mensuelles; - le jumelage des dons des employés.	✓

Environnement, santé et sécurité

FAC s'est engagée à mettre en place des pratiques environnementales. Nous tenons compte de la viabilité écologique dans nos décisions de prêt et d'investissement communautaire et nous avons adopté un protocole de sécurité pour nos visites de fermes.

FAC est tenue de faire preuve de diligence raisonnable en matière d'environnement conformément aux exigences de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. Nous travaillons avec les clients pour examiner les risques environnementaux en leur demandant de remplir un questionnaire, en faisant une inspection des lieux et en demandant à des conseillers compétents de préparer des rapports d'évaluation environnementale.

Nous intégrons aussi des pratiques d'affaires respectueuses de l'environnement à nos activités quotidiennes, dont le recyclage, l'achat d'ampoules électriques éconergétiques et une consommation modérée de papier et de fournitures de bureau. Nous surveillons de près notre utilisation de papier et d'autres ressources et cette pratique se veut une première étape en vue de réduire l'incidence environnementale de nos activités à l'échelle du pays.

La biosécurité occupe une place importante dans notre secteur d'activité. Notre protocole de biosécurité a pour but de s'assurer que nos employés sont au courant des précautions à prendre afin de prévenir les maladies lorsqu'ils visitent les exploitations de clients.

Comme la sécurité de nos employés nous tient à cœur, nous offrons une formation continue en premiers soins et en RCR.

Notre principe en matière d'environnement, de santé et de sécurité repose sur quatre éléments :
1) aider nos clients à protéger l'environnement;
2) réduire notre empreinte écologique;
3) aider nos employés à protéger l'environnement;
4) aider nos employés à être en sécurité.

Initiative	Situation
1) Aider nos clients à protéger l'environnement	
Présenter des rapports sur la conformité dans le cadre de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE).	✓
Concevoir une stratégie d'écomarketing axée sur les clients de FAC.	✓
Améliorer les compétences des employés en gestion des risques environnementaux afin de veiller à ce que le portefeuille de FAC demeure solide et que ses pratiques de prêt respectent les lois actuelles sur l'environnement.	✓
2) Aider FAC à réduire son empreinte écologique	
Recueillir des données de référence sur l'empreinte écologique du siège social de FAC en 2007-2008, notamment pour ce qui a trait aux éléments suivants : - les déplacements; - le papier; - l'électricité. - l'énergie.	✓
Réduire la pollution environnementale et les déchets en : - augmentant le nombre de programmes de recyclage au siège social et en les mettant en œuvre; - recueillant des données de référence sur les pratiques de recyclage dans les bureaux de campagne et en élaborant un plan d'expansion.	✓
3) Aider nos employés à protéger l'environnement	
Former les employés sur les moyens à prendre afin de réduire leur empreinte écologique en fournissant de l'information et des outils, p. ex., un guide sur des réunions soucieuses de l'environnement.	✓
4) Aider nos employés à être en sécurité	
Former les employés sur les moyens à prendre pour assurer leur sécurité grâce aux programmes de formation suivants : - premiers soins et RCR; - utilisation d'un extincteur en cas d'incendie; - santé et sécurité au travail; - conduite préventive (enseigne également aux employés comment conduire d'une façon respectueuse de l'environnement).	✓
Faire des recherches sur les meilleures pratiques en matière de protocoles de biosécurité et mettre en œuvre les changements requis.	✓

Droits de la personne

FAC agit dans le respect des normes en matière de droits de la personne, notamment les exigences de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Nous respectons les droits de la personne énoncés dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCDP) : le droit de tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins.

Nous prenons les droits de la personne au sérieux dans toutes nos interactions avec les clients, les employés, les fournisseurs ou autres. Nous avons adopté un code de déontologie rigoureux, que chaque employé doit revoir chaque année et confirmer, par écrit, qu'il s'y conformera.

La *Loi* a pour objet de compléter la législation canadienne en donnant effet, dans le champ de compétence du Parlement du Canada, au principe suivant : le droit de tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, indépendamment des considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée.

Notre principe de respect des droits de la personne repose sur l'élément clé suivant :

1) Assurer le respect et le traitement équitable de chaque personne.

Initiative	Situation
Mener des recherches sur les initiatives pertinentes et concevoir une stratégie comprenant l'élaboration de lignes directrices à l'égard des relations avec les partenaires et les fournisseurs qui intègrent les pratiques de la RSE aux demandes de propositions.	✓

Orientation axée sur le client

FAC est engagée envers la réussite de ses clients. Nous mettons l'accent sur les producteurs primaires ainsi que sur les fournisseurs et les transformateurs le long de la chaîne de valeur agricole. Nous offrons aux clients, à prix concurrentiel, des solutions souples de financement, du capital de risque, de l'assurance, des logiciels de gestion, de l'information et de la formation.

Notre engagement se manifeste par l'attention que nous accordons à nos clients, la facilité avec laquelle ils peuvent faire affaire avec nous et la valeur qu'ils retirent de chaque interaction avec nos employés. Nous savons que l'agriculture se caractérise par de nombreuses fluctuations cycliques et c'est pourquoi nous offrons des produits et des services qui permettent de soutenir les clients au cours de tous les cycles de l'agriculture.

Nos séminaires et nos ateliers de gestion AgriSuccès aident les clients à acquérir les compétences dont ils ont besoin non seulement pour mieux gérer les finances et les ressources humaines de leur exploitation, mais aussi pour planifier la relève.

Nous avons mis en place deux initiatives pour aider les clients à traverser les périodes difficiles. Dans le cadre de notre stratégie de soutien à la clientèle, nous communiquons de façon proactive avec les clients afin d'élaborer

avec eux des plans qui les aideront à gérer la situation difficile à laquelle ils sont confrontés. Nous évaluons les situations sur une base individuelle et nous travaillons avec les clients pour reporter des paiements ou établir des calendriers de remboursement flexibles.

Le Fonds *AgriSoutien* de FAC permet aux employés de présenter une demande de soutien pour venir en aide à un client en particulier qui traverse une situation difficile. Ces situations résultent habituellement d'une catastrophe naturelle, comme une inondation, une tornade ou une sécheresse, ou encore d'une grave maladie, d'un incendie ou d'un accident agricole.

Notre site MarchedelaFermeCanadienne.com offre à nos clients la possibilité d'exposer leurs produits dans le plus grand marché au monde : Internet.

Notre principe d'orientation axée sur le client repose sur trois éléments clés :
1) Satisfaction de la clientèle;
2) Aider les clients à réussir;
3) Montrer à nos clients qu'ils sont importants pour nous.

Initiative	Situation
1) Satisfaction de la clientèle	
Communiquer les résultats de l'indice de l'expérience client (IEC). La cible de l'IEC pour 2008-2009 est de 56,36.	⬆
2) Aider nos clients à réussir	
Continuer d'offrir les programmes *AgriSuccès* qui contribuent à améliorer les compétences en gestion de nos clients, notamment : - des ateliers; - des tournées d'apprentissage; - des forums; - des événements dans le cadre de la *Journée de l'agriculture au Canada*; - les publications du *Journal AgriSuccès*; - le bulletin électronique *AgriSuccès Express*.	✓
Continuer de faire la promotion en ligne des produits de nos clients à MarchedelaFermeCanadienne.com.	✓
Continuer à mener des recherches sur les besoins des jeunes agriculteurs afin de concevoir de nouvelles solutions et de maintenir les produits et les services existants.	✓
3) Montrer à nos clients qu'ils sont importants pour nous	
Continuer d'offrir le fonds *AgriSoutien* aux clients et aux communautés rurales dans les situations de crise à court terme.	✓

3.0 Stratégie d’entreprise

3.1 Questions stratégiques et contexte commercial

Introduction

Les industries agricole et agroalimentaire et le secteur bancaire sont remodelés par des tendances puissantes qui ont des répercussions importantes sur les fournisseurs de services comme FAC. L’industrie est en cours de restructuration en raison de l’intensification des changements climatiques et des préoccupations environnementales, de l’instabilité des prix des aliments et de l’énergie, de l’évolution des valeurs sociétales et des demandes des consommateurs, des perturbations causées par les technologies, de la présence de concurrents étrangers et d’un glissement des rapports de force.

La présente analyse vise à offrir un aperçu du contexte commercial en évolution de FAC. Elle est basée sur un examen continu de diverses sources d’information, notamment des articles dans les médias, des études et des rapports sur l’industrie, des livres, des périodiques, des bulletins d’information d’entreprise, des sites Web d’entreprise, des présentations lors de conférences et des rapports d’experts.

L’agriculture sera différente à l’avenir. Certains disent qu’elle est désormais indissociable de six éléments clés : l’alimentation, les aliments pour animaux, les fibres, le carburant, les matières premières végétales industrielles et les produits biopharmaceutiques. Il y aura de réels changements et l’on prévoit que les vingt prochaines années seront caractérisées par une transition houleuse vers la transformation de l’industrie.

Les risques et les possibilités ont augmenté de façon importante. D’une part, l’instabilité des prix de l’énergie a un impact considérable sur l’ensemble de la chaîne de valeur agricole et, d’autre part, le moment n'a jamais été aussi favorable à l’épanouissement de l’innovation et de l’esprit d’entreprise.

Changements démographiques qui ont une incidence sur les employés et les consommateurs futurs

La société actuelle est de plus en plus mondialisée et bien informée au sujet de la technologie de l’information. De plus en plus, les gens font des choix en matière d’emploi et d’achat qui correspondent à leurs valeurs personnelles. Les entreprises doivent s’adapter à ces nouvelles attentes ou elles n’auront pas accès à ces employés du futur qui sont mobiles à l’échelle mondiale et qui possèdent une expertise technologique. Les employeurs devront offrir des conditions de travail plus souples et devront adopter pleinement la technologie.

Ces mêmes employés et consommateurs s’attendent à ce que les entreprises prennent des décisions éthiques et qu’elles prennent leur responsabilité sociale au sérieux afin d’éviter de susciter une réaction très négative de la part du public ou de voir leur réputation entachée.

Mondialisation et clients du secteur agricole

L’agriculture est une grande industrie qui est technologiquement avancée et mondialisée. Les risques se multiplient au rythme de la hausse des coûts. Pour survivre, les producteurs devront suivre l’évolution. Ils devront créer des liens et conclure des contrats avec leurs fournisseurs et leurs transformateurs au sein de leurs réseaux à valeur ajoutée plutôt que de compter sur des marchés au comptant pour assurer leurs rentrées de fonds.

Au Canada, les secteurs de la viande rouge (porc et bœuf) subiront d’importantes pressions financières causées par divers facteurs tels que l’augmentation des coûts des intrants engendrée par les prix élevés des céréales, la force du dollar canadien et les nouvelles exigences d’étiquetage du pays d’origine (EPO). De plus, on ignore les résultats des négociations de l’Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les secteurs du lait et de la volaille, soit les secteurs canadiens qui sont assujettis à la gestion de l'offre. La traçabilité tout au long de la chaîne d’approvisionnement prend de plus en plus d’importance. Par exemple, la société McCains exige maintenant que tous ses producteurs utilisent *Gestionnaire de champs PRO*.

À l’avenir, il y aura une combinaison de réseaux mondiaux de valeur et d’intervenants à créneaux spécialisés à l’échelle locale. Certains producteurs s’adapteront et évolueront, alors que d’autres quitteront l’industrie. La priorité sera de recruter la prochaine génération de producteurs (jeunes agriculteurs, immigrants et autres entrepreneurs). En outre, le temps ayant une valeur monétaire pour une

nouvelle exploitation agricole, l'institution financière qui agira en temps opportun pour aider l'entreprise à mieux réussir deviendra son fournisseur privilégié.

Le financement de la chaîne de valeur agricole complète, l'offre des logiciels de production AgExpert, le partage de nos connaissances en gestion agricole et la prestation d'une expérience client exceptionnelle seront encore plus importants à l'avenir pour assurer la viabilité à long terme de FAC.

Produits et services

Les nouvelles sociétés ont besoins de capitaux mais une approche uniformisée ne convient pas à tous. Les producteurs peuvent gérer leurs risques et augmenter leurs profits de diverses façons, comme en effectuant des opérations à terme et en produisant des cultures de spécialité à contrat, s'ils ont accès aux bonnes ressources de trésorerie. Les exploitants plus évolués sont aussi des gestionnaires de personnel et améliorent leurs pratiques en matière d'embauche et de formation, d'avantages sociaux, de retraite, de gestion du risque et d'engagement envers la santé et la sécurité au travail.

Toute nouvelle croissance est accompagnée de nouveaux risques d'activités criminelles. Pensons, par exemple, aux problèmes liés à la violation de la vie privée, à la fraude, au blanchiment d'argent, à la sécurité et à la salubrité des aliments et à la protection de l'identité. Ces problèmes requièrent une solide gestion du risque et la mise en place de pratiques en matière de contrôle et de vérification afin de détecter et prévenir les pertes financières et les atteintes à la réputation. Les clients s'attendent à ce que FAC mette en œuvre de saines pratiques d'affaires pour leur protection.

La mondialisation de l'agriculture entraîne l'émergence de nouveaux concurrents. Les entreprises scrutent à la loupe ce qu'elles font et comment elles le font. La routine est désormais chose du passé. Dans cet environnement mondial, la technologie est omniprésente et permettra d'effectuer des transformations.

Environnement

Les agriculteurs ont toujours soutenu des pratiques agricoles durables. Toutefois, les demandes actuelles des consommateurs et la hausse des coûts redéfinissent entièrement le concept. Les producteurs novateurs réduisent les coûts des intrants en tirant profit de ressources renouvelables telles que le biodiésel et la géothermie. Ils s'associent à des entreprises complémentaires, en générant des revenus par la revente d'énergie au réseau électrique, ainsi qu'en réduisant et en réutilisant les déjections à l'aide de biodigesteurs. Les producteurs spécialisés à l'échelle locale rehaussent la marque de leur exploitation en faisant valoir ses qualités sur le plan biologique et environnemental.

Les établissements financiers agissent de façon respectueuse de l'environnement parce que le public exige qu'elles aient un code de gérance de l'environnement. Certains établissements financiers créent de nouveaux produits de prêt pour encourager des pratiques agricoles durables. Elles octroient également un pourcentage du produit des ventes à des causes environnementales et accordent des remises aux clients qui apportent des améliorations énergétiques ou qui ont de bonnes pratiques environnementales. À l'avenir, les décisions de prêt pourraient comporter des risques accrus pour le portefeuille ou en matière de responsabilité environnementale et les crédits de carbone pourraient être utilisés à titre de garantie pour obtenir des prêts.

Conclusions

L'industrie agricole a amorcé une période de changements et de transitions marquants. FAC prévoit continuer de jouer un rôle important au sein de l'agriculture canadienne en mettant l'accent sur l'offre de produits et de services personnalisés et fondés sur le savoir. La restructuration et la transition de l'industrie laissent présager l'évolution des besoins en matière de produits et services financiers agricoles. Il existe des possibilités de fournir de l'information et de la formation afin de faciliter l'entrée des nouveaux et des jeunes producteurs dans l'industrie et le transfert des exploitations, l'expansion et l'acquisition d'entreprises, d'équipement, de machinerie et d'installations agricoles; l'automatisation et la robotisation et la diversification en activités commerciales à valeur ajoutée et écologiques, ainsi que la transformation et la commercialisation des produits en amont. FAC continuera de fournir des produits et des services novateurs en temps opportun, selon les besoins des nouveaux clients et des secteurs agricoles en évolution. Toutefois, pour assurer la réussite de l'agriculture dans un milieu mondial de plus en plus concurrentiel, il faut également se préoccuper d'autres enjeux.

3.1.1 Crise économique mondiale

La crise du secteur bancaire américain attribuable aux prêts à risque a atteint le statut de crise économique d'envergure mondiale. L'instabilité a gagné les systèmes financiers du monde entier, ce qui pousse les banques centrales à essayer de stimuler leur économie. Les institutions financières éprouvent de la difficulté à avoir accès à du financement, à des capitaux et à des liquidités, ce qui engendre le resserrement des politiques de crédit et un ralentissement économique généralisé.

Bien que la plupart des banques canadiennes aient été épargnées, elles doivent composer avec une hausse du coût des fonds (par rapport au taux de référence du gouvernement canadien), une perte de capitaux et une plus grande difficulté à titriser leurs actifs financiers.

Il est impossible de prévoir combien de temps durera ce ralentissement. De plus, la crise pourrait entraîner une baisse de la demande mondiale de produits agricoles, ce qui aurait un impact direct sur l'agriculture et l'agroindustrie, mais également une déflation ou même une perte d'avoir dans les actifs possédés.

Étant donné que les États-Unis sont le principal importateur de produits agricoles canadiens, en particulier dans les secteurs du porc, du bœuf, des serres et de la foresterie, l'impact de ce ralentissement sur les É.-U. pourrait avoir d'importantes répercussions sur l'agriculture canadienne.

Observations sur l'industrie agricole

FAC a récemment observé ce qui suit.

- Les prix du bétail, des grains, des oléagineux et des cultures de spécialité sont extrêmement instables. Ces prix ont chuté considérablement par rapport aux sommets enregistrés à l'été 2008.
- Le prix du pétrole est plus volatil qu'à l'habitude et il a lui aussi connu une forte baisse par rapport à l'été 2008. Cette situation pourrait mener à une diminution du coût des intrants agricoles et à un fléchissement de la demande de cultures céréalières pour la production de biocarburant.
- La volatilité du taux de change est plus élevée que la normale. La valeur du dollar canadien a d'ailleurs chuté au cours des derniers mois. Un dollar plus faible stimule la demande de produits canadiens d'exportation et compense dans une certaine mesure la baisse des prix mondiaux.
- Certains clients du secteur agricole éprouvent de plus en plus de difficulté à obtenir du crédit auprès des banques et des autres institutions financières.

Effets et répercussions sur l'agriculture

- Les producteurs primaires feront face à des marges plus serrées étant donné que les prix des intrants demeurent élevés et que ceux des produits agricoles de base ont chuté.
- L'impact sur les producteurs de bétail sera considérable en raison d'une baisse de la demande mondiale de produits de viande. Les coûts des aliments pour animaux seront toutefois moins élevés.
- L'impact sur les producteurs de cultures sera modéré et se limitera aux marges réduites auxquelles ils devront s'ajuster. Ils possèdent toutefois d'importants biens fonciers et pourraient obtenir du crédit plus facilement que d'autres producteurs primaires.
- L'impact sur les produits agricoles de base soumis à la gestion de l'offre sera minime étant donné qu'ils ne dépendent pas du marché d'exportation.
- L'impact sera énorme pour les transformateurs agricoles qui devront composer avec un ralentissement de la croissance économique, tant au pays qu'à l'étranger.
- Une grande attention continuera d'être portée aux prix des aliments, lesquels sont perçus comme élevés.
- En raison de la volatilité des marchés, il sera encore plus important, bien que plus difficile, d'avoir en place de bonnes pratiques de gestion du risque.

L'accès au crédit dans le secteur agricole

De nombreux fournisseurs, producteurs et transformateurs de la chaîne de valeur agricole ont recours au crédit pour financer leurs activités. Les utilisateurs finaux canadiens et étrangers ont également recours au crédit pour acheter des produits agricoles. Même si le système bancaire canadien demeure stable, il est possible que les acheteurs étrangers n'aient qu'un accès limité au crédit. Dans un tel cas, ce sont tous les éléments de la chaîne de valeur qui seraient touchés, y compris les clients de FAC.

Les clients de FAC continueront d'avoir accès à du crédit d'exploitation auprès des institutions

financières et des fournisseurs avec lesquels ils font affaire actuellement, notamment les fournisseurs d'intrants de culture et d'aliments pour animaux. De nombreux fournisseurs ont d'ailleurs formé des partenariats d'alliance avec des institutions financières comme Financement agricole Canada auxquelles ils recommandent des clients en échange de facilités de crédit d'exploitation. Nous prévoyons que les institutions financières et les fournisseurs d'intrants limiteront davantage l'accès au crédit et il est envisageable qu'ils haussent leurs taux d'intérêt si les risques augmentent en raison d'une volatilité accrue des marchés ou de l'annonce d'un rétrécissement des marges. Un plus grand nombre de producteurs pourraient se prévaloir du Programme de paiement anticipé d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, qui leur offre des avances en espèces basées sur la valeur de leurs produits.

Répercussions pour FAC

Étant donné que la situation continue d'évoluer, il est très difficile à l'heure actuelle de déterminer ou de prédire quelles en seront les répercussions.

FAC est bien placée pour affronter les difficultés actuelles du marché. La société jouit d'une bonne santé financière et d'un excellent bilan. Notre niveau d'endettement est faible comparativement à nos capitaux propres et nous détenons un important fonds de réserve pour les pertes sur créances. Nous sommes protégés des problèmes liés à l'accès aux liquidités auprès des marchés financiers puisque nous empruntons directement du gouvernement fédéral.

Afin que FAC demeure prospère, il est essentiel que ses clients soient prospères. Tout ce qui contribue à amoindrir les profits des clients peut affecter leur capacité à rembourser des prêts existants et à emprunter des fonds supplémentaires pour faire croître leur entreprise. En bout de ligne, cette crise pourrait avoir certaines répercussions négatives sur la réussite de FAC, notamment :

- une intensification de la concurrence pour les clients de premier choix;
- des fluctuations du coût et de la disponibilité du capital d'exploitation offerts par les banques, ce qui pourrait compromettre la capacité des clients à remplir leurs obligations financières à court terme;
- un ralentissement prolongé de l'économie canadienne, ce qui pourrait entraîner une baisse des rentrées de fonds pour les fournisseurs, les producteurs et les transformateurs du secteur agricole, ainsi qu'un fléchissement de la valeur de leurs actifs et une modification de leurs ratios prêt-garantie.

D'autres répercussions envisageables pourraient au contraire contribuer à améliorer les résultats de FAC, notamment :

- un affaiblissement de la concurrence pour les clients qui ne font pas partie de la tranche supérieure;
- une hausse de la demande pour des prêts de FAC de la part de clients ayant de la difficulté à obtenir du crédit ailleurs;
- une réduction de la pression exercée sur les taux d'intérêt, particulièrement pour les clients qui présentent des risques plus élevés.

À ce stade-ci du ralentissement, la pression exercée sur le portefeuille de prêts de FAC demeure minime et les occasions de prêts excellentes. Les indicateurs de la santé du portefeuille demeurent favorables et aucun signe de détérioration de la qualité du crédit n'a été relevé.

Il est possible que les nouveaux clients et les clients existants soumettent un plus grand nombre de demandes pour des produits de prêt qui peuvent servir de crédit d'exploitation, tels que les produits *Express* et *ExpressPlus* de FAC. Une plus grande demande pour des prêts à taux fixe plutôt qu'à taux variable est également envisageable. Au fur et à mesure que l'accès au crédit diminue, il pourrait s'avérer nécessaire de majorer les taux d'intérêt pour réduire le risque de crédit additionnel.

