Table des matières

1. Résumé **1**

2. Mandat **2**
Mandat de la société 2
Langues officielles 3
Rôle d'intérêt public 3
Alignement sur les priorités gouvernementales 6
Contrôle des frais d'exploitation 7

3. Profil de la société **9**
Notre raison d'être 9
Proposition de valeur aux clients de FAC 9
Responsabilité sociale 10
Proposition de valeur aux employés de FAC 11
Gouvernance d'entreprise 12
Portefeuille de prêts de FAC 18
Secteur des services financiers 19

4. Enjeux stratégiques **20**
Contexte économique et d'affaires externe 20
Rendement et résultats prévus 27

5. Thèmes stratégiques, objectifs et mesures de rendement **31**
Processus de planification stratégique 31
Gestion du risque d'entreprise 32
Responsabilité sociale d'entreprise 33
Thèmes stratégiques, objectifs, mesures et initiatives 35

6. Résumé du plan financier **57**
Budget de fonctionnement 59
Budget d'investissement 64
Résumé du plan d'emprunt 76

7. Renseignements de référence **77**
Produits et services 77
Prêts et crédit-bail 80
Glossaire 82
Bureaux de FAC 86
Personnes-ressources 87

1.0 Résumé

Les agriculteurs et les agroentrepreneurs modernes sont des propriétaires d'entreprise ayant recours à des techniques de pointe. Ils œuvrent dans une industrie complexe touchée par des marchés imprévisibles, des tendances de consommation en évolution, des défis sur le plan des ressources humaines et de nombreux autres facteurs.

Compte tenu de la situation actuelle de l'économie mondiale, avoir un partenaire financier stable et fiable est plus important que jamais. Les événements des dernières années ont permis à Financement agricole Canada (FAC) de faire valoir son engagement inébranlable et continu envers l'industrie agricole et l'industrie agroalimentaire.

FAC est une société financièrement autonome qui fournit des services financiers et commerciaux à 100 000 producteurs primaires, à des exploitants à valeur ajoutée, à des fournisseurs et à des transformateurs tout au long de la chaîne de valeur agricole.

Notre mission est de mettre en valeur le secteur rural canadien en fournissant des services et des 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.

En tant que société d'État commerciale du gouvernement fédéral, FAC comprend l'importance de demeurer financièrement viable, peu importe le cycle économique, afin d'appuyer ses clients en période de conjoncture favorable comme en période de conjoncture défavorable. En 2011-2012, la société continuera de contrôler ses coûts et d'accroître son efficience afin de maintenir son excellent rendement financier ainsi que sa capacité de servir l'industrie à l'avenir.

Le processus de planification stratégique de FAC engage les membres du Conseil d'administration et de l'Équipe des cadres supérieurs à élaborer la stratégie d'affaires de la société. Grâce à ce processus, nous évaluons la situation actuelle et mettons au point des stratégies visant à concrétiser la vision et la mission de FAC. Elle utilise une approche articulée autour d'un indicateur de performance global pour communiquer, surveiller et mesurer les progrès accomplis vers la réalisation de la stratégie d'entreprise.

En vue de réaliser sa vision et sa mission, FAC a élaboré onze objectifs stratégiques quinquennaux ainsi que de nombreuses initiatives regroupées autour de quatre thèmes stratégiques.

- Viabilité financière et risque d'entreprise
- Expérience client
- Efficience et exécution
- Expérience employé

La gestion du risque d'entreprise est intégrée dans le processus de planification stratégique afin de veiller à ce que la détermination et l'évaluation des risques soient envisagées d'un point de vue stratégique. Une gestion du risque efficace nous permet de remplir notre mandat, de protéger et de créer de la valeur pour les intervenants et de maintenir la viabilité à long terme de nos affaires.

Le Plan d'entreprise visant la période de planification 2011-2016 découle du processus de planification stratégique et précise les mesures prises par la société pour concrétiser sa vision, sa mission ainsi que sa proposition de valeur.

2.0 Mandat

2.1 Mandat de la société

FAC est le plus important fournisseur de solutions financières et commerciales aux agriculteurs et aux agroentrepreneurs canadiens.

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

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

FAC remplit son mandat en offrant des prêts et des services au secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire. FAC offre également des logiciels de gestion, des programmes de formation ainsi que des connaissances visant à aider les clients et d'autres intervenants du milieu agricole à prendre des décisions éclairées. La priorité de FAC demeure les producteurs primaires, qui représentent 85 p. 100 de son portefeuille. La société sert également les agroentrepreneurs tout au long de la chaîne de valeur, des intrants à la transformation.

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

Le 2 avril 1993, la *Loi sur la Société agricole* est promulguée. Cette loi donne à la société un mandat de même que des pouvoirs de prêt et des pouvoirs administratifs élargis, en plus de conjuguer ces pouvoirs et lui permettre ainsi 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* reçoit la sanction royale, ce qui permet à la société d'offrir une gamme encore plus vaste de services aux producteurs agricoles et aux agroentrepreneurs.

FAC met également en œuvre des programmes particuliers pour le compte du gouvernement du Canada, à la demande de celui-ci, sur la base du recouvrement des coûts, dont le Programme de réserve pour pertes sur prêts dans l'industrie du porc.

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

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

Nous respectons également 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.

2.2 Langues officielles

À titre de société d'État fédérale, FAC est tenue de respecter la *Loi sur les langues officielles* et d'offrir à ses clients des services dans les deux langues officielles.

Le Fonds Expression est l'un des moyens utilisés par FAC pour soutenir, partout au Canada, l'utilisation des deux langues officielles au sein des communautés linguistiques en situation minoritaire. Il sert à financer des projets qui appuient la vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire, comme des centres, des activités et des garderies communautaires.

2.3 Rôle d'intérêt public

Le rôle d'intérêt public repose sur le mandat de FAC et constitue le fondement des initiatives de la société. Servir l'agriculture, peu importe le cycle en cours, et adapter ses produits et ses services aux besoins particuliers de l'industrie, sont quelques-uns des moyens préconisés par FAC pour remplir son rôle d'intérêt public. Dans une industrie de plus en plus complexe, la capacité de réussite des producteurs primaires et des agroentrepreneurs est proportionnelle à leur capacité de recourir à des techniques de pointe. C'est pourquoi FAC offre des programmes de formation ainsi que des connaissances à tous les intervenants de l'industrie, qu'ils soient ou non des clients. Des agriculteurs et des agroentrepreneurs informés contribuent à l'avenir de l'agroindustrie, ce qui est essentiel à sa croissance future.

Énoncé du rôle d'intérêt public de FAC :

FAC est au service de l'agriculture en tout temps, dans tous ses secteurs et dans toutes les régions du Canada.
La société fournit du financement aux producteurs canadiens, peu importe leur âge et la taille de leur exploitation.

FAC fournit 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.

La société travaille avec tous les secteurs d'activité du Canada, surtout dans les régions rurales.

FAC est dévouée à l'agriculture et son approche est à long terme.
La société comprend que l'agriculture est cyclique et que les cycles ont des répercussions sur tous les producteurs et agroentrepreneurs, même les meilleurs. C'est pourquoi FAC travaille constamment avec ses clients et les secteurs de l'agriculture, dans les bonnes comme dans les mauvaises périodes, en vue de les appuyer.

FAC est une société d'État commerciale qui œuvre en partenariat ainsi qu'en concurrence avec d'autres établissements financiers, de sorte que les producteurs primaires et les agroentrepreneurs ont un choix sur le marché, peu importe le cycle en cours.

La société est rentable et financièrement autonome, ce qui lui permet d'être le chef de file dans l'offre de produits et de services novateurs, 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 exerce ses activités de manière durable.
La société offre des produits et des services uniques qui aident les jeunes agriculteurs et les agroentrepreneurs, parce que cela assure l'avenir de l'industrie[1].

Elle reconnaît que le savoir est la clé du succès de l'agriculture canadienne. Elle offre des ateliers, des publications et des forums d'apprentissage destinés à instruire l'industrie et encourage l'échange de connaissances tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la société.

En tant que société faisant affaire d'une manière socialement responsable, FAC met un accent particulier sur ses clients, l'environnement, l'investissement communautaire, les personnes ainsi que l'agriculture et l'alimentation.

La société fournit à ses clients de l'information et des produits axés sur la protection de l'environnement, et s'emploie à atténuer son empreinte écologique.

FAC apporte une contribution aux communautés où ses clients et ses employés vivent et travaillent.

FAC embauche et forme des employés passionnés d'agriculture et qui connaissent l'industrie agricole canadienne.

Exemples illustrant la façon dont FAC a rempli son rôle d'intérêt public au cours de l'exercice 2009-2010 :

Points saillants
En 2009-2010, 38 556 clients[2] ont reçu un prêt ou d'autres produits financiers auprès de l'un de nos 100 bureaux situés principalement dans les régions rurales du Canada :

Colombie-Britannique et Alberta - 10 332
Saskatchewan et Manitoba - 12 643
Ouest de l'Ontario - 10 348
Québec - 3 712
Atlantique et Est de l'Ontario - 1 521

De ce nombre, 36 509 sont des producteurs primaires et 2 047 sont des agroentrepreneurs et des exploitants agroalimentaires.

La société offre des prêts, des logiciels de gestion, de l'information ainsi que des activités d'apprentissage adaptés aux besoins particuliers de l'industrie agricole. En voici quelques exemples :

- Le prêt Transfert de FAC, qui aide les jeunes agriculteurs qui démarrent ou agrandissent leur exploitation.
- Logiciels de gestion FAC, qui offre aux producteurs des renseignements de gestion détaillés qui améliorent leur prise de décision.
- MarchedelaFermeCanadienne.com, un site Internet qui permet aux clients de FAC de promouvoir et de vendre leurs produits.

FAC forge des alliances avec des entreprises qui œuvrent dans l'agriculture canadienne. Ces partenaires d'alliance offrent des produits et des services aux producteurs, aux détaillants et aux grossistes, alors que FAC offre le financement nécessaire.

FAC peut compter sur 2 082 partenaires d'alliance, notamment des fabricants et des concessionnaires d'équipement, des détaillants d'intrants agricoles, des coopératives et des exploitations d'élevage. Le fait d'accorder des prêts là où nos clients désirent faire des affaires appuie les collectivités locales dans lesquelles ces concessionnaires et fournisseurs exercent leurs activités. Les clients de FAC peuvent acheter de l'équipement agricole neuf ou d'occasion grâce à du financement d'équipement. Approximativement 600 concessionnaires d'équipement partout au Canada offrent les services de financement de FAC.

[1] Les jeunes agriculteurs représentent tous les clients âgés de moins de 40 ans.
[2] FAC compte 100 000 clients à l'heure actuelle. Le nombre de clients a été rajusté pour comprendre tous les clients ayant un solde de prêt actif, qui sont des emprunteurs principaux, des coemprunteurs ou des cautions pour des prêts à des particuliers ou à des sociétés/compagnies, y compris la production primaire, l'agroentreprise et l'agroalimentaire et les alliances.

En 2009-2010, la société a décaissé pour ses clients une somme de 469 563 033 dollars en financement d'équipement et en crédit-bail.

La stratégie de soutien à la clientèle de FAC aide les clients à surmonter les difficultés imprévues auxquelles ils sont confrontés. Au cours de l'exercice 2009-2010, la société a mis en œuvre ce programme pour les clients du secteur porcin partout au Canada ainsi que pour les producteurs de cultures dans des régions de l'Alberta touchées par la sécheresse.

La société reconnaît que l'intérêt et l'enthousiasme pour l'agriculture s'acquièrent à un jeune âge. C'est pourquoi elle appuie les jeunes agriculteurs grâce à divers produits de prêt et initiatives, notamment les Prix d'excellence en planification des affaires, les partenariats avec les cercles 4-H, les ateliers d'Apprentissage FAC et des outils comme les logiciels de gestion FAC. En 2009-2010, FAC a versé plus de 1,8 milliard de dollars en prêts à de jeunes agriculteurs pour les aider à réussir.

FAC adopte divers moyens de transmettre nos connaissances aux clients, aux intervenants et à l'industrie. Les programmes d'Apprentissage FAC offrent des conseils et des connaissances pour aider les participants à perfectionner leurs pratiques de gestion agricole. D'ailleurs, plus de 10 000 personnes ont assisté à un événement d'apprentissage l'an dernier. La publication *À la fine pointe*, quant à elle, suscite la réflexion en adoptant le point de vue de l'agriculture canadienne pour proposer diverses idées et perspectives sur des enjeux qui touchent la planète entière.

Au début de l'année 2010, FAC a organisé des tables rondes d'experts en lien avec le lancement du numéro d'hiver de la publication *À la fine pointe*, qui portait sur l'économie verte. Les tables rondes ont été organisées dans deux régions, chacune d'elle mettant en vedette un groupe unique d'experts qui ont abordé les aspects régionaux et nationaux de l'économie verte au Canada. Des webémissions des présentations ont été affichées sur le site Web de FAC, à fac-fcc.ca.

FAC reconnaît la valeur de l'énergie renouvelable pour les producteurs et les agroentrepreneurs. En mars 2010, la société a lancé le prêt Énergie pour aider les producteurs qui désirent se lancer dans la production d'énergie renouvelable et, ainsi, accroître leur autonomie.

FAC évalue le risque environnemental dans le cadre de son analyse du risque de crédit. Dans le cadre du processus d'approbation de prêts, le personnel affecté aux prêts évalue le risque pour l'environnement et collabore avec les clients pour s'assurer que les questionnaires nécessaires sont remplis, qu'une inspection des lieux est effectuée et que des rapports d'évaluation environnementale sont produits.

La société élabore également un rapport trimestriel des projets évalués en vertu de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* pour le Registre canadien d'évaluation environnementale.

FAC adopte des pratiques d'affaires qui sont responsables du point de vue de l'environnement. La société se conforme d'ailleurs à un protocole de biosécurité mis en place afin de s'assurer que les employés prennent les précautions nécessaires pour prévenir les maladies lorsqu'ils visitent des fermes et des agroentreprises.

FAC accorde beaucoup d'importance à l'aspect communautaire et le fait d'apporter une contribution aux communautés où travaillent et vivent ses clients et ses employés est un élément essentiel de son image de marque. La société participe d'ailleurs de nombreuses manières aux communautés. Voici quelques exemples tirés de l'exercice 2009-2010 :

- Des élèves de Brooks, en Alberta, ont donné et recueilli de la nourriture, en plus de faire pousser des aliments, pour contribuer à la lutte contre la faim dans leur communauté dans le cadre de l'édition 2009 du programme FAC en

campagne contre la faim. Au total, 72 élèves ont amassé plus de 6 400 livres de nourriture pour la banque alimentaire de Brooks, soit une moyenne de presque 90 livres par élève.

- Dans le cadre du fonds AgriEsprit, FAC a versé 10 000 $ pour la mise sur pied du nouveau centre de ressources documentaires South Mountain. Les groupes communautaires de la région peuvent notamment se servir des locaux de l'établissement, qui est situé à Winchester, en Ontario, pour tenir des réunions et organiser des activités. Une exposition sur l'histoire locale est également en cours d'élaboration. Le fonds AgriEsprit a également permis de verser 12 000 $ au village de Saint-Hugues pour rénover le Marché public et améliorer les salles polyvalentes.

- Un montant de 10 000 $ a également été versé dans le cadre du Fonds FAC de Regina pour appuyer le magasin d'alimentation communautaire Cochrane à Regina, en Saskatchewan. Situé dans l'école secondaire Cochrane, le magasin offre des aliments sains à bon prix aux élèves et aux résidants à faible revenu de ce quartier, où l'accès à ces aliments est limité. Des membres et des élèves de la communauté y font du bénévolat afin d'acquérir des compétences et d'obtenir une rétribution en aliments. De plus, une programmation liée à l'alimentation sera offerte aux élèves et aux membres de la communauté pour accroître l'impact du magasin sur la population locale.

2.4 Alignement sur les priorités gouvernementales

FAC est déterminée à appuyer les priorités du gouvernement du Canada à mesure qu'elles se présentent, conformément aux directives du ministre. Le ministre a demandé à FAC de se concentrer sur plusieurs aspects importants de ces priorités.

FAC et Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) sont responsables devant le Parlement de la façon dont leurs activités sont menées, et ce, par l'intermédiaire du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Les deux organismes ont pour mandat d'appuyer le secteur agricole et offrent des programmes et des outils conçus pour répondre à un éventail d'objectifs relatifs aux politiques connexes. FAC s'associe occasionnellement à AAC concernant la prestation de programmes particuliers pour le compte du gouvernement du Canada, selon un principe de recouvrement des coûts. À titre d'exemple, FAC a été l'une des principales institutions financières à assurer la prestation du Programme de réserve pour pertes sur prêts dans l'industrie du porc.

FAC continuera d'appuyer la vision Cultivons l'avenir d'AAC grâce à la création continue de produits, de services et de programmes connexes, novateurs et judicieux sur le plan financier, qui favorisent une industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Dans le cadre de la consultation initiale de l'industrie en vue de la mise en place de Cultivons l'avenir 2, AAC a pu obtenir la rétroaction des 9 000 membres du groupe consultatif Vision de FAC.