FAC continuera d'exercer ses activités comme à l'habitude, mais redoublera de vigilance pour tenir compte de l'environnement économique actuel. Le personnel prendra des décisions de prêts et de tarification éclairées qui tiennent compte à la fois des besoins du client et de la nécessité pour FAC de maintenir sa viabilité à long terme. Il fera preuve de jugement au moment d'évaluer la solvabilité des clients et les occasions de prêt, y compris évaluer les garanties et les projections de revenus. Il suivra aussi l'évolution de la solidité financière des clients actuels puisque l'état du marché pourrait avoir une incidence sur leur profil de risque.

FAC prévoit que l'encours des prêts continuera de croître et que la provision pour pertes sur créances demeurera relativement stable au cours des deux à trois prochains exercices, une prévision qui est reflétée dans le plan financier. Selon la tournure que

prendra la crise économique, il est toutefois possible que le nombre de prêts en souffrance, de prêts en défaut et de prêts douteux, ainsi que les montants associés à ces prêts, finissent par excéder les prévisions actuelles. Entre-temps, FAC continuera d'utiliser de saines pratiques de prêt et de gestion pour atténuer les risques d'impact négatif sur le plan financier.

3.1.2 Économie, affaires et commerce

Tendances macroéconomiques

Mondialisation : Les économies nationales du monde deviennent de plus en plus solidaires et interdépendantes, ce qui a des effets positifs et négatifs.

Commerce : La mondialisation a entraîné la formation de réseaux d'approvisionnement mondiaux et a apporté des changements à la circulation des produits, des services et des investissements.

Risques liés à l'exportation : La mondialisation est la source de nouveaux risques liés à la gestion des devises qui sont touchées par les fluctuations dans d'autres pays.

OMC : Le cycle de négociations de Doha n'a toujours pas réussi à concilier les demandes antagonistes des pays développés et des pays en développement de l'OMC, surtout en ce qui a trait aux droits de douane et à l'accès au commerce des produits agricoles.

Pays BRIC : Depuis quelques années, les taux de croissance économique des pays BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) ont clairement dépassé ceux des pays développés, ce qui a créé une nouvelle dynamique dans l'économie mondiale.

De plus en plus fortunée, la classe moyenne asiatique consomme en plus grand nombre des protéines végétales et animales, ce qui contribue à la hausse des prix des produits agricoles de base à des niveaux record. En 2006, les exportations agroalimentaires du Canada vers la Chine et l'Inde s'élevaient à plus de un milliard de dollars. Selon les prévisions, le marché total des aliments, des boissons et du tabac en Inde et en Chine devrait s'élever à 828 milliards de dollars américains d'ici 2025.

Entreprises écologiques : En réponse au mouvement écologique, les entreprises adoptent des politiques, des produits, des services et des modèles opérationnels respectueux de l'environnement. Les investissements dans des technologies moins polluantes sont à la hausse.

Partenariats et fusions : Pour réaliser des économies d'échelle et profiter d'autres avantages, les agroentreprises fusionnent ou forment des alliances stratégiques, ce qui crée une concentration accrue de l'industrie.

Effets et répercussions sur l'agriculture

Le Canada est en train de perdre l'avantage qu'il a toujours eu dans la production de marchandises en vrac destinées aux marchés étrangers, au profit de pays producteurs à faible coût comme le Brésil et l'Ukraine. Les produits canadiens jouissent d'une excellente réputation sur certains marchés internationaux et ne sont pas bien reconnus sur d'autres. Pour s'assurer une place plus concurrentielle sur le marché mondial, le Canada devra pallier cette lacune.

Certains observateurs sont d'avis que les prix record des produits agricoles de base, les valeurs nettes réelles élevées dans le secteur rural et les nouveaux investissements créent une occasion de renouveau rural. La demande croissante d'énergie renouvelable et de matériaux industriels d'origine biologique constituent des occasions pour l'industrie.

Un segment croissant du secteur agricole s'intègre à des chaînes de valeur mondiales dominées par des agroentreprises multinationales. D'autres segments s'organisent pour répondre à la demande locale et régionale en matière d'énergie, de biomatières, d'aliments pour animaux et de production alimentaire spécialisée.

Répercussions sur le secteur bancaire et sur FAC

Nouveaux produits : La taille de plus en plus importante des entreprises ainsi que la complexité et les défis associés à la commercialisation internationale créent une demande croissante pour une expertise spécialisée et des services d'expert-conseil ou d'autres services de gestion d'entreprise comme la gestion du risque, la gestion des ressources humaines, et les opérations de couverture.

Connaissances : Un grand nombre de changements bouleverse le secteur agricole à l'échelle mondiale. Il est d'autant plus important que les clients et les

employés en comprennent les ramifications et qu'ils planifient en conséquence afin de réussir.

3.1.3 Environnement et ressources naturelles

Tendances macroéconomiques

Changements climatiques : Les conditions climatiques extrêmes sont en hausse et il pourrait y avoir un lien avec les sécheresses et les inondations plus fréquentes.

Point culminant de la production mondiale de pétrole : Certains croient que la production mondiale de pétrole atteindra bientôt son point culminant. La demande mondiale de pétrole augmente alors que les réserves diminuent et qu'il est de plus en plus coûteux et difficile de les exploiter. Puisque les substituts énergétiques efficaces et abordables qui existent actuellement ne font pas encore l'objet d'une large distribution, il est à prévoir que la transition vers la prochaine phase d'énergie sera difficile. Beaucoup de pays se font concurrence en matière de sécurité énergétique.

Perte de la biodiversité : À mesure que des espèces végétales et animales disparaissent, les préoccupations augmentent au sujet de la santé des écosystèmes, la santé de la planète et la perte de ressources génétiques végétales comme matières premières dans la fabrication de médicaments

Déficit en eau : Certains croient que la planète connaîtra un important déficit en eau, caractérisé par l'évaporation des lacs, la diminution du niveau supérieur de la nappe phréatique et l'assèchement de rivières.

Durabilité des sols : De façon générale, on constate un déclin de la qualité des sols en raison de la perte de matières organiques, de l'érosion causée par le vent et l'eau et de la perte de terres agricoles de qualité supérieure au profit des projets d'urbanisme. En même temps, la demande d'aliments monte en flèche.

Effets et répercussions sur l'agriculture

Les changements climatiques sont la cause de risques accrus pour la production agricole. Des sociétés déploient d'ailleurs de grands efforts pour trouver des solutions innovatrices qui permettront d'atténuer ces risques, comme créer des cultures résistantes à la sécheresse.

La concurrence entre l'agriculture et les autres utilisateurs d'eau s'intensifie. En ce qui concerne l'eau, l'industrie agricole peut s'attendre à des contraintes plus importantes, ainsi qu'à des quotas et à une hausse du prix. Devant la perte de sols productifs et la demande accrue pour des aliments, le secteur agricole doit devenir plus productif.

La volatilité des coûts du transport et de l'énergie a une incidence directement et importante sur les prix des intrants agricoles. Les changements climatiques et d'autres préoccupations environnementales créent une demande pour la production agricole de biocarburants et de la biomasse à d'autres fins industrielles.

Répercussions sur le secteur bancaire et sur FAC

Politiques et pratiques sociales : Les établissements financiers font des affaires d'une façon plus respectueuse de l'environnement. Certains prêteurs versent une partie de leurs recettes à des groupes environnementalistes.

Prêts écologiques : Certaines banques ouvrent des succursales spécialisées dans le financement des entreprises écologiques, avec des prêts qui incluent des remises pour des améliorations éconergétiques ou des caractéristiques respectueuses de l'environnement. Dans d'autres cas, l'élimination des facteurs environnementaux négatifs constitue l'une des conditions d'emprunt.

3.1.4 Gouvernance, politique et réglementation

Tendances macroéconomiques

Biocarburants : En juillet 2008, les dirigeants du Brésil et de l'Union européenne ont uni leurs efforts pour recommander vivement la création d'un marché international de biocarburants durables, qui obligerait les producteurs à respecter des normes internationales strictes pour réduire les répercussions sur l'environnement, la société et la main d'œuvre.

Projet de loi C-33 : Le projet de loi C-33 ratifié en juin par le Parlement établit que l'essence devra contenir 5 p. 100 de biocarburants d'ici 2010, tandis que le diésel devra en contenir 2 p. 100 d'ici 2012.

Loi agricole américaine : En mai, le Congrès américain a adopté une loi agricole comprenant des programmes de soutien, d'une valeur de 289 milliards de dollars. L'un de ces programmes, intitulé « Average Crop Revenue Election » (ACRE), relie les subventions aux prix record enregistrés récemment. Il prévoit également une réserve de plus de 1 milliard de dollars américains pour les biocarburants et la bioénergie. L'article 9009 de la loi agricole américaine soutient des systèmes d'énergie renouvelable à l'échelle des communautés.

La loi américaine Energy Independence and Security (2007) : Selon cette loi, les biocarburants constitueront au moins 36 milliards de gallons de carburant d'ici 2022. Cela signifie que 15 milliards de gallons d'amidon provenant de grains de maïs et 21 milliards de gallons doivent provenir de matières premières de « prochaine génération » comme des tiges de maïs, du panic raide, des copeaux de bois et des algues.

La loi américaine sur l'étiquetage du pays d'origine : Depuis le 30 septembre, l'étiquetage du pays d'origine conformément cette Loi est obligatoire pour toute viande provenant d'animaux élevés, abattus ou transformés en dehors des États-Unis. Les secteurs canadiens du bœuf et du porc craignent que les conditionneurs et les consommateurs de viande américains boudent les produits de viande canadiens au profit des produits locaux.

Stratégie d'énergie et politique relative aux émissions de carbone : Le budget de 2008 de la Colombie-Britannique prévoit l'imposition d'une taxe sur le carbone émis par les carburants. Des règlements provinciaux pourraient être établis et auraient une incidence sur les entreprises qui exercent des activités transfrontalières.

Cultivons l'avenir : Les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux de l'Agriculture ont conclu en juillet un accord au sujet du cadre stratégique *Cultivons l'avenir*. Le cadre est composé de fonds existants de 1,3 milliard de dollars pour des programmes non liés à la gestion des risques de l'entreprise et des programmes à frais partagés. Ces fonds seront décaissés sur une période de cinq ans et complètent la série de programmes de GRE lancés en avril 2008. Des accords bilatéraux et de nouveaux programmes devraient s'ensuivre à compter du 1er avril 2009.

Sommet du G8 : En juin, les pays membres du G8 ont discuté de l'augmentation des prix du pétrole et des aliments, des tensions inflationnistes à l'échelle mondiale, de la stabilité des marchés financiers et du protectionnisme. Ils ont convenu de réduire les émissions de gaz à effet de serre d'au moins 50 p. 100 d'ici 2050.

Effets et répercussions sur l'agriculture

Des initiatives internationales et nationales en réaction à la mondialisation, aux changements technologiques, aux tendances de consommation et à l'activisme seront à l'origine des changements sur le plan de la politique et de la règlementation. Les principaux enjeux sont la sécurité alimentaire, le traitement sans cruauté des animaux, les changements climatiques et la responsabilité environnementale, la santé des consommateurs et la salubrité des aliments, ainsi que le commerce international.

La pression mondiale pour abandonner la production de biocarburants à base de céréales comme le blé et le maïs précipite le passage à la prochaine génération de matières premières.

Il importe d'avoir un processus d'approbation réglementaire simplifié pour favoriser la compétitivité de l'agriculture canadienne à l'échelle internationale. À l'heure actuelle, il existe des processus d'approbation réglementaire en matière de santé, d'agriculture et d'autres secteurs. Un contexte de réglementation intégrée appuierait l'innovation et le leadership dans les secteurs des aliments, des neutraceutiques et des cosméceutiques.

Les réformes qui seront apportées aux étiquettes alimentaires « Fabriqué au Canada » pourraient augmenter la demande interne et favoriser la commercialisation locale des produits alimentaires canadiens.

Répercussions sur le secteur bancaire et sur FAC

Prêts : Les producteurs qui cherchent des moyens de réduire les coûts de chauffage, d'améliorer l'efficacité énergétique ou de réduire d'autres coûts d'intrants pourraient avoir besoin de prêts pour financer des achats visant à améliorer ou à mettre à niveau leur rendement énergétique, ou à acquérir de nouvelles technologies ou de la nouvelle machinerie. Les producteurs qui veulent commercialiser leurs produits peuvent avoir besoin de financement pour créer de nouveaux produits, avoir recours aux services de conseillers externes ou agrandir leur

exploitation. Il pourrait bien y avoir des demandes de financement pour la production de biocarburants de deuxième génération ou la création de bioraffineries. Le cadre stratégique *Cultivons l'avenir* du gouvernement fédéral dynamisera l'innovation et l'esprit d'entreprise en mettant l'accent sur le renouveau du secteur rural qui, à son tour, accroîtra la demande de nouveaux prêts.

3.1.5 Sciences et technologie

Tendances macroéconomiques

Économies du savoir : Le leadership en sciences et en technologie est maintenant aussi important que la croissance économique et la compétitivité internationale. L'économie canadienne a toujours été connue comme une économie fondée sur les produits de base et sur les ressources.

Génomique : Les avancées dans le domaine de la génomique changeront l'alimentation, le génie alimentaire ainsi que la prévention, le diagnostic et le traitement des maladies.

Nanotechnologie : La nanotechnologie concerne les structures moléculaires à l'échelle des atomes et des molécules comme une nanoparticule d'or plutôt qu'un lingot d'or. Cette technologie créera de nouveaux produits, services et processus dans les secteurs de la fabrication, de l'eau, de l'énergie, des soins de santé, de l'ingénierie informatique et de l'emballage.

Robotique et automatisation : Les progrès technologiques et la pénurie de main-d'œuvre font grimper la demande de robots. Ce changement nécessite l'accès à du capital et à des employés qui ont des compétences plus avancées.

Technologie de l'information (TI) : L'informatique et l'Internet deviendront encore plus puissants au cours de la prochaine décennie. L'identification par radiofréquence et par systèmes de localisation GPS sont deux exemples de technologies qui changent les réseaux d'approvisionnement.

Énergie : Le secteur de l'énergie est en restructuration, et est axée sur les réseaux intégrés de distribution d'électricité et les ressources diversifiées, notamment l'énergie de remplacement et l'énergie renouvelable.

Effets et répercussions sur l'agriculture

Selon Agriculture Canada, « La science et l'innovation sont à la base des efforts visant à faire du secteur agricole et agroalimentaire canadien le chef de file mondial de la salubrité des aliments, de l'innovation et de la production respectueuse de l'environnement et à assurer son succès et sa prospérité dans l'avenir (basés sur) de nouveaux produits industriels, médicaux et nutritionnels issus de plantes, d'animaux et de micro-organismes. »

L'agriculture comprend maintenant les bioproduits, l'énergie et les services écologiques. Le passage à un réseau intégré de distribution d'électricité présentera de nouvelles perspectives économiques pour les producteurs et les économies rurales.

L'intégration continue de la technologie de l'information avec le secteur de la production agricole permettra de mieux détecter les maladies, de conscientiser davantage les consommateurs, d'assurer une utilisation plus efficiente des intrants agricoles, ainsi qu'une meilleure gestion et une productivité accrue.

Les secteurs de la production et de la transformation agricoles peuvent aspirer à un objectif de zéro déchet et une consommation énergétique nette de zéro en créant des écosystèmes commerciaux au sein desquels les déchets d'une entreprise alimentent les besoins en énergie ou en matières premières d'une autre entreprise.

Le secteur agricole peut s'attendre à ce que la controverse se poursuive, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'industrie, au sujet de l'application qu'elle fait des technologies. Il y a conflit entre les demandes de porter attention aux préoccupations concernant l'incidence de la technologie sur les gens, sur la durabilité du point de vue de l'environnement et la nécessité de préserver l'intégrité des divers systèmes alimentaires.

Répercussions sur le secteur bancaire et sur FAC

Gestion évoluée : La technologie facilite la gestion des entreprises toujours plus grandes et cela exige une capacité de gestion accrue ou plus évoluée. Le risque inhérent à la gestion augmente proportionnellement pour les prêteurs. FAC peut jouer un rôle dans l'accroissement de l'expertise des gestionnaires d'exploitation agricole grâce à des ateliers éducatifs et de l'information.

Besoins importants en capitaux : Les besoins en capitaux seront importants pour les nouvelles entreprises et les projets d'expansion et de diversification des nouvelles entreprises qui se lancent en agriculture écologique, les achats d'équipements et de machinerie visant à améliorer ou à mettre à niveau le rendement énergétique ainsi que les investissements dans des installations de transformation et de commercialisation appartenant à des producteurs.

3.1.6 Société et démographie

Tendances macroéconomiques

Population mondiale : Les Nations Unies ont révisé leurs prévisions, prévoyant maintenant que la population mondiale comptera 9,2 milliards de personnes en 2050 en raison de l'augmentation du nombre de naissances et de l'allongement de la vie.

Consommateurs mondiaux : Parfois appelée « génération Y » ou « post-boomer », la génération Nexus, comprenant les personnes nées entre 1975 et 1990, est dotée d'une conscience sociale développée, est sensibilisée à la mondialisation, est informée sur le plan technologique et exige des produits et services qui correspondent à ses valeurs. Cette génération épouse la cause environnementale, met l'accent sur l'expérience plutôt que sur les possessions matérielles et est prête à faire des compromis pour avoir plus de temps.

Connexité mondiale : L'augmentation du tourisme et de l'immigration constituent de nouvelles menaces de maladies pour les humains et les animaux. Cela a pour effet d'accroître l'inquiétude concernant la menace de pandémies et les répercussions possibles sur la santé humaine et les économies. La sécurité et la traçabilité font maintenant partie des frais associés aux affaires.

Activités criminelles : Les renseignements personnels de tous et chacun sont stockés dans de multiples bases de données. Le crime organisé, les pirates informatiques et les faussaires ont pris le contrôle, ce qui se traduit par le vol d'identité, de la fraude, des difficultés occasionnées et des pertes économiques. Les consommateurs exigent des sociétés qu'elles protègent leurs renseignements personnels.

Coûts des soins de santé et politique en matière de santé : Étant donné l'allongement de la vie, les nations vieillissantes sont confrontées à la hausse des coûts des soins de santé.

Technologie de l'information (TI) : La tendance indique une augmentation du nombre de connexions Internet à l'échelle mondiale et la présence accrue de la TI dans la vie des particuliers, des familles et au travail.

Multiculturalisme : Pour faire des affaires à l'échelle mondiale, il faut également travailler de façon interculturelle (p. ex., les autres pays ont une perception différente du concept de dette).

Effets et répercussions sur l'agriculture

L'industrie agricole devra s'adapter et accroître la production pour servir un marché plus vaste caractérisé par des besoins différents et individualisés en utilisant des pratiques durables. Cela nécessitera la mise en place de systèmes de sécurité et de traçabilité, ainsi qu'une compréhension approfondie de la chaîne de valeur agricole en entier. Dans certains cas, il suffit d'inclure des renseignements supplémentaires sur une étiquette pour accroître la valeur ajoutée. Dans d'autres cas, il sera nécessaire de créer de nouveaux processus ou des chaînes de valeur entièrement nouvelles.
La nature de l'agriculture est en train de changer car les consommateurs demandent des aliments « issus d'une gestion responsable de l'environnement », « respectueux des droits des animaux » et « sans pesticides », tout en exigeant des produits frais et biologiques provenant directement de la ferme. Cette transition se traduira à la fois en occasions de créer de nouvelles chaînes de valeur et de nouvelles approches à la commercialisation.

Il sera nécessaire de prendre des précautions contre le risque de maladie qui constitue une menace croissante pour les particuliers, les entreprises agricoles et les secteurs agricoles, et il sera également nécessaire de prendre des mesures contre les tentatives de terrorisme ciblant les systèmes alimentaires.

Compte tenu des pénuries alimentaires à l'échelle mondiale et de la croissance de la faim, on ignore le taux d'acceptation du public en ce qui a trait à la production de biocarburants à base de céréales.

Répercussions sur le secteur bancaire et sur FAC

Transferts intergénérationnels : Il existe d'importantes occasions de fournir des services de transfert et des forfaits de services de planification de la relève pratiques.

Activité criminelle : Ce monde sans frontières, signifie que tous, y compris les criminels, peuvent accéder au pays. À l'échelle internationale, les terroristes et les gangs se servent des hypothèques comme nouveau moyen de blanchir des fonds. Les banques réagissent en mettant en place des politiques, des contrôles et des procédures de vérification plus rigoureux.

Vie privée et protection des renseignements personnels : Les consommateurs s'intéressent particulièrement à la protection de leurs renseignements personnels. Les services financiers mettent en œuvre des mesures pour répondre au besoin de vigilance accrue dans ce domaine.

3.2 Aperçu du secteur agricole

Dans l'ensemble, la situation financière de l'agriculture canadienne s'est améliorée. En 2007, les producteurs de céréales et d'oléagineux des quatre coins du pays ont observé une augmentation importante de leur rentabilité. Les profits des producteurs de lait et de volaille sont demeurés stables, tandis que ceux des producteurs de bétail, de porc, de pommes de terre et de légumes, ainsi que ceux des entreprises qui transforment et exportent des produits agricoles, ont diminué.

Les prévisions indiquent que les coûts de la plupart des intrants, à l'exception des engrais, demeureront relativement stables ou augmenteront légèrement au cours de l'année qui vient. On s'attend donc à ce que la rentabilité demeure acceptable pour les producteurs de céréales et d'oléagineux, stable pour les producteurs de lait et de volaille, et faible pour les producteurs de pommes de terre et d'autres légumes ainsi que pour les transformateurs à valeur ajoutée. Les prévisions indiquent aussi que les marges de profit des producteurs de bétail et de porc s'amélioreront.

Planification de la relève agricole

Selon Statistique Canada, l'âge moyen des exploitants agricoles a baissé de 5,5 p. 100 entre 2001 et 2006. De 2001-2002 à 2005-2006, le nombre de clients de FAC âgés de 36 à 45 ans a diminué, alors que le nombre de clients âgés de 46 à 55 ans a augmenté. En 2007, environ 62 p.100 des clients de FAC avaient plus de 45 ans. Les exploitants agricoles âgés de 55 ans et plus détiennent 86 milliards de dollars en actifs, plus de la moitié des actifs du secteur agricole. L'âge médian de retraite pour les agriculteurs était de 66 ans en 2006. On estime que 23 000 producteurs quitteront l'agriculture au cours des cinq prochaines années.

Les propriétaires d'entreprises indépendants n'ont pas tendance à prendre leur retraite à 55 ans et c'est pourquoi la plupart des fermes doivent transférer la propriété sur une période de plusieurs années. Cela créée une occasion d'offrir des produits et des services reliés à la relève. La plupart des grandes exploitations sont dirigées par les membres d'une famille étendue. Ce sera là tout un défi, tant pour les producteurs qui doivent tirer la pleine valeur de leurs actifs afin de profiter d'une retraite confortable que pour la prochaine génération de producteurs qui pourraient ne pas être en mesure de financer la pleine valeur des exploitations sur le marché. Les mises de fonds élevées et les exigences de trésorerie représenteront des défis de taille pour les jeunes agriculteurs.

Commerce international

La balance commerciale agricole du Canada était de 9,3 milliards de dollars en 2007, une hausse de 38 p. cent par rapport à 2006. Les plus importants partenaires commerciaux du Canada dans le secteur agricole sont les États-Unis et le Japon, suivi des pays de l'Union européenne. En 2007, les exportations agricoles vers les États-Unis s'élevaient à 6,4 milliards de dollars, les exportations agricoles vers le Japon s'élevaient à 1,6 milliard de dollars et les exportations agricoles vers l'Union européenne s'élevaient à 1,4 milliard de dollars.

Le dollar canadien s'est échangé à quasi-parité avec le dollar américain d'octobre 2007 à août 2008. La force du dollar a eu des effets négatifs sur la compétitivité de tous les produits agricoles de base exportés, l'impact le plus important ayant été subi par les secteurs de l'élevage et des légumes.
En septembre 2008, la valeur du dollar canadien a commencé à baisser. En novembre 2008, des stratèges à Merrill Lynch ont mentionné que les marchés des changes ne prennent pas en compte les facteurs économiques fondamentaux pendant la crise, mais qu'ils permettent de mesurer la fièvre qui frappe l'ensemble du secteur financier. Les analystes ont également dit que la volatilité extrême des marchés des changes était l'étape suivante de la crise financière mondiale et qu'il serait quasiment impossible de prévoir ce qui se passerait ensuite.

Les négociations se poursuivent dans le cadre du cycle Doha de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Les pays membres n'ont toujours pas réussi à arriver à une entente. Si une entente est conclue, nous nous attendons à ce que le Canada obtienne un meilleur accès au marché pour les produits agricoles. Le Canada cherche à maintenir la protection des tarifs douaniers actuels pour les produits de base soumis à la gestion de l'offre.

Le gouvernement américain continue de finaliser la mise en application de la loi sur l'étiquetage du pays d'origine (ÉPO). Le but de cette loi est d'offrir aux consommateurs de l'information supplémentaire qui les aidera à prendre des décisions d'achat.

Toutefois, les producteurs de porc et de bœuf canadiens s'inquiètent toujours des conséquences négatives de la loi sur l'ÉPO. Les intervenants canadiens évalueront prudemment le marché et l'effet sur le commerce à mesure que la loi sera mise en application.

Revenus et dépenses des exploitations agricoles

Statistique Canada signale que la valeur totale des recettes monétaires agricoles a atteint un sommet record en 2007. Cela est attribuable à une hausse de 25 p. 100 des recettes des cultures, qui ont contrebalancé de légères baisses des recettes monétaires dans les secteurs des bovins et des veaux (2,8 p. 100), du porc (2,5 p. 100) et des autres animaux d'élevage (6,3 p. 100). Les recettes monétaires des secteurs du lait et de la volaille ainsi que des œufs ont enregistré des hausses de 7,5 p. 100 et de 10,6 p. 100, respectivement

En 2007, l'Indice des prix des produits agricoles (IPPA) pour le secteur des cultures a connu une hausse de 19,4 p. 100 par rapport à 2006 et était 11,5 p. 100 plus élevé que les moyennes enregistrées entre 2002 et 2006. L'IPPA pour la production totale de bétail a connu une hausse légère de 0,4 p. 100 par rapport à 2006 et de 1,1 p. 100 par rapport à la moyenne quinquennale. L'indice des secteurs bovin et porcin a chuté légèrement, tandis que ceux de la volaille, des œufs et du lait ont enregistré des hausses. En 2008, l'IPPA des secteurs bovin et porcin a augmenté mais demeure toutefois en dessous des moyennes de l'année dernière et des moyennes quinquennales. L'IPPA du secteur des céréales et des oléagineux a poursuivi sa hausse.

Bien que Statistique Canada rapporte que la valeur des produits agricoles a augmenté, les coûts des intrants ont aussi augmenté. Les coûts des intrants comme les engrais, les carburants, la main-d'œuvre, les aliments pour animaux et les semences ont atteint des sommets inégalés à l'été 2008, mais ils ont depuis chuté. Le carburant et l'engrais représentent environ 15 p. 100 de toutes les dépenses des fermes canadiennes.

Les prix et les loyers des terres sont aussi à la hausse, partiellement en raison de la demande accrue des producteurs et des investisseurs.

Céréales et oléagineux

Les prix des céréales et des oléagineux ont commencé à augmenter à l'automne 2006. Ils ont atteint des niveaux record et ont connu une volatilité sans précédent. La hausse des prix peut être attribuée aux faibles stocks mondiaux, à la plus forte demande de biocarburants et des pays en développement, surtout la Chine et l'Inde. La hausse de la volatilité est attribuable à une plus grande participation des spéculateurs dans les marchés, combinée à la réaction aux événements météorologiques causés par la faiblesse des stocks mondiaux. La volatilité accrue et des niveaux de base plus élevés ont réduit les options des producteurs sur le plan des prix à terme.

Les coûts des intrants, surtout celui des carburants et des engrais, ont aussi enregistré des hausses importantes entre juin 2007 et janvier 2009. Il y a aussi des problèmes de disponibilité des stocks, surtout dans le cas de l'engrais. Les marges devraient être positives pour la plupart des cultures de 2008 mais celles de 2009 demeurent incertaines. Si les prix demeurent relativement élevés par rapport à ce qu'ils étaient dans le passé, les marges devraient continuer d'être positives malgré les coûts élevés des intrants.

Les producteurs prennent plus de risques en s'engageant à plus long terme pour leurs intrants alors que les outils habituellement utilisés pour bloquer les prix des cultures sont moins efficaces. Cela crée une tension sur les flux de trésorerie, ce qui augmente le besoin de financer les intrants. Ils doivent aussi faire davantage appel à leurs aptitudes

en marketing pour gérer les importantes fluctuations des prix des produits agricoles de base, qui devraient se poursuivre pendant toute la présente campagne agricole et après.

Bœuf

L'industrie canadienne du bœuf a connu des marges serrées en 2008 en raison des coûts plus élevés des aliments pour animaux et des prix plus faibles. La vigueur du dollar canadien, combinée aux bas des cycles de prix et des coûts de transport et d'exportation additionnels ont réduit les prix. Il en résulte que les marges ont été négatives pour les parcs d'engraissement et faibles pour les exploitations vache-veau.

Le secteur canadien du conditionnement du bœuf souffre également, avec de faibles niveaux d'utilisation qui réduisent l'efficience et la rentabilité. Les conditionneurs sont confrontés à une augmentation des coûts en raison des exigences établis par la loi afin de se conformer aux règlements relatifs aux matières à risque spécifiées, lesquels ont été mis en place à la suite de la crise de l'ESB.

Porc

Le secteur canadien du porc a été confronté à des difficultés sans précédent en 2007 et en 2008. Les faibles prix du porc, combinés aux coûts plus élevés des aliments pour animaux et du transport, ont réduit les marges à un point tel que la plupart des producteurs ont dû essuyer des marges négatives pendant dix-huit mois ou plus. Cette situation a contribué à une réduction du cheptel canadien de porcs. Le programme fédéral de réforme des porcs reproducteurs fournit depuis novembre 2007 une aide financière aux éleveurs de porcs qui réduisent leurs stocks ou qui quittent l'industrie. Certains programmes provinciaux offrent des avances ou des prêts aux producteurs et d'autres, des paiements directs.

La consolidation dans l'industrie de la transformation du porc se poursuit. Avec un nombre réduit d'installations au Canada, les producteurs ont moins de choix en matière de commercialisation et des coûts de transport plus élevés.

Volaille

Malgré les prix élevés des aliments pour animaux et des coûts d'autres intrants, les marges du secteur de la volaille demeurent relativement stables étant donné que ce secteur est soumis à la gestion de l'offre. Les marges des producteurs de volaille se sont maintenues près de la moyenne de cinq ans.

En septembre 2007, une souche de grippe aviaire a été découverte dans un poulailler de la Saskatchewan. Le poulailler en cause a été dépeuplée et désinfectée et il n'y a plus eu de ramifications sérieuses de la souche sur l'industrie canadienne de la volaille.

Malgré des droits tarifaires vraisemblablement élevés pour les œufs de consommation depuis les trois dernières années, il y a eu de brèves périodes durant lesquelles le prix mondial, additionné aux droits tarifaires et au taux de change était inférieur au prix intérieur. Dans le contexte actuel, il reste peu de jeu pour augmenter le prix des œufs de consommation canadiens et maîtriser efficacement les importations. Une réduction de la protection tarifaire du Canada pourrait entraîner des prix plus bas pour les producteurs canadiens.

Lait

Le prix du lait a augmenté et, malgré les prix élevés des aliments pour animaux et des coûts d'autres intrants, les marges de profit des producteurs laitiers canadiens demeurent stables, résultat de la gestion de l'offre. Bien que la production laitière affiche, dans l'ensemble, une tendance à la hausse, le niveau de consommation de lait par habitant suit une courbe descendante. En effet, la consommation par habitant de lait de consommation (lait et crème de consommation) et de certains produits du lait de transformation (beurre, produits de lait écrémé, et lait condensé et évaporé) a chuté de 1997 à 2007, exerçant une pression à la baisse sur les prix intérieurs. Toutefois, au cours de la même période de dix ans, la consommation par habitant d'autres produits industriels (fromage, yaourt et crème glacée) a augmenté. Comme les prix intérieurs du lait sont plus élevés que les prix mondiaux, il est possible qu'un accord de l'OMC, qui réduirait la protection tarifaire du Canada, exerce des pressions à la baisse supplémentaires sur les prix intérieurs.

Biocarburants

À ce jour, la production canadienne d'éthanol est d'environ 995 millions de litres par année, et la capacité supplémentaire en cours de construction est

de 62,5 millions de litres, pour un total de 1,62 milliard de litres par année. La production de biodiésel est de 97 millions de litres par année, et la capacité supplémentaire en cours de construction est de 225 millions de litres, pour un total de 322 millions de litres par année.

En juin 2008, le gouvernement canadien a adopté le projet de loi sur les carburants renouvelables, lequel rendra obligatoire la production d'environ deux à trois milliards de litres de carburant renouvelable par année. Les États-Unis et d'autres pays octroient des subventions à leurs industries de biocarburants afin d'en encourager la production. Le Canada offre aussi son soutien par le biais de diverses initiatives.

La demande dans le secteur des biocarburants exercera une influence positive sur les prix des produits agricoles de base au cours des trois à cinq prochaines années. Avec le temps, l'utilisation accrue de production cellulosique pourra répondre, du moins partiellement, à la demande de matières premières.

Autres secteurs

La foresterie et les serres étaient parmi les exploitations agricoles qui ont été les plus durement touchées par les prix des intrants plus élevés que d'habitude et la vigueur du dollar canadien. De plus, l'effondrement du marché des hypothèques à risque aux États-Unis a diminué la demande de bois d'œuvre pour ce marché immobilier, comme en fait foi son prix.

La confiance des consommateurs à l'égard des tomates a été ébranlée par une éclosion de salmonelle en juin 2008. La cause de l'éclosion a éventuellement été attribuée aux piments forts cultivés au Mexique. Cependant, l'industrie de la tomate a subi les conséquences adverses de la demande réduite au cours de l'investigation.

Valeur des terres agricoles

La valeur des terres agricoles du pays a augmenté en moyenne de 5,8 p. 100 entre les mois de janvier et de juin 2008. Bien qu'elle soit plus faible que la hausse de 7,7 p. 100 enregistrée au dernier semestre de 2007, il s'agit de la deuxième plus forte hausse depuis 2000.

L'Alberta a enregistré la hausse la plus élevée, soit 6,7 p. 100. Le Manitoba suit de près avec une hausse moyenne de 6,2 p. 100. Trois provinces ont enregistré une hausse similaire, soit la Saskatchewan (5,6 p. 100), le Québec (5,5 p. 100) et la Nouvelle-Écosse (5,2 p. 100). La valeur des terres agricoles de l'Ontario a augmenté de 4,6 p. 100, alors que celle des terres de la Colombie-Britannique a augmenté de 3,0 p. 100 au cours du premier semestre de 2008.

La valeur des terres agricoles de Terre-Neuve-et-Labrador est demeurée la même.

Les terres du Nouveau-Brunswick se sont dépréciées de 0,3 p. 100 et celles de l'Île-du-Prince-Édouard, de 2,4 p. 100.

3.3 Secteur des services financiers

FAC œuvre dans le secteur canadien des services financiers. Le marché agricole est servi par les banques à charte, les coopératives de crédit (*credit unions* et caisses populaires), les organismes de prêt provinciaux, les programmes de financement des fabricants de matériel agricole et les établissements de financement indépendants. En outre, de nouveaux prêteurs entrent sur le marché.

À l'échelle nationale, les principaux intervenants sont Financement agricole Canada, les banques à charte et les coopératives de crédit.

Il y a actuellement six grandes banques à charte au Canada ainsi que :

- 22 banques nationales
- 50 banques étrangères et leurs succursales
- 35 sociétés de fiducie
- plus de 70 sociétés d'assurance-vie
- plus de 1 000 coopératives de crédit (caisses populaires et *credit unions*)

Les programmes des gouvernements fédéral et provinciaux qui servent l'agriculture sont notamment :

- ATB Financial (anciennement Alberta Treasury Branch)
- Agriculture Financial Services Corporation (AFSC)
- La Financière agricole du Québec
- La Société des services agricoles du Manitoba
- Nova Scotia Farm Loan Board
- P.E.I. Lending Agency

Pour ce qui est de l'importance accordée par les banques à charte à l'agriculture en 2007, le portefeuille de l'agri-production de RBC était de 5,4 milliards de dollars (redressé), celui de la Banque Scotia, de 3,8 milliards, celui de la BMO

était de 3,5 milliards, celui de la CIBC, de 2,9 milliards, celui de la TD, de 2,5 milliards et celui de la Banque Nationale était de 2,0 milliards de dollars.

Les remboursements par anticipation à d'autres établissements financiers indiquent dans quelle mesure ils réussissent à attirer les clients de FAC. À l'échelle nationale, les remboursements anticipés des concurrents se sont élevés à 173,9 millions de dollars en 2007-2008, ce qui représente une légère hausse par rapport à 2006-2007 (165,9 millions de dollars). De plus, puisque le portefeuille de FAC a augmenté, les remboursements anticipés ont, en fait, diminué légèrement, passant de 1,24 p. 100 à 1,17 p. 100 du capital non échu (CNÉ). Le montant le plus élevé des remboursements anticipés pour l'exercice 2007-2008 provenait des *credit unions* et se chiffrait à 31,8 millions de dollars.

La part du marché de la dette agricole canadienne en cours au 31 décembre 2007 révèle la répartition suivante : banques à charte – 41,2 p. 00, Financement agricole Canada – 24,4 p. 00 et les coopératives de crédit – 17,2 p. 00.

À titre de sociétés cotées en bourse, les six grandes banques doivent rapporter de la valeur à leurs actionnaires en même temps qu'elles subissent la concurrence accrue des banques étrangères. C'est pourquoi elles doivent se concentrer davantage à améliorer leurs ratios d'efficience. En 2007, les six grandes banques ont déclaré des ratios d'efficience se situant entre 56 p. 100 et 77 p. 100. Bien qu'ils soient calculés différemment, ces pourcentages sont beaucoup plus élevés que le ratio d'efficience de 44 p. 100 de FAC.

Les coopératives de crédit se démarquent des banques à charte en fonction de bon nombre des mêmes attributs que FAC. Des coopératives de crédit ont fusionné récemment, ce qui ouvre la porte à une gamme élargie de produits et de services, à une intégration accrue, à un meilleur service global et à une efficience accrue du capital.

Coopératives de crédit (*credit unions* et caisses populaires)

À la fin de 2007, on comptait 1 059 *credit unions* et caisses populaires, dont les actifs s'élevaient à 209 milliards de dollars, ce qui représente une baisse de 18 p. 100 par rapport au 31 mars 2003. Cette diminution s'explique principalement par les fusions. Toutefois, le système maintient le nombre d'emplacements au Canada, bien que le nombre de ses succursales ait diminué de 4 p. 100 au cours de la même période.

La règlementation empêche les coopératives de crédit de détail de se fusionner au-delà des frontières provinciales. Toutefois, les centrales de caisses de crédit peuvent se fusionner.

Propriété des centrales de caisses de crédit de l'Alberta et de la Saskatchewan, Concentra Financial est la première coopérative de crédit à avoir obtenu une approbation réglementaire pour faire affaire à l'échelle du Canada en raison de la structure unique de son capital social. Des caisses de crédit de la Colombie-Britannique et de l'Ontario ont voté en faveur d'une fusion dans le but de servir les coopératives de crédit à l'échelle du pays. D'autres établissements financiers pourraient considérer ces plus grandes entreprises comme des partenaires d'affaires attrayants.

En Alberta, les coopératives de crédit Red Deer Community Savings, Lloydminster Commonwealth et Edmonton Servus (Edmonton) ont voté en faveur d'une fusion, créant ainsi la première coopérative de crédit provinciale du Canada. La nouvelle coopérative sera la troisième plus importante coopérative de crédit au Canada. Elle entrera en opération le 1er novembre 2008.

En Saskatchewan, Affinity Credit Union a finalisé sa fusion avec FirstSask et Nokomis. La nouvelle coopérative détient un avoir de 1,6 milliard de dollars et se classe au 13e rang parmi les coopératives de crédit canadiennes.

Les établissements financiers étrangers, comme la Rabobank, ont exprimé le désir d'accroître leurs activités au Canada, se montrant particulièrement intéressées aux marchés de l'agri-valeur et du capital de risque, et aux alliances. La Rabobank est très axée sur le financement agricole et a connu beaucoup de succès dans des pays comme l'Australie, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis.

DETTE AGRICOLE EN COURS - en milliers de dollars au 31 décembre 2007	2003	2004	2005	2006	2007	Variation en pourcentage 2006-2007	Variation en pourcentage 2003-2007
Dette							
1) Banques à charte	20 730 691	21 173 621	21 444 677	21 783 785	22 311 109	2,42 %	7,62 %
2) Financement agricole Canada	8 914 629	9 966 453	10 973 179	12 054 469	13 250 652	9,92 %	48,64 %
3) Banque de développement du Canada	28 645	30 898	29 552	28 488	33 368	17,13 %	16,49 %
4) Caisses populaires et *credit unions*	7 657 633	8 106 522	8 545 891	8 926 662	9 342 949	4,61 %	22,01 %
5) Direction de la Trésorerie	1 509 363	1 427 983	1 446 497	1 462 638	1 437 661	-1,71 %	-4,75 %
6) Organismes provinciaux	1 527 606	1 481 664	1 526 772	1 731 032	1 564 160	1,39 %	2,39 %
7) Sociétés d'assurance, de fiducie et autres	561 084	635 372	568 698	601 843	593 355	14,79 %	5,75 %
8) Entreprises de machines agricoles et fournisseurs	1 655 478	1 446 956	1 521 077	1 431 192	1 603 942	-5,36 %	-3,11 %
9) Particuliers	3 452 099	3 815 828	3 221 695	3 445 305	3 072 885	-5,18 %	-10,99 %
10) Programmes de paiement anticipé	605 262	652 446	770 712	883 440	988 555	11,90 %	63,33 %
Total de la dette en cours	**46 642 490**	**48 737 743**	**50 048 750**	**52 348 854**	54 198 636	3,95 %	**16,20 %**
Part du marché							
1) Banques à charte	44,45 %	43,44 %	42,85 %	41,61 %	41,17%	-0,61 %	-3,28 %
2) Financement agricole Canada	19,11 %	20,45 %	21,92 %	23,03 %	24,45%	1,33 %	5,34 %
3) Banque de développement du Canada	0,06 %	0,06 %	0,06 %	0,05 %	0,06%	0,01 %	0,00 %
4) Caisses populaires et *credit unions*	16,42 %	16,63 %	17,08 %	17,05 %	17,24%	0,11 %	0,82 %
5) Direction de la Trésorerie	3,24 %	2,93 %	2,89 %	2,79 %	2,65%	-0,15 %	-0,58 %
6) Organismes provinciaux	3,28 %	3,04 %	3,05 %	3,31 %	2,89%	-0,07 %	-0,39 %
7) Sociétés d'assurance, de fiducie et autres	1,20 %	1,30 %	1,14 %	1,15 %	1,09%	0,10 %	-0,11 %
8) Entreprises de machines agricoles et fournisseurs	3,55 %	2,97 %	3,04 %	2,73 %	2,96%	-0,29 %	-0,59 %
9) Particuliers	7,40 %	7,83 %	6,44 %	6,58 %	5,67%	-0,55 %	-1,73 %
10) Programmes de paiement anticipé	1,30 %	1,34 %	1,54 %	1,69 %	1,82%	0,13 %	0,53 %
Total de la part du marché	**100,00 %**	**100,00 %**	**100,00 %**	**100,00 %**	100,00%		

La concurrence garde l'œil ouvert sur les possibilités de transfert

La Banque Nationale offre les services de fiscalistes, de notaires, d'évaluateurs et d'agronomes aux producteurs en processus de transfert de leur ferme. Elle offre également des services de transfert d'entreprise à d'autres clients commerciaux.

La Banque Scotia offre un programme d'appui à la relève agricole (Services Héritage agricole Scotia), lequel comprend des services bancaires, d'investissement et de planification successorale, ainsi qu'un prêt hypothécaire agricole (prêt hypothécaire Héritage agricole Scotia) pour aider les producteurs en processus de transfert de leur ferme.

La Financière agricole du Québec propose des services de transfert d'entreprise, notamment une formule vendeur-prêteur pour les agriculteurs qui veulent transférer graduellement leurs droits de propriété sur leur ferme et pour les nouveaux agriculteurs qui veulent acheter une ferme.

Les services de transfert de ferme de Desjardins incluent les conseils de spécialistes en matière de prêts agricoles et des produits de prêt pour aider les agriculteurs durant le processus de transfert de ferme. Ils font également la promotion du programme vendeur-prêteur de La Financière agricole du Québec qui s'avère avantageux pour le vendeur comme l'acheteur de la ferme.

3.4 Gestion du risque d'entreprise

La Gestion du risque d'entreprise (GRE) définit une compréhension commune du risque, fournit un cadre pour cerner tous les risques et les risques d'interdépendance et veille à ce que les pratiques de gestion du risque permettent de satisfaire aux besoins des clients et aux attentes de l'actionnaire de FAC.

L'Unité d'affaires de la gestion du risque d'entreprise facilite l'atteinte d'une vision globale du risque à la grandeur de la société et fait partie intégrante du processus de planification stratégique. Le rôle de la GRE est de faciliter l'évaluation et la hiérarchisation des risques importants qui ont été cernés par la haute direction de FAC et d'aider les unités d'affaires à mettre en œuvre des mesures pour composer avec les risques d'affaires, tout en améliorant la capacité de FAC de tirer parti des occasions qui se présentent.

À l'automne de l'exercice 2008-2009, la haute direction de FAC a déterminé que les risques d'entreprise suivants devaient faire l'objet d'une attention plus poussée, afin de les évaluer plus à fond, de préciser leur portée et de les gérer adéquatement.