FAC contribue à la bonne gouvernance et à la coordination des efforts liés au portefeuille du ministre grâce aux rapports qu'entretient le président-directeur général avec le sous-ministre et à la participation aux réunions des chefs du Portefeuille. FAC appuie le Secrétariat de la coordination du portefeuille (qui fait partie du bureau du sous-ministre) de plusieurs manières, notamment en participant à des appels téléphoniques et à des réunions des chefs du Portefeuille ainsi qu'en échangeant des renseignements portant sur diverses questions communes. FAC fournit des conseils et fait valoir ses points de vue sur des enjeux propres au secteur agricole, de nouvelles politiques et, au besoin, la prestation de programmes gouvernementaux spéciaux.

En appui au Plan d'action économique du Canada, FAC veille à ce que l'industrie agricole ait accès à du financement en offrant une gamme de produits de crédit personnalisés, comme le prêt Express, le prêt ExpressPlus et le prêt Énergie. Au besoin, FAC collabore avec la Banque de développement du Canada et Exportation et développement Canada. Pour garantir l'efficacité du marché au sein du secteur agricole en matière d'accès au crédit, FAC continuera de se comporter de manière équitable envers les institutions financières concurrentes, c'est-à-dire en offrant des taux d'intérêt qui ne sont ni les plus élevés ni les plus bas.

AAC a entamé un travail visant à renforcer l'image publique de l'agriculture en tant qu'industrie moderne et novatrice. Dans le cadre de ce travail, AAC a consulté FAC pour connaître les méthodes et le matériel que la société utilise pour véhiculer ce message.

Le ministre d'État (Agriculture) souhaite mieux comprendre les défis et les occasions que rencontrent les jeunes agriculteurs du Canada et a décidé d'en faire une priorité. Durant ses consultations auprès de l'industrie, un certain nombre des sujets abordés ont porté directement sur FAC. Afin de s'assurer qu'une approche globale et coordonnée est adoptée à l'égard de ces sujets, le ministre d'État a rencontré FAC pour discuter d'options concrètes qui pourraient être mises de l'avant.

FAC contribue à façonner l'industrie de demain en appuyant les jeunes agriculteurs au moyen de services et de produits de prêt standards et adaptés à des besoins particuliers, comme les prêts Transfert et Agri-début. Ces produits de financement facilitent le transfert intergénérationnel des exploitations agricoles et viennent en aide aux agriculteurs qui font leurs débuts dans l'industrie.

Les ateliers portant sur la gestion ainsi que les logiciels de comptabilité agricole et de gestion des champs permettent aux agriculteurs de tout âge d'accéder à la formation et aux outils dont ils ont besoin. FAC appuie la croissance future de leur entreprise en leur offrant à ses clients des connaissances à valeur ajoutée, des publications spécialisées et des forums d'apprentissage.

FAC est une société socialement responsable et a mis sur pied plusieurs initiatives dans le cadre de son programme de Responsabilité sociale d'entreprise (RSE). FAC verse en dons plus de 1 p. 100 de ses bénéfices à des organismes de bienfaisance et sans but lucratif. Ses dons servent à financer des projets axés sur la lutte contre la faim, la sécurité en milieu rural, l'éducation au sujet de l'agriculture, le bénévolat et des projets d'amélioration des communautés. FAC a un effet positif sur les communautés rurales grâce à son programme FAC en campagne contre la faim et appuie le Système national de partage des aliments. En plus de ces programmes d'investissement communautaire, FAC recueille actuellement des données de référence sur son empreinte écologique et s'efforce d'améliorer son cadre de gestion du rendement de la RSE.

Grâce au fonds AgriSoutien, FAC aide également les clients et les communautés rurales qui doivent composer avec des situations difficiles, comme un incendie et la maladie. La société a recours à son programme de soutien à la clientèle afin d'aider, de façon proactive, les clients qui pourraient éprouver des difficultés à rembourser leur prêt à la suite d'une catastrophe ou lors d'un ralentissement économique observé dans un secteur particulier de l'industrie agricole.

2.5 Contrôle des frais d'exploitation

FAC est une société d'État commerciale dont le mandat est de servir les producteurs agricoles et les agroentrepreneurs en assurant l'accès à du financement, peu importe le cycle économique. FAC y parvient en finançant elle-même sa croissance, sans aucun crédit budgétaire du gouvernement fédéral.

La société accorde une grande importance à sa viabilité financière depuis 20 ans. Cette approche lui a permis d'enregistrer 17 années consécutives

de croissance rentable et de commencer à verser un dividende au gouvernement fédéral en 1996. En outre, le ratio d'efficience de FAC est passé de 89,6 p. 100 en 1990 à 41,2 p. 100 en 2010.

Afin de continuer de répondre adéquatement aux besoins d'une industrie en expansion et ayant des besoins de plus en plus complexes, FAC a élargi sa gamme de produits, de services et de programmes de formation tout en s'assurant de demeurer financièrement viable.

FAC est consciente de la volonté du gouvernement de mettre l'accent sur la prudence financière et la responsabilité et entend poursuivre la gestion de sa croissance de manière efficace, tout en demeurant financièrement autonome.

L'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire joue un rôle important dans l'économie canadienne en apportant une contribution considérable au produit intérieur brut (PIB) et au marché de l'emploi. En 2008, le système agricole et agroalimentaire représentait 8,1 p. 100 du PIB canadien et 12,6 p. 100 de l'ensemble des emplois au pays. L'évolution du marché a entraîné une transformation et une restructuration importantes de l'industrie. L'agriculture est de plus en plus exigeante en matière d'investissements. En effet, une exploitation agricole moyenne au Canada a aujourd'hui un actif agricole total s'élevant à 1,6 million de dollars[3].

Depuis plus de dix ans, FAC enregistre chaque année une croissance importante de ses activités en remplissant son mandat. Les produits et les frais d'administration ont augmenté conséquemment à l'offre de produits et de services ainsi qu'au portefeuille global de prêts de la société. Au cours de la même période, FAC a amélioré son ratio d'efficience et a connu une hausse de sa rentabilité. Cette tendance devrait se poursuivre étant donné que, selon les projections, le ratio d'efficience devrait passer de 41,6 à 40,5 p. 100 au cours de la période de planification.

Le ratio d'efficience (le pourcentage du total des frais d'administration par rapport au total des produits) est une mesure de gestion communément utilisée dans le secteur des services financiers. Un ratio d'efficience moins élevé indique une utilisation efficace des ressources pour générer des produits. FAC a recours à cette mesure depuis de nombreuses années afin de gérer la hausse de ses frais d'administration[4] par rapport aux produits et aux bénéfices générés. Par conséquent, la société jouit de l'un des meilleurs ratios d'efficience de l'industrie. Dans le cadre de ce Plan d'entreprise, les projections ayant trait aux frais d'administration engagés au cours de la période de planification visée sont fondées sur un ratio d'efficience prudent pour chaque exercice.

FAC comprend l'importance de demeurer financièrement viable, peu importe le cycle économique, afin d'appuyer ses clients en période de conjoncture favorable comme en période de conjoncture défavorable. Maintenir un niveau élevé de satisfaction de la clientèle et d'engagement des employés est essentiel pour assurer la croissance et à la réussite constantes de l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

[3] Structure et rendement du secteur agricole et agroalimentaire, Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2010

[4] Ces frais comprennent les dépenses associées au personnel, aux déplacements, à la formation, aux honoraires professionnels, au marketing et à la promotion ainsi qu'aux installations et à l'équipement (en tenant compte de a'amortissement)

3.0 Profil de la société

FAC mène ses activités à partir de 100 bureaux situés principalement dans des régions rurales. Elle compte plus de 1 500 employés dévoués qui sont passionnés de l'agroindustrie. FAC continue 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, des programmes d'apprentissage et des connaissances.

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 et ministre responsable de la Commission canadienne du blé. Nous fournissons du financement et d'autres services à 100 000 producteurs primaires, exploitants à valeur ajoutée, fournisseurs et transformateurs le long de la chaîne de valeur agricole. En plus, nous offrons chaque année de la formation ainsi que des publications à plus de 10 000 participants et 100 000 abonnés respectivement.

3.1 Notre raison d'être

Vision

La vision énoncée ci-dessous permet aux employés de rester concentrés sur les objectifs que nous souhaitons atteindre d'ici à 2020 relativement à la situation de la société.

Toute la chaîne de valeur croit que FAC œuvre « pour l'avenir de l'agroindustrie » en fournissant des produits, des connaissances et des outils financiers qui répondent aux besoins des producteurs et des agroentrepreneurs. Nos clients font la promotion de FAC et ne peuvent s'imaginer faire des affaires sans nous. Nous sommes une société socialement responsable et un employeur de choix partout où nous faisons des affaires. Nous mettons l'accent sur l'amélioration continue afin de faciliter les processus d'affaires pour les clients comme pour les employés. Finalement, nous sommes une société financièrement viable et qui investit beaucoup dans l'agroindustrie.

Mission

La mission de FAC énoncée ci-dessous est tirée de la *Loi sur Financement agricole Canada* :

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

3.2 Proposition de valeur aux clients de FAC

La proposition de valeur aux clients de FAC énoncée ci-dessous précise ce à quoi peuvent s'attendre les clients existants et potentiels en faisant affaire avec 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 tarif 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.

L'agriculture… passionnément et pour longtemps.

3.3 Responsabilité sociale

Valeurs d'entreprise

Les valeurs d'entreprise de FAC représentent nos valeurs essentielles. Elles sont regroupées autour de cinq thèmes :

Le client d'abord
Nous mesurons notre réussite à celle de nos clients. Pour les aider 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 toutes nos décisions dans un souci d'équilibrer les besoins d'affaires et les besoins des 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 continuellement d'en apprendre davantage et nous travaillons à l'édification d'une entreprise qui profitera aux clients et favorisera la réalisation du plein potentiel de chaque membre de notre personnel.

Responsabilité sociale d'entreprise

À FAC, nous sommes d'avis qu'agir de manière socialement responsable est une bonne décision sur le plan des affaires. La responsabilité sociale d'entreprise s'inscrit dans le cadre de notre vision de 2020 et, à ce titre, nous comptons faire progresser nos pratiques en répondant aux tendances macroéconomiques et aux attentes sociétales en évolution.

Dans le cadre de notre engagement envers la responsabilité sociale d'entreprise, nous nous efforçons d'exercer l'ensemble de nos activités de manière socialement responsable. Nous faisons en sorte de travailler de façon durable sur les plans social et environnemental dans nos interactions avec les clients, les employés, les communautés, l'industrie agricole et la société en général. Nous sommes d'avis que préconiser des pratiques responsables sur le plan social nous aide à faire progresser nos activités.

Les pratiques culturelles

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

- Nous nous tenons responsables, respectivement et collectivement, de notre impact sur les résultats d'affaires et de notre impact sur les gens.
- Nous nous tenons responsables, respectivement et collectivement, de respecter nos engagements, ententes et promesses.
- Nous nous tenons responsables, respectivement et collectivement, d'établir et d'entretenir des partenariats solides.
- Nous nous tenons responsables, respectivement et collectivement, de créer un environnement sécuritaire où les gens sont à l'aise de s'exprimer, sans crainte de représailles.

- Nous mesurons notre succès à la manière dont les autres perçoivent notre leadership et y répondent, et non pas à notre point de vue.
- Nous nous exprimons franchement et de façon responsable. La réussite des autres nous tient à cœur et nous « ne conspirons pas » contre eux.
- Nous sommes « attentifs » à la contribution et à l'engagement des autres. Nous sommes « ouverts » aux gens et aux idées.
- Nous sommes très ouverts à l'encadrement. Nous recherchons activement de l'encadrement et en tenons compte.
- Nous faisons le nettoyage et redressons la situation rapidement[5].
- Nous reconnaissons souvent les réalisations des autres et célébrons les petites et les grandes réussites.

FAC est une société à rendement élevé composée de personnes talentueuses et dévouées, dont la passion est de contribuer à la réussite de l'agriculture canadienne. Nous travaillons en partenariat pour assurer une expérience client extraordinaire.

3.4 Proposition de valeur aux employés de FAC

À l'instar de la proposition de valeur faite aux clients de FAC, qui précise ce à quoi peuvent s'attendre les clients existants et potentiels en faisant affaire avec nous, la société a élaboré une proposition de valeur pour ses employés définissant ses attentes à leur égard.

L'engagement de FAC envers ses employés

- fournir un leadership qui inspire les employés, qui clarifie leur rôle et qui les aidera à se sentir valorisés et appuyés.
- créer une culture positive caractérisée par le respect et la confiance où les employés sont à l'aise et n'ont pas peur de s'exprimer d'une manière responsable, peu importe leur rôle et leur titre.
- offrir des occasions d'apprentissage et de croissance et la possibilité de relever de nouveaux défis au sein d'une organisation chef de file de l'industrie.
- fournir des processus, des systèmes, des connaissances ainsi que des outils qui facilitent le travail des employés.
- reconnaître les accomplissements et les idées des employés ainsi que leur engagement démontré à travailler en partenariat avec les autres.
- offrir des salaires, un régime de retraite et des avantages sociaux concurrentiels.

L'engagement des employés envers FAC

- offrir le meilleur d'eux-mêmes chaque jour. Fournir un effort supplémentaire pour démontrer au client que les employés ont à cœur ses besoins, qu'ils accordent de la valeur à sa clientèle et qu'il est facile de faire affaire avec FAC.
- être engagés envers la réussite de chaque personne et de chaque équipe à FAC. Une équipe. Un client. Prendre des décisions comme s'ils étaient les propriétaires de la société : penser comme un propriétaire.
- être personnellement responsables des résultats qu'ils produisent et de leur impact sur les autres, et agir avec intégrité.
- faire preuve d'une attitude positive face au changement. Soutenir activement les décisions et les initiatives de la société.
- faire preuve de leadership en s'efforçant d'améliorer les processus de travail et la prestation des services en produisant et en mettant en commun des idées.
- assumer la responsabilité d'étendre continuellement leurs connaissances et leurs compétences.

[5] Lorsqu'un différend survient, nous cherchons à comprendre le point de vue de nos collègues et nous nous excusons de tout impact négatif sur eux.

3.5 Gouvernance d'entreprise

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de FAC est représentatif de la collectivité canadienne de l'agriculture et du monde des affaires. 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 de FAC sont nommés par le gouverneur en conseil. Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et ministre responsable de la Commission canadienne du blé, avec l'approbation du gouverneur en conseil, 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, en vertu de 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 de 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 FAC et de la mise en œuvre de politiques, de mesures de contrôle et de systèmes appropriés pour gérer ces risques.

Chaque fois qu'il se réunit, le Conseil reçoit et passe en revue le rapport trimestriel sur l'indice de performance global de la société, qui contient un rapport sur toutes les initiatives de la société et les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles approuvées. Ce document renferme également des rapports sur la gestion du risque d'entreprise et les initiatives de RSE.

Le président-directeur général est responsable devant le Conseil des activités quotidiennes de la société et est membre du Conseil.

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 (disponibles sur demande). 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;
- 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, des systèmes de contrôle 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 président-directeur général, 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, émet des recommandations à cet effet au Conseil et surveille les processus liés à la planification stratégique et à la gestion du risque d'entreprise de la société.

Le Comité supervise le processus régulier d'évaluation et d'examen des compétences et aptitudes des membres du Conseil afin de recommander des plans d'orientation et de formation appropriés pour chaque membre du Conseil et pour le Conseil dans son ensemble. Le Comité surveille aussi les politiques du Conseil en ce qui a trait aux relations du Conseil avec la direction, plus particulièrement les conflits d'intérêt et le Code de déontologie de FAC.

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 président-directeur général de la société, d'en faire rapport et de soumettre ses recommandations à ce sujet au Conseil et au ministre de FAC.

Le Conseil d'administration de FAC compte actuellement 12 membres, y compris le président-directeur général et le président du Conseil. Le Conseil et ses comités se réunissent habituellement cinq fois par année. Quatre de ces réunions sont des réunions d'affaires régulières qui se tiennent au siège social de FAC, à Regina. L'autre réunion est la réunion de planification stratégique du Conseil, qui a lieu généralement en août. Cette réunion est organisée dans une région différente du pays chaque année pour donner aux membres du Conseil l'occasion de rencontrer des employés, des clients et des intervenants et, ainsi, d'avoir une meilleure idée des enjeux auxquels est confrontée l'agriculture au Canada. Au cours des dernières années, cette réunion a également été organisée en marge de l'assemblée publique annuelle de FAC.

Membres du Conseil d'administration

Pour lire les biographies complètes, veuillez consulter www.fac.ca

Gill O. Shaw, B.Sc.Ag., MBA
Président du Conseil d'administration de FAC
Président-directeur général retraité
Société du crédit agricole du Manitoba
Brandon (Manitoba)
Nommé président le 30 octobre 2006
Mandat reconduit le 4 août 2009

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

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

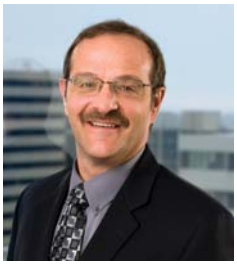
Donald Bettle
Ancien producteur laitier
Ancien président
Coopérative d'exportation de produits laitiers du Canada atlantique
Passekeag (Nouveau-Brunswick)
Nommé le 25 janvier 2007

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

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

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

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



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

Ross Ravelli
Propriétaire de Ravelli Farms Ltd.
Dawson Creek
(Colombie-Britannique)
Nommé le 10 février 2010

Jason Skinner, M.Sc., P.Ag.
Président-directeur général, NorthWest Terminal Ltd.
Wilkie (Saskatchewan)
Nommé le 12 février 2009

Carl Spencer, B.Sc.Ag.
Propriétaire et exploitant d'une exploitation d'élevage de bovins et d'une érablière
Tara (Ontario)
Nommé le 26 novembre 2009

Équipe des cadres dirigeants (ÉCD)

Assujettis au Code de déontologie, les cadres dirigeants de FAC suivent les plus hautes normes en matière de conduite personnelle et professionnelle. Tous les cadres dirigeants, à l'exception du président-directeur général, sont rémunérés selon les politiques et les échelons de rémunération approuvés par le Conseil d'administration. Le gouverneur en conseil fixe la rémunération du président-directeur général.

L'ÉCD 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. Voici les membres de l'ÉCD :

Greg Stewart, P.Ag.
Président-directeur général

Moyez Somani, CMA, MBA, FCMA
Vice-président exécutif et principal dirigeant financier

Rémi Lemoine, MBA, CCP
Vice-président exécutif et chef de l'exploitation

Lyndon Carlson, P.Ag.
Vice-président principal, Marketing

Kellie Garrett, MA, ABC, MC
Vice-présidente principale, Stratégie, savoir et réputation

Mike Hoffort, P.Ag.
Vice-président principal, Portefeuille et risque de crédit

Greg Honey
Vice-président principal, Ressources humaines

Paul MacDonald
Vice-président principal et dirigeant principal de l'information

Équipe des cadres supérieurs (ÉCS)

L'ÉCS est composée du président, des vice-présidents, du directeur supérieur, Culture, apprentissage et expérience employé, et de l'avocat-conseil général et secrétaire de la société. L'ÉCS établit les priorités d'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques, conformément au mandat et à l'orientation stratégique approuvée de la société.

Cadre de gouvernance

FAC a établi un cadre de gouvernance et divers comités afin d'aider le Conseil d'administration, l'ÉCD et l'ÉCS à guider la prise de décisions d'entreprise.

Le Comité de gestion de l'actif-passif 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 de procédures prudentes de gestion du risque et leur intégration adéquate dans la planification stratégique et financière de la société. Il veille également à la conception et au développement des modèles liés au risque de crédit et des cartes de pointage de prêt de FAC.

Comité directeur du programme BK
Le programme de transformation des processus d'affaires et de la technologie (BK) a pour objectif la reconception et l'intégration de 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 veille à ce que ce programme, ainsi que le renouvellement de la technologie connexe, s'aligne sur la stratégie de FAC et que les risques qui y sont associés soient évalués de façon adéquate.

Le Comité de crédit examine les demandes de prêt provenant des clients du Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire dont le risque total est supérieur à 10 millions de dollars dans le cas d'une entreprise établie et à 5 millions dans le cas d'une entreprise en démarrage, ainsi que les demandes de prêt provenant des clients du Financement de la production primaire dont le risque total est supérieur à 15 millions dans le cas d'une exploitation établie et à 7,5 millions dans le cas d'une exploitation au stade de démarrage.

Le Comité de l'expérience employé fournit aide et direction pour des aspects clés de l'expérience employé à FAC, dont l'orientation et la gestion du changement.

Le Comité de l'architecture d'entreprise 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 surveille les activités de détermination, d'évaluation et de classement des risques importants auxquels FAC s'expose, ainsi que l'établissement de plans d'action visant la gestion de ces risques.

Le Comité Horizon fournit une orientation stratégique à l'ÉCD pour les questions de gestion du rendement et de la rémunération. Ce comité évalue également tous les postes en fonction du système de classification de la société.

Le Comité des politiques de prêt supervise l'établissement des politiques de prêt afin de veiller à ce que les politiques 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 concernant la surveillance de la structure de gouvernance qui a été approuvée pour soutenir le régime de retraite, l'élaboration de rapports annuels sur le fonctionnement général du régime, la recommandation de changements à la gouvernance du plan, la mise au point et l'examen régulier de l'Énoncé des politiques et objectifs de placement et enfin, le suivi et l'évaluation du rendement et des activités des gestionnaires de placement du régime.

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.

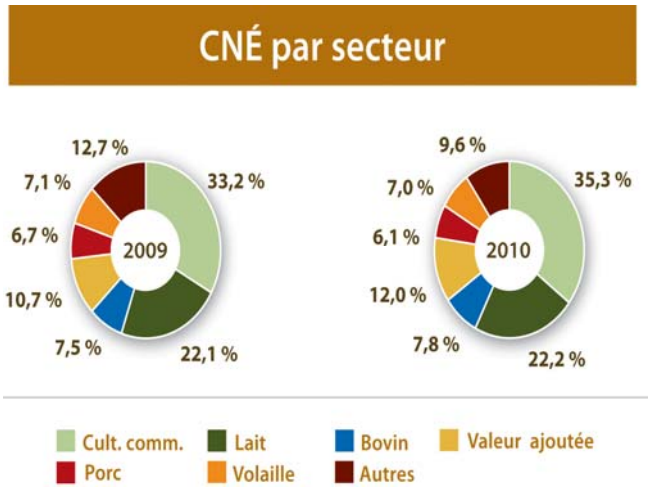
L'Équipe de mise en œuvre de la stratégie est responsable d'approuver les projets d'entreprise qui facilitent la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise de FAC.

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

3.6 Portefeuille de prêts de FAC

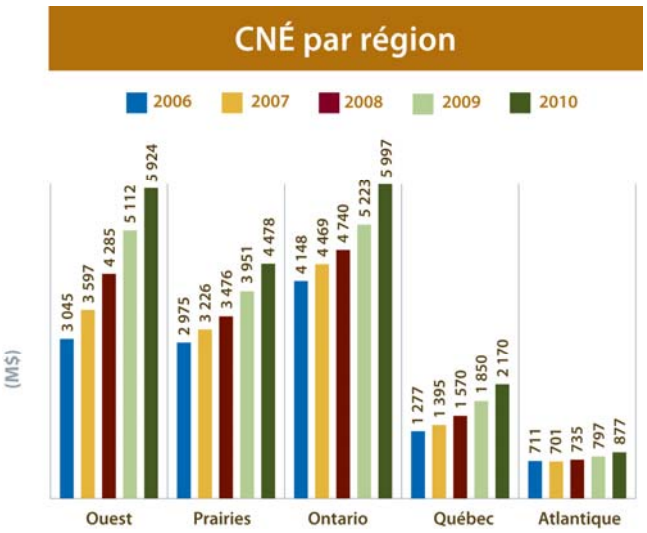
Portefeuille par secteur

FAC accorde du financement dans tous les secteurs de l'agriculture, ce qui lui permet de diversifier son portefeuille de prêts et de réduire les risques associés à des secteurs en particulier. Ces pratiques s'inscrivent dans les thèmes stratégiques qui portent sur l'expérience client et la solidité financière et permettent une gestion efficace du risque afin d'assurer la viabilité à long terme de FAC.



Portefeuille par région géographique

Parce qu'elle prête dans tous les secteurs de l'industrie agricole à l'échelle du Canada, FAC est en mesure de répartir les risques sur une base géographique tout en faisant la promotion de l'agriculture à titre d'industrie solide et dynamique. FAC possède plus de 100 bureaux d'un océan à l'autre afin de servir ses clients. En 2009-2010, FAC a enregistré une augmentation de son CNÉ dans toutes les régions du Canada.



3.7 Secteur des services financiers

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

Selon le Bureau du surintendant des institutions financières, on trouve au Canada :

- 6 grandes banques à charte;
- 16 banques nationales;
- 55 banques étrangères et leurs succursales;
- 47 sociétés de fiducie;
- plus de 80 sociétés d'assurance-vie;
- plus de 900 caisses populaires et credit unions.

Les sociétés d'État et les organismes et provinciaux suivants sont au nombre de ceux qui fournissent du financement à l'industrie agricole :

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

Part du marché

Selon Statistique Canada, la dette agricole en cours a augmenté de 4,7 p. 100 en 2009 pour atteindre 63,0 milliards de dollars. La part de marché de FAC a augmenté de 2,6 p. 100 pour s'établir à 27,1 p. 100, soit 17,1 milliards de dollars de la dette agricole canadienne en cours. Seules les banques à charte avaient une part de marché plus importante que celle de FAC, c'est-à-dire 21,8 milliards de dollars.

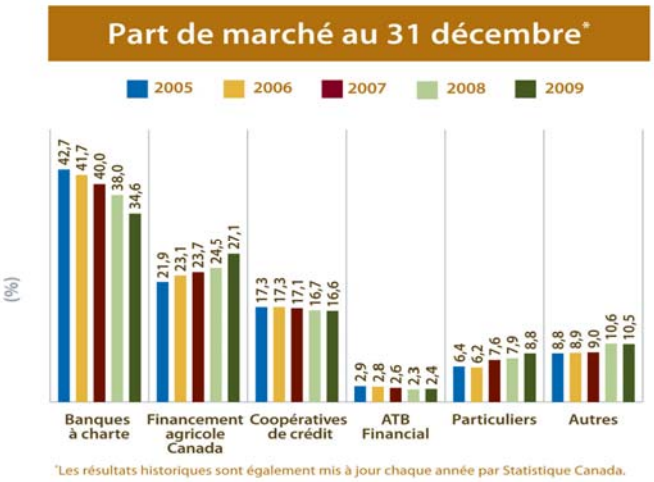
La part de marché de FAC n'a cessé de croître depuis 2001, ce qui témoigne de l'adhésion recueillie auprès des producteurs quant à son engagement envers l'agriculture, la qualité de ses produits et les connaissances de ses employés.

Cet accroissement de la part de marché de FAC est en partie attribuable à la disponibilité réduite du crédit en 2009 en raison de la crise financière mondiale. FAC a continué de remplir son mandat et d'offrir du financement à l'industrie agricole durant cette période. Cette augmentation de la part de marché est également en partie attribuable à de nouveaux partenariats d'alliance conclus au cours du dernier exercice.

La part de marché des banques à charte a diminué de 3,32 p. 100 par rapport à 2008-2009. Celle des coopératives de crédit est demeurée relativement stable en affichant une baisse de 0,13 p. 100.

Par rapport à 2008, toutes les grandes banques ont enregistré en 2009 une diminution de leur portefeuille de prêts accordés au secteur agricole, à l'exception de la Toronto Dominion, dont les résultats sont demeurés inchangés. Les coopératives de crédit ont augmenté leur portefeuille de prêts accordés au secteur agricole de 0,4 milliard de dollars en 2009, et Desjardins a affiché une hausse de 0,1 milliard par rapport à 2008.

FAC continue de chercher des occasions de partenariat avec d'autres fournisseurs de services financiers en ce qui concerne la prestation de produits et de services à l'industrie agricole canadienne.



4.0 Enjeux stratégiques

4.1 Contexte économique et d'exploitation externe

FAC exerce ses activités dans deux secteurs principaux : l'agriculture et les finances. Les forces du marché et les tendances mondiales façonnent ces deux secteurs. Parmi les forces, on compte les retombées de la crise financière mondiale, la consolidation continue de l'industrie agricole, les changements climatiques, l'évolution démographique et les fluctuations du marché. Personne ne peut prédire avec certitude la manière dont le contexte d'exploitation externe influencera le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire. FAC s'efforce toutefois de surveiller ces tendances, de tenir compte des répercussions possibles et de créer des stratégies proactives afin d'y répondre.

De nombreux enjeux ont été pris en considération au moment d'élaborer la stratégie d'entreprise. Certains des enjeux importants examinés sont brièvement abordés ci-dessous, notamment :

- le caractère imprévisible de l'économie
- l'évolution de l'industrie agricole
- le transfert de la propriété agricole
- l'augmentation de la concurrence

Économie imprévisible

Alors que certaines économies commencent à se remettre de la pire récession économique mondiale depuis la grande dépression, il existe toujours de nombreuses incertitudes liées à la reprise de l'économie mondiale. L'économie canadienne a connu une croissance modérée. La Banque du Canada a haussé consécutivement son taux cible du financement à un jour à plusieurs reprises en réaction à des signes avant-coureurs de pressions inflationnistes. D'autres économies occidentales attendent toujours d'observer des signes leur permettant de conclure que leur économie est véritablement sur la voie de la reprise. Le taux de chômage demeure très élevé aux États-Unis et, pour répondre aux préoccupations de plus en plus présentes concernant la menace possible de déflation, la Réserve fédérale américaine a réaffirmé son engagement à maintenir des taux d'intérêt faibles. La croissance des économies émergentes et en développement a repris et, dans certains cas, a même dépassé le niveau d'aisance des représentants du gouvernement, comme en Chine.

Certains économistes estiment que les programmes de stimulation économique et le renflouement des institutions financières entraîneront une inflation dans un avenir assez rapproché. Les programmes de stimulation économique n'ont pas forcément un effet inflationniste, mais ils ont entraîné un accroissement de la dette détenue par les gouvernements occidentaux. Pour répondre à la crise financière, la Réserve fédérale américaine et d'autres banques centrales ont remplacé certains mauvais éléments d'actif d'institutions financières par des réserves supplémentaires. En temps normal, les institutions financières augmenteraient leur financement accordé et cela créerait potentiellement de l'inflation.

La débâcle du système bancaire international en 2008 et en 2009 a donné lieu à des efforts concertés à l'échelle internationale afin de réglementer à nouveau le système et de restaurer la confiance du public. En 2009, le Forum économique mondial (FEM) a désigné pour une deuxième année consécutive le système bancaire du Canada comme le plus solide au monde. Même si le système bancaire canadien s'en est mieux tiré que celui de la plupart des autres pays, on a néanmoins mis en œuvre des stratégies d'adaptation en réponse au contexte de faible croissance, comme la simplification des produits offerts, l'adoption de politiques plus prudentes en matière de risque ainsi que la réduction des coûts d'exploitation.

Bien qu'il lui soit impossible de prédire les taux d'intérêt pour la période de planification, FAC surveille les conséquences possibles de contextes économiques inflationnistes ou déflationnistes sur ses clients. À ce titre, une hausse des taux d'intérêt pourrait se traduire pour les clients de FAC par une augmentation des coûts d'exploitation, un risque accru, une diminution des investissements (terres, bâtiments, machinerie et équipement), ainsi qu'une baisse de la rentabilité et des prix des terres agricoles, qui sont tous des facteurs ayant une incidence sur leur capacité de rembourser leurs prêts. FAC renforce sa capacité de cerner, de quantifier et de mesurer les répercussions sur son portefeuille d'un ralentissement économique à l'échelle mondiale ou nationale, ou encore dans le secteur agricole.

Industrie agricole en évolution

Le secteur de l'agriculture se caractérise de plus en plus par de rapides développements technologiques, ainsi que par un accroissement des relations et des occasions de collaboration. De nombreuses exploitations continuent à utiliser les méthodes et les technologies existantes, alors que d'autres vont de l'avant et emploient des procédés novateurs inspirés des systèmes en boucle fermée, des énergies de remplacement, des pratiques agronomiques et des principes d'efficience. De nouveaux marchés font leur apparition en raison de la croissance des populations et d'un plus grand niveau de richesse des consommateurs dans les pays en voie de développement. En outre, les valeurs et les priorités changeantes des consommateurs créent de nouvelles possibilités. De nouveaux marchés émergent également pour le commerce du carbone, de l'eau et de sources d'énergie de remplacement. En même temps, les politiques et les réglementations ne cessent d'évoluer et ont une incidence sur l'industrie.

Selon le rapport Structure et rendement du secteur agricole et agroalimentaire d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), l'apport du système agricole et agroalimentaire canadien représentait en 2008 8,1 p. 100 du produit intérieur brut (PIB) canadien. Le secteur de la vente au détail et en gros d'aliments a été celui ayant le plus contribué au PIB, suivi de la transformation des aliments, des boissons et du tabac. Le secteur de la production agricole primaire représentait 1,7 p. 100 du PIB canadien, soit un résultat légèrement supérieur à celui de 2007[6].

En 2008, le système agricole et agroalimentaire était à l'origine d'un emploi sur huit au Canada, soit 12,6 p. 100 ou 2,2 millions de Canadiens et Canadiennes. Le secteur des services de restauration constituait la plus importante source d'emplois, suivi du secteur de la vente au détail et en gros d'aliments[7].