Résumé du risque	Description
Évolution des conditions du marché/de la conjoncture économique	Les conditions du marché et la conjoncture économique ont des répercussions négatives sur FAC (p. ex., prix des produits agricoles de base, conditions météorologiques, maladies, questions de santé, enjeux commerciaux).
Risque de crédit aux niveaux des prêts et du portefeuille	Les clients de FAC sont incapables de s'acquitter de leurs obligations contractuelles ou FAC connaît un déséquilibre important entre les risques et le rendement dans son portefeuille de prêts.
Cadre de risque et de contrôle inadéquat	Atteinte à la réputation et/ou pertes financières en raison de seuils de tolérance non définis, de l'absence de responsabilités claires ou de mécanismes de contrôle interne inefficaces.
Évolution des clients plus rapide que les capacités en effectif et incapacité d'augmenter les connaissances	Incapacité des employés de FAC de maintenir leur avance sur la concurrence pour ce qui est de l'évolution de leurs connaissances spécialisées de l'industrie et de l'évolution plus rapide des clients dans le domaine de l'agroindustrie.
Incapacité de recruter et de maintenir en poste des employés et de créer l'expérience employé requise	Augmentation de la concurrence pour des salariés compétents et incapacité d'engager les employés de manière à ce qu'ils veuillent rester à l'emploi de FAC et donner le meilleur d'eux-mêmes.
Capacité d'exécuter les nouvelles initiatives importantes	Incapacité d'affecter suffisamment de ressources (humaines et financières) aux initiatives stratégiques en raison de ressources restreintes et de la nécessité de se concentrer sur les nombreuses affaires courantes.
Fraude	Atteinte à la réputation et pertes financières en raison d'activités frauduleuses commises par des parties internes ou externes.
Incapacité de concrétiser la promesse de la marque ou d'offrir l'expérience client visée	Incapacité de maintenir et de renforcer les normes fondamentales relativement aux points d'interaction clés avec les clients, ce qui permettrait à FAC d'offrir une expérience client uniforme, utile, intentionnelle et différenciée chaque fois.
Transformation des processus d'affaires et de la technologie	Incapacité de mener à terme le programme de transformation de la technologie de l'information en respectant la portée, l'échéancier et le budget, ce qui a un effet négatif sur les objectifs établis pour les expériences client et employé.
Préjudice à la marque ou à la réputation causée par un bris de sécurité de l'information ou l'atteinte à la vie privée	Un événement a des répercussions négatives sur la réputation ou la marque de FAC en raison de la divulgation non autorisée de renseignements privés sur les clients, les employés ou l'entreprise ou du fait que FAC recueille, utilise ou divulgue des renseignements personnels concernant des clients ou des employés sans en avoir été dûment autorisé
Liste des risques à surveiller	
Interruption des activités	Impact important sur les processus d'affaires prioritaires en raison d'événements perturbateurs comme des pannes d'électricité, des catastrophes naturelles, des accidents, des actes de sabotage ou des pandémies.
Concurrents nouveaux et en évolution	Perte de clients et diminution de la part de marché en raison de concurrents nouveaux (p. ex., Rabobank, Wells Fargo) et transformés (p. ex., coopératives de crédit, banques).

3.5 Vision

Énoncé de vision de FAC

La vision à long terme de FAC est : Être des leaders visionnaires et des partenaires fiables dans le domaine du financement et des services de gestion adaptés à l'industrie agricole, qui canalisent leurs connaissances spécialisées et leur passion de manière à créer une expérience client extraordinaire.

3.6 Processus de planification stratégique

Le processus de planification stratégique de FAC engage les membres du Conseil d'administration et de l'Équipe de la haute direction à élaborer la stratégie d'affaires de la société. Ce processus comprend l'examen du contexte d'exploitation; l'établissement de l'orientation future, des objectifs et des mesures de réussite; l'évaluation de la situation actuelle et la mise au point de stratégies et d'initiatives qui feront progresser FAC vers la concrétisation de sa vision. Le processus est communiqué en cascade aux employés dans le cadre de la planification des divisions et il est intégré aux objectifs annuels des équipes et des employés.

Le plan d'entreprise est l'un des résultats du processus de planification stratégique. Il décrit la manière dont la société s'y prendra pour mettre en œuvre sa vision, sa mission et sa proposition de valeur.

Les composantes principales du plan d'entreprise sont :

- Les **enjeux stratégiques et le contexte d'exploitation**, qui relèvent les tendances actuelles et futures qui auront une incidence sur FAC et l'industrie canadienne de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

- Le **rôle d'intérêt public, la vision, la mission, la proposition de valeur, les valeurs et les pratiques culturelles**, qui donnent un aperçu de la raison d'être de FAC, de son état futur désiré, de ce qu'elle offre aux clients et de la façon dont elle s'attend que les employés interagiront avec les collègues et les clients.

- **Les thèmes stratégiques**, qui représentent les enjeux principaux de FAC et les résultats de haut niveau désirés.

- **Les objectifs stratégiques**, qui s'étendent sur une période de trois à cinq ans et contribuent à donner vie aux thèmes stratégiques.

- **Les cibles et les mesures de rendement**, qui établissent comment FAC évaluera sa réussite à par rapport aux objectifs et aux thèmes stratégiques. Les cibles représentent les jalons annuels sur une période de cinq ans.

- **Les initiatives stratégiques**, qui représentent les actions qui permettront à FAC d'atteindre ses cibles et ses objectifs.

- **Le plan financier** explique les résultats financiers prévus, ainsi que les principales hypothèses utilisées pour établir les prévisions.

3.7 Carte stratégique de 2009-2014

Le plan d'entreprise présente les objectifs d'entreprise stratégiques des cinq prochains exercices et les initiatives de 2009-2010 qui lui permettront de commencer à progresser vers l'atteinte de ces objectifs.

Thème stratégique	Engagement envers l'agriculture	Solidité financière	Expérience client	Efficience et exécution	Culture et expérience employé
Description	*FAC est reconnue comme LA source de connaissances et de produits et services financiers adaptés à l'agriculture. FAC est aussi reconnue comme une société socialement responsable.*	*FAC est financièrement viable et autonome à long terme, et elle investit beaucoup dans l'agroindustrie.*	*Les clients sont des porte-parole passionnés de FAC.*	*FAC facilite les processus d'affaires tant pour les clients que pour les employés.*	*FAC est un employeur de choix et possède une culture à haut rendement et un personnel profondément engagé.*
Objectifs stratégiques quinquennaux	· Investir des sommes importantes dans les initiatives qui favorisent la réussite des producteurs et des agroentrepreneurs (formation, sensibilisation, savoir)	· Établir un cadre de rentabilité qui cible la croissance du portefeuille, le risque, les marges et le rendement	· Être reconnue au Canada pour ses pratiques exemplaires et l'expérience client extraordinaire qu'elle offre constamment	· Améliorer et reconcevoir les processus de façon continue pour toutes les fonctions de la société. Exceller grâce à des processus faciles, rapides et efficients	· Offrir une expérience employé exceptionnelle
	· Grouper les connaissances et les innovations qui ont une incidence sur l'industrie agricole (qui ont de la valeur pour elle)	· Diversifier les sources de revenu en exploitant des sources qui ne font pas partie du modèle traditionnel de financement tels que les revenus autres que d'intérêt	· Créer une culture de gestion des ventes rigoureuse	· Être un organisme agile, qui sait changer ses priorités et capitaliser sur des occasions d'affaires nouvelles et complexes	· Entretenir et développer sa culture axée sur la responsabilisation et le rendement élevé
	· Mettre en œuvre un programme global de responsabilité sociale d'entreprise (notamment, se faire le champion de l'environnement et faire en sorte que les employés soient reconnus comme des leaders au sein des communautés rurales)	· Adopter une stratégie de capital-risque bien définie qui détermine les niveaux d'investissement de manière à augmenter la présence de FAC sur le marché de l'Agri-valeur	· Mettre au point des produits évolués et novateurs qui permettent à FAC de se démarquer	· Utiliser une combinaison de capacités internes et externes pour optimaliser les résultats d'entreprise	· Recruter et maintenir en emploi des employés à rendement élevé et posséder un effectif bilingue et diversifié
		· Créer un modèle de tarification évolué et dynamique, qui établit un juste équilibre entre le risque et le rendement, et tient compte des forces du marché	· Offrir des produits et des services et une expérience client adaptés au secteur de l'Agri-valeur	· Constituer un portefeuille de technologies à rendement élevé, optimalisé et agile, qui crée un avantage concurrentiel pour FAC et ses clients	· Fournir aux employés la formation et les connaissances nécessaires pour servir des clients et des prospects de plus en plus évolués
		· Elaborer une stratégie de croissance pour l'avenir	· Accroître la notoriété de FAC auprès des prospects de l'Agri-valeur		· Mettre au point un programme de rémunération et de récompenses flexible
		· Établir un cadre de contrôle interne			· Former des leaders qui offrent une expérience employé uniforme

3.8 Stratégies d'entreprise – indicateur de performance global

Thème stratégique : Engagement envers l'agriculture

FAC est reconnue comme LA source de connaissances et de produits et services financiers adaptés à l'agriculture. FAC est aussi reconnue comme une société socialement responsable.

Résultat essentiel : D'ici 2018, 85 p. 100 des clients et 25 p. 100 des parties intéressées seront d'avis que FAC est le fournisseur de choix sur le marché de produits, de connaissances et de services financiers pour le secteur agricole. FAC est aussi reconnue comme une société socialement responsable par 85 p. 100 des parties intéressées ciblées d'ici 2018.

Mesure d'entreprise	**Cible – 1re année**	**Cible – 2e année**	**Cible – 3e année**	**Cible – 5e année**
Investissement total en agriculture	12,5 M$	À déterminer	À déterminer	À déterminer
Mesure de l'effet social	Créer une mesure et fixer une cible	Mesurer les résultats par rapport à la cible	Mesurer les résultats par rapport à la cible	Mesurer les résultats par rapport à la cible
Indicateur de la responsabilité sociale d'entreprise	Produire un rapport en fonction de l'indicateur	Produire un rapport en fonction de l'indicateur	Produire un rapport en fonction de l'indicateur	Produire un rapport en fonction de l'indicateur
Indice de la réputation d'entreprise	Pointage de +50 ou plus	S. O.; évaluation tous les deux ans	Pointage de +50 ou plus	Pointage de +50 ou plus
Indice de couverture favorable des médias	10 points au-dessus de la moyenne mondiale des établissements financiers	10 points au-dessus de la moyenne mondiale des établissements financiers	10 points au-dessus de la moyenne mondiale des établissements financiers	10 points au-dessus de la moyenne mondiale des établissements financiers

Objectifs stratégiques quinquennaux	**Initiatives de 2009-2010**
Investir des sommes importantes dans les initiatives qui favorisent la réussite des producteurs et des agroentrepreneurs (formation, sensibilisation, savoir)	Affecter des fonds au nouveau budget pour l'engagement envers l'agriculture (choisir les initiatives, établir leur priorité et les mettre en œuvre)
	Améliorer AgriSuccès en augmentant le nombre de fournisseurs de contenu, les modes de prestation (en ligne) et le contenu de l'Agri-valeur
	Positionner FAC comme un organisme qui soutient l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire dans ses stratégies de marketing et de communication, notamment dans ses publicités
Grouper les connaissances et les innovations qui ont une incidence sur l'industrie agricole (qui ont de la valeur pour elle)	Présenter un programme sur les connaissances ciblées et hautement évoluées aux clients et aux autres parties intéressées de l'industrie
	Interagir directement, en ligne, avec les clients et d'autres parties intéressées
Mettre en œuvre un programme global de responsabilité sociale d'entreprise (notamment, se faire le champion de l'environnement et faire en sorte que les employés soient reconnus comme des leaders au sein des communautés rurales)	Offrir des outils d'apprentissage à l'intention des clients concernant des pratiques agricoles durables
	Donner de la formation sur la sécurité à la ferme, en collaboration avec d'autres organismes
	Élargir le programme national *En campagne contre la faim*
	Adopter une stratégie de gestion de l'environnement

Thème stratégique : Solidité financière

FAC est financièrement viable et autonome à long terme, et elle investit beaucoup dans l'agroindustrie.

Résultat essentiel : D'ici 2018, le bilan de FAC sera diversifié et efficient, et son portefeuille de l'Agri-valeur sera important. Le rendement des capitaux propres de FAC sera de 12 p. 100 et une grande part de son bénéfice sera tirée tant de son financement que des sources autres que d'intérêt.				
Mesure d'entreprise	**Cible – 1re année**	**Cible – 2e année**	**Cible – 3e année**	**Cible – 5e année**
Bénéfice net	226,8 M$	249,8 M$	269,1 M$	325,4 M$
Rendement des capitaux propres	11,2 %	11,2 %	10,9 %	10,8 %
Ratio d'efficience	47,2 %,	47,4 %	47,2 %	46,9 %
Capital-risque investi	67,3 M$	75,4 M$	103,8 M$	151,4 M$
Ratio de levier	7,5:1	7,2:1	7,0:1	6,5:1

Objectifs stratégiques quinquennaux	**Initiatives de 2009-2010**
Établir un cadre de rentabilité qui cible la croissance du portefeuille, le risque, les marges et le rendement	Définir, communiquer et renforcer la culture de prêt voulue
	Établir un cadre pour la production de rapports sur la rentabilité par bureau de campagne
	Établir un cadre de gestion du capital fondé sur des principes de capital économique qui réévalue les besoins en capital, le risque du portefeuille et les limites de diversification
	Respecter les normes internationales d'information financière (IFRS)
Diversifier les sources de revenu en exploitant des sources qui ne font pas partie du modèle traditionnel de financement tels que les revenus autres que d'intérêt	Examiner les sources de revenus autres que d'intérêt et proposer des options pour la production et la diversification de revenus
Adopter une stratégie de capital-risque bien définie qui détermine les niveaux d'investissement de manière à augmenter la présence de FAC sur le marché de l'Agri-valeur	Élaborer une stratégie de capital-risque détaillée et à long terme
Créer un modèle de tarification évolué et dynamique, qui établit un juste équilibre entre le risque et le rendement, et tient compte des forces du marché	Élaborer une stratégie de tarification fondée sur les concepts de capital économique
	Mettre en œuvre une stratégie d'optimalisation de la tarification qui tient compte d'éléments comme l'environnement concurrentiel, les attributs des clients et la part du marché régional
Élaborer une stratégie de croissance pour l'avenir	Créer une stratégie de croissance et de part du marché qui établit un juste équilibre entre les occasions du marché, le volume et la marge, afin de créer un portefeuille optimal pour l'Agri-production et l'Agri-valeur
Établir un cadre de contrôle interne	Établir et mettre en œuvre un cadre d'évaluation et de contrôle des risques d'entreprise

Thème stratégique : Expérience client

Les clients sont des porte-parole passionnés de FAC.

Résultat essentiel : D'ici 2018, FAC offrira une expérience client extraordinaire aux producteurs, aux fournisseurs et aux transformateurs, et sa réputation sera affermie auprès des clients et des prospects de l'Agri-valeur. L'indice de l'expérience client de FAC sera de 65 ou plus, et son portefeuille de prêts sera de 25 milliards de dollars.				
Mesure d'entreprise	**Cible – 1re année**	**Cible – 2e année**	**Cible – 3e année**	**Cible – 5e année**
Indice de l'expérience client – indicateurs de performance	57,94 %	58,44 %	58,94 %	59,94 %
Recommandations des clients	47,22 %	47,72 %	48,22 %	49,22 %
Croissance du portefeuille – Agri-production	5,24 %	5,31 %	6,51 %	6,43 %
Croissance du portefeuille – Agri-valeur	10,06 %	7,46 %	11,17 %	9,70 %
Les produits sont adaptés à l'agriculture	71 %	72 %	73 %	75 %
Nouveaux prêts aux jeunes producteurs	1,43 milliard de dollars	1,51 milliard de dollars	1,60 milliard de dollars	1,80 milliards de dollars
Objectifs stratégiques quinquennaux	**Initiatives de 2009-2010**			
Être reconnue au Canada pour ses pratiques exemplaires et l'expérience client extraordinaire qu'elle offre constamment	Instaurer un programme d'ambassadeur de la marque			
	Maintenir les normes de l'expérience client			
Créer une culture de gestion des ventes rigoureuse	Intégrer les processus d'expérience client et de vente			
Mettre au point des produits évolués et novateurs qui permettent à FAC de se démarquer	Offrir le produit de crédit-bail par le mode de prestation des bureaux de campagne			
	Faire une recherche sur les besoins des jeunes agriculteurs et créer des produits en fonction de ces besoins			
	Explorer des produits et des services qui pourraient aider les clients à l'égard de la responsabilité environnementale			
Offrir des produits et des services et une expérience client adaptés au secteur de l'Agri-valeur	Concevoir des produits adaptés au marché de l'Agri-valeur			
Accroître la notoriété de FAC auprès des prospects de l'Agri-valeur	Créer et exécuter une campagne de notoriété pour l'Agri-valeur			

Thème stratégique : Efficience et exécution

FAC facilite les processus d'affaires tant pour les clients que pour les employés.

Résultat essentiel : En 2018, FAC est une société hautement efficiente, efficace et agile de l'avis des clients, des partenaires d'affaires et des employés (comme le révèlent les mesures importantes).				
Mesure d'entreprise	**Cible – 1re année**	**Cible – 2e année**	**Cible – 3e année**	**Cible – 5e année**
Indice de l'expérience client (indicateurs de la facilité de faire des affaires)	52,57 %	53,07 %	53,57 %	54,57 %
Engagement des employés (indicateurs des processus de travail)	Mesurer les résultats par rapport aux cibles (la base de référence sera fixée au T4 de 2008-2009)	Mesurer les résultats par rapport aux cibles	Mesurer les résultats par rapport aux cibles	Mesurer les résultats par rapport aux cibles
Réalisation de bénéfices	Créer une mesure	Établir la base de référence	À déterminer	À déterminer
Maturité de la gestion de projets	Évaluation par OPM3 ProductSuite : pointage de maturité de la gestion de projets de 37 %	Évaluation par OPM3 ProductSuite : pointage de maturité de la gestion de projets de 40 %	Évaluation par OPM3 ProductSuite : pointage de maturité de la gestion de projets de 42 %	Évaluation par OPM3 ProductSuite : pointage de maturité de la gestion de projets de 44 %
Objectifs stratégiques quinquennaux	**Initiatives de 2009-2010**			
Améliorer et reconcevoir les processus de façon continue pour toutes les fonctions de la société. Exceller grâce à des processus faciles, rapides et efficients	Augmenter le nombre de processus d'entreprise clés qui sont exécutés de façon électronique			
	Définir les droits décisionnels pour les processus et les projets clés			
	Continuer à développer les capacités et les processus de gestion du contenu			
	S'assurer que les processus de prêt répondent aux besoins de la stratégie pour l'Agri-valeur			
Être un organisme agile, qui sait changer ses priorités et capitaliser sur des occasions d'affaires nouvelles et complexes	Mettre en œuvre des initiatives pour améliorer la maturité de gestion de projets			
Utiliser une combinaison de capacités internes et externes pour optimaliser les résultats d'entreprise	Déterminer quelles fonctions, quels services ou quels processus qui pourraient être assurés par d'autres méthodes de prestation.			
Constituer un portefeuille de technologies à rendement élevé, optimalisé et agile, qui crée un avantage concurrentiel pour FAC et ses clients	Instaurer un programme de transformation des affaires et de la technologie			
	Mettre en œuvre le modèle d'exploitation de la technologie d'information reconçu afin d'assurer le maintien continu, l'optimalisation et l'agilité des investissements en technologie			

Thème stratégique : Culture et expérience employé

FAC est un employeur de choix et possède une culture à rendement élevé et un personnel profondément engagé.

Résultat essentiel : D'ici 2018, FAC sera un employeur pour lequel veut travailler toute personne qui recherche l'excellence. Les employés sauront qu'ils y font progresser leur carrière (connaissances, compétences, aptitudes et attitudes). FAC respectera son engagement d'offrir à chacun des employés un leadership qui les inspire. FAC atteindra un pointage d'engagement des employés égal ou supérieur à la moyenne du pointage des 50 employeurs de choix du Canada.

Mesure d'entreprise	Cible – 1re année	Cible – 2e année	Cible – 3e année	Cible – 5e année
Indice d'engagement des employés	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix
Engagement des employés – indicateurs de l'expérience employé	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix
Engagement des employés – indicateurs de la facilité de faire des affaires pour les employés	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix
Engagement des employés – indicateurs du leadership	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix

Objectifs stratégiques quinquennaux	Initiatives de 2009-2010
Offrir une expérience employé exceptionnelle	Concevoir une stratégie de soins de santé et de bien-être intégrés, à l'appui du mieux-être des employés
Entretenir et développer sa culture axée sur la responsabilisation et le rendement élevé	Développer les capacités d'encadrement en leadership des leaders formels à l'égard de la culture de responsabilisation et de rendement élevé de FAC
	Élaborer un programme visant à augmenter la compréhension et le comportement de tous les employés à l'égard de la culture de responsabilisation et de rendement élevé de FAC
Recruter et maintenir en emploi des employés à rendement élevé et posséder un effectif bilingue et diversifié	Définir, concevoir et mettre en œuvre un processus de recherche de talents qui tient compte du bilinguisme et de la diversité
Fournir aux employés la formation et les connaissances nécessaires pour servir des clients et des prospects de plus en plus évolués	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie du savoir qui aide les employés à suivre le rythme de croissance des clients toujours plus évolués des secteurs de l'Agri-production et de l'Agri-valeur
	Mettre en œuvre la stratégie d'apprentissage en offrant de la formation et des événements d'apprentissage opportuns, faciles d'accès, et ce, à l'aide d'une combinaison de méthodes d'apprentissage
	Créer des outils à l'appui des stratégies d'apprentissage, notamment un système de gestion du contenu d'apprentissage et un système de gestion de l'apprentissage
Mettre au point un programme de rémunération et de récompenses flexible	Faire une recherche sur les incitatifs à long terme qui lient la rémunération des employés au rendement et à la réussite de la société
Former des leaders qui offrent une expérience employé uniforme	Concevoir et instaurer un nouveau programme de perfectionnement en leadership qui appuie la vision et l'orientation futures de FAC

Survol des thèmes stratégiques de FAC

La haute direction de FAC examine et évalue, à chaque exercice, le contexte d'exploitation de la société, ainsi que ses forces, ses faiblesses, ses possibilités et les menaces qui pèsent sur l'entreprise. La direction détermine, en outre, les risques d'entreprise les plus importants qui doivent faire l'objet d'une attention particulière afin de veiller à ce qu'ils soient gérés adéquatement.

3.8.1 Description des thèmes stratégiques –

Engagement envers l'agriculture

FAC est reconnue comme « la » source de connaissances et de produits et services financiers adaptés à l'agriculture. Elle est aussi reconnue comme une société socialement responsable.

FAC a pour mandat d'offrir des produits et des services financiers spécialisés aux producteurs primaires et aux agroentrepreneurs. La société s'engage, en outre, à mener ses activités d'une façon responsable et durable. Elle rend compte aux intervenants de ses activités liées à la gouvernance d'entreprise, à la gestion des ressources humaines, aux investissements et à la participation communautaires, aux pratiques environnementales, de santé et de sécurité, au respect des droits de la personne et à l'orientation axée sur le client, et les adapte en fonction de leurs besoins.