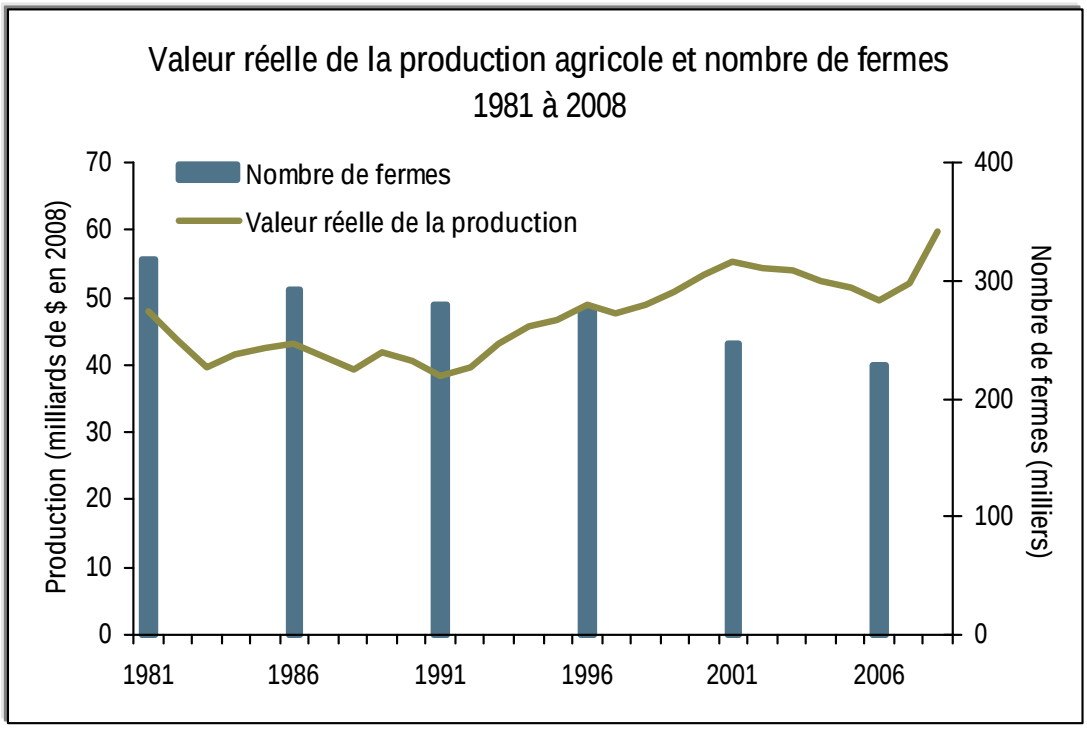
En 2009, les exportations agroalimentaires canadiennes se sont élevées à 35,2 milliards de dollars, dont la moitié destinée aux États-Unis. Les exportations totales de marchandises du Canada ont totallisé 369,8 milliards. À la fin de 2009, la valeur des exportations canadiennes de produits agricoles primaires s'élevai à 21,5 milliards de dollars, soit une baisse de 12,6 p. 100 par rapport à l'exercice précédent. Ces chiffres donnaient à réfléchir pour notre pays, qui est tributaire des exportations, particulièrement pour l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

Selon les données d'AAC, le nombre d'exploitations agricoles au Canada est passé de 318 000 à 229 000 pendant la période de 1981 à 2006. Au cours de la même période, le nombre de petites et moyennes exploitations agricoles a diminué, alors que le nombre de grandes exploitations a augmenté. La hausse de la taille moyenne des exploitations est attribuable aux progrès technologiques et à l'augmentation de la productivité[8].

---

[6] Agriculture et Agroalimentaire Canada, Structure et rendement du secteur agricole et agroalimentaire, 2010
[7] Agriculture et Agroalimentaire Canada, Structure et rendement du secteur agricole et agroalimentaire, 2010
[8] Agriculture et Agroalimentaire Canada, Structure et rendement du secteur agricole et agroalimentaire, 2010

De 2001 à 2006, 61 025 exploitations agricoles ont cessé leurs activités, et ce, principalement en raison de départs à la retraite. Toutefois, cette situation a été partiellement compensée par le démarrage de 43 475 nouvelles exploitations agricoles au Canada[9]



Bien que le nombre d'exploitations agricoles ait diminué au cours des dix dernières années, les bénéfices d'exploitation nets réels par exploitation ont cependant augmenté. En 2008, la moyenne des bénéfices d'exploitation nets réels a atteint 45 500 $. Les hausses des bénéfices d'exploitation réels observées depuis 2006 sont attribuables à une demande accrue et aux prix plus élevés des céréales et des oléagineux[10].

Compte tenu des perspectives économiques très incertaines à court et à long terme, il est important que FAC continue de suivre la situation concernant la dette agricole globale du Canada. Bien qu'il y ait eu une hausse constante de la dette agricole canadienne depuis 1995, les conséquences de cette expansion pour l'avenir de l'agriculture canadienne sont moins claires. La valeur des biens agricoles s'est accrue parallèlement à la hausse de la dette, de sorte que l'équilibre est relativement préservé au sein de l'industrie. Bien que la hausse de la dette agricole ait légèrement dépassé les revenus agricoles au cours des dix dernières années, elle n'a cependant pas atteint des niveaux suscitant des préoccupations immédiates.

En ce qui concerne le nombre d'exploitations agricoles, il y avait plus d'exploitations de culture de céréales et d'oléagineux et d'exploitations d'élevage de bovins de boucherie que tout autre type d'exploitations au Canada. Toutefois, les exploitations porcines et avicoles (volailles et œufs) ainsi que les serres et les pépinières ont enregistré les bénéfices d'exploitation moyens par exploitation les plus

[9] Agriculture et Agroalimentaire Canada, Structure et rendement du secteur agricole et agroalimentaire, 2010
[10] Agriculture et Agroalimentaire Canada, Structure et rendement du secteur agricole et agroalimentaire, 2010

élevés, ce qui s'explique en partie par un pourcentage plus élevé d'exploitations d'envergure et d'une valeur de plus d'un million de dollars dans ces secteurs.

Il est important de continuer de suivre l'évolution du contexte économique, car des taux d'intérêt plus élevés pourraient nuire à la capacité de l'agriculture canadienne d'être concurrentielle sur le marché international. Les agroentreprises doivent continuer de mettre en œuvre des solutions améliorant leur productivité, d'accroître leur efficience, de réduire les coûts et de mettre en marché des produits novateurs.

Pour ce qui est de FAC, le rythme et la complexité des changements dans l'industrie agricole nécessitent des efforts diligents afin de tenir informés les employés au sujet des technologies de pointe et des philosophies de gestion.

Points saillants du secteur agricole

Secteur agricole	Points saillants
Porc	• Les prix du porc aux États-Unis se sont améliorés. Toutefois, les éleveurs de porcs du Canada n'ont pas profité des mêmes gains sur le plan des prix en raison de la hausse du dollar canadien.
Bœuf	• L'incidence de la loi sur l'étiquetage du pays d'origine sur les exportations canadiennes de bœuf aux États-Unis a eu un effet négatif sur les prix nord-américains. • Tant le nombre de vaches de boucherie que le nombre d'éleveurs au Canada continuent d'être en baisse.
Céréales et oléagineux	• Les niveaux de précipitation élevés qui ont touché le Sud de l'Alberta, de la Saskatchewan et du Manitoba ont entraîné une baisse du nombre total d'acres ensemencés. • D'un autre côté, les faibles niveaux de précipitation ont eu des répercussions négatives sur des zones de la région de la rivière de la Paix en Alberta et des régions de l'Ontario et du Québec. • Compte tenu de la fluctuation des conditions de croissance et des stocks à l'échelle mondiale, les prix demeurent instables.
Produits laitiers	• L'industrie laitière a connu une stabilisation des marchés, une augmentation des prix ainsi qu'une réduction de certains coûts des intrants. • La demande de produits laitiers au Canada demeure solide.
Volaille	• Toutes proportions gardées, la consommation de poulet canadien demeure la même par rapport à l'an dernier. • Dans l'ensemble, les tarifs douaniers sur les produits de volaille ont encore permis de contrôler les importations.
Agroentreprise et agroalimentaire	• La récession mondiale a entraîné une baisse de la demande pour les produits alimentaires transformés de valeur plus élevée. • Cette industrie s'est diversifiée et vend ses produits dans des marchés en expansion, ailleurs qu'aux États-Unis, ce qui diminue la dépendance envers le marché américain.

Transfert de la propriété agricole

Selon Statistique Canada, l'âge moyen des exploitants agricoles est passé de 49,9 ans à 52 ans entre 2001 et 2006[11]. Parallèlement à ces données, l'âge moyen des clients de FAC a également augmenté progressivement. Au 31 mars 2010, environ 50 p. 100 des clients de FAC étaient âgés de 48 ans ou plus. Les exploitants agricoles âgés de 55 ans ou plus détiennent plus de la moitié des actifs du secteur agricole au Canada. Les producteurs continuent de quitter l'industrie et le transfert de la propriété agricole s'effectue habituellement sur plusieurs années. Cela représente une occasion d'offrir des produits et des services liés à la relève. En 2009-2010, FAC a décaissé plus de 1,8 milliard de dollars en prêts à de jeunes agriculteurs pour les aider à réussir.

Les grandes exploitations sont parfois dirigées par une famille élargie, ce qui peut représenter un défi. Des producteurs pourraient choisir de vendre leurs actifs afin de profiter d'une retraite confortable, et la prochaine génération de producteurs pourrait ne pas être en mesure de financer la pleine valeur de l'exploitation. Le fait de devoir fournir une mise de fonds élevée et générer des liquidités suffisantes peut être décourageant pour les jeunes agriculteurs. Les exploitations modernes sont de plus en plus exigeantes en matière d'investissements, ce qui entraîne des défis encore plus grands pour les transferts de propriété agricole. FAC continuera de mettre l'accent sur les besoins des agriculteurs débutants pour garantir la réussite constante de l'industrie agricole, y compris les besoins en matière de financement et de connaissances.

FAC recueille des données afin de publier, deux fois par année, le rapport Valeur des terres agricoles, qui représente la seule source canadienne mettant en relief les variations de la valeur des terres agricoles dans chacune des provinces et à l'échelle canadienne. La valeur moyenne des terres agricoles canadiennes a augmenté de 3 p. 100 au cours des six premiers mois de 2010. Cette augmentation est consécutive à des hausses de 3,6 p. 100 et de 2,9 p. 100, enregistrées au cours des deux précédentes périodes. Compte tenu de l'augmentation continue de la valeur des terres agricoles, il s'avère de plus en plus difficile pour les agriculteurs débutants d'obtenir le capital nécessaire pour se lancer en affaires.

Concurrence accrue

Au 31 décembre 2009[12], FAC détenait 27,1 p. 100 de la dette agricole canadienne. En 2009, l'accès au crédit constituait un enjeu dans l'ensemble de l'économie compte tenu de la récession. Toutefois, le marché de la dette agricole canadienne a augmenté de 4,7 p. 100 en 2009[13], ce qui indique un accès au crédit pour l'agriculture canadienne. L'accès au crédit pour les fabricants d'équipement agricole de plus grande envergure s'est amélioré en raison de l'arrivée – ou du retour – dans le marché de trois autres institutions financières.

En 2010, FAC a dû composer avec une hausse de la concurrence attribuable à des activités de remboursement de prêts par d'autres institutions financières. Pour accroître leur volume de prêts, certaines institutions financières encouragent d'ailleurs les agriculteurs à ouvrir des comptes Agri-investissement. Agri-investissement est un programme de protection de la marge qui est administré par le gouvernement fédéral et qui permet aux producteurs d'effectuer des dépôts annuels auprès d'institutions financières participantes.

[11] Statistique Canada, Recensement de l'agriculture de 2006, Données sur les exploitations et les exploitants agricoles, Tableaux de données, Caractéristiques des exploitants agricoles, Tableau 8.5, Âge moyen des exploitants agricoles

[12] Statistique Canada, mai 2010, Dette agricole en cours au 31 décembre 2009

[13] Statistique Canada, mai 2010, Dette agricole en cours au 31 décembre 2009

Contexte d'exploitation pour la prochaine période de planification

Il est à prévoir que l'agriculture canadienne sera touchée par le déplacement du pouvoir entre les puissances économiques mondiales, résultat de la récente récession et d'une reprise inégale. L'industrie est susceptible de faire face à une volatilité et à un risque accrus en ce qui a trait aux coûts des intrants et aux prix des produits de base.

L'industrie a l'occasion de se positionner afin de relever ces défis en misant sur la gestion stratégique, l'innovation et la durabilité de l'environnement. Bon nombre de producteurs et d'agroentrepreneurs élargissent rapidement l'apport de l'industrie bien au-delà de son premier mandat qui est de produire des aliments.

Cette vision élargie de l'agriculture se traduit par l'occasion de lancer de nouveaux produits et services et d'exploiter de nouvelles sources de revenus. Il faudra appliquer de nouvelles connaissances dans des secteurs traditionnels, notamment la production de fibres et d'aliments destinés à la consommation humaine et animale. Cette démarche peut aussi vouloir dire se lancer dans des projets novateurs, y compris le stockage du carbone, la protection de l'habitat ainsi que les biocarburants. L'agriculture est en train de se redéfinir et l'industrie continuera de trouver de nouvelles solutions visant à s'adapter et à répondre aux défis de demain, quels qu'ils soient.

Plusieurs nouvelles tendances mondiales sont susceptibles d'avoir une incidence directe sur l'agriculture canadienne. En premier lieu, l'une de ces tendances est l'apparente « occidentalisation » du régime alimentaire mondial. L'évolution démographique modifie lentement la dynamique de la demande alimentaire, du fait notamment du vieillissement de la population des pays occidentaux et de l'essor rapide des pays en développement. Cela suppose pour les exportations alimentaires canadiennes des possibilités intéressantes dans les marchés émergents, qu'il s'agisse de produits de base comme les viandes et les céréales, de produits à valeur ajoutée ou de produits-créneaux comme les viandes biologiques. La population vieillissante du Canada entraîne aussi une augmentation de la demande d'aliments enrichis et de produits d'origine animale et végétale qui ont un lien avec l'âge.

En deuxième lieu, l'accroissement des besoins en soins de santé et des coûts connexes stimulera la demande en biomasse, qui est nécessaire pour mettre au point et fabriquer des médicaments et des suppléments.

Une troisième tendance mondiale est la préoccupation grandissante au sujet des changements climatiques et, en particulier, le coût croissant de l'énergie. D'ici à 2030, la demande en pétrole devrait s'accroître de 35 p. 100, ce qui témoigne de l'importance que prendra l'énergie pour les producteurs partout dans le monde. Par conséquent, les producteurs augmentent le rendement énergétique de leur exploitation. Certains produisent de l'électricité eux-mêmes et vendent l'excédent de production au réseau électrique.

En 2009, les producteurs de céréales et de d'oléagineux partout au pays se sont heurtés à une diminution des prix du marché. Les profits des producteurs de lait et de volaille sont demeurés stables, mais ceux d'autres secteurs qui dépendent en grande partie des exportations vers les États-Unis, comme les secteurs du bétail, du porc, des pommes de terre et de la foresterie, ont diminué. Les pratiques de gestion du risque demeurent donc importantes et présentent des défis en raison de la volatilité du marché.

La récession sévissant aux États-Unis devrait continuer d'avoir une incidence sur l'agriculture canadienne. De plus, un dollar canadien dont la valeur est plus élevée pourrait nuire à la demande d'exportation pour les produits agricoles canadiens.

L'accès continu aux marchés étrangers est essentiel à la viabilité de l'économie canadienne et en particulier à celle des secteurs de

l'agriculture et de l'agroalimentaire. Un resserrement de la demande des consommateurs, une diminution du financement commercial ainsi que des mesures protectionnistes imposées par les pays importateurs sont considérés comme des facteurs contribuant à cette baisse sans précédent dans le commerce international.

Dans une économie mondiale volatile et en transition, les producteurs et les agroentrepreneurs canadiens font face à des risques et ont des perspectives qui s'ouvrent à eux. Pour certains, le souci principal est de traverser la tempête. D'autres y voient une possibilité de croissance ou d'innovation. Pour tous, comprendre les tendances et les facteurs émergents est essentiel pour prendre de bonnes décisions stratégiques.

Conclusion

Le ralentissement économique a eu jusqu'à présent peu d'effets négatifs sur FAC. Les manquements aux engagements et les comptes en souffrance sont demeurés au même niveau qu'au cours des exercices précédents. Même si les difficultés économiques risquent de se poursuivre au cours des mois à venir, FAC demeure financièrement solide avec des capitaux propres et des réserves pour pertes sur créances considérables, un faible ratio de levier ainsi que des pratiques de gestion du risque de qualité supérieure. FAC détient un portefeuille diversifié tant sur le plan sectoriel que géographique, ce qui réduit ses risques.
En effet, FAC demeure financièrement solide et prévoit atteindre ses objectifs financiers en 2010-2011. La société continuera de suivre de près les tendances financières externes et internes, d'évaluer les conséquences et de créer des stratégies proactives afin d'y répondre. Les niveaux de risque feront l'objet d'une surveillance étroite afin de s'assurer qu'ils demeurent à des niveaux acceptables[14].

Malgré l'incertitude économique, l'engagement de FAC envers l'agriculture canadienne demeure inébranlable. La société continuera à surveiller la conjoncture économique et à réagir en conséquence afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés pour assurer sa solidité financière.

Les producteurs, de grande et de petite envergure, sont un important moteur de l'innovation et de la croissance, et FAC continuera d'innover et de croître et de leur fournir l'appui dont ils ont besoin pour réussir.

[14] Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet de la gestion du risque à FAC, veuillez consulter la section 5.2.

4.2 Résultats de 2010-2011 par rapport aux objectifs

4.2.1 Évaluation des résultats - Indicateur de performance global de 2010-2011

Les pages suivantes résument les mesures, les cibles et les résultats d'entreprise prévus de l'indicateur de performance global pour l'exercice 2010-2011. Les résultats prévus sont en date d'octobre 2010.

Engagement envers l'agriculture

Mesures	Cibles du Plan de 2010-11	Résultats prévus de 2010-11
Investissement en agriculture	13,3 millions de dollars	Initiative annulée[15]
Carte de pointage de la responsabilité sociale	Produire un rapport en fonction de l'indicateur	Conforme au plan
Indice de la réputation d'entreprise	Élaborer une nouvelle approche et stratégie d'évaluation	Conforme au plan
Indice de couverture favorable des médias	10 points au-dessus de la moyenne globale des établissements financiers	Conforme au plan

Solidité financière

Mesures	Cibles du Plan de 2010-11	Résultats prévus de 2010-11
Bénéfice net	318,4 millions de dollars	En avance
Rendement des capitaux propres	14,5 %	En avance
Ratio d'efficience	39,7 %	Conforme au plan
Ratio de levier	8,1:1	Conforme au plan
Croissance du portefeuille	7,7 %	En retard[16]
Capital de risque investi	92,4 millions de dollars	En retard[17]

L'expérience client

Mesures	Cibles du Plan de 2010-11	Résultats prévus de 2010-11
Indice de l'expérience client	58,44 %	Conforme au plan
Prêts aux jeunes agriculteurs et agroentrepreneurs	1,71 milliard de dollars	Conforme au plan

[15] Le thème « Engagement envers l'agriculture » a été aboli et les divers investissements en agriculture associés à ce thème ont été intégrés à d'autres thèmes stratégiques. Cette mesure ne fait donc plus l'objet d'un suivi.

[16] Principalement du fait de décaissements inférieurs à la cible et de remboursements de capital plus élevés, partiellement compensés par des paiements anticipés plus faibles.

[17] Il y a eu des désinvestissements plus élevés et des placements moins importants que prévu en raison du calendrier établi pour trouver de bonnes occasions de placement.

Efficience et exécution

Mesures	Cibles du Plan de 2010-11	Résultats prévus de 2010-11
Indice de l'expérience client (indicateurs de la facilité de faire des affaires)	53,07 %	Conforme au plan
Engagement des employés (indicateurs de la facilité de faire des affaires)	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Conforme au plan
Maturité de la gestion de projets	Pointage de maturité de la gestion de projets de 40 %	Conforme au plan

Culture and expérience employé

Mesures	Cibles du Plan de 2010-11	Résultats prévus de 2010-11
Indice d'engagement des employés	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Conforme au plan
Engagement des employés – indicateurs de l'expérience employé	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Conforme au plan
Engagement des employés – indicateurs du leadership	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Conforme au plan

4.2.2 Faits saillants opérationnels et financiers

Pour les exercices terminés le 31 mars

Résultats d'exploitation	2010	2009	2008	2007	2006
Portefeuille de prêts					
Nombre de prêts	114 439	106 867	98 066	101 470	95 768
Prêts (millions de dollars)	19 687,2	17 098,5	14 992,1	13 550,4	12 310,2
Croissance nette du portefeuille (%)	15,1	14,1	10,6	10,1	10,4
Prêts en règle (%)	97,7	97,5	97,4	97,4	97,5
Nouveaux prêts					
Nombre de prêts décaissés	41 418	31 037	32 561	28 684	28 634
Décaissements nets (millions de dollars)	6 585,6	5 068,4	4 285,0	3 714,7	3 317,3
Montant moyen des prêts décaissés (dollars)	159 003	163 302	131 600	129 504	115 852

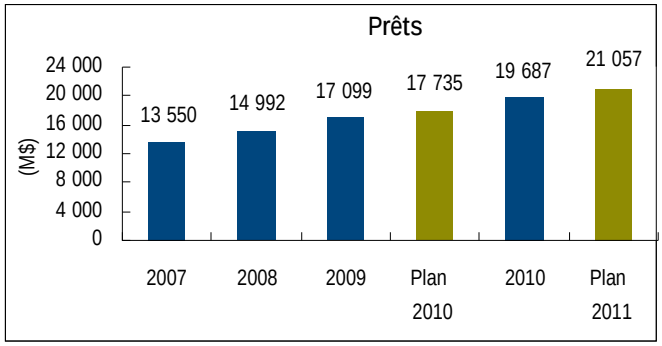
Résultats financiers	2010	2009	2008	2007	2006
Bilan (millions de dollars)					
Total de l'actif	20 203,2	17 802,7	15 470,5	13 834,2	12 576,3
Total du passif	17 867,6	15 526,8	13 693,7	12 372,1	11 312,5
Capitaux propres	2 335,6	2 275,9	1 776,8	1 462,1	1 263,8
États des résultats (millions de dollars)					
Intérêts créditeurs nets	609,9	508,0	434,4	415,5	388,4
Charge pour pertes sur créances	91,4	70,0	5,0	38,9	62,4
Autres produits	10,3	6,2	14,4	7,7	6,6
Frais d'administration	255,2	231,4	197,6	180,5	163,0
Ajustement de juste valeur*	6,6	(1,7)	(41,1)	-	-
Participation minoritaire	1,7	0,8	0,0	0,0	0,0
Bénéfice net	281,9	211,9	205,1	203,8	169,6

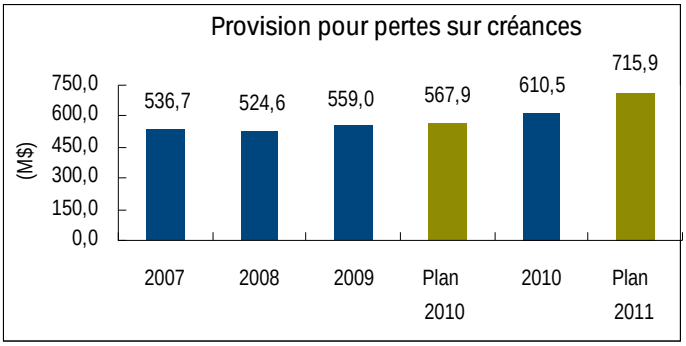
* L'ajustement de juste valeur a été appliqué la première fois en 2008 à la suite de changements apportés aux normes comptables touchant les instruments financiers.

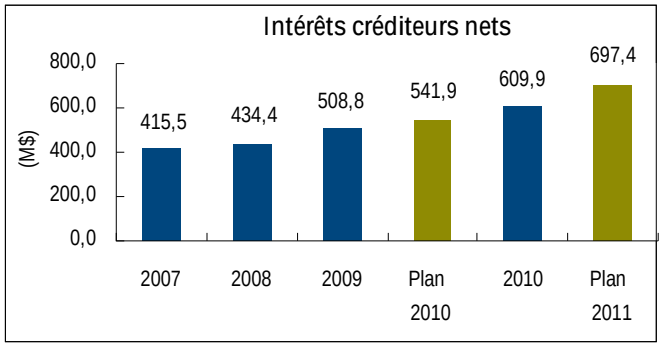
Résultats clés

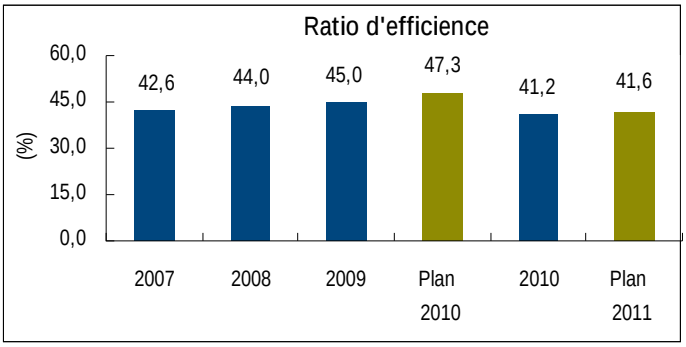
En 2009-2010, FAC a connu une dix-septième année consécutive de croissance de son portefeuille de prêts, qui a cru de 2,6 milliards de dollars ou 15,1 p. 100. Les capitaux propres continuent d'augmenter grâce aux hausses de bénéfice net. Ces hausses s'expliquent par une croissance des intérêts créditeurs nets et des autres produits, à laquelle s'ajoute une baisse de l'ajustement de juste valeur, lesquelles sont contrebalancées par une hausse de la charge pour pertes sur créances et des frais d'administration. La société continue de jeter les bases d'une solide assise financière afin d'avoir suffisamment de ressources pour financer sa croissance continue et assurer sa viabilité, tout en comblant les besoins des clients pendant les divers cycles économiques.

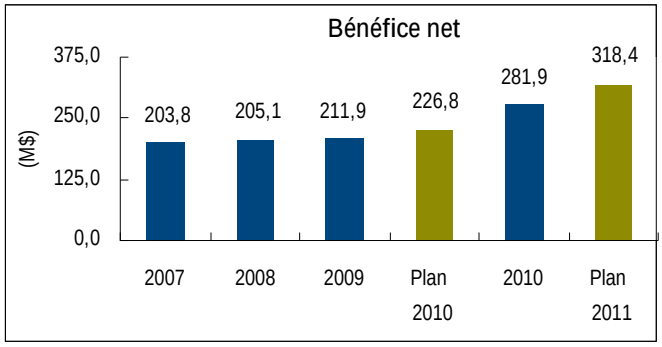
- En 2009-2010, la croissance du portefeuille a dépassé le plan de 2,0 milliards de dollars, soit une croissance de 15,1 p. 100 par rapport à 2008-2009. Les décaissements nets ont augmenté pour atteindre 6 585,6 millions de dollars, et constituent le déterminant principal de la croissance du portefeuille.
- La provision pour pertes sur créances s'est établie au-dessus du plan, à 610,5 millions de dollars, en raison de la croissance du portefeuille. Cependant, en termes de pourcentage de l'encours des prêts à la clôture, la provision a diminué pour s'établir à 3,10 p. 100 (3,27 p. 100 en 2008-2009).
- Les intérêts créditeurs nets ont dépassé le plan de 68,0 millions de dollars, en s'établissant à 609,9 millions, en raison d'un volume accru de prêts et d'une marge d'intérêt nette supérieure.
- Le ratio d'efficience de 2009-2010 a été plus bas que prévu (41,2 p. 100) en raison d'une croissance du portefeuille et d'une marge d'intérêt nette supérieures au plan.
- Le bénéfice net a été de 55,1 millions de dollars supérieur au plan, ce qui est surtout attribuable à une croissance du portefeuille également supérieure au plan, à une marge d'intérêt nette accrue, à des frais d'administration plus bas et à un ajustement de juste valeur plus élevé, contrebalancés légèrement par une charge pour pertes sur créances plus élevée.
- Le rendement des capitaux propres a dépassé les prévisions du plan, en raison principalement d'une croissance supérieure du portefeuille et d'un bénéfice net plus élevé.

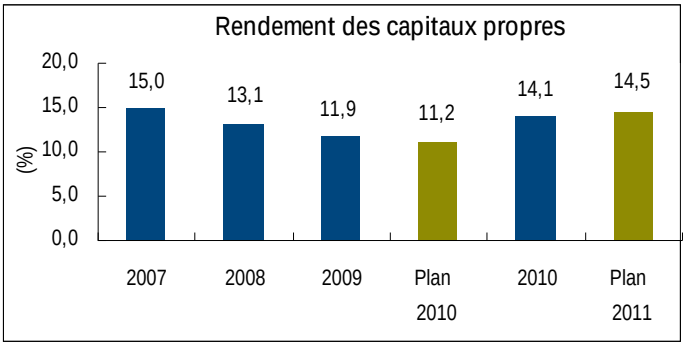












5.0 Thèmes stratégiques, objectifs et mesures de rendement

5.1 Processus de planification stratégique

Le processus de planification stratégique de FAC engage les membres du Conseil d'administration et de l'ÉCS 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 plan est utilisé dans l'élaboration des plans des divisions. Tous les employés reçoivent un bref résumé des objectifs, des initiatives et des mesures, également connu sous le nom d'indicateur de performance global, lequel 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.

Élaboration d'une stratégie

FAC utilise une démarche modifiée fondée sur l'indicateur de performance global pour élaborer des plans stratégiques et contrôler leur mise en œuvre, ainsi que mesurer les progrès par rapport à la stratégie d'entreprise. Cette démarche s'inspire de l'indicateur de performance global de Kaplan et Norton, qui met l'accent sur quatre aspects importants : les finances, les clients, les processus internes, l'efficience et l'apprentissage. L'indicateur de performance global de FAC regroupe les thèmes stratégiques suivants : la solidité financière, l'expérience client, l'efficience et l'exécution ainsi que la culture et l'expérience employé.

FAC avait précédemment un autre thème, l'engagement envers l'agriculture, qui portait entre autres sur les initiatives et les objectifs de la société à l'égard de son rôle d'intérêt public. Ce thème a été intégré au thème stratégique de l'expérience client. FAC demeure pleinement engagée envers l'industrie agricole, la seule industrie qu'elle sert.

L'élaboration de la stratégie commence par la définition des résultats visés en examinant la vision, la mission, les valeurs, les pratiques culturelles ainsi que les règles de jeu stratégiques de FAC (hypothèses et limites liées à la planification stratégique). Cette activité permet d'établir les résultats essentiels visés pour chacun des quatre thèmes stratégiques.

Viennent ensuite la mise au point des mesures d'entreprise et la définition des cibles pour les premier, deuxième et troisième exercices, puis pour la période quinquennale, c'est-à-dire comment FAC mesurera l'atteinte des objectifs prévus à la stratégie. Une discussion sur l'état actuel a lieu, par la suite, à partir des résultats d'un examen du contexte d'exploitation et des risques qui y sont associés ainsi que d'une évaluation des forces, des faiblesses, des occasions et des menaces.

L'étape suivante consiste à mettre au point les objectifs et les initiatives d'entreprise qui permettront de réaliser les mesures et d'atteindre les cibles prévues sur cinq ans. Finalement, des plans d'action sont mis en œuvre et leur suivi est assuré par l'intermédiaire de l'indicateur de performance global.

5.2 Gestion du risque d’entreprise

FAC se sert d’un programme de gestion du risque d’entreprise (GRE) qui permet de gérer les risques de façon coordonnée et uniforme. Une gestion du risque efficace permet à FAC de remplir son mandat, de protéger et de créer de la valeur pour les intervenants et de maintenir sa viabilité à long terme.

La GRE est intégrée au processus de planification stratégique, ce qui permet à la société de cerner, de mesurer et d’évaluer les risques dans un contexte stratégique. Les principaux risques d’entreprise sont déterminés et évalués au moyen, entre autres, d’analyses du risque. Les cadres supérieurs contribuent à déterminer les principaux risques encourus. L’ÉCD présente ensuite les principaux risques d’entreprise au Conseil d’administration aux fins d’approbation. Les membres de l’ÉCD sont responsables de l’élaboration de plans d’atténuation des risques et du suivi des progrès connexes, qui sont communiques trimestriellement au Conseil d’administration par l’intermédiaire de l’indicateur de performance global.

La société a établi un cadre de gouvernance qui comprend un certain nombre de politiques et de comités afin de guider la prise de décisions d’entreprise. Le Conseil d’administration est chargé de surveiller le cadre de gouvernance interne de la société. Ces comités sont responsables de l’élaboration et de la surveillance de différents aspects des politiques, des processus et des pratiques générales de la société en matière de gestion du risque. Ces comités internes font régulièrement rapport au président-directeur général et à l’ÉCD, au besoin, ou au Conseil d’administration, le plus souvent, par l’intermédiaire de son Comité de gouvernance d’entreprise, de son Comité de vérification et de son Comité des ressources humaines.

Il incombe au Comité de gouvernance d’entreprise de s’assurer que la direction :

- s’est dotée de politiques et d’une structure en matière de gouvernance afin de cerner les principaux risques;
- a déterminé ces risques;
- a mis en place des systèmes et des pratiques de contrôle afin de gérer ces risques.

Risques

Il y a cinq principales catégories de risques auxquelles FAC accorde une importance.

Le **risque de crédit** correspond à la possibilité de perte financière parce qu’un emprunteur ou une autre contrepartie n’a pas remboursé son prêt ou n’a pas pu honorer son contrat de crédit-bail ou ses obligations financières à l’égard de la société. Il s’agit du plus important risque auquel est exposée la société.

De façon générale, il incombe au Conseil d’administration de gérer le risque de crédit et celui-ci s’en remet à divers comités, divisions et services pour gérer efficacement les risques associés au crédit qui ont une incidence sur la société.

La Division de la gestion du portefeuille évalue le risque de crédit à l’échelle globale et fournit des politiques en matière de risque ainsi que des outils et des modèles pour quantifier le risque de crédit et la provision pour pertes sur créances. La société a recours à des politiques, à des processus, à des systèmes et à des stratégies pour gérer le risque de crédit de son portefeuille.

Le **risque de marché** correspond à la possibilité que la société essuie une perte en raison d’une évolution négative des facteurs sous-jacents du marché, dont les taux d’intérêt et les taux de change. Le Comité de gestion de l’actif-passif (CGAP) examine les politiques en matière de risque de marché qui sont approuvées par le Conseil d’administration. La Division de la trésorerie a la responsabilité de mettre en œuvre les directives de gestion du risque de marché. Elle rend régulièrement compte de ses activités et des positions de l’actif-passif au CGAP et au Conseil d’administration.