Forces	**Faiblesses**
• Réputation solide et notoriété auprès des intervenants du secteur de l'Agri-production. • Reconnaissance et récompenses externes. • Couverture médiatique positive (indice de couverture favorable de 66). • Formation et publications en gestion à 51 000 participants et abonnés (AgriSuccès). • Promotion des produits des clients sur le site MarchedelaFermeCanadienne.com. • Appui des communautés rurales grâce au programme de financement d'immobilisations AgriEsprit.	• Réputation limitée dans les marchés de l'Agri-valeur. • Capacité de veiller à ce que ses employés possèdent les connaissances avancées requises sur des marchés agricoles et financiers en évolution rapide.
Possibilités	**Menaces**
• Faire connaître FAC comme une société axée sur le client, qui possède une connaissance approfondie de l'industrie. • Organiser le savoir et les résultats de recherche pour faciliter leur utilisation par les clients et le public. • Créer des solutions pour les jeunes agriculteurs et les fidéliser à long terme. • Explorer la mise en œuvre d'une stratégie d'énergie de remplacement. • Créer d'autres initiatives AgriSuccès. • Continuer d'accroître la renommée de FAC auprès du public et sa connaissance de l'agriculture. • Fournir de l'information/des produits respectueux de l'environnement.	• Perturbation des activités d'affaires critiques de FAC en raison de l'indisponibilité des installations, de la technologie ou du personnel. • Atteinte à la réputation de FAC à la suite de fraudes, de bris de sécurité de l'information ou d'atteinte à la vie privée.

Risque d’entreprise ayant une incidence sur l’engagement envers l’agriculture

- **Sophistication des clients qui est supérieure à celle du personnel et incapacité d’accroître les connaissances**
- **Préjudice à la réputation/marque causée par un bris de sécurité de l’information ou une atteinte à la vie privée**
- **Évolution du marché/de la conjoncture économique**

Stratégies d’entreprise liées à l’engagement envers l’agriculture

Stratégie : Investir des sommes importantes dans des initiatives favorisant la réussite des producteurs et des agroentrepreueurs (formation, sensibilisation, savoir)
FAC prévoit accroître son investissement annuel dans les programmes et les activités qui soutiennent le secteur rural canadien. Elle élargira sa gamme de produits AgriSuccès sur le plan du contenu et des modes de prestation. FAC examinera la possibilité de mettre sur pied une communauté agricole en ligne et de diffuser du contenu par l’intermédiaire de ce mode de prestation. Elle se positionnera, dans ses activités de marketing, ses communications et ses publicités, comme un organisme qui appuie l’industrie agricole et agroalimentaire.

Stratégie : Grouper le savoir et les innovations qui ont un impact sur l’industrie agricole (qui ont de la valeur pour elle)
Il est essentiel que les employés, les clients et les partenaires comprennent le caractère avant-gardiste et les meilleures pratiques de l’industrie. FAC élargira la gamme des produits du savoir qu’elle offre à l’industrie et à ses employés par l’entremise de différents modes de prestation, notamment par une interaction en ligne accrue avec les clients et d’autres parties intéressées.

Stratégie : Mettre pleinement en œuvre un programme de responsabilité sociale d'entreprise (notamment, se faire le champion de l'environnement et faire en sorte que ses employés soient reconnus comme des leaders au sein des communautés rurales)
FAC s’engage à faire progresser l’agroindustrie canadienne d’une façon socialement responsable. Elle augmentera ses investissements communautaires en élargissant des programmes comme *En campagne contre la faim* et en donnant son soutien aux pratiques rurales écologiquement durables. FAC adhère aux principes de responsabilité sociale « verte » et s’engage à réduire son empreinte écologique. Elle explorera la possibilité d’offrir de la formation en sécurité agricole de concert avec d’autres organismes.

3.8.2 Description des thèmes stratégiques – Solidité financière

FAC est financièrement viable et autonome à long terme, et investit beaucoup dans l'agroindustrie.

FAC s'efforce de maintenir un niveau de solidité et de stabilité financières qui lui permettra de servir l'agriculture à long terme. La diversification des sources de revenu, la création d'un cadre de rentabilité et d'une stratégie de croissance, et la gestion efficace du risque contribueront à un bilan diversifié et efficient.

Forces	Faiblesses
• Société d'état fédérale viable financièrement – structure de capital solide o RCP de 13,1 % o niveaux records de bénéfice net o croissance du portefeuille (15 années de suite) o portefeuille de 17 milliards de dollars o faibles montants en souffrance o risque de crédit à l'intérieur de la fourchette gérée o solide ratio d'efficience.	• Diminution des intérêts créditeurs nets. • Absence d'outils de calcul du pointage de risque qui reposent sur des perspectives différenciées du risque de crédit.
Possibilités	**Menaces**
• Croissance par l'entremise de partenariats, dans le but d'élargir la gamme des services offerts par FAC. • Croissance du portefeuille de l'Agri-valeur. • Augmentation des revenus de sources autres que les intérêts • Placements de capital-risque.	• Répercussions potentielles de l'Organisation mondiale du commerce sur la gestion de l'offre. • Pression sur les marges en raison de la concurrence accrue. • Répercussions du changement climatique sur l'agriculture. • Le financement est une entreprise du secteur des produits de base. L'avantage de FAC repose sur ses relations. • Les problèmes touchant les animaux, les cultures ou le climat ont des répercussions sur les principaux secteurs du portefeuille de FAC (p. ex., grippe aviaire, ESB, sécheresse, etc.). • Activités frauduleuses de parties internes ou externes ou pertes découlant des lacunes des contrôles internes. • Changement des conditions du marché (p. ex., prix des produits agricoles de base, conditions météorologiques, maladies, questions de santé, enjeux commerciaux).

Risques d'entreprise ayant une incidence sur la solidité financière

- **Risque de crédit touchant les prêts et le portefeuille**
- **Fraude**

Stratégies d'entreprise liées à la solidité financière

Stratégie : Établir un cadre de rentabilité qui cible la croissance du portefeuille, le risque, les marges et le rendement
FAC développe et met à jour continuellement ses structures de gouvernance, ses processus et ses outils de prise de décision d'affaires. Un cadre de gestion du capital fondé sur des principes de capital économique sera mis au point et mis en œuvre. FAC veillera à ce que sa méthodologie d'établissement de la provision pour pertes sur créances soit conforme aux normes internationales d'information financière (IFRS).

Stratégie : Diversifier les sources de revenu en exploitant des options qui ne font pas partie du modèle traditionnel de financement tels que les revenus autres que d'intérêt et d'autres ressources financières
FAC examine des options visant à générer des revenus et à diversifier ses sources de revenus.

Stratégie : Adopter une stratégie de capital de risque bien définie qui détermine les niveaux de placement de manière à accroître la présence de FAC sur le marché de l'Agri-valeur
FAC met au point une stratégie de capital de risque globale à long terme qui vise à accroître les niveaux de placement actuels et qui prend en compte divers modèles de partenariat.

Stratégie : Créer un modèle de tarification évolué et dynamique, qui repose sur un juste équilibre entre le risque et le rendement, et tient compte des forces du marché
FAC crée une stratégie de tarification qui repose sur les principes du capital économique et qui définit la position de FAC pour ce qui est de la tarification de ses produits sur le marché. Elle mettra en application l'optimisation des prix dans ses activités de marketing des produits et élaborera de nouvelles mesures de rentabilité.

Stratégie : Élaborer une stratégie pertinente de croissance pour l'avenir
FAC élabore une stratégie de croissance et de marché qui met en équilibre les occasions de marketing, les volumes et les marges pour définir la taille optimale du portefeuille dans les marchés de l'Agri-production et de l'Agri-valeur. Cette stratégie a trait aux marchés existants, aux nouveaux marchés, aux produits générant des revenus autres que d'intérêt et à l'infrastructure connexe, et utilisera l'information de marketing et des pratiques de tarification qui incorporent des éléments tels que l'environnement concurrentiel, les attributs des clients et la part de marché régionale.

3.8.3 Description des thèmes stratégiques – Expérience client

Les clients sont des porte-parole passionnés de FAC

Afin d'offrir un service à la clientèle exceptionnel aux producteurs agricoles, aux fournisseurs et aux transformateurs, FAC maintiendra et améliorera ses normes actuelles d'expérience client et continuera de mesurer régulièrement s'il respecte ses engagements relativement à l'expérience client.

Forces	Faiblesses
• Plus important prêteur agricole à long terme au Canada. • Importante part du marché de l'Agri-production. • 50 000 clients (producteurs, fournisseurs et transformateurs). • Le client peut choisir son mode de prestation entre les bureaux de campagne, deux centres d'appel et Internet. • Les produits sont personnalisés aux besoins uniques de l'agriculture. • La recherche menée sur les indicateurs de l'expérience client révèle un score élevé. • Le service est offert dans les deux langues officielles. • Le Fonds *AgriSoutien* et le Programme de soutien à la clientèle aident les clients à faire face à des désastres personnels et aux défis de l'industrie. • Promotion de pratiques d'affaires écologiques, protocoles de biosécurité pour les visites de fermes et éducation concernant les pratiques de gestion de la biosécurité. • L'utilisation du site Web augmente. • Les normes de l'expérience client permettent de s'assurer de l'uniformité des services à l'échelle du Canada.	• Les conditions d'admissibilité empêchent de servir les clients ayant des entreprises internationales, dont le siège est au Canada. • L'expérience client est différente selon le bureau et l'employé. • La promesse de l'expérience client associée à la marque n'est pas connue par certains intervenants clés.
Possibilités	**Menaces**
• Définir davantage ce qu'est une expérience client extraordinaire. • Améliorer notre connaissance du « client de l'avenir ». • Élaborer une stratégie globale pour attirer, perfectionner et fidéliser les jeunes producteurs. • Explorer la possibilité d'offrir de nouveaux services. • Officialiser le processus de vente croisée et de préapprobation automatique dans le cadre du processus de vente. • Renforcer les partenariats (centres d'influence, alliances, etc.). • Faire connaître davantage les produits et services offerts par FAC. • Aider les clients à faire des affaires à l'échelle internationale. • Aider les clients à faire du réseautage. • Concevoir des produits très évolués.	• Les concurrents font la promotion de leurs connaissances en agriculture et de leur expérience client. • La Rabobank, qui est le chef de file mondial du financement agricole, est maintenant présente sur notre marché. • Concurrence accrue dans la production des produits agricoles de base (p. ex. Brésil, Russie). • FAC doit demeurer pertinente pour les clients qui exploitent de grandes entreprises complexes dans une industrie en consolidation. • Les forces du marché international en agriculture, en finances et en technologie. • Responsabilité légale des producteurs sur le plan de la traçabilité.

Risque d'entreprise ayant une incidence sur l'expérience client

- **Incapacité de concrétiser la promesse de la marque/l'offre de l'expérience client visée**

Stratégies d'entreprise liées à l'expérience client

Stratégie : Être reconnue au Canada comme un organisme dont les pratiques sont exemplaires et qui offre constamment une expérience client extraordinaire
FAC continuera d'appliquer les meilleures pratiques afin d'intégrer la culture de l'expérience client dans la façon dont chaque bureau de FAC fonctionne. Elle apprend des problèmes auxquels ses clients sont confrontés, et elle fait la promotion de l'expérience client comme facteur de différenciation clé.

Stratégie : Créer une culture de gestion des ventes rigoureuse
FAC utilise les concepts de gestion des ventes, notamment les équipes de ventes et les outils de gestion des relations-client. FAC compte s'assurer que l'approche voulue à la gestion des ventes est pleinement intégrée à la réalisation de l'expérience client visée.

Stratégie : Offrir des produits évolués et novateurs qui différencient FAC
FAC accorde une importance accrue au marché de l'Agri-valeur, aux jeunes agriculteurs et aux producteurs de l'avenir. Elle met au point des solutions différenciées pour l'Agri-valeur, les Alliances et les prêts par l'entremise des concessionnaires, qui sont fondées sur la rétroaction directe des clients concernant leurs besoins. FAC offre un produit de crédit-bail dans le cadre du Programme national de financement d'équipement par l'entremise des concessionnaires et envisage de l'offrir par l'intermédiaire de son réseau de bureaux de campagne. Elle envisage, en outre, de développer un produit de prêt à terme renouvelable pour l'achat d'équipement et d'élargir l'accès à son prêt *ExpressPlus* par le biais de nouveaux modes de prestation. FAC explore la possibilité d'élargir sa gamme de produits d'assurance afin d'assurer les clients pour des montants plus élevés, d'offrir une assurance-invalidité du créancier, d'offrir de l'assurance-vie par l'entremise d'un plus grand nombre de partenaires d'alliance et de fournir une protection supplémentaire pour les prêts multiples. FAC explorera la possibilité d'offrir des produits et des services qui aideraient les clients à s'acquitter de leurs responsabilités environnementales.

Stratégie : Offrir des produits et services et une expérience client adaptés à l'Agri-valeur
FAC développera un éventail de produits et de connaissances qui répondra aux besoins des clients et des partenaires du marché de l'Agri-valeur. Une solide chaîne de valeur, constituée de fournisseurs d'intrants et de transformateurs de produits agricoles, bénéficie directement à la production primaire et au secteur rural canadien.

Stratégie : Accroître la notoriété de FAC auprès des prospects de l'Agri-valeur
FAC mettra sur pied et exécutera une campagne publicitaire visant à accroître sa notoriété et celle de ses produits, particulièrement sur le marché de l'Agri-valeur.

Stratégie : Atteindre un niveau d'évolution qui égale celui des clients et prospects de l'Agri-production et de l'Agri-valeur
FAC est à mettre au point un programme de recherche sur les centres d'influence et établira un système de recherche régionale spécifique pour chacune de ses régions à l'échelle du Canada.

3.8.4 Description des thèmes stratégiques – Efficience et exécution

FAC facilite les processus d'affaires pour les clients et les employés

FAC fournit à ses employés une infrastructure technologique, des processus et de la formation afin de s'assurer de continuer d'être perçue comme un organisme efficient, efficace et agile par les clients, les partenaires d'affaires et les employés.

Forces	Faiblesses
• Les outils de carte de pointage et de pointage du risque offrent une perspective du risque différenciée pour l'Agri-production. • Des améliorations aux processus et à la technologie sont en cours afin qu'il soit facile pour les clients et les employés de faire des affaires.	• Capacité inadéquate d'exécuter les nouvelles initiatives d'envergure. • Processus manuels et solutions de rechange pour les activités autres que le financement • Nécessité que les contrôles internes deviennent partie intégrante de la culture. • Capacité limitée de produire des rapports de façon automatique.
Possibilités	**Menaces**
• Améliorer le site Web public de FAC et la fonctionnalité en ligne. • Tirer parti d'AgExpert afin de fournir du soutien, sur le plan de la traçabilité, aux initiatives du gouvernement du Canada en matière de salubrité des aliments. • Tirer parti des CSC pour promouvoir la gamme complète de produits et services et élargir les options de contact des clients. • Utiliser les partenaires de prestation pour accroître la capacité de la TI.	• Violation de la technologie de l'information ou de la sécurité (interne ou externe). • Atteinte à la vie privée. • Impact d'une interruption des activités d'affaires).

Risques d'entreprise ayant une incidence sur l'efficience et l'exécution

- **Capacité d'exécuter les nouvelles grandes initiatives**
- **Cadre de gestion du risque et de contrôle inadéquat**
- **Transformation des processus d'affaires et de la technologie**

Stratégies d'entreprise liées à l'efficience et à l'exécution

Stratégie : Améliorer et reconcevoir les processus de façon continue pour toutes les fonctions de la société. Exceller grâce à des processus faciles, rapides et efficients
Un tableau des droits décisionnels pour les processus clés, un processus amélioré de prêt aux entreprises de l'Agri-valeur et une augmentation du nombre de processus d'entreprise clés effectués électroniquement sont quelques-unes des initiatives visant à améliorer les expériences client et employé.

Stratégie : Être un organisme agile, qui sait changer ses priorités et tirer parti des occasions d'affaires nouvelles et complexes FAC est à mettre en œuvre et à intégrer d'autres processus de gestion de projets d'entreprise et des méthodologies de gestion du changement.

Stratégie : Utiliser une combinaison de capacités internes et externes pour optimaliser les résultats d'entreprise
FAC déterminera quelles fonctions, quels services ou quels processus pourraient être assurés par d'autres méthodes de prestation.

Stratégie : Se doter d'un portefeuille de technologies à rendement élevé, optimalisés et agiles pour créer un avantage concurrentiel
FAC a entrepris de mettre au point des solutions technologiques souples, capables de s'adapter rapidement à l'évolution de l'entreprise, d'uniformiser l'architecture à base de composants et d'améliorer la fiabilité et le rendement des systèmes. Elle met aussi en place un modèle reconçu d'exploitation technologique.

3.8.5 Description des thèmes stratégiques – Culture et expérience employé

FAC est un employeur de choix qui possède une culture à rendement élevé et un personnel profondément engagé

FAC désire être un employeur de choix, un organisme où les employés peuvent laisser leur marque, faire progresser leur carrière et être reconnus et récompensés adéquatement. Elle veut s'assurer que le milieu de travail qu'elle offre favorise l'engagement élevé des employés, et les incite à demeurer à son emploi et à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Forces	Faiblesses
• Taux d'engagement du personnel élevé. • Culture à rendement élevé et pratiques culturelles. • Connaissance agricoles • Partage du savoir grâce aux communautés de pratique. • Passion et esprit de bénévolat des employés.	• Pratiques de gestion du changement qui ne sont pas totalement intégrées. • Plan de l'effectif détaillé qui définit les compétences requises pour servir les clients futurs. • Recrutement d'employés à rendement élevé, bilingues et diversifiés dans tous les bureaux. • Non reconnue comme un employeur de choix dans tous les marchés.
Possibilités	**Menaces**
• Tirer parti des avantages que confère le classement de FAC parmi les 50 employeurs de choix au Canada pour recruter des employés à rendement élevé.	• Recrutement et maintien en emploi les employés requis pour l'avenir. • Valeurs différentes de la prochaine génération de travailleurs. • Degré d'évolution des clients qui dépasse celui du personnel. • Perte d'experts en la matière dont l'importance est cruciale.

Risques d'entreprise ayant une incidence sur la culture et l'expérience employè

- **Incapacité de recruter et de maintenir en poste les employés et de créer l'expérience employé visée**

Stratégies d'entreprise liées à la culture et l'expérience employé

Stratégie : FAC offre une expérience employé exceptionnelle
FAC met en œuvre des initiatives telles qu'un programme de mieux-être afin de favoriser la santé et la productivité des employés, et envisage de mettre sur pied un centre de services aux employés afin de répondre rapidement aux besoins des employés en milieu de travail.

Stratégie : FAC soutient et développe sa culture
FAC possède une forte culture interne, qui met l'accent sur la confiance, le respect, le travail d'équipe et le rendement élevé. Elle améliorera les aptitudes d'encadrement des leaders officiels, la compréhension de sa culture visée et les comportements de tous les employés par rapport à cette culture.

Stratégie : FAC recrute et maintien en emploi des employés à rendement élevé et possède un effectif bilingue et diversifié
Un processus de recherche de talents à l'échelle de l'entreprise sera mis en œuvre afin de combler les lacunes et les occasions au sein de l'effectif, identifiées dans le cadre de la planification de l'effectif. Des stratégies en matière de recrutement, de maintien en emploi, de langues officielles et de diversité seront mises en œuvre.

Stratégie : FAC fournit aux employés la formation et les connaissances dont ils ont besoin pour servir des clients et des prospects de plus en plus évolués
FAC a mis au point une stratégie globale d'apprentissage qui sera mise en œuvre pour fournir aux employés des connaissances appliquées et globales de l'industrie.

Stratégie : Mettre au point un programme de rémunération et de récompenses flexible
FAC mène des recherches sur des systèmes de récompenses et de primes d'encouragement flexibles, en vertu desquels la rémunération à long terme est liée au rendement et à la réussite de l'organisation.

Stratégie : Former des leaders qui offrent une expérience employé uniforme
FAC a entrepris d'améliorer ses programmes de perfectionnement des leaders afin de soutenir sa vision et son orientation future.

4.0 Rendement par rapport aux objectifs antérieurs

4.1 Évaluation des résultats – Indicateur de performance global de 2008-2009

Les pages suivantes résument les mesures, les cibles et les résultats d'entreprise prévus de l'indicateur de performance global pour l'exercice 2008-2009. Les résultats prévus sont en date d'octobre 2008.

Engagement envers l'agriculture

Mesures	Cibles de 2008-2009	Prévisions de 2008-2009
Capital-risque : ratio de coinvestissement	1,4:1	Conforme au plan
Capital-risque : capital investi de FAC pendant l'exercice	7,8 millions $	Conforme au plan
Capital-risque : total de l'encours de capital de FAC	52,2 millions $	Conforme au plan
Investissement total en agriculture	Entre 3 et 5 % du budget total des dépenses administratives	Conforme au plan
MarchedelaFermeCanadienne.com : nombre de visites uniques du site par mois	31 000	Conforme au plan
Indice de la réputation d'entreprise	Mesurer l'indice de la réputation d'entreprise en 2009-2010	L'indice de la réputation est mesuré tous les deux ans. L'indice sera mesuré de nouveau en 2009-2010.
Indice de couverture favorable des médias	Pointage de 65	Conforme au plan
Établir une mesure pour l'objectif d'entreprise : Être un leader dans la communication des connaissances globales sur l'industrie et des innovations	Créer une mesure et établir la base de référence	Conforme au plan
Indicateur de la responsabilité sociale d'entreprise	Rapport sur les résultats comparés à l'indicateur de responsabilité sociale d'entreprise	Conforme au plan (voir la page 25 pour les résultats de 2007-2008)

Solidité financière

Mesures	Cibles de 2008-2009	Prévisions de 2008-2009
Croissance du portefeuille	6,9 %	En avance
Revenus de sources autres que d'intérêt	25,4 millions $	Conforme au plan
Décaissements nets	3 956,7 millions $	En avance
Bénéfice net	173,2 millions $	En avance
% du CNÉ en souffrance	Moins de 6 %	Conforme au plan
Rendement des capitaux propres et du capital investi (RCP)	10,0 %	En avance
Ratio d'efficience de base	42,2 %	Conforme au plan
Ratio d'efficience total	47,3 %	Conforme au plan
Ratio de levier	Moins de 10:1	Conforme au plan

Améliorer l'expérience client

Mesures	Cibles de 2008-2009	Prévisions de 2008-2009
Taux brut de fidélisation des clients, taux net de recrutement de nouveaux clients et taux net d'accroissement du nombre de clients	Créer une mesure et établir la base de référence	Conforme au plan
Recommandations des clients	Créer une mesure et établir la base de référence	Conforme au plan
Utilisation des modes de prestation : nombre de visites uniques au site Web (moyenne mensuelle)	21 000	En avance
Indice de l'expérience client	56,36 %	En avance
Pénétration des produits personnalisés	60 %	En avance

Optimiser l'exécution et l'efficience

Mesures	Cibles de 2008-2009	Prévisions de 2008-2009
Facilité de faire des affaires pour les clients	Créer une mesure et établir la base de référence	Conforme au plan
Facilité de faire des affaires pour les employés	Créer une mesure et établir la base de référence	Conforme au plan
Montant décaissé par le service de prêts directs du Centre de service à la clientèle (CSC)	370 millions $	En avance
Indice d'efficience	Créer une mesure et établir la base de référence	Cette mesure à été supprimée
Capacité de l'architecture des affaires et de la technologie	Établir des cibles	Conforme au plan
Maturité de la gestion de projets	Niveau 2 avec une moyenne supérieure ou égale à 2,5 pour 12 capacités	Conforme au plan
Climat d'affaires efficient et axé sur l'exécution	Créer une mesure et établir la base de référence	Conforme au plan

Améliorer l'expérience employé

Mesures	Cibles de 2008-2009	Prévisions de 2008-2009
Pointage d'engagement	Égal ou supérieur à la moyenne des 50 meilleurs employeurs au pays[6]	Conforme au plan
Indice de l'expérience employé	Pointage du sondage annuel Hewitt supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 meilleurs employeurs, pour les cinq facteurs sélectionnés	Conforme au plan
Maturité de la gestion du changement	Approuver le modèle de maturité de la gestion du changement et établir une cible	Conforme au plan
Code de déontologie	Cent pour cent des employés passent en revue le *Code de déontologie* et signent la *Déclaration de fidélité et de discrétion* annuellement	Conforme au plan

[6] La cible originale était « Le seuil minimum de 80 % ». La cible a été modifiée et est maintenant une cible variable. La nouvelle cible est calculée en fonction de la moyenne des pointages des 50 meilleurs employés selon le sondage Hewitt, ce qui tient compte de toutes les fluctuations importantes survenues dans le contexte commercial.