FAC s'est dotée de politiques et de limites en matière de risque de marché afin de s'assurer de la détermination, de l'évaluation et de la gestion des risques liés aux taux d'intérêt et aux taux de change et de leur communication au bon moment. FAC aborde également le risque associé à la juste valeur des instruments dérivés et à la liquidité dans le cadre de sa gestion du risque de marché.

Les politiques liées au risque de marché limitent la variabilité des intérêts créditeurs nets et de la valeur marchande de l'avoir au portefeuille par rapport aux fluctuations des taux d'intérêt.

FAC minimise le risque de liquidité au moyen d'un portefeuille de placements liquides, de l'accès à du financement par l'intermédiaire du programme d'emprunt des sociétés d'État et de l'accès à une marge de crédit d'exploitation.

Le **risque opérationnel** est le risque de perte directe ou indirecte en raison d'employés, de systèmes ou de processus internes inadéquats ou qui ont échoué ou d'événements externes, du défaut de se conformer aux exigences réglementaires et prévues par la loi ou d'un litige. FAC s'est engagée à protéger la valeur de ses clients et de son actionnaire en gérant de façon proactive les risques opérationnels. Les cadres doivent assurer la gestion quotidienne du risque opérationnel en veillant à ce que des politiques et des procédures appropriées soient en place au sein de leurs unités d'affaires et que les mesures de contrôle internes soient appliquées de manière efficace.

Le **risque stratégique** comprend les risques liés au contexte externe, y compris la capacité de la société d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies d'affaires efficaces. L'Équipe des cadres dirigeants est responsable de l'élaboration annuelle de la stratégie d'entreprise, sous la surveillance du Conseil d'administration. L'établissement de rapports trimestriels à l'intention des cadres dirigeants et des membres du Conseil d'administration permet d'assurer un suivi des progrès accomplis à l'égard du plan stratégique. Le contexte fait l'objet d'un examen continu qui comprend un suivi du marché financier canadien ainsi que des sondages sur la satisfaction des clients. FAC communique régulièrement avec les ministères et les organismes du gouvernement fédéral afin de veiller à ce que les activités de la société soient alignées sur les priorités du gouvernement.

Le **risque lié à la réputation** est le risque que des intervenants clés et d'autres publics développent une perception négative de FAC, ce qui porterait atteinte à sa réputation et nuirait à sa capacité à recruter et à fidéliser des clients, des partenaires d'affaires et des employés. En tant que société d'État fédérale, FAC doit rendre compte à tous les Canadiens et Canadiennes. FAC gère le risque d'atteinte à la réputation en respectant l'orientation énoncée dans la stratégie sur le risque lié à la réputation. 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.

Les mesures visant à atténuer ces risques sont abordées dans le processus de planification et font partie de la stratégie d'affaires de FAC.

5.3 Responsabilité sociale d'entreprise

FAC s'efforce d'exercer l'ensemble de ses activités de manière socialement responsable. Elle fait en sorte de travailler de façon durable sur les plans social et environnemental dans ses interactions avec les clients, les employés, les communautés, l'industrie et la société en général. FAC estime que des pratiques socialement responsables constituent des pratiques d'affaires prudentes.

La gouvernance et la transparence sont deux principes fondamentaux du cadre de RSE de FAC. La société fait preuve d'intégrité et est

responsable envers ses intervenants, conformément à toutes les lois et aux plus hautes normes de déontologie.

Le programme de RSE de FAC met l'accent sur les aspects suivants :

Communauté

FAC favorise des communautés fortes et dynamiques où ses clients et ses employés vivent et travaillent tout en se concentrant sur le secteur rural canadien.

Les dons de la société servent principalement à financer des projets axés sur la lutte contre la faim, la sécurité agricole, l'éducation au sujet de l'agriculture, le bénévolat, ainsi que des projets d'amélioration communautaire.

Clients

FAC est déterminée à assurer la réussite de ses clients et met l'accent sur les producteurs primaires ainsi que sur les fournisseurs et les transformateurs le long de la chaîne de valeur agricole. La société offre à ses clients, 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.

Employés

FAC favorise une culture axée sur la responsabilisation, le rendement élevé et la diversité et fournit une expérience employé extraordinaire.

Environnement

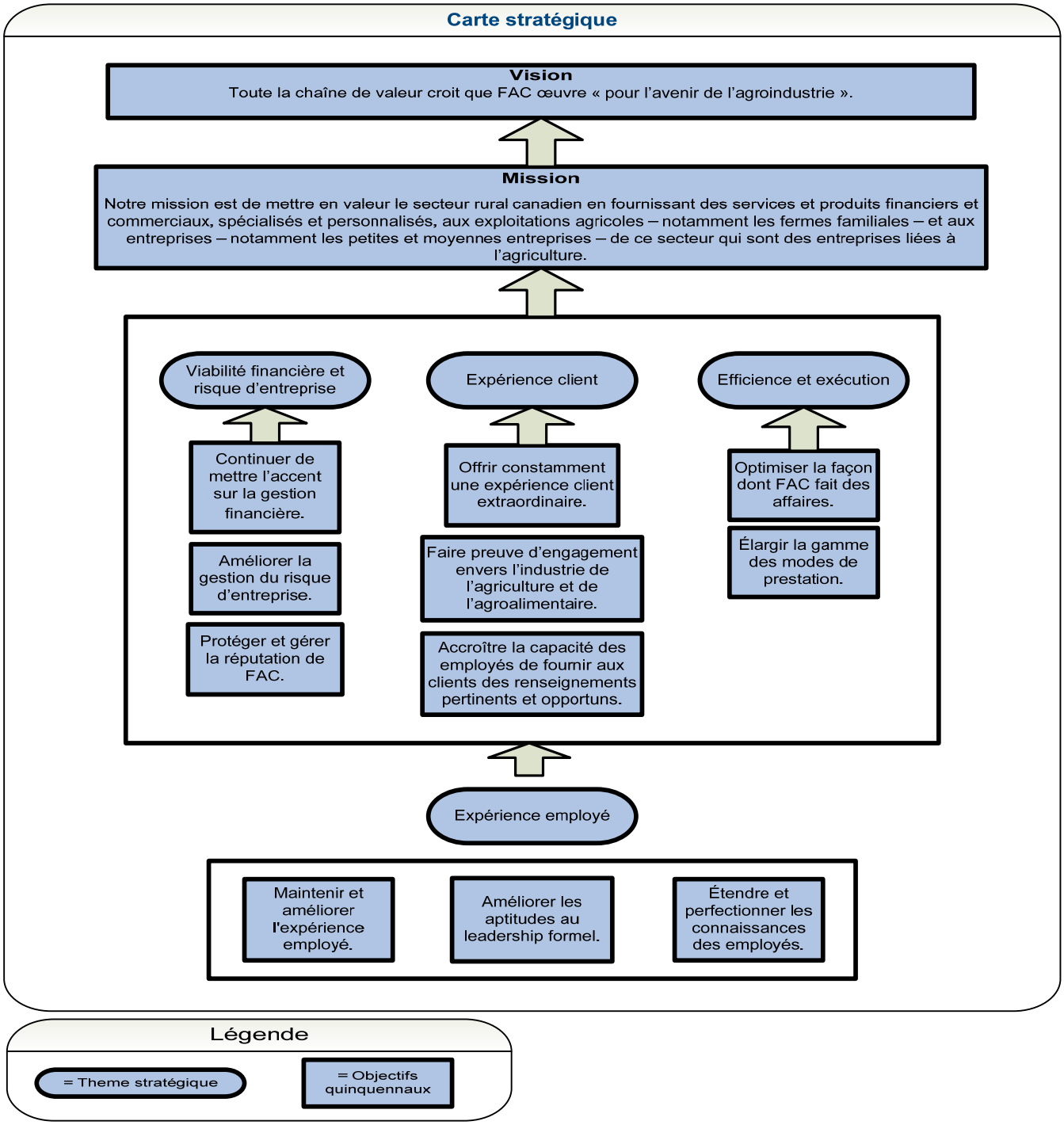
La société améliore sa performance environnementale et aide l'industrie à faire de même au moyen d'outils et de connaissances.

Agriculture et alimentation

FAC soutient le développement d'une industrie agricole canadienne durable, concurrentielle et novatrice en offrant éducation et savoir ainsi qu'en appuyant des initiatives et en formant des partenariats qui font progresser l'agroindustrie.

5.4 Thèmes stratégiques

FAC a recours à quatre thèmes stratégiques aux fins de la planification d'entreprise. Une carte stratégique permet de visualiser comment l'atteinte des 11 objectifs stratégiques quinquennaux qui appuient ces thèmes aidera FAC à concrétiser sa vision et à réaliser sa mission. Le thème de l'expérience employé et ses objectifs connexes constituent la pierre angulaire de cette stratégie. En effet, c'est grâce au leadership, à l'expertise et au savoir de ses employés que FAC pourra mettre en œuvre les initiatives prévues dans le cadre des trois autres thèmes stratégiques. Ensemble, ces 11 objectifs guident la société vers la concrétisation de sa vision et la réalisation de sa mission.



Thème stratégique : Viabilité financière et risque d'entreprise

Résultat essentiel : En 2020, FAC a un portefeuille diversifié dans les secteurs de l'agriculture, de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. FAC continue d'être financièrement viable et autonome et affiche un bilan solide ainsi qu'un rendement de ses capitaux propres supérieur ou égal à 12 p. 100.

Objectifs stratégiques quinquennaux de 2011-2016	Mesures	Initiatives 2011-2012
Continuer de mettre l'accent sur la gestion financière.	Bénéfice net Rendement des capitaux propres Ratio de levier Croissance du portefeuille	• préparer et élaborer un cadre de gestion du capital économique.
Améliorer la gestion du risque d'entreprise (GRE).	Pointage de maturité de la GRE Pointage SPTR	• mettre en œuvre le cadre modifié de GRE. • améliorer les mesures de contrôle internes. • mettre en œuvre un programme de sécurité d'entreprise amélioré.
Protéger et gérer la réputation de FAC à titre de société adoptant des pratiques éthiques et faisant preuve d'une grande intégrité.	Indice de couverture favorable des médias	• mettre en œuvre une stratégie intégrée de gestion de la réputation. • recueillir des données de référence sur l'empreinte écologique de FAC.

Thème stratégique : Expérience client

Résultat essentiel : En 2020, FAC continue d'offrir une expérience client extraordinaire. Selon l'indice de l'expérience client, deux clients sur trois (65 p. 100) attribuent à FAC une note de cinq sur cinq quant à leur expérience avec la société.

Objectifs stratégiques quinquennaux de 2011-2016	Mesures	Initiatives 2011-2012
Offrir constamment une expérience client extraordinaire.	Indice de l'expérience client	• améliorer constamment l'expérience client en tenant compte de la rétroaction et en mettant en œuvre des mesures pertinentes. • restructurer les processus liés aux alliances externes. • mettre au point des services sur mesure par segment de marché, y compris une expertise spécialisée pour les prêts élevés. • mettre en œuvre une stratégie Web.
Faire preuve d'engagement envers l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire, particulièrement en ce qui concerne les producteurs et les jeunes agriculteurs.	Total des prêts consentis aux jeunes agriculteurs Nombre de participants aux programmes de formation	• améliorer les programmes visant à appuyer les jeunes agriculteurs. • mettre en œuvre une stratégie du savoir procurant une valeur ajoutée aux clients. • accroître la collaboration avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) en ce qui concerne des enjeux clés ayant une incidence sur le secteur agricole. • améliorer l'offre de capital-risque.
Accroître la capacité des employés de fournir aux clients des renseignements pertinents et en temps voulu.		• déterminer les attentes en matière de connaissances liées à l'agriculture et aux finances chez les employés en contact direct avec la clientèle, puis les intégrer au processus de vente. • offrir aux employés plus de renseignements à transmettre aux clients, y compris des connaissances propres aux secteurs, des publications et des messages clés.

Thème stratégique : Efficience et exécution

Résultat essentiel : En 2020, FAC continue d'être reconnue comme une société très efficiente, efficace et agile avec laquelle il est facile de faire affaire. La société affiche un ratio d'efficience de 45 p. 100 ou moins.

Objectifs stratégiques quinquennaux de 2011-2016	Mesures	Initiatives 2011-2012
Optimiser la façon dont FAC fait des affaires.	Ratio d'efficience Engagement des employés (indicateurs de la facilité de faire des affaires)	• mettre en œuvre le programme de transformation des processus d'affaires et de la technologie (BK). • mettre en œuvre une stratégie d'optimisation. • implanter un nouveau logiciel d'évaluation des biens. • mettre au point des mécanismes de gestion des processus d'affaires à l'échelle de la société. • mettre en œuvre un programme de gestion de l'information.
Élargir la gamme des modes de prestation.		• élaborer une stratégie intégrée à l'égard des modes de prestation. • améliorer la stratégie en matière de cyberaffaires. • créer une stratégie visant à accroître l'accès à du financement approuvé.

Thème stratégique : Expérience employé

Résultat essentiel : En 2020, FAC continue d'être un employeur de choix en favorisant une culture qui motive les employés à offrir une expérience client extraordinaire. FAC atteint un pointage d'engagement des employés égal ou supérieur au pointage moyen des 50 employeurs de choix au Canada.

Objectifs stratégiques quinquennaux de 2011-2016	Mesures	Initiatives 2011-2012
Maintenir et améliorer l'expérience employé.	Indice d'engagement des employés Indice des employés : Indicateurs de l'expérience employé	• mettre en œuvre une stratégie à jour en matière de culture. • renforcer l'effectif au moyen du plan d'équité en matière d'emploi et de la stratégie en matière de diversité. • mettre en œuvre un programme de formation visant à favoriser le leadership à tous les niveaux.
Améliorer les aptitudes au leadership formel.	Indice du leadership (sous-ensemble des données tirées du sondage sur l'engagement des employés - indicateurs du leadership)	• mettre en œuvre une stratégie en matière de leadership et de planification de la relève. • améliorer la planification de l'effectif.
Étendre et perfectionner les connaissances des employés.	Mesure liée à l'apprentissage	• mettre en œuvre le programme Notions essentielles du financement. • améliorer l'accès des employés à des connaissances spécialisées sur le plan de l'agriculture et des finances au moyen de l'intranet, d'outils de collaboration, de fichiers balados et du Web.

5.4.1 Viabilité financière et risque d'entreprise

Résultat essentiel que FAC s'efforce d'atteindre concernant ce thème :

En 2020, FAC a un portefeuille diversifié dans les secteurs de l'agriculture, de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. FAC continue d'être financièrement viable et autonome et affiche un bilan solide ainsi qu'un rendement de ses capitaux propres supérieur ou égal à 12 p. 100.

À titre de société d'État commerciale du gouvernement fédéral, FAC doit être financièrement viable afin de pouvoir soutenir ses clients et l'industrie. FAC cherchera à atteindre ce résultat essentiel en concrétisant les objectifs quinquennaux ci-dessous.

- Continuer de mettre l'accent sur la gestion financière.
- Améliorer la gestion du risque d'entreprise (GRE).
- Protéger et gérer la réputation de FAC à titre de société adoptant des pratiques éthiques et faisant preuve d'une grande intégrité.

Continuer de mettre l'accent sur la gestion financière.

Initiative 2011-2012
• préparer et élaborer un cadre de gestion du capital économique.

Après la crise agricole des années 1980, le gouvernement a confié à FAC le mandat d'exercer ses activités en qualité de société d'État fédérale financièrement autonome. FAC est financièrement rentable depuis dix-sept exercices et verse un dividende annuel à son actionnaire, le gouvernement du Canada. FAC continuera d'agir de façon à préserver sa solide situation financière afin de satisfaire aux attentes de son actionnaire et des intervenants du secteur agricole, soit la capacité de servir l'industrie quel que soit le cycle économique.

Le précédent objectif sur cinq ans de FAC concernant la gestion financière consistait à *« établir un cadre de gestion financière qui cible la croissance, le risque, les marges et le rendement du portefeuille »*. L'objectif sur cinq ans de cette année a une portée élargie afin de s'assurer que FAC peut continuer de s'acquitter à long terme de son mandat envers l'agriculture.

En réaction à la récession mondiale de 2008-2009, les taux d'intérêt canadiens ont chuté à des niveaux sans précédent. Lorsque les taux d'intérêt sont en hausse, les clients de FAC s'exposent à des difficultés financières accrues, ce qui du coup peut augmenter le niveau de risque encouru par FAC.

À titre de fournisseur de services financiers, FAC est confrontée au risque de crédit. De façon générale, ce risque correspond à la possibilité de perte financière parce qu'une industrie, un secteur ou un groupe important d'emprunteurs n'a pu rembourser ses prêts ou honorer ses contrats de crédit-bail ou ses obligations financières à l'égard de la société. La situation la plus probable associée à ce risque serait un enchaînement simultané ou successif d'événements qui auraient des incidences négatives sur les clients ou l'économie en général, comme une hausse rapide des taux d'intérêt, la volatilité des prix des produits, une chute de la valeur des terres et des conditions météorologiques défavorables généralisées et étendues sur plusieurs années. La gravité des incidences financières dépendrait de l'étendue, de la durée et de la variabilité des événements.

D'importants progrès ont été réalisés au cours de l'exercice dernier dans l'élaboration d'un cadre de gestion financière. La conception de ce cadre a bien évolué de telle sorte que celui-ci est maintenant considéré comme un cadre de capital économique. Ce dernier reprendra des éléments du cadre de gestion financière et comprendra une vision relative à la gestion du capital qui renforcera davantage la capacité de FAC à demeurer financièrement autonome.