4.2 Faits saillants opérationnels et financiers

Pour l'exercice terminé le 31 mars

Résultats d'exploitation	2008	2007	2006	2005	2004
Portefeuille de prêts					
Nombre de prêts	98 066	101 470	95 768	90 492	87 423
Prêts (millions de dollars)	14 992,1	13 550,4	12 310,2	11 150,0	10 039,0
Croissance nette du portefeuille (%)	10,6	10,1	10,4	11,1	14,0
Prêts en règle (%)	97,4	97,4	97,5	96,9	96
Nouveaux prêts					
Nombre de prêts décaissés	32 561	28 684	28 634	27 948	26 529
Décaissements nets (millions de dollars)	4 285,0	3 714,7	3 317,3	3 067,2	2 861,7
Montant moyen des prêts décaissés (dollars)	131 600	129 504	115 852	109 747	107 871

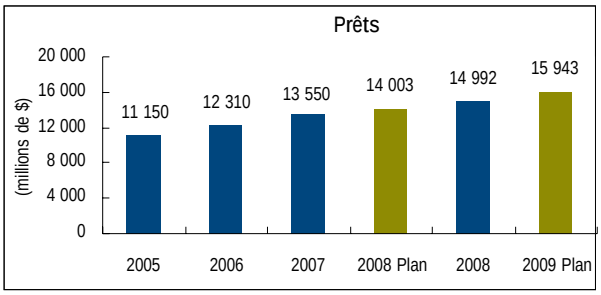
Résultats financiers	2008	2007	2006	2005	2004
Bilan (millions de dollars)					
Total de l'actif	15 470,5	13 834,2	12 576,3	11 405,0	10 203,9
Total du passif	13 693,7	12 372,1	11 312,5	10 320,5	9 258,7
Avoir	1 776,8	1 462,1	1 263,8	1 084,5	945,2
États des résultats (millions de dollars)					
Intérêts créditeurs nets	434,4	415,5	388,4	351,9	314,4
Charge pour pertes sur créances	5,0	38,9	62,4	95,2	84,0
Autres produits	14,4	7,7	6,6	5,0	4,1
Frais d'administration	197,6	180,5	163,0	143,7	128,9
Ajustement de juste valeur*	-41,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Bénéfice net	205,1	203,8	169,6	118,0	105,6

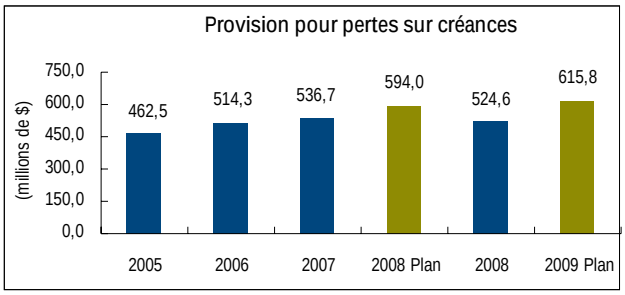
* L'ajustement de juste valeur représente une nouvelle composante du bénéfice net et résulte des changements aux normes comptables relatives aux instruments financiers.

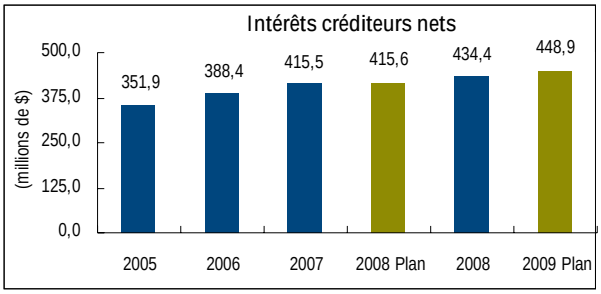
Résultats clés

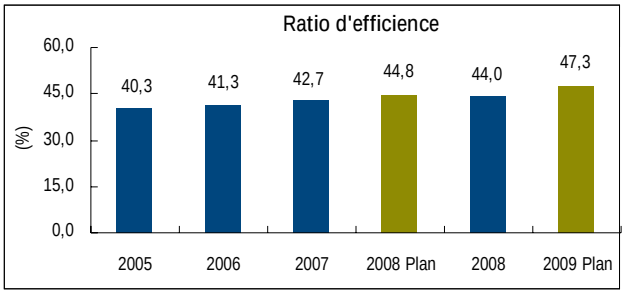
FAC a connu une quinzième année consécutive de croissance de son portefeuille de prêts en 2007-2008, le portefeuille ayant cru de 1,4 milliard de dollars ou 10,6 p. 100 au cours de l'exercice. Les capitaux propres ont continué de s'accroître grâce à la hausse du bénéfice net. Cette hausse s'explique par la croissance des intérêts créditeurs nets, la diminution de la charge pour pertes sur créances et une augmentation des autres produits, lesquelles ont été quelque peu contrebalancées par la hausse des frais d'administration et des ajustements de juste valeur. La société continue de jeter les bases d'une solide fondation financière, afin de s'assurer d'avoir suffisamment de ressources pour financer sa croissance continue et sa viabilité, tout en comblant les besoins des clients pendant les divers cycles économiques.

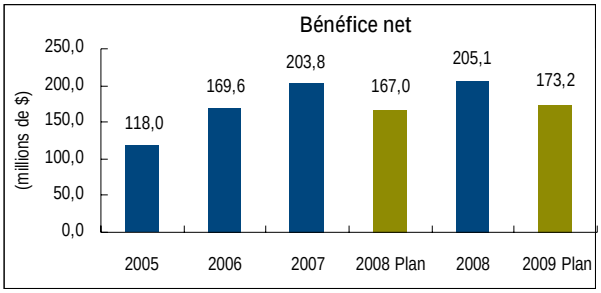
- En 2007-2008, la croissance du portefeuille a excédé le plan de 1,0 milliard de dollars, soit une croissance de 10,6 p. 100 par rapport à 2006-2007. Les décaissements nets ont augmenté pour atteindre 4 285,0 millions de dollars.
- La provision pour pertes sur créances de 524,6 millions de dollars est inférieure à la cible et a légèrement diminué par rapport au niveau de 2006-2007, soit à 3,9 p. 100 de l'encours des prêts à l'ouverture.
- Les intérêts créditeurs nets ont dépassé le plan de 18,8 millions de dollars, passant à 434,4 millions de dollars en raison surtout d'un volume accru de prêts, qui a été partiellement contrebalancé par une marge d'intérêt nette inférieure.
- Le ratio d'efficience en 2007-2008 a été inférieur à la cible en raison d'une croissance du portefeuille plus élevée que prévu et de l'augmentation des intérêts créditeurs nets que cette croissance a entraînée.
- Le bénéfice net a dépassé le plan de 38,1 millions de dollars, ce qui est principalement attribuable à une croissance du portefeuille plus importante que prévue et à une charge pour pertes sur créances inférieure aux prévisions.
- Le rendement des capitaux propres a dépassé les cibles du plan, en raison d'une croissance supérieure du portefeuille et d'un bénéfice net plus élevé.

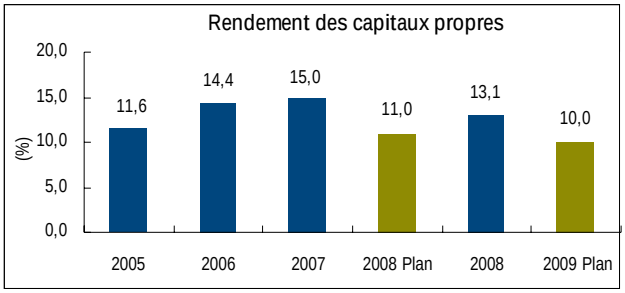












5.0 Résumé du plan financier

Financement agricole Canada est une société d'État financièrement autonome qui prévoit poursuivre sa croissance et demeurer viable grâce à l'application de saines pratiques de gestion des finances et du risque.

L'environnement économique actuel a créé beaucoup d'incertitude comparativement à un contexte d'affaires normal. Il est donc important, dans un tel climat d'incertitude, de bien comprendre certaines des variables clés du plan financier et leur impact sur les résultats financiers. FAC surveille ces variables clés tout au long l'exercice afin de s'assurer de gérer leurs répercussions potentielles en temps opportun.

Analyse de sensibilité et de scénarios

La société utilise un modèle financier pour déterminer les cibles du plan quinquennal, fondées sur les données provenant des diverses divisions de la société. Ce modèle a été maintes fois mis à l'essai et a permis de produire des prévisions constantes fondées sur les données de saisie. Les hypothèses saisies dans le modèle pour le présent plan financier sont compatibles avec les données historiques et ont été approuvées par la direction et le Conseil d'administration.

En plus des prévisions financières présentées dans le présent plan financier, la société exécute une vaste gamme d'analyses de sensibilité et de scénarios reposant sur diverses hypothèses. Ces analyses sont utiles dans le cadre du processus de planification financière, de gestion du risque et d'affectation des ressources, puisqu'elles permettent de vérifier la solidité financière de la société à partir d'une vaste gamme d'hypothèses de planification financière. Cette information aide à faire en sorte que la société prenne des décisions de gestion financière prudentes à long terme, notamment dans des situations où les résultats financiers sont moins favorables que les prévisions présentées dans le présent document.

Le tableau suivant illustre l'effet de la variation de variables clés sur le bénéfice net prévu. Il présente l'effet sur le bénéfice net de l'exercice 2009-2010 pour chacune des variables.

Principaux facteurs (millions de dollars)	Variation	Plan 2010
Décaissements de prêt *	+/- 10 %/exercice	+/- 6,7
Marges sur nouveaux prêts **	+/- 10 pdb/exercice	+/- 5,0
Composition des nouveaux prêts (F/V)	+/- 10 % fixe	+/- 2,0
Courbe des taux d'intérêt **	+/- 100 pdb	+/- 0,1
Charge pour pertes sur créances	+/- 10 $/exercice	-/+ 10,0

* on présume que les décaissements sont répartis également durant l'exercice

** pdb correspond à points de base

6.0 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 2010. Il est présenté au Conseil du Trésor pour son approbation conformément à l'article 123 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Le tableau ci-dessous résume les cibles financières de 2009-2010.

Exercice se terminant le 31 mars (millions de dollars)	2010 Plan
Croissance du portefeuille	
Prêts	17 735,0
Décaissements de prêt *	4 599,2
Taux de renouvellement des prêts (%)	96,0
Taux de remboursement anticipé (%)	7,0
Qualité du crédit	
Comptes en souffrance	80,5
Prêts douteux	266,0
Charge pour pertes sur créances	65,1
Provision pour pertes sur créances	567,9
Efficience et contrôle des coûts	
Frais d'administration	260,1
Ratio d'efficience (%)	47,2
Résultats financiers	
Marge d'intérêt nette (%)	3,07
Marge sur nouveaux prêts (%)	2,47
Intérêts créditeurs nets	541,9
Total des autres produits	9,1
Bénéfice net	226,8
Rendement des capitaux propres (%)	11,2
Ratio de levier ($ de dette par 1 $ d'avoir)	7,5
Rendement de l'actif (%)	1,28
Activités de financement	
Emprunts	15 774,2
Total du capital investi	2 764,3
Actif brut ne nécessitant pas d'emprunts (%)	14,7
Services commerciaux	
Capital-risque	
Placements – total du capital en cours	67,3
Placements – juste valeur marchande	66,5
Ratio de coinvestissement ($ coinvesti par $ de FAC)	1,5
AgExpert	
Produits tirés des ventes	1,8
Agri-assurances	
Produit brut tiré de l'assurance	14,4
Produit net tiré de l'assurance	7,2

** Net des prêts FAC refinancés*

6.1 Analyse des résultats prévus – comparaison des prévisions de 2008-2009 au plan financier de 2009-2010

Croissance du portefeuille

Prêts

L'encours des prêts devrait croître de 6,4 p. 100, passant de 16 665,0 millions de dollars (prévision de 2008-2009) à 17 735,0 millions en 2009-2010. L'augmentation des prêts reflète l'accroissement prévu du volume des prêts consentis dans le cadre des champs d'activité de l'Agri-production, de l'Agri-valeur et des Alliances, ainsi que la croissance modeste de la part du marché de la dette agricole que détient FAC.

Décaissements nets

Les décaissements nets constituent le déterminant principal de la croissance du portefeuille. Ils devraient diminuer de 87,5 millions de dollars par rapport au niveau prévu de 4 686,7 millions en 2008-2009 et se chiffrer à 4 599,2 millions en 2009-2010. Les prêts des Alliances et de l'Agri-valeur devraient augmenter respectivement de 275,0 millions et de 37,8 millions de dollars. Les prêts de l'Agri-production devraient diminuer de 400,3 millions de dollars. Les prêts aux producteurs primaires représentent 87,6 p. 100 du total des décaissements nets en 2009-2010.

Les renouvellements devraient atteindre 96,4 p. 100 en 2008-2009 et 96,0 p. 100 en 2009-2010. Les remboursements anticipés devraient s'élever à 6,7 p. 100 de l'encours des prêts en 2008-2009 et à 7,0 p. 100 de l'encours des prêts en 2009-2010.

Qualité du crédit

Comptes en souffrance

Le solde prévu des comptes en souffrance devrait être de 67,4 millions de dollars en 2008-2009 et augmenter à 80,5 millions en 2009-2010, en raison principalement d'un solde global de prêts plus élevé en 2009-2010.

Prêts douteux

Les prêts douteux devraient correspondre à 266,0 millions de dollars en 2009-2010, soit une augmentation de 32,5 millions par rapport à la prévision de 233,5 millions pour 2008-2009. Cette augmentation est principalement attribuable à un portefeuille de prêts plus important en 2009-2010 par rapport à 2008-2009 et à une augmentation des prêts douteux exprimés en pourcentage de l'encours des prêts de 1,40 à 1,50 p. 100, qui est attribuable à l'essouflement actuel de l'activité économique.

Charge pour pertes sur créances

La charge pour pertes sur créances devrait augmenter à 65,1 millions de dollars en 2009-2010 comparativement à la prévision de 47,9 millions pour 2008-2009. L'augmentation prévue de la charge est liée à la croissance prévue de l'encours des prêts.

Provision pour pertes sur créances

La provision pour pertes sur créances correspond à la meilleure estimation de la direction des pertes potentielles sur les prêts. Elle est constituée de deux composantes.

1. Provision spécifique – sert à établir les pertes probables sur des prêts particuliers qui sont devenus des prêts douteux. Un prêt est classé dans la catégorie des prêts douteux lorsque, de l'avis de la direction, il n'existe plus de certitude raisonnable de percevoir un jour le montant du capital et des intérêts.

2. Provision générale – meilleure estimation, par la direction, des risques de perte inhérents aux prêts du portefeuille qui pourraient éventuellement devenir des prêts douteux. La provision générale tient compte d'événements précis pour identifier les prêts qui manifestent une certaine détérioration de la qualité du crédit mais qui n'ont pas encore été classés dans la catégorie des prêts douteux. La provision générale représente aussi la meilleure estimation, par la direction, des pertes probables non déterminées du portefeuille. Cette évaluation repose sur l'examen d'événements récents, de l'évolution de la conjoncture et des tendances économiques générales, et permet de faire une estimation des pertes sur créances au portefeuille pour lesquelles une détérioration de la qualité du crédit n'a pas encore été observée.

La provision pour pertes sur créances devrait passer de 533,7 millions de dollars (prévision de 2008-2009) à 567,9 millions à la fin de 2009-2010. On prévoit que la provision pour pertes sur créances, exprimée en pourcentage du portefeuille de prêts à la fermeture, restera la même, à 3,20 p. 100. Bien que nous prévoyions que les pertes réelles augmenteront légèrement, le risque global inhérent au portefeuille ne devrait pas changer sensiblement.

La provision prévue pour 2008-2009 a été ajustée afin de tenir compte d'une amélioration des prévisions servant à la projection du solde de la provision. À mesure que les améliorations sont finalisées, les résultats réels pourraient varier grandement par rapport à cette estimation.

Efficience et contrôle des coûts

Frais d'administration

Les frais d'administration devraient augmenter à 260,1 millions de dollars en 2009-2010 par rapport à la prévision de 233,7 millions pour 2008-2009. Cette estimation tient compte du besoin continu de ressources accrues pour soutenir la croissance du portefeuille et pour financer les initiatives stratégiques d'entreprise. De plus, FAC prévoit investir en 2009-2010 des sommes supplémentaires afin de soutenir son engagement envers l'agriculture.

Les niveaux d'employés permanents, exprimés en équivalents temps plein (ETP), ont été établis aux fins de planification à 1 450 ETP (prévision de 2008-2009). Des augmentations modestes sont prévues pour 2009-2010 en raison principalement de la croissance du portefeuille. L'augmentation moyenne annuelle d'ETP au cours des trois dernières années a été de 70.

Ratio d'efficience

Le ratio d'efficience mesure l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées pour générer des bénéfices. Il représente les frais d'administration exprimés en pourcentage des bénéfices avant les frais d'administration et la charge pour pertes sur créances. Un ratio d'efficience de 43,7 p. 100 est prévu pour 2008-2009. En 2009-2010, le ratio d'efficience devrait augmenter à 47,2 p. 100 en raison des hausses décrites ci-dessus.

L'augmentation prévue du ratio d'efficience durant les exercices du plan est attribuable aux dépenses accrues au titre des ressources nécessaires pour soutenir la croissance du portefeuille et financer les initiatives stratégiques d'entreprise. De plus, FAC prévoit investir des sommes supplémentaires afin de soutenir son engagement envers l'agriculture. Le ratio d'efficience total, avant l'investissement accru en agriculture, demeure constant à 45,0 p. 100 pendant toute la période de planification.

Résultats financiers

Intérêts créditeurs nets

Les intérêts créditeurs nets couvrent le risque de pertes de crédit et les frais d'administration. Ils génèrent aussi un bénéfice suffisant pour permettre à la société de demeurer financièrement viable et de financer sa croissance future, afin qu'elle puisse continuer de soutenir l'agriculture.

Les intérêts créditeurs nets devraient augmenter de 527,4 millions de dollars (prévision de 2008-2009) à 541,9 millions en 2009-2010. Cette hausse s'explique surtout par la croissance du portefeuille de prêts mais elle est réduite par une diminution de la marge d'intérêt nette, découlant des coûts d'emprunts accrus.

Marge d'intérêt nette

La marge d'intérêt nette représente les intérêts créditeurs nets, exprimés en pourcentage de l'actif total moyen. On prévoit que la marge d'intérêt nette diminuera de 3,22 p. 100 (prévision de 2008-2009) à 3,07 p. 100 en 2009-2010. La crise du crédit a donné lieu à des taux d'emprunt favorables auprès du Trésor, réduisant les coûts d'emprunts globaux en 2008-2009. La diminution de la marge en 2009-2010 s'explique principalement par l'hypothèse que les marchés du crédit et les coûts d'emprunt reviendront à des niveaux plus habituels par rapport à 2008-2009.

Bénéfice net

Selon les prévisions, le bénéfice net diminuera à 226,8 millions de dollars en 2009-2010 par rapport à la prévision de 263,7 millions 2008-2009, en raison surtout d'une marge d'intérêt nette inférieure, comme il est mentionné ci-dessus, de frais d'administration supérieurs pour soutenir la croissance, des initiatives stratégiques et des investissements supplémentaires en agriculture, et d'une augmentation de la charge pour pertes sur créances. La diminution est cependant légèrement compensée par une augmentation au titre des autres produits.

Rendement de l'actif

Le rendement de l'actif mesure l'efficacité avec laquelle la société utilise son actif pour générer des revenus. On prévoit que le ratio du rendement de l'actif sera de 1,28 p. 100 en 2009-2010, une diminution par rapport à la prévision de 1,61 p. 100 pour 2008-2009. La diminution est attribuable aux facteurs mentionnés dans la section relative aux intérêts créditeurs nets.

Rendement des capitaux propres

Ce ratio mesure le rendement du capital investi par le gouvernement du Canada dans la société. On prévoit que le rendement des capitaux propres diminuera de 14,6 p. 100 (prévision de 2008-2009) à 11,2 p. 100 en 2009-2010. La baisse est surtout attribuable au ralentissement de la croissance du portefeuille. La marge d'intérêt nette plus basse, la hausse des frais d'administration et l'augmentation de la charge pour pertes sur créances y contribuent également

Ratio de levier

Le ratio de levier prévu pour 2009-2010 est de 7,5:1, une diminution par rapport à la prévision de 7,9:1. L'amélioration reflète la proportion plus élevée des prêts du portefeuille que l'on prévoit financer à même l'avoir de la société. On prévoit que ce ratio sera maintenu bien en dessous du niveau maximal de 12:1 prescrit par la *Loi sur Financement agricole Canada*.

Activités de financement

Rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation

Après ajustement du bénéfice net pour les éléments sans incidence sur la trésorerie, FAC prévoit réaliser un bénéfice de 253,4 millions de dollars de ses activités d'exploitation en 2009-2010. Les rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation devraient augmenter de 102,1 millions par rapport à la prévision de 2008-2009.

Rentrées et sorties de fonds liées aux activités d'investissement

Prêts décaissés : (4 599,2) millions de dollars
Les prêts décaissés aux clients devraient totaliser 4 599,2 millions de dollars en 2009-2010 comparativement à la prévision de 4 686,7 millions pour 2008-2009.

Prêts remboursés : 3 551,8 millions de dollars
Selon les prévisions, un total de 3 551,8 millions de dollars en capital sera remboursé par les emprunteurs comparativement à la prévision de 3 005,5 millions pour 2008-2009.

Variation des placements temporaires : 44,2 millions de dollars
FAC prévoit effectuer des placements temporaires de 244,7 millions de dollars en 2009-2010, soit une diminution de 44,2 millions par rapport aux investissements temporaires prévus de 288,9 millions pour 2008-2009.

Acquisition de placements de capital de risque : (12,4) millions de dollars
FAC prévoit investir 12,4 millions de dollars en 2009-2010 dans des occasions de placement de capital de risque, y compris les frais de gestion payés à Avrio Ventures. Il s'agit d'une hausse par rapport à la prévision de 10,3 millions pour 2008-2009.

Rentrées et sorties de fonds liées aux activités de financement

Emprunts à long terme : 3 399,2 millions de dollars
FAC prévoit contracter des emprunts à long terme de 3 399,2 millions de dollars en 2009-2010. Il s'agit d'une baisse de 72,2 millions par rapport aux emprunts à long terme de 3 471,4 millions prévus pour 2008-2009.

Emprunts à long terme remboursés : (2 838,5) millions de dollars
Les paiements de capital sur les emprunts à long terme devraient se chiffrer à 2 838,5 millions de dollars comparativement à la prévision de 2 491,4 millions pour 2008-2009.

Variation des emprunts à court terme : 141,4 millions de dollars
FAC prévoit contracter des emprunts à court terme de 6 655,2 millions de dollars en 2009-2010. Il s'agit d'une augmentation de 141,4 millions par rapport au financement à court terme de 6 513,8 millions prévu pour 2008-2009. La hausse tient compte du refinancement prévu de billets à long terme structurés.

Dividende versé au gouvernement du Canada : (21,9) millions de dollars
Un dividende de 21,9 millions de dollars devrait être versé au gouvernement du Canada en 2009-2010, à la discrétion du Conseil d'administration. Selon les prévisions, un dividende de 21,9 millions sera versé pour 2008-2009.

Services commerciaux

Capital de risque de FAC

Investissement FAC, la division du capital de risque de la société, a été mis sur pied en 2002. Cette initiative a été une réussite, ayant permis de mieux répondre aux besoins de capital de risque pour soutenir la croissance de l'industrie agricole. À la fin de 2008-2009, la société prévoit que son encours total de placements de capital de risque s'établira à 53,2 millions de dollars. En plus de ses propres placements, FAC prévoit que les placements de coinvestisseurs tiers totaliseront 1,50 $ pour chaque dollar qu'elle investit. En 2006, la société est devenue le principal commanditaire d'un nouveau fonds de capital de risque, appelé Avrio Ventures Limited Partnership, dans lequel elle s'est engagée à investir 50 millions de dollars. Selon les prévisions, FAC investira 10,3 millions de dollars dans le nouveau fonds en 2008-2009, y compris les frais de gestion, et 12,4 millions en 2009-2010.

AgExpert

AgExpert est le principal fournisseur canadien de logiciels de gestion agricole, et offre aux producteurs primaires le logiciel de comptabilité *Analyste AgExpert*, le programme *Gestionnaire de champs PRO* ainsi que les services de soutien qui s'y rattachent. Les produits nets tirés des ventes d'AgExpert devraient demeurer constants, soit à 1,7 million de dollars en 2008-2009 et à 1,8 million de dollars en 2009-2010.

Agri-assurances

FAC offre une assurance-vie et accidents collective depuis 1960 afin de protéger ses clients, les membres de leur famille et leur entreprise. Selon les prévisions, le produit brut tiré de l'assurance atteindra 13,2 millions de dollars en 2008-2009 et devrait augmenter à 14,4 millions en 2009-2010. Le produit net tiré de l'assurance, après soustraction des demandes d'indemnité, devrait atteindre 5,5 millions en 2008-2009 et 7,2 millions en 2009-2010.

Les régimes d'assurance collective du créancier du programme Agri-assurances sont souscrits par la compagnie d'assurance Sun Life du Canada.

6.2 Budget d'investissement

Le budget d'investissement de 2009-2010 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 ne devraient pas dépasser 25,0 millions de dollars en 2009-2010, ce qui est comparable aux niveaux antérieurs. FAC a entrepris une reconception importante des systèmes et de l'infrastructure d'information de base au cours des derniers exercices et a entamé sa transition vers les nouveaux systèmes en 2008-2009, la plus grande partie de la transition étant prévue pour 2009-2010. Les plans de développement de la technologie de l'information comprennent aussi les achats habituels de matériel et de logiciels, ainsi que des améliorations aux systèmes d'affaires de la société. Le solde des dépenses en immobilisations sera affecté au remplacement normal du mobilier, des accessoires et de l'équipement, aux achats de biens additionnels et aux améliorations locatives.

Le budget détaillé des dépenses en capital est approuvé chaque exercice en mars, dans le cadre du processus budgétaire annuel. D'autres dépenses en capital sont approuvées en cours d'exercice dans le cadre du processus de gestion des projets de FAC, et sont approuvées par l'Équipe de mise en œuvre de la stratégie (ÉMS), compte tenu de la stratégie d'entreprise, de la capacité et d'autres enjeux qualitatifs et quantitatifs.

6.3 Modification future des conventions comptables

Normes internationales d'information financière

Le 13 février 2008, le Conseil des normes comptables (CNC) du Canada a annoncé officiellement que l'utilisation des Normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards – IFRS) sera obligatoire pour toutes les entités ayant une obligation publique de rendre des comptes au Canada pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2011 ou après.

Conformément à la stratégie de mise en œuvre également émise par le CNC, FAC respectera l'échéancier suivant :

- 2008-2009 – Évaluer les conventions comptables faisant référence aux IFRS et élaborer un plan de convergence. Ce plan, de même que les effets qualitatifs prévus du passage aux IFRS, seront divulgués dans le Rapport annuel de 2008-2009.

- 2009-2010 – Divulgation d'un plan de convergence à jour qui comprend la quantification des effets prévus du passage aux IFRS.
- 2010-2011 – Collecte de l'information requise pour préparer des états financiers conformes aux IFRS. Ces états financiers serviront d'états comparatifs dans le Rapport annuel de 2011-2012.
- 2011-2012 – Préparer le Rapport annuel conformément aux IFRS.

Le Plan d'entreprise de 2009-2010 à 2013-2014 ne tient compte d'aucun des effets potentiels de la conversion aux IFRS.

Instruments financiers – informations à fournir et présentation

En décembre 2006, l'ICCA a publié deux nouvelles normes comptables qui ont trait à la présentation des instruments financiers et aux informations à fournir à leur sujet. Le chapitre 3862 du *Manuel de l'ICCA, Instruments financiers – informations à fournir*, et le chapitre 3863, *Instruments financiers – présentation*, modifient les normes actuelles sur la présentation des instruments financiers et les informations à fournir à leur sujet.

Le chapitre 3862 met davantage l'accent sur la communication d'informations sur les risques associés aux instruments financiers comptabilisés et non comptabilisés et sur la façon dont ces risques sont gérés. Il a pour objet de permettre aux utilisateurs d'évaluer :

- l'importance des instruments financiers pour la situation et le rendement financiers de la société;
- la nature et la portée des instruments financiers ou des risques auxquels est exposée la société;
- la façon dont la société gère ces risques.

Comme ces recommandations entrent en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1er octobre 2007, la société les mettra en application pour son exercice se terminant le 31 mars 2009. Nous prévoyons que la quantité d'informations supplémentaires à fournir sera considérable.

Le chapitre 3863 établit les normes de présentation des instruments financiers et des instruments dérivés non financiers et fournit des directives supplémentaires sur le classement des instruments financiers entre les éléments de passif et d'avoir, selon la perspective de l'émetteur. Comme ces recommandations entrent en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1er octobre 2007, la société les mettra en application pour son exercice se terminant le 31 mars 2009. Nous prévoyons que l'adoption de cette norme aura peu ou pas d'incidence.

Informations à fournir concernant le capital

En décembre 2006, l'ICCA a publié une nouvelle norme comptable qui a trait aux informations à fournir sur le capital. Le chapitre 1535 du *Manuel de l'ICCA, Informations à fournir concernant le capital*, établit les lignes directrices sur la présentation d'informations sur le capital d'une entité et la façon dont il est géré. La nouvelle norme exige la présentation d'informations sur les objectifs, les politiques et les processus de gestion du capital et des informations quantitatives sur ce que l'entité considère comme du capital. Comme ces recommandations entrent en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1er octobre 2007, la société les mettra en application pour son exercice se terminant le 31 mars 2009. Nous prévoyons que la quantité d'informations supplémentaires à fournir sera modérée.

Financement agricole Canada
Bilan consolidé
Plan d'entreprise de 2009-2010
(millions de dollars)

Au 31 mars	2008 Réal.	2009 Prévisions	2010 Plan
Actif			
Trésorerie	269,8 $	561,6 $	475,7 $
Placements temporaires	478,6	288,9	244,7
Créances	10,4	15,2	15,2
	758,8	865,7	735,6
Prêts	14 992,1	16 665,0	17 735,0
Provision pour pertes sur créances	524,6	533,7	567,9
Prêts nets	14 467,5	16 131,3	17 167,1
Placements de capital-risque	54,5	51,4	66,5
Matériel et améliorations locatives	46,7	55,6	47,2
Éléments d'actif liés aux dérivés	111,7	153,4	153,4
Autres éléments d'actif	31,3	31,0	32,0
	244,2	291,4	299,1
Total de l'actif	15 470,5 $	17 288,4 $	18 201,8 $
Passif			
Créditeurs et charges à payer	40,0 $	41,0 $	41,0 $
Intérêts courus sur les emprunts	151,0	144,6	143,3
	191,0	185,6	184,3
Emprunts			
Dette à court terme	5 864,3	6 513,8	6 655,2
Dette à long terme	7 435,0	8 415,0	8 975,7
	13 299,3	14 928,8	15 630,9
Autres éléments de passif	34,1	38,4	46,0
Éléments de passif liés aux dérivés	169,3	103,7	144,2
	13 693,7	15 256,5	16 005,4
Avoir de l'actionnaire			
Capital	547,7	547,7	547,7
Bénéfices non répartis	1 132,0	1 373,8	1 578,7
Cumul des autres éléments du résultat étendu	97,1	110,4	70,0
	1 776,8	2 031,9	2 196,4
Total du passif et de l'avoir de l'actionnaire	15 470,5 $	17 288,4 $	18 201,8 $

Financement agricole Canada
États consolidé des résultats d'exploitation
Plan d'entreprise de 2009-2010
(millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2008 Réal.	2009 Prévisions	2010 Plan
Intérêts créditeurs			
Prêts	961,3 $	919,8 $	964,7 $
Placements	32,2	22,7	20,2
	993,5	942,5	984,9
Intérêts débiteurs			
Dette à court terme	199,5	133,3	158,6
Dette à long terme	359,6	281,8	284,4
Total des intérêts débiteurs	559,1	415,1	443,0
Intérêts créditeurs nets	434,4	527,4	541,9
Charge pour pertes sur créances	5,0	47,9	65,1
Intérêts créditeurs nets après la charge pour pertes sur créances	429,4	479,5	476,8
Autres produits	14,4	7,0	9,1
Bénéfice avant les frais d'administration	443,8	486,5	485,9
Frais d'administration	197,6	233,7	260,1
Bénéfice avant ajustement de juste valeur	246,2	252,8	225,8
Ajustement de juste valeur	(41,1)	10,9	1,0
Bénéfice net	205,1 $	263,7 $	226,8 $

Financement agricole Canada
État consolidé du résultat étendu
Plan d'entreprise de 2009-2010
(millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2008 Réal.	2009 Prévisions	2010 Plan
Bénéfice net	205,1 $	263,7 $	226,8 $
Autres éléments du résultat étendu			
Gains et pertes non réalisés sur les actifs financiers disponibles à la vente	0,2	(0,3)	0,2
Ajustement pour reclassement des gains et des pertes compris dans le bénéfice net	0,0	0,0	0,0
Variation des gains et des pertes non réalisés sur les actifs financiers disponibles à la vente	0,2	(0,3)	0,2
Gains et pertes sur dérivés désignés comme couvertures de flux de trésorerie	89,5	14,8	(38,1)
Gains et pertes d'exercices antérieurs sur dérivés désignés comme couvertures de flux de trésorerie transférées au bénéfice net	8,7	(1,2)	(2,5)
Variation des gains et des pertes sur dérivés désignés comme couvertures de flux de trésorerie	98,2	13,6	(40,6)
Total du résultat étendu	303,5 $	277,0 $	186,4 $

Financement agricole Canada
État consolidé de l'évolution de l'avoir de l'actionnaire
Plan d'entreprise de 2009-2010
(millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2008 Réalisations	2009 Prévisions	2010 Plan
Capital			
Solde au début de l'exercice	547,7 $	547,7 $	547,7 $
Apport de capital au cours de l'exercice	0,0	0,0	0,0
Solde à la fin de l'exerice	547,7	547,7	547,7
Bénéfices non répartis			
Solde au début de l'exercice	914,4	1 132,0	1 373,8
Effet de l'adoption des nouvelles normes comptables relatives aux instruments financiers au 1er avril 2007	18,0	0,0	0,0
Bénéfice net	205,1	263,7	226,8
Dividende versé	(5,5)	(21,9)	(21,9)
Solde à la fin de l'exercice	1 132,0	1 373,8	1 578,7
Cumul des autres éléments du résultat étendu			
Solde au début de l'exercice	0,0	97,1	110,4
Effet au 1er avril 2007 du nouveau calcul à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	(0,1)	0,0	0,0
Gains et pertes non réalisés sur les actifs financiers disponibles à la vente en cours d'exercice	0,2	(0,3)	0,2
Total des gains et des pertes non réalisés sur les actifs financiers disponibles à la vente	0,1	(0,3)	0,2
Effet de l'adoption des nouvelles règles de la comptabilité de couverture au 1er avril 2007	(1,2)	0,0	0,0
Gains et pertes sur dérivés désignés comme couvertures de flux de trésorerie en cours d'exercice	98,2	13,6	(40,6)
Total des gains et des pertes sur dérivés désignés comme couvertures de flux de trésorerie	97,0	13,6	(40,6)
Solde à la fin de l'exercice	97,1	110,4	70,0
Total de l'avoir de l'actionnaire	1 776,8 $	2 031,9 $	2 196,4 $

Financement agricole Canada
État consolidé des flux de trésorerie
Plan d'entreprise de 2009-2010
(millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2008 Réalisations	2009 Prévisions	2010 Plan
Activités d'exploitation			
Bénéfice net	205,1 $	263,7 $	226,8 $
Éléments sans incidence sur la trésorerie	0,0	0,0	0,0
Charge pour pertes sur créances	5,0	47,9	65,1
Ajustement de juste valeur des placements de capital-risque	0,6	(6,6)	(1,0)
Autre ajustement de juste valeur	40,5	(4,3)	0,0
Variation des intérêts courus sur les prêts	(13,3)	(15,4)	(12,0)
Variation des intérêts courus sur les emprunts	23,4	(6,4)	(1,3)
Variation des éléments d'actif liés aux dérivés	3,2	(41,7)	0,0
Variation des éléments de passif liés aux dérivés	1,8	(65,6)	40,5
Variation du taux de change sur dette à long terme	0,1	0,0	0,0
Autres	45,6	(20,3)	(64,7)
Rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation	312,0	151,3	253,4
Activités d'investissement			
Décaissement de prêts	(4 285,0)	(4 686,7)	(4 599,2)
Remboursement de prêts	2 840,8	3 005,5	3 551,8
Variation des placements temporaires	(114,4)	189,7	44,2
Acquisition de placements de capital-risque	(10,0)	(10,3)	(12,4)
Produit de la vente de placements de capital-risque	3,2	20,0	(1,7)
Autres	(24,0)	14,8	(2,2)
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement	(1 589,4)	(1 467,0)	(1 019,5)
Activités de financement			
Dette à long terme émise	1 039,2	3 471,4	3 399,2
Dette à long terme remboursée	(1 819,7)	(2 491,4)	(2 838,5)
Dividendes versés	(5,5)	(21,9)	(21,9)
Apport de capital	0,0	0,0	0,0
Produit de la vente de dérivés	3,8	0,0	0,0
Variation de la dette à court terme	2 013,8	649,5	141,4
Rentrées de fonds liées aux activités de financement	1 231,6	1 607,6	680,2
Variation de la trésorerie	(45,9)	291,9	(85,9)
Trésorerie au début de l'exercice	315,6	269,7	561,6
Trésorerie à la fin de l'exercice	269,7 $	561,6 $	475,7 $

7.0 Résumé du plan d'emprunt

FAC demande l'autorisation d'emprunter par le biais du Cadre d'emprunt des sociétés d'État et sur les marchés financiers afin de combler ses besoins de financement prévus. L'autorisation d'emprunt auprès des marchés financiers ne sera utilisée que s'il est impossible d'effectuer des emprunts par le biais du Cadre d'emprunt des sociétés d'État pendant une période prolongée, et chacune des opérations d'emprunt effectuées sur les marchés financiers devra être approuvée par le ministre des Finances.

FAC demande l'autorisation :

a) de contracter des emprunts à court terme par le biais du Cadre d'emprunt des sociétés d'État et/ou sur les marchés monétaires canadiens et par le biais de crédits de soutien permanents, de marges de crédit bancaires ou d'ententes de prêt. L'encours total des emprunts à court terme ne doit pas dépasser le plafond maximal de 9,0 milliards de dollars.

b) de contracter des emprunts à court terme en dollars US auprès des marchés monétaires canadiens aux fins de l'appariement de ses actifs financiers en dollar US. L'encours total des emprunts à court terme en dollars US ne doit pas dépasser le plafond maximal de 500 millions de dollars.

c) de contracter des emprunts à moyen et long terme par le biais du Cadre d'emprunt des sociétés d'État et/ou du Programme canadien de billets à moyen et long terme. L'encours total des emprunts à moyen et long terme ne doit pas dépasser un plafond maximal de 7,0 milliards de dollars en 2009-2010.

Un encours total d'emprunts à court terme de 9,0 milliards de dollars est requis pour combler les besoins de financement de 2009-2010. Les besoins d'emprunt à court terme de Financement agricole Canada ont augmenté pour soutenir la croissance continue de l'encours de prêts. Il est important que le plafond accorde à la société la latitude dont elle a besoin pour satisfaire à ses besoins d'affaires et gérer l'incertitude des flux de trésorerie.

Un montant total d'emprunts à moyen et long terme de 7,0 milliards de dollars est requis pour combler les besoins de financement de 2009-2010 de Financement agricole Canda. Ce montant lui offrira la flexibilité et la latitude dont elle a besoin pour financer efficacement les éléments de son bilan ainsi que ses besoins d'affaires.

8.0 Renseignements de référence

8.1 Glossaire

Actifs financiers classés comme disponibles à la vente
Les actifs financiers classés comme disponibles à la vente sont des actifs financiers non dérivés considérés comme disponibles à la vente, ou qui ne sont pas classés comme des prêts ou créances, des placements détenus jusqu'à leur échéance ou des actifs détenus à des fins de transaction.

Actifs ou passifs financiers détenus à des fins de transaction
Les actifs ou passifs financiers détenus à des fins de transaction sont essentiellement acquis ou engagés à des fins de vente ou de rachat à court terme; ou font partie d'un portefeuille d'instruments financiers qui sont gérés ensemble et pour lesquels il semble y avoir une tendance réelle de prise de bénéfices à court terme; ou sont des instruments dérivés, à l'exception d'instruments dérivés utilisés dans des opérations de couverture réelles; ou sont des instruments financiers considérés comme détenus à des fins de transaction au moment de leur constatation initiale.

Agri-production
L'Agri-production fait référence aux clients qui ont un prêt de FAC et comprend les exploitations agricoles qui produisent des matières premières, notamment des cultures, du lait, des fruits, des légumes, du porc, du bœuf, de la volaille, des moutons et d'autres animaux. L'Agri-production comprend en outre, sans s'y limiter, les vignobles, les serres, les exploitations forestières (la culture, la production et la coupe d'arbres), les exploitations aquicoles (l'élevage de poissons dans l'océan ou dans les eaux continentales) et les fermes d'agrément.

Agri-valeur
L'Agri-valeur fait référence aux clients du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire qui ont un prêt de FAC et comprend les fournisseurs et les transformateurs qui vendent leurs produits aux producteurs primaires, qui achètent les produits de ces derniers et qui leur offrent des services. L'Agri-valeur comprend en outre, sans s'y limiter, les fabricants et vendeurs d'équipement, les fournisseurs d'intrants, les grossistes, les entreprises de marketing et les transformateurs.

Alliances
Relation d'affaires, établie par contrat, entre FAC et un autre organisme agricole ou financier, dans le but de mettre en commun les points forts et ainsi, d'offrir des services plus complets aux clients.

Autres éléments du résultat étendu
Gains et pertes non réalisés à cause de variations de la juste valeur temporairement constatées dans une section autre que le bénéfice net appelée Autres éléments constitutifs du résultat étendu, de la rubrique Avoir de l'actionnaire.

Capital non échu (CNÉ)
Le solde de capital exigible de l'ensemble des prêts. Le CNÉ sert à évaluer la croissance des différents champs d'activité, régions géographiques et secteurs de production. Il représente le solde du capital seulement et exclut, entre autres, les montants en souffrance et l'intérêt couru qui entrent dans le calcul de l'encours des prêts.

Charge pour pertes sur créances
La charge pour pertes sur créances est imputée à l'état des résultats et correspond au montant requis pour ramener la provision pour pertes sur créances à un niveau jugé approprié par la direction.

Contrepartie
Partie correspondante de l'opération financière; habituellement une autre institution financière.

Cote de crédit
Classification du risque de crédit fondée sur les ressources financières d'une entreprise, ses antécédents de remboursement et ses responsabilités antérieures à l'égard des dettes contractées.

Couverture
Technique de gestion du risque qui permet à une entité de se protéger contre une fluctuation négative des cours, des taux d'intérêt ou des devises. Les risques peuvent être éliminés ou réduits par l'établissement de positions symétriques ou par des positions d'atténuation du risque.

Décaissements nets
Montant des fonds décaissés par rapport aux prêts approuvés, sauf les prêts FAC existants qui ont été refinancés.

Droits variables
Droits qui sont conférés par un contrat, une participation au capital ou toute autre participation financière dans une entité et qui varient en fonction des fluctuations de la juste valeur de l'actif net de l'entité.

Entité à détenteurs de droits variables
Entité qui, de par sa structure, n'a pas suffisamment de capitaux propres à risque pour financer ses activités sans faire appel à un soutien financier supplémentaire sous forme de dette subordonnée ou dans laquelle les investisseurs en capital-risque n'ont pas une participation financière suffisante pour en avoir le contrôle.

Entreprise à valeur ajoutée
Entreprise agricole qui produit, transporte, entrepose, distribue, transforme ou crée de la valeur ajoutée en amont ou en aval de la production primaire (du côté des intrants ou des extrants).

Gestion du risque d'entreprise
Équilibre entre les activités qui impliquent la prise de risques et les pratiques de gestion du risque dans le contexte de l'exécution de la stratégie d'entreprise et de l'atteinte des buts et des objectifs d'affaires.

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

Intérêts créditeurs nets (ICN)
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 par la société.

Instrument dérivé intégré
Un instrument dérivé intégré est une composante d'un instrument hybride (composé) qui comprend également un contrat hôte non dérivé, ce qui a pour effet qu'une partie des flux de trésorerie de l'instrument composé fluctuent d'une manière semblable à un instrument dérivé autonome.

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, modifier ou réduire le risque réel ou prévu qui est attribuable à des fluctuations de taux d'intérêt et de taux de change. Parmi les différents types de contrats de produits dérivés, il y a les swaps de taux d'intérêt, les options sur taux d'intérêt, les swaps de devises et les contrats à terme.