Comme l'a souligné le gouvernement dans le cadre de son budget de 2010-2011, le contrôle des coûts constitue un aspect essentiel au maintien d'une solide situation financière. FAC se sert du ratio d'efficience pour mesurer le niveau de dépenses requis pour accroître et maintenir ses activités[18]. Une gestion rigoureuse des coûts est également un aspect clé des plans de FAC pour l'avenir[19].

À compter de l'exercice 2011-2012, FAC doit présenter au Secrétariat du Conseil du Trésor des états financiers trimestriels. FAC est prête à répondre à cette exigence dans le cadre de l'importance continue qu'elle accorde à la gestion financière.

Mesure d'entreprise	Cible 2011-2012	Cible 2012-2013	Cible 2013-2014	Cible 2015-2016
Bénéfice net	355,8 M$	378,9 M$	408,2 M$	505,2 M$
Rendement des capitaux propres	13,9 %	12,9 %	12,3 %	12,0 %
Ratio de levier	6,9 %	6,5 %	6,2 %	5,5 %
Croissance du portefeuille	3,3 %	7,0 %	7,0 %	7,0 %

Les mesures stratégiques habituelles liées à cet objectif indiqueront les progrès de FAC au chapitre du maintien de la viabilité financière.

[18] Veuillez consulter la section portant sur le plan financier pour en savoir plus sur la gestion du ratio d'efficience.
[19] Veuillez consulter le thème stratégique portant sur l'efficience et l'optimisation pour en savoir plus sur l'optimisation d'entreprise.

Améliorer la gestion du risque d'entreprise (GRE).

Initiatives 2011-2012
• mettre en œuvre le cadre modifié de GRE. • améliorer les mesures de contrôle internes. • mettre en œuvre un programme de sécurité d'entreprise amélioré.

Au cours des 24 derniers mois, le monde a dû composer avec la crise financière et ses répercussions. Les sociétés ont reconnu la nécessité d'élaborer des systèmes rigoureux de gestion du risque visant à les protéger contre d'importantes menaces. La GRE est une approche intégrée à la gestion du risque, qui découle de la complexité croissante du contexte commercial et réglementaire et de la volonté de la population de responsabiliser davantage les sociétés.

FAC a mis sur pied une approche de gestion du risque d'entreprise visant à assurer la gestion des risques à l'échelle de la société d'une façon uniforme et coordonnée. La gestion du risque d'entreprise ne constitue pas une démarche unique au sein d'un organisme. Il s'agit plutôt d'une approche commune à des fonctions de gestion interdépendantes. En comprenant et en gérant les risques les plus importants, FAC s'assure de remplir son rôle d'intérêt public, de créer de la valeur pour ses clients et d'assurer sa viabilité commerciale à long terme.

Au cours des cinq prochaines années, FAC prévoit intégrer davantage son cadre de GRE à la culture, à la planification stratégique ainsi qu'à la gestion financière d'entreprise. En 2011-2012, la société continuera de mettre en œuvre le cadre de GRE récemment mis à jour, ce qui consiste notamment à déterminer le degré de tolérance au risque de la société, à déceler les risques émergents et à sensibiliser l'ensemble des employés à la gestion du risque.

FAC continue de renforcer ses mesures de contrôle internes afin de s'assurer que les systèmes et l'information d'entreprise demeurent valables et fiables et que les risques de fraude sont minimisés.

Une atteinte à la sécurité se définit comme tout acte qui met en péril la sécurité, la confidentialité ou l'intégrité de FAC en contournant ses politiques, ses pratiques ou ses procédures de sécurité ou en y contrevenant. La cause la plus probable d'une atteinte à la sécurité est la divulgation volontaire ou involontaire, par un sous-traitant ou un employé de FAC, de renseignements confidentiels de nature personnelle ou financière au sujet de clients ou d'employés.

De plus, le programme de sécurité amélioré permettra d'atténuer et de gérer l'impact des incidents de sécurité sur l'expérience client et employé, l'efficience des activités, la solidité financière et la réputation. En 2011-2012, FAC continuera de déployer des efforts au chapitre de la gouvernance et des politiques, de la classification de l'information et des projets de contrôle de la technologie de l'information.

Mesure d'entreprise	Cible 2011-2012	Cible 2012-2013	Cible 2013-2014	Cible 2015-2016
Pointage de maturité de la GRE (à déterminer)	Mesure à établir	À déterminer	À déterminer	À déterminer
Pointage SPTR	770 points	770 points	770 points	770 points

FAC prévoit élaborer et mettre en œuvre une nouvelle mesure liée au suivi du stade de maturité de son programme de GRE. Nous déterminerons les cibles à atteindre au cours des prochains exercices une fois la mesure établie.

FAC utilise un système de pointage et de tarification du risque (SPTR) interne pour évaluer le type de risque associé à chaque prêt et crédit-bail et l'impact potentiel de ce risque pour FAC. Cette évaluation est utilisée pour s'assurer que FAC fixera un taux qui couvrira adéquatement le risque inhérent à son portefeuille. Pris dans son ensemble, le pointage SPTR du portefeuille de prêts donne une excellente indication de la gestion du risque de crédit de la société, une composante importante du risque d'entreprise de FAC.

Protéger et gérer la réputation de FAC à titre de société adoptant des pratiques éthiques et faisant preuve d'une grande intégrité.

Initiatives 2011-2012

- mettre en œuvre une stratégie intégrée de gestion de la réputation.
- recueillir des données de référence sur l'empreinte écologique de FAC.

Les clients veulent faire affaire avec des sociétés dotées de valeurs et de normes élevées. Des préoccupations croissantes découlant de la crise économique mondiale ont amené l'industrie financière à accorder une attention accrue à la préservation de la confiance du public. Les institutions financières font l'objet d'une surveillance continue en ce qui concerne leur éthique, leur stabilité financière, leurs pratiques en matière de gestion du risque et leurs politiques relatives à l'attribution de prêts.

Compte tenu du contexte économique actuel et de la perception générale à l'égard des institutions financières, FAC accorde une attention considérable aux risques d'atteinte à sa réputation. La gestion de la réputation repose sur la capacité de développer des relations favorables avec des intervenants susceptibles d'exercer une influence sur l'avenir de la société. Il existe de nombreux facteurs contribuant à la réputation, notamment la gestion de la marque, la bonne volonté, les antécédents, l'intégrité, la qualité de la gestion, la perception de transparence et d'ouverture ainsi que les produits et services. Dans l'éventualité d'un enjeu ou d'une crise aux répercussions négatives, nous pourrons compter sur la crédibilité dous nous jouissons grâce aux relations positives que nous avons nouées.

Selon les résultats d'une étude menée en 2010 par la firme Léger Marketing, FAC jouit d'une réputation très positive auprès des producteurs des quatre coins du pays et, à ce titre, ils classent la société au cinquième rang des marques canadiennes emblématiques. Dans le but de maintenir et de promouvoir sa réputation, la société prévoit entre autres continuer de mettre l'accent sur la responsabilité sociale, d'offrir une expérience client extraordinaire, de préserver la culture interne axée sur le respect et la responsabilité et d'accroître la transparence.

Deux initiatives précises sont en cours afin de gérer, d'améliorer, de protéger et de promouvoir la réputation de FAC.

La première consiste en la stratégie nationale sur la réputation, qui prévoit une approche globale en ce qui a trait à la gestion de la réputation. FAC dispose de mécanismes efficaces visant à gérer sa réputation auprès des clients. L'indice

de l'expérience client fournit d'ailleurs une solide mesure de la réputation de la société.

La seconde consiste en la collecte de données de référence sur l'empreinte écologique de FAC. La société reconnaît l'importance de la durabilité de l'environnement et, à cet égard, met au point plus de moyens visant à favoriser le respect de l'environnement. FAC a récemment mis à jour sa stratégie en matière de RSE, qui comprend l'engagement à réduire l'incidence directe des activités de la société sur l'environnement. Un inventaire de référence des gaz à effet de serre est en cours, ce qui nous aidera à établir les priorités quant aux occasions de réduction de la consommation d'énergie et d'eau et de la production de déchets.

Mesure d'entreprise	Cible 2011-2012	Cible 2012-2012	Cible 2013-2014	Cible 2015-2016
Indice de couverture favorable des médias	7 points au-dessus de la moyenne globale des établissements financiers	7 points au-dessus de la moyenne globale des établissements financiers	7 points au-dessus de la moyenne globale des établissements financiers	7 points au-dessus de la moyenne globale des établissements financiers

La mesure adoptée par FAC pour évaluer sa réputation est un indice externe de couverture favorable des médias, lequel mesure la couverture de la société par les médias.

Pour ce qui est de l'exercice 2009-2010, l'indice global de couverture favorable des médias s'élevait à 61 sur 100, comparativement à une moyenne globale de 53 pour les institutions financières.

5.4.2 Expérience client

Résultat essentiel que FAC s'efforce d'atteindre concernant ce thème :

En 2020, FAC continue d'offrir une expérience client extraordinaire. Ainsi, selon l'indice de l'expérience client, deux clients sur trois (65 p. 100) attribuent à FAC une note de cinq sur cinq quant à leur expérience avec la société.

FAC veut que ses clients aient l'impression qu'elle leur procure des avantages, qu'il est facile de faire affaire avec elle et qu'elle contribue à leur réussite.

FAC continuera de maintenir et d'améliorer l'expérience client actuelle en mettant l'accent sur les objectifs stratégiques suivants :

- offrir constamment une expérience client extraordinaire.
- faire preuve d'engagement envers l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire, particulièrement en ce qui concerne les producteurs et les jeunes agriculteurs.
- accroître la capacité des employés de fournir aux clients des renseignements pertinents et en temps voulu.

Offrir constamment une expérience client extraordinaire.

Initiatives 2011-2012
• améliorer constamment l'expérience client en tenant compte de la rétroaction et en mettant en œuvre des mesures pertinentes. • restructurer les processus liés aux alliances externes. • mettre au point des services sur mesure par segment de marché, y compris une expertise spécialisée pour les prêts élevés. • mettre en œuvre une stratégie Web.

Les clients choisissent de faire affaire avec FAC, car elle leur offre une expérience extraordinaire. Les sondages indiquent systématiquement qu'il est facile de faire affaire avec la société. De plus, les clients estiment continuellement que FAC accorde de l'importance à leur entreprise, qu'elle comprend l'agriculture et qu'elle soutient fermement ce secteur quand il connaît des hauts et des bas. Bref, ils estiment que les employés de FAC prennent vraiment à cœur leur réussite.

D'ailleurs, FAC embauche des employés qui ont de l'expérience et des connaissances dans les secteurs de l'agriculture et des finances, et qui sont déterminés à améliorer les choses au sein de l'industrie. La société s'est dotée d'une culture axée sur l'apprentissage et met l'accent sur l'importance de constamment se tenir au courant des plus récents développements dans les secteurs de l'agriculture et des finances. FAC dispose de normes relatives à l'expérience client qui précisent les attentes à l'égard des employés afin de garantir des interactions uniformes et positives.

En 2011-2012, FAC concentrera ses efforts sur l'amélioration de l'uniformité du service à la clientèle dans tous les bureaux partout au pays et par l'intermédiaire de tous les modes de prestation. FAC continuera de mettre en œuvre des pratiques exemplaires qui intègrent la culture menant à l'expérience client souhaitée à la manière dont chaque transaction est effectuée.

Les prêts d'alliance font partie intégrante de la stratégie de FAC. FAC continuera d'ailleurs d'examiner et de restructurer les processus et les mesures de contrôle internes utilisés dans le cadre des relations d'affaires qu'elle entretient avec ses partenaires d'alliance. L'objectif est de s'assurer que les clients profitent d'une expérience uniforme, qu'ils traitent avec un partenaire d'alliance ou directement avec FAC. Pour y parvenir, FAC veillera à ce que tous les processus soient aussi efficients et efficaces que possible et que des mesures de contrôle internes appropriées soient en place afin de gérer les risques sur le plan du crédit et de la réputation.

FAC continuera d'améliorer sa capacité à répondre aux besoins des clients, y compris les besoins spécialisés des producteurs et des exploitants agricoles ayant des exigences plus

importantes en matière de capital. Une attention continue est accordée à la détermination des besoins de plus en plus complexes à mesure qu'ils évoluent, puis à l'élaboration et à la mise en œuvre de produits et de services pertinents.

FAC continuera de mettre en œuvre une stratégie Web fondée sur la valeur. Les sites Web fondés sur la valeur cherchent à obtenir une crédibilité auprès des clients, qu'ils soient prêts ou non à établir des relations d'affaires, et mettre à leur disposition un contenu de premier plan est la meilleure façon d'offir une valeur ajoutée. Il s'agit également d'un moyen efficace et efficient d'élargir la portée des programmes et des publications actuels, comme Apprentissage FAC et *À la fine pointe*.

Mesure d'entreprise	Cible 2011-2012	Cible 2012-2013	Cible 2013-2014	Cible 2015-2016
Indice de l'expérience client	60,0	60,0	60,0	60,0

L'expérience client est mesurée mensuellement afin d'évaluer la qualité de nos services partout au Canada. Chacun des sondages comporte sept mesures clés : la satisfaction du client, sa fidélité, sa promotion de FAC, la facilité de faire affaire avec FAC, la mesure dans laquelle le client croit que FAC a à cœur sa réussite, la valeur qu'elle apporte et la capacité de FAC de résoudre des problèmes des service. FAC désire offrir une expérience client extraordinaire, c'est pourquoi elle ne tient pas compte des pointages inférieurs à cinq sur cinq.

La rétroaction recueillie auprès des clients fait l'objet d'une analyse et les résultats sont ensuite transmis au personnel des bureaux de campagne afin d'assurer son perfectionnement continu. Six clients sur dix accordent une note parfaite au moment d'évaluer leur expérience avec la société. FAC a l'intention de maintenir et d'améliorer ce niveau de satisfaction de la clientèle.

Faire preuve d'engagement envers l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire, particulièrement en ce qui concerne les producteurs et les jeunes agriculteurs.

Initiatives 2011-2012
• améliorer les programmes visant à appuyer les jeunes agriculteurs. • mettre en œuvre une stratégie du savoir procurant une valeur ajoutée aux clients. • accroître la collaboration avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) en ce qui concerne des enjeux clés ayant une incidence sur le secteur agricole. • améliorer l'offre de capital-risque.

Cet objectif remplace le précédent thème stratégique nommé « Engagement envers l'agriculture » et fait fond sur ce dernier. Les initiatives du précédent thème qui sont toujours des priorités pour l'avenir ont été intégrées au nouvel objectif.

FAC estime que l'agriculture compte plus que jamais. En plus de servir à nourrir les Canadiens et Canadiennes, l'industrie agricole contribue à l'économie en fournissant de nombreux emplois et en générant d'autres activités, dont des exportations se chiffrant chaque année à des milliards de dollars. FAC est engagée envers l'agriculture canadienne à long terme et soutient l'industrie même pendant les périodes difficiles. Nous travaillons avec nos clients pour les aider à traverser les périodes difficiles et à saisir les occasions qui se présentent. L'accès à du financement ainsi qu'à des connaissances procurent un avantage concurrentiel aux producteurs canadiens.

La consolidation des exploitations agricoles et le recours croissant à des techniques de pointe par les producteurs sont des tendances observées depuis de nombreuses années, et qui ne cessent de s'intensifier. Quantité d'exploitations agricoles seront transférées à de nouveaux propriétaires, souvent à la nouvelle génération, au cours des cinq prochaines années. De nouveaux agriculteurs continuent de faire leurs débuts dans l'industrie. Les agriculteurs débutants doivent composer avec des enjeux comme l'accès à du financement afin d'acheter des terres agricoles et d'autres actifs agricoles ainsi que le besoin d'acquérir les compétences et la formation nécessaires en vue d'assurer leur réussite.

FAC s'efforce de répondre, en matière de connaissances comme en matière de finances, aux besoins des nouveaux agriculteurs. Apprentissage FAC offre, sans frais, divers programmes d'apprentissage qui traitent de sujets tels que le transfert de l'exploitation, la planification de la relève et l'établissement d'une vision et d'objectifs. Des produits de financement comme les prêts Transfert et Agri-début offrent des options souples qui aident les jeunes agriculteurs à démarrer et à exploiter une entreprise agricole. De plus, FAC appuie les jeunes agriculteurs :

- en parrainant la Table pancanadienne de la relève agricole;
- en parrainant le programme Jeunes agriculteurs d'élite du Canada;
- en apportant une aide financière à l'Association des programmes de diplômes en agriculture du Canada;
- en travaillant en partenariat avec l'Association des jeunes ruraux du Québec et la Fédération de la relève agricole du Québec;
- en travaillant en partenariat avec les cercles 4-H;
- en parrainant les Prix d'excellence en planification des affaires.

FAC s'efforce d'améliorer son soutien en continuant de tenir compte des besoins des agriculteurs débutants.