Juste valeur
Le montant qu'un tiers indépendant paierait ou recevrait pour acheter ou vendre un instrument financier sur le marché. Il est possible d'estimer cette valeur à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie, ajustée au risque.

Levier financier
Rapport entre le total des emprunts et les capitaux propres d'une entreprise.

Marge d'intérêt nette
Intérêts créditeurs nets exprimés en pourcentage de l'actif total moyen.

Méthode du taux effectif
La méthode du taux effectif consiste à calculer le coût après amortissement d'un actif ou d'un passif financier et à répartir les intérêts créditeurs ou les intérêts débiteurs durant la période correspondante.

Modèle stratégique de risque de crédit (MSRC)
Outil servant à mesurer le risque global du portefeuille, qui tient compte de l'impact des priorités d'entreprise, de la culture du crédit, de la stratégie liée au risque et des mécanismes de contrôle du risque.

Montant nominal de référence (théorique)
Dans un contrat visant des instruments dérivés, valeur théorique servant de référence au calcul de l'intérêt et des autres paiements. Aux termes du contrat, il n'y a habituellement pas échange du montant nominal.

Montants en souffrance
Les comptes en souffrance comprennent tous les montants en souffrance supérieurs à 500 $.

Option sur taux d'intérêt
Un droit, et non une obligation, de payer ou de percevoir un taux d'intérêt déterminé sur un montant nominal de référence pendant une période convenue.

Placements détenus jusqu'à leur échéance
Les placements détenus jusqu'à leur échéance sont des actifs financiers non dérivés dont le taux est fixe jusqu'à échéance et les paiements sont fixes ou déterminables, et que la société a l'intention de détenir jusqu'à leur échéance et qu'elle est en mesure de le faire.

Paiements anticipés
Les paiements anticipés sont des versements non prévus au calendrier de remboursement qui sont effectués avant l'échéance du terme.

Point de base
Un centième de point de pourcentage. Le point de base sert à décrire le taux d'intérêt applicable ou le rendement d'un placement (par exemple, 1 point de base = 0,01 p. 100).

Prêt douteux
Prêt pour lequel, de l'avis de la direction, il n'est plus raisonnable de croire que le capital et les intérêts au complet pourront être perçus dans un délai raisonnable. Tout prêt dont les paiements accusent un retard de 90 jours est aussi classé douteux s'il n'est pas entièrement garanti.

Provision pour pertes sur créances
Meilleure estimation de la direction quant aux pertes probables au portefeuille de prêts. Au bilan, les provisions sont comptabilisées à titre de déductions aux prêts.

Ratio d'efficience
Mesure servant à déterminer à quel point l'utilisation des ressources est efficace pour générer des revenus. Il correspond aux frais d'administration exprimés en pourcentage du revenu (soit les intérêts créditeurs nets, les revenus tirés des loyers et les autres revenus).

Ratio de levier
Niveau de dette exprimée en dollars de dette contractée pour chaque dollar d'avoir avant les autres éléments constitutifs du résultat étendu.

Rendement des capitaux propres
Ratio égal au quotient du bénéfice net et de l'avoir moyen, avant les autres éléments constitutifs du résultat étendu. Il est exprimé en pourcentage.

Rendement de l'actif
Ratio égal au quotient du bénéfice net et de l'actif total moyen. Il est exprimé en pourcentage.

Responsabilité sociale d'entreprise
La responsabilité sociale d'entreprise est une question d'accessibilité et de responsabilité et consiste à poursuivre, de façon transparente, des objectifs d'entreprise à long terme d'une façon qui permet d'équilibrer la prise de décisions, le comportement et le rendement d'entreprise avec les valeurs, les normes et les attentes en constante évolution de la société.

Risque de change
Risque de perte financière attribuable à un comportement défavorable des devises.

Risque de contrepartie
Risque que la contrepartie ne soit pas en mesure d'honorer ses obligations selon les termes du contrat ou de la transaction.

Secteur de production
Type particulier de production agricole; par exemple, lait, cultures commerciales, bovins, etc.

Stratégie de soutien à la clientèle
Plans élaborés afin d'aider de façon proactive les clients qui pourraient avoir de la difficulté à rembourser leur prêt pendant un repli économique dans un segment particulier de l'industrie agricole. Les plans individuels peuvent comprendre des paiements différés ou des calendriers de remboursement flexibles.

Swaps de taux et de devises
Ententes contractuelles en vertu desquelles les parties nommées s'engagent à échanger des devises ou des paiements d'intérêt sur des montants nominaux de référence pendant une période donnée.

Système de pointage et de tarification du risque (SPTR)
Outil servant à évaluer le type de risque de chaque prêt et son impact potentiel et à fixer les taux de façon à couvrir adéquatement le risque inhérent du portefeuille de FAC.

Taux de renouvellement des prêts
Ratio égal au quotient des montants de capital renouvelés et des montants de capital arrivés à échéance.

Valeur marchande de l'avoir au portefeuille (VMAP)
Valeur actualisée nette de la différence entre la valeur des éléments d'actif et des éléments de passif. Elle sert à déterminer la sensibilité de la valeur économique nette d'une entité à la variation des taux d'intérêt.

8.2 Produits et services

FAC se soucie de ses clients et elle prend le temps de les écouter, et de connaître et comprendre leurs objectifs d'affaires. FAC offre une combinaison de produits et de services comme du financement, de l'assurance, des logiciels de gestion, de l'information et de la formation. FAC donne priorité à la création d'expériences extraordinaires pour ses clients.

Agri-production

FAC prête de l'argent aux producteurs primaires et ses prêts sont conçus sur mesure pour répondre aux besoins uniques de l'agriculture. Ses clients œuvrent dans divers secteurs; ils produisent notamment des matières premières comme des cultures et des cultures de remplacement, du lait, des fruits et des légumes et font l'élevage de bovins, de porcs, de volaille, de moutons et de bétail de remplacement. Les membres du personnel de FAC développent des relations avec les clients afin de s'assurer que la bonne combinaison de modalités, de garanties et de calendriers de remboursement répond à leurs besoins actuels et futurs.

Agri-valeur

FAC prête de l'argent à ceux et celles qui vendent aux producteurs primaires et font des achats auprès de ces derniers. Il s'agit des fabricants et des concessionnaires d'équipement, des fournisseurs d'intrants et des transformateurs qui travaillent d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur agricole. Si les clients ont besoin de financement pour faire des affaires, ils peuvent communiquer avec un directeur des relations d'affaires ou un membre de l'équipe de ventes de FAC, qui les aidera à tirer profit des occasions qui se présentent.

Alliances

Par l'entremise de partenariats avec des concessionnaires d'équipement, des fournisseurs d'intrants, des négociants d'animaux et des fabricants, FAC offre des services de financement à l'endroit même où ses clients font des affaires. Les concessionnaires peuvent aider les clients à obtenir un prêt en s'inscrivant à notre Programme national de financement d'équipement par l'entremise des concessionnaires.

Ces programmes d'alliance appuient les objectifs d'affaires fondamentaux des partenaires de FAC, tout en offrant des solutions financières innovatrices aux producteurs directement au point de vente. À l'heure actuelle, FAC a des relations d'alliance avec 525 détaillants d'équipement agricole et plus de 70 fournisseurs, institutions financières et autres groupes et coopératives agricoles.

AgriSuccès

FAC consolide ses relations avec ses clients en leur offrant des activités de formation en gestion, de l'information et des séances d'apprentissage. Ces activités se déroulent sous forme d'ateliers, de tournées d'apprentissage et de conférences et les sujets abordés portent sur la gestion financière agricole, la gestion des ressources humaines, la planification de la relève et d'autres. En 2008-2009, FAC a poursuivi sa série de forums *Réussir en agriculture* à l'intention des clients qui ont été tenus dans neuf villes canadiennes, et au cours desquelles des conférenciers ont présenté leur vision future sous le thème *De grandes idées pour votre avenir*. La *Journée de l'agriculture au Canada* de FAC souligne l'apport de ses clients et de l'agriculture dans le cadre d'une célébration nationale annuelle d'une journée. La deuxième *Journée de l'agriculture au Canada* a lieu le 28 janvier 2009.

Chaque semaine, les clients peuvent obtenir en ligne les plus récentes nouvelles agricoles grâce à notre bulletin électronique *AgriSuccès Express*. Cette publication leur fait part des nouvelles et des tendances agricoles provinciales, nationales et internationales qui ont des répercussions sur l'agriculture, ainsi que leurs résultats. Le bulletin *AgriSuccès Express* est livré gratuitement une fois par semaine aux adresses électroniques des abonnés et des clients.

Par ailleurs, les clients peuvent en savoir davantage sur les stratégies de gestion agricole grâce au *Journal AgriSuccès*, qui est publié tous les deux mois. Grâce à ce magazine à publication nationale gratuit sur la gestion agricole, les clients profitent des conseils et des opinions d'autres experts de l'industrie et de producteurs agricoles.

Logiciels AgExpert

FAC offre les logiciels d'*AgExpert*, soit *Analyste AgExpert* et *Gestionnaire de champs PRO*, les logiciels de gestion agricole canadiens de pointe.

Analyste AgExpert permet aux clients de saisir leurs revenus et dépenses, de faire un suivi de leurs stocks et de leurs immobilisations et de dresser des états financiers. Il suffit ensuite de quelques clics pour produire une déclaration de TPS. Ce logiciel de comptabilité a été conçu spécialement pour l'agriculture canadienne.

Le logiciel *Gestionnaire de champs PRO* d'AgExpert est un système novateur de tenue de registres agricoles et de planification qui donne aux clients accès à toutes leurs données relatives à la production agricole, et ce, en tout temps et n'importe où. À l'aide de cette application, ils obtiennent une vue d'ensemble complète de leur exploitation telle qu'elle est (et telle qu'elle pourrait être) sur un ordinateur de bureau ou un ordinateur de poche.

Assurance FAC

FAC offre une protection d'assurance-vie et accidents du créancier aux emprunteurs, conjoints et conjointes, actionnaires, cautions et aux personnes clés qui gèrent leur exploitation. Une protection d'assurance pouvant atteindre 1,5 million de dollars par client est offerte. Les clients peuvent assurer leurs prêts en totalité ou en partie. Ils peuvent opter pour une protection individuelle ou conjointe, jusqu'à un maximum de quatre demandeurs. L'indemnité d'assurance peut être appliquée en réduction du prêt ou en paiement des versements futurs.

La vente de protections d'assurance-vie et d'assurance-accidents est une source de revenu solide pour FAC. En 2007-2008, FAC a lancé le programme de souscription par téléphone dans le but d'améliorer l'expérience client lorsqu'il doit obtenir une souscription médicale pour sa police d'assurance. Dans ce cas, le client obtient de l'aide par téléphone pour suivre les étapes du processus de souscription et obtenir une décision en quelques jours, au lieu de plusieurs semaines.

Le programme Agri-assurances offre les types suivants d'assurance-vie et accidents du créancier :

- Régime à protection décroissante : ce régime d'assurance de base s'applique à tous les prêts sauf le prêt *Liquidités plus*, le prêt *Express*, le prêt *ExpressPlus* et le prêt en devise américaine. La protection diminue à mesure que le solde du prêt diminue, mais les primes ne changent pas avec l'âge du client.

- Régime à protection fixe : ce régime offre un montant d'assurance fixe pour couvrir les paiements futurs. Il est idéal pour le prêt *Liquidité plus* ou les prêts que le client veut assurer partiellement.

- Régime d'assurance-crédit renouvelable – ce régime offre une protection d'assurance pour les prêts dont le solde fluctue. Le montant de protection et les primes fluctuent en fonction du solde du prêt. Le régime d'assurance-crédit renouvelable est utilisé avec les prêts *Express* et *ExpressPlus*.

Le régime d'assurance du créancier de FAC est souscrit par la Sun Life du Canada, Compagnie d'Assurance-Vie.

Investissement FAC

Investissement FAC, la division de capital-risque de FAC, a pris un rôle de leadership pour ce qui est de combler les besoins de l'industrie agricole canadienne en matière de financement non traditionnel.

En 2007-2008, Investissement FAC a investi 10,0 millions de dollars en fonds de capital-risque, pour un total de 72,9 millions de dollars depuis sa création en 2002. En plus des investissements de FAC, des coinvestisseurs externes ont investi un autre 109,6 millions de dollars.

Avrio Ventures Limited Partnership a été lancé en 2006, avec un engagement de 50 millions de dollars de FAC. Le fonds avait augmenté à près de 75 millions de dollars en 2008 grâce à l'ajout de nouveaux investisseurs dans la société en commandite. Il a été créé pour tirer parti de la convergence des sciences de la vie et de la technologie industrielle et vise les entreprises canadiennes qui sont aux stades de commercialisation ou de croissance dans trois

secteurs émergents : les bioproduits industriels, la technologie alimentaire et les nutraceutiques.

Le fonds Avrio Ventures répond au besoin du Canada d'être concurrentiel sur la scène mondiale, et correspond à la nouvelle orientation du gouvernement du Canada visant à fournir du leadership dans les domaines des sciences agronomiques et de l'innovation.

Avrio Ventures Limited Partnership est une entité juridique distincte, qui fonctionne et prend des décisions d'investissement de façon indépendante par rapport à FAC. Cependant, à titre de principal commanditaire du fonds, FAC établit des objectifs d'investissement qu'Avrio doit respecter. L'équipe de gestionnaires et de propriétaires d'Avrio Ventures est composé d'investisseurs en capital-risque d'expérience et hautement qualifiés qui ont fait leurs preuves au sein de FAC et d'autres sociétés de capital-risque. Les employés d'Avrio Ventures travaillent en étroite collaboration avec le personnel des bureaux locaux de FAC dans le but d'offrir du financement de capital-risque aux clients. Avrio Ventures est bien représenté partout au Canada, avec des bureaux à Calgary, en Alberta; à Oakville, en Ontario et à Montréal, au Québec.

Les placements effectués directement par FAC sont gérés par Avrio Ventures Investments Inc. dans le cadre d'une entente de gestion de placements. Chacun de ces placements demeure un actif de FAC jusqu'à ce qu'elle décide de se retirer. Investissement FAC demeure une division active au sein de FAC et continuera de chercher des occasions pour soutenir l'agriculture au moyen de capital-risque.

Services en ligne

FAC s'assure qu'il est facile pour ses clients de faire affaire avec elle. Ils peuvent vérifier leur portefeuille de prêts en ligne, prendre connaissance des rapports sur la valeur des terres agricoles, utiliser notre trousse de financement agricole en ligne, surveiller les prix à terme des produits de base, jeter un coup d'œil à la météo et aux nouvelles agricoles, et ce, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept.

MarchedelaFermeCanadienne.com

FAC a conçu le site Web MarchedelaFermeCanadienne.com afin de réunir en un même lieu virtuel les acheteurs et les vendeurs, ce qui aide ses clients à commercialiser leurs produits et leurs services. Ainsi, les consommateurs ont l'occasion d'acheter des produits canadiens en ligne, directement des producteurs, et de découvrir toute la diversité de l'agriculture canadienne.

Notre section *Commerce entre agriculteurs* permet aux producteurs de vendre leurs produits et leurs services à d'autres producteurs. Cette section comprend des catégories, notamment, bétail et fourrage, semences et intrants, plantes produites en serres, équipement et services spéciaux.

8.3 Prêts FAC

Prêts personnalisés

Enviro-prêt
Ce produit permet aux clients de FAC de reporter leurs paiements de capital pendant la construction, l'amélioration ou l'expansion de leur exploitation à des fins d'amélioration des installations environnementales.

Prêt Accélérateur
Êtes-vous un jeune agriculteur? Désirez-vous construire ou agrandir une ferme? FAC offre des options de remboursement flexibles et aucune mise de fonds initiale n'est requise.

Prêt Agri-croissance
Financement qui facilite la gestion de l'encaisse grâce à des paiements d'intérêt seulement jusqu'à ce que le capital investi rapporte.

Prêt Agri-début
Financement conçu pour aider ceux et celles qui ont fait des études postsecondaires à acheter leur premier élément d'actif agricole.

Prêt Agri+emploi
Financement destiné aux clients qui ont un revenu non agricole et qui sont intéressés à lancer ou agrandir une entreprise agricole.

Flexi-prêt
Reportez vos 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.

Prêt Capacité plus
Financement préapprouvé jusqu'à concurrence de 18 mois, avec option de capitalisation des intérêts, destiné à l'achat de quotas et de bétail d'élevage.

Prêt Constructeur
Financement provisoire pour les projets de construction ou d'expansion. Ce prêt permet de reporter les paiements de capital pendant la période de construction jusqu'à concurrence de 18 mois.

Prêt en devise américaine
Prêt aux clients qui tirent une proportion importante de leur revenu en dollars américains. Ce prêt leur permet d'emprunter du capital et de faire leurs paiements en dollars américains.

Prêt Entreprenez maintenant, payez plus tard
Reportez les paiements de votre entreprise jusqu'à ce que vous commenciez à récolter le fruit de vos efforts.

Prêt Express
Produit préapprouvé, garanti, qui offre au client la flexibilité d'obtenir de nouvelles avances de fonds à sa discrétion.

Prêt ExpressPlus
Vous avez besoin d'une solution financière qui vous offre le fonds de roulement nécessaire? Pour assurer le bon déroulement de vos activités quotidiennes, optez pour ce prêt préaprouvé et renouvelable. Vous aurez accès aux fonds en tout temps.

Prêt Intergénération
Financement destiné à la génération montante pour l'aider à acheter une exploitation d'un agriculteur qui désire prendre sa retraite et encaisser son avoir sans risque.

Prêt Liquidités plus
Faites des paiements d'intérêt seulement, réinvestissez des fonds dans d'autres secteurs de votre exploitation et ne versez de paiements de capital que lorsque vous le désirez.

Prêt Pause-printemps
Financement dont le calendrier de remboursement correspond à la période d'exploitation forestière.

Prêt Progrès-avantages
Offre un taux d'intérêt réduit lorsque l'entreprise atteint des objectifs et des ratios financiers préalablement établis.

Prêts standards

Produit fermé
Les taux les plus bas sont fixés pour la durée de votre prêt hypothécaire ou sur garantie mobilière.

Produit à taux fixe
Obtenez un faible taux hypothécaire qui est fixé pour la durée du prêt, avec une option de paiement anticipé de 10 p. 100.

Produit ouvert
Obtenez un faible taux hypothécaire qui est fixé pour la durée de votre prêt sur garantie mobilière, avec l'option de remboursement anticipé sans pénalité.

Produit à taux variable
Obtenez un maximum de flexibilité et un taux fluctuant en fonction des hausses et des baisses des taux d'intérêt. Un prêt sur garantie mobilière ou un prêt hypothécaire ouvert à taux variable vous permet de rembourser par anticipation tout montant, en tout temps. Un prêt hypothécaire standard à taux variable vous permet d'effectuer des remboursements par anticipation de 10 p. 100, en tout temps.

8.4 Bureaux de FAC

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

Alberta
Barrhead, Brooks (S), Calgary, Camrose, Drumheller, Edmonton, Falher, Grande Prairie, Leduc, Lethbridge, Lloydminster, Medicine Hat, Olds, Red Deer, Stettler (S), Stony Plain, Vegreville, Vermilion, Westlock

Saskatchewan
Assiniboia, Carlyle, Humboldt, Kindersley, Moose Jaw, North Battleford, Prince Albert, Regina, Rosetown, Saskatoon, Swift Current, Tisdale, Weyburn, Wynyard (S), Yorkton

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

Ontario
Barrie, Campbellford, Chatham, Clinton, Embrun, Essex, Guelph, Kanata, Kingston, Lindsay, Listowel, London, North Bay, Oakville, Owen Sound, Simcoe, Stratford, Vineland, Walkerton, Woodstock, Wyoming

Québec
Alma, Drummondville, Gatineau, Granby, Joliette, Québec, Rivière-du-Loup, Salaberry-de-Valleyfield, Sherbrooke, Saint-Georges-de-Beauce, Saint-Hyacinthe, Saint-Jean-sur-Richelieu, Saint-Jérôme, Trois-Rivières, Victoriaville

Nouveau-Brunswick
Grand-Sault, Moncton, Sussex, Woodstock

Terre-Neuve-et-Labrador
Mount Pearl

Nouvelle-Écosse
Kentville, Truro

Île-du-Prince-Édouard
Charlottetown, Summerside

Siège social
1800, rue Hamilton, C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : 306-780-8100
Télécopieur : 306-780-5167

Logiciels de gestion AgExpert
1800, rue Hamilton, C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
1-800-667-7893
Téléphone: 306-721-7949
Télécopieur: 306-721-1981

Investissement FAC
1800, rue Hamilton, C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : 306-780-5708
Télécopieur : 306-780-8757

Relations – gouvernement et industrie
Édifice Sir John Carling, pièce 841
930, avenue Carling
Ottawa (Ontario) K1A 0C5
Téléphone : 613-993-9897
Télécopieur : 613-993-9919

(S) Bureau satellite – heures réduites
www.fac.ca
csc@fac-fcc.ca
Numéro sans frais – heures de service prolongées :
1-888-332-3301

Les opérations de capital-risque de FAC sont effectuées par Avrio Ventures.

Calgary
2618 Hopewell Place NE, bureau 340
Calgary (Alberta) T1Y 7J7
Téléphone : 403-215-5490
Télécopieur : 403-215-5495

Toronto
1075 North Service Road O, bureau 205
Oakville (Ontario) L6M 2G2
Téléphone : 905-465-0885

Montréal
1155, boulevard René-Lévesque O, bureau 2500
Montréal (Québec) H3B 2K4
Téléphone : 514-868-1079

www.avrioventures.com
info@avrioventures.com

8.5 Personnes ressources

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Résumé du plan d'entreprise de Financement agricole Canada ou nous faire part de vos commentaires, veuillez communiquer avec :

Siège social
Financement agricole Canada
1800, rue Hamilton, C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : 1-888-332-3301 (heures de service prolongées)
www.fac.ca

Daryl Nelson, directeur principal
Stratégie et gestion du risque d'entreprise
Téléphone : 306-780-8639
Télécopieur : 306-780-5456
daryl.nelson@fac-fcc.ca

Noel Fahlman, stratège
Stratégie et gestion du risque d'entreprise
Téléphone : 306-780-8334
Télécopieur : 306-780-5456
noel.fahlman@fac-fcc.ca

Anne Boswall, directrice principale
Relations – gouvernement et industrie
Financement agricole Canada
Édifice Sir John Carling, pièce 841
930, avenue Carling
Ottawa (Ontario) K1A 0C5
Téléphone : 613-993-9897
Télécopieur : 613-993-9919
anne.boswall@fac-fcc.ca

If you require more information about Farm Credit Canada's Corporate Plan Summary or wish to provide feedback, please contact:

Corporate Office:
Farm Credit Canada
1800 Hamilton Street, P.O. Box 4320
Regina SK S4P 4L3
Telephone: 1-888-332-3301 extended hours
www.fcc.ca

Noel Fahlman, Strategist
Strategy and Enterprise Risk Management
Telephone: 306-780-8334
Fax: 306-780-5456
noel.fahlman@fcc-fac.ca