Les exploitations agricoles d'aujourd'hui prennent de l'ampleur et deviennent de plus en plus complexes, ce qui nécessite des compétences spécialisées en gestion. En plus de tous les aspects liés à la production de cultures et à l'élevage de bétail, les producteurs modernes doivent composer avec des défis en matière de ressources humaines, des choix

relatifs à l'automatisation, des partenariats, la diversification, les fluctuations d'un marché volatile et de nombreux autres enjeux.

Une gestion évoluée est un facteur important de réussite pour les producteurs primaires, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires. FAC s'emploie à leur donner les connaissances et la formation qui favoriseront leur capacité de réussir et à continuellement garder à jour les services qu'elle offre, à mesure que les besoins se font sentir. Ces services sont adaptés aux besoins uniques de l'agriculture et s'inscrivent dans les mesures prises par FAC pour remplir son rôle d'intérêt public.

FAC se penchera sur d'autres moyens de collaborer avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), comme faire valoir des points de vue dont pourrait tirer profit AAC en ce qui a trait au prochain Cadre stratégique pour l'agriculture. La société continuera de fournir à AAC ses conseils, son expertise et son appui en ce qui concerne des enjeux et des programmes propres au secteur agricole, comme le Programme de réserve pour pertes sur prêts dans l'industrie du porc. FAC tentera également de cerner de nouveaux secteurs où une collaboration avec AAC pourrait servir les intérêts des deux organismes.

Depuis plusieurs années, FAC offre du capital-risque à l'industrie agricole canadienne. D'ailleurs, un fonds de capital-risque a été mis sur pied en 2006 avec un engagement de capital principal de FAC. Ce fonds d'investissement vise principalement les entreprises qui ajoutent de la valeur aux extrants de la production primaire. FAC compte également accroître sa contribution en investissant dans un nouveau fonds de capital-risque qui devrait voir le jour au cours de la prochaine année. Les objectifs d'investissement de ce second fonds seront élargis afin d'y inclure certaines entreprises dont les activités touchent de plus près la production primaire. La société continuera d'envisager des moyens d'augmenter le capital-risque mis à la disposition de l'industrie agricole.

Mesure d'entreprise	Cible 2011-2012	Cible 2012-2013	Cible 2013-2014	Cible 2015-2016
Total des prêts consentis aux jeunes agriculteurs	1,48 G$	1,73 G$	1,87 G$	2,23 G$
Nombre de participants aux programmes de formation	10 500	11 000	11 250	11 500

Les nouveaux arrivants dans le secteur de la production primaire et dans les secteurs de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire sont essentiels à l'avenir de l'agriculture canadienne. Afin de mesurer la popularité des services auprès de ces groupes et de mieux planifier les produits offerts à l'avenir, FAC assure un suivi du total des prêts consentis aux jeunes agriculteurs et entrepreneurs et du nombre de participants aux programmes de formation de la société.

Accroître la capacité des employés de fournir aux clients des renseignements pertinents et en temps voulu.

Initiatives 2011-2012
• déterminer les attentes en matière de connaissances liées à l'agriculture et aux finances chez les employés en contact direct avec la clientèle, puis les intégrer au processus de vente. • offrir aux employés plus de renseignements à transmettre aux clients, y compris des connaissances propres aux secteurs, des publications et des messages clés.

Les clients de FAC acquièrent des connaissances et des compétences toujours plus évoluées à mesure que les exploitations agricoles deviennent de plus en plus complexes. Ils sont des propriétaires d'entreprises qui ont besoin d'information pour prendre de bonnes décisions et planifier l'avenir. FAC appuie les clients en offrant des connaissances à valeur ajoutée qui contribuent à la réussite et à l'expansion de leur entreprise.

L'avantage concurrentiel d'un organisme réside de plus en plus dans la valeur de ses produits et de ses services du point de vue des connaissances. Cet énoncé est particulièrement vrai lorsque le principal produit offert est un prêt. Il est également largement reconnu que le rythme auquel un organisme est en mesure de créer, de mettre en commun et d'utiliser des connaissances augmente rapidement. Afin de pouvoir suivre ce rythme, FAC doit constamment veiller au perfectionnement de ses employés sur le plan des connaissances, des compétences et de l'expérience.

La société collabore avec des experts sur la vaste gamme des enjeux qui ont une incidence sur l'agriculture canadienne. Elle effectue des recherches et élabore des outils uniques pour aider ses clients à anticiper et à comprendre les changements qui s'opèrent en l'agriculture. Elle transmet ces connaissances aux clients, aux intervenants et à l'industrie. FAC complète les connaissances de ses employés grâce à des publications destinées aux producteurs, aux agroentrepreneurs et aux exploitants d'entreprises agroalimentaires, comme *À la fine pointe*, qui présente des tendances pertinentes observées dans l'industrie ainsi que des idées suscitant la réflexion susceptibles d'être intégrées dans les pratiques commerciales des producteurs et des agroentrepreneurs.

En 2011-2012, FAC offrira aux employés plus de renseignements à transmettre aux clients. Cette démarche permettra de nous assurer que le personnel en contact direct avec la clientèle dispose d'outils qui ajoutent une valeur aux clients et d'information à jour sur des sujets comme l'économie agricole, les forces du marché auxquelles est soumise l'agriculture et les effets potentiels des tendances mondiales. En mettant délibérément l'accent sur les connaissances, FAC peut mieux servir ses clients, gérer le risque inhérent associé à une industrie qui évolue rapidement ainsi qu'améliorer sa réputation à titre de partenaire de l'agroindustrie.

En particulier, à mesure que le portefeuille de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire prend de l'expansion et se complexifie, la nécessité de pouvoir compter sur des directeurs des relations d'affaires informés et spécialisés est de plus en plus forte. Ces besoins en matière de connaissances seront intégrés au processus de vente actuel afin d'améliorer l'expérience client et d'accroître la valeur des produits et des services de FAC.

5.4.3 Efficience et exécution

Résultat essentiel que FAC s'efforce d'atteindre concernant ce thème :

En 2020, FAC continue d'être reconnue comme une société très efficiente, efficace et agile avec laquelle il est facile de faire affaire. La société affiche un ratio d'efficience de 45 p. 100 ou moins.

L'objectif de ce thème stratégique portant sur l'efficience et l'exécution est de pousser tous les secteurs de la société à régulièrement se remettre en question afin d'améliorer la façon de mener leurs activités. FAC cherchera à atteindre ce résultat essentiel en concrétisant les deux objectfis stratégiques ci-dessous :

- optimiser la façon dont FAC fait des affaires.
- élargir la gamme des modes de prestation.

Optimiser la façon dont FAC fait des affaires.

Initiatives 2011-2012
• mettre en œuvre le programme de transformation des processus d'affaires et de la technologie (BK). • mettre en œuvre une stratégie d'optimisation. • implanter un nouveau logiciel d'évaluation des biens. • mettre au point des mécanismes de gestion des processus d'affaires à l'échelle de la société. • mettre en œuvre un programme de gestion de l'information.

FAC comprend que l'amélioration et la restructuration continues des processus et des fonctions de la société amélioreront son agilité. Des processus efficients et efficaces facilitent le travail des employés et permettent d'offrir une expérience client formidable.

FAC cherche continuellement des moyens d'aider les employés à améliorer leurs méthodes de travail en plus de simplifier les interactions avec les clients. FAC continuera également d'examiner ses processus, procédures et systèmes internes pour optimiser le rendement, notamment en poursuivant l'intégration des processus de gestion de projet aux méthodologies de gestion du changement.

La mise au point du programme pluriannuel de transformation des processus d'affaires et de la technologie (BK) est presque terminée. Les processus de FAC et la façon dont ses employés effectuent leur travail étaient conçus à l'origine pour un seul champ d'activité, selon un modèle d'entreprise transactionnel. FAC compte maintenant sept champs d'activité et a adopté un modèle fondé sur les relations avec les clients. Les processus actuels sont devenus encombrants et une technologie désuète complique les relations d'affaires entre les employés et les clients.

FAC achèvera la mise en œuvre du programme BK en 2011-2012. Ce programme simplifiera et automatisera de nombreux processus d'affaires, en plus d'appuyer les activités de prêt grâce à une technologie moins rigide.

La nouvelle plateforme technologique du programme BK facilitera également l'implantation d'un nouveau logiciel d'évaluation des biens. Cet outil fournira un appui direct au personnel de première ligne qui accorde des prêts ainsi qu'aux évaluateurs en leur permettant d'exécuter, de façon plus efficiente, les processus de prêt et de mieux gérer les risques relatifs à FAC.

FAC a achevé, en décembre 2009, un examen d'optimisation des tâches organisationnelles afin de cerner des possibilités d'amélioration de l'efficience et de l'efficacité de la société ainsi que de l'alignement des ressources sur ses objectifs stratégiques. Il a été déterminé que certaines possibilités relevées nécessitaient une anlayse plus poussée. Dans le but d'étudier plus en profondeur ces recommandations, l'ÉCD a approuvé la création d'un programme d'optimisation officiel. Ce programme donnera

lieu à une démarche structurée d'évaluation formelle des possibilités mises en évidence à ce jour et de formulation des recommandations. Les initiatives potentielles devront respecter l'orientation stratégique et le modèle d'entreprise de FAC.

Les processus, les systèmes, les politiques ainsi que la culture de FAC ont une incidence sur la façon dont ses employés accomplissent leur travail, ce qui se répercute directement sur l'expérience client. L'opinion des employés est également recueillie afin de mesurer jusqu'à quel point il est facile de faire des affaires au sein de FAC et de déterminer les améliorations à apporter.

La société dispose d'une unité d'affaires dont le rôle est de restructurer et d'améliorer les processus d'affaires concernant les processus d'attribution des prêts. Elle élargira la portée de ces activés afin d'appuyer le développement continu de son initiative en matière d'architecture d'affaires.

FAC prévoit élaborer et mettre en œuvre un nouveau programme exhaustif de gestion de l'information afin d'assurer la gestion efficiente de cet aspect critique de ses activités d'affaires. Au nombre des renseignements dont FAC assure le contrôle, figurent les sites Web, les lecteurs du réseau, les bases de données et d'autres systèmes électroniques, ainsi que des dossiers et des documents en version imprimée. Cette information peut être liée aux clients, aux employés ou aux affaires de FAC.

Compte tenu de l'importance que revêt cette information pour le fonctionnement efficace de FAC, il est essentiel d'assurer un entreposage et un usage efficients de l'information, que celle-ci soit générée à l'interne ou à l'externe.

Mesure d'entreprise	Cible 2011-2012	Cible 2012-2013	Cible 2013-2014	Cible 2015-2016
Ratio d'efficience	41,6 %	41,3 %	41,1 %	40,5 %
Engagement des employés (indicateurs de la facilité de faire des affaires)	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

FAC a recours à un ratio d'efficience (frais d'administration exprimés en pourcentage du bénéfice) pour déterminer dans quelle mesure elle utilise ses ressources efficacement pour produire un bénéfice.

L'engagement des employés est déterminé en fonction de cinq critères évalués dans le cadre du sondage sur l'engagement des employés, c'est-à-dire les collègues, l'environnement physique, les ressources, les processus et les tâches. Cet indice mesure la facilité de faire des affaires du point de vue des employés de FAC.

Élargir la gamme des modes de prestation.

Initiatives 2011-2012
• élaborer une stratégie intégrée à l'égard des modes de prestation. • améliorer la stratégie en matière de cyberaffaires. • créer une stratégie visant à accroître l'accès à du financement approuvé.

D'autres modes de prestation peuvent accroître l'efficacité des activités d'affaires de FAC, tout en fournissant des solutions supplémentaires aux clients. Cet objectif vise essentiellement à élargir les méthodes de prestation des produits et des services afin d'offrir aux clients plus de choix, et ce, sans hausse considérable des coûts, ainsi qu'à garantir la prestation la plus efficiente et plus efficace possible. Les nouveaux modes de prestation éventuels seraient fondés sur de nouvelles technologies qui sont aujourd'hui facilement accessibles, et pleinement intégrés aux options actuelles en matière de modes de prestation.

Cet objectif vise à envisager de nouveaux modes de prestation afin d'offrir aux clients des options plus efficientes en matière de prestation des services. Offrir aux clients des outils libre-service au moyen du téléphone et d'Internet et élargir l'accès aux CSC sont les possibilités qui seront explorées dans le cadre de cet objectif.

À l'instar de l'agriculture qui continue de croître et d'innover, les préférences des clients et les outils qu'ils utilisent évoluent également. Selon une étude récente menée par Ipsod Reid au sujet des communications dans le secteur agricole, 68 p. 100 des producteurs utilisent un service Internet haute vitesse et 80 p. 100 emploient le Web pour leur entreprise agricole. Un analyste estime que divers autres modes de virement sur comptes, particulièrement à partir d'un appareil mobile, pourraient représenter 20 p. 100 des transactions d'ici à 2012, soit une hausse importante par rapport aux 2 p. 100 enregistrés en 2009.[20]

FAC améliorera sa stratégie actuelle en matière de cyberaffaires afin que les technologies de télécommunication et de traitement des données accessibles soient utilisées le plus efficacement possible dans l'intérêt des clients et de la société. Ces outils pourraient diminuer le temps des employés consacré à la prestation des services, tout en permettant de répondre à certains besoins des clients tous les jours, 24 heures sur 24.

Parallèlement à cela, FAC créera une stratégie visant à élargir la façon dont les clients peuvent accéder au financement accordé par FAC.

---

[20] Steve Bills, « Consumer Trends Bode Well for Mobile Payment Adoption », section Mobile Banker du site Web d'American Banker, le 15 octobre 2009, http://www.americanbanker.com/issues/174_198/trends_bode_well_for_mobile_pay_adoption-1002928-1.html.

5.4.4 Expérience employé

Résultat essentiel que FAC s'efforce d'atteindre concernant ce thème :

En 2020, FAC continue d'être un employeur de choix en favorisant une culture qui motive les employés à offrir une expérience client extraordinaire. FAC atteint un pointage d'engagement des employés égal ou supérieur au pointage moyen des 50 employeurs de choix au Canada.

Les employés touchent tous les aspects de la société. Étant donné que les employés de FAC sont la pierre angulaire de sa réussite, garantir une expérience employé positive est très important. FAC cherchera à atteindre ce résultat essentiel en concrétisant les trois objectifs stratégiques ci-dessous :

- maintenir et améliorer l'expérience employé.
- améliorer les aptitudes au leadership formel.
- étendre et perfectionner les connaissances des employés.

Maintenir et améliorer l'expérience employé.

Initiatives 2011-2012
• mettre en œuvre une stratégie à jour en matière de culture. • renforcer l'effectif au moyen du plan d'équité en matière d'emploi et de la stratégie en matière de diversité. • mettre en œuvre un programme de formation visant à favoriser le leadership à tous les niveaux.

FAC reconnaît la nécessité d'une expérience employé solide et positive afin d'offrir une expérience client exceptionnelle. Chaque année, FAC prend des mesures précises visant à améliorer et à consolider l'expérience employé et les facteurs y contribuant. L'amélioration du milieu de travail ainsi que des valeurs de confiance, de respect, de travail d'équipe et de rendement élevé est l'une de ces mesures.

FAC s'efforce d'être un employeur de choix et s'est classée en 2009 au neuvième rang parmi les 50 employeurs de choix au Canada. La société estime qu'être un employeur de premier plan lui permet d'attirer et de fidéliser des employés ayant les compétences particulières dont elle a besoin pour remplir son mandat et appliquer sa stratégie.

Maintenir et améliorer l'expérience employé sera un aspect de plus en plus important afin de fidéliser les employés actuels et d'en attirer de nouveaux. Compte tenu du vieillissement des enfants de la génération du baby-boom, FAC s'attend à ce qu'un nombre important de ses employés prennent leur retraite durant la période de planification. Au cours des cinq prochaines années, jusqu'à 26 p. 100 de l'effectif de FAC pourra partir à la retraite.

FAC prévoit mettre en œuvre une stratégie à jour en matière de culture visant à tirer profit des possibilités existantes et à continuer de renforcer l'expérience employé positive actuelle.

La société se conforme également aux dispositions de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, à laquelle elle est assujettie, et remplit les conditions requises en matière de déclaration annuelle. Elle a mis en place un plan d'équité en matière d'emploi et de diversité qui comporte des stratégies précises visant à tirer profit des possibilités recensées au cours des prochains exercices.

Au cœur de l'expérience employé souhaitée à FAC se trouve la qualité du leadership formel et informel. En effet, FAC prévoit continuer à offrir une solide formation en leadership, tant aux gestionnaires qu'aux autres employés, afin de promouvoir une culture qui est toujours de plus en plus axée sur un solide leadership interne, à tous les niveaux.

Mesure d'entreprise	Cible 2011-2012	Cible 2012-2013	Cible 2013-2014	Cible 2015-2016
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
Indice d'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

Afin d'assurer un suivi des progrès relatifs à l'expérience employé et aux objectifs fixés, FAC continuera de participer à un sondage annuel mesurant l'engagement des employés.

L'engagement désigne l'attachement intellectuel et émotif des employés envers l'organisme et sert à mesurer leur énergie et leur passion. Puisque l'engagement est lié au recrutement et au maintien en poste de l'effectif, il est essentiel de le mesurer et de le gérer. Ce sondage se traduit par des mesures supplémentaires qui répondent directement aux préoccupations des employés et permettent d'améliorer l'engagement.

De plus, FAC assurera le suivi et fera l'analyse d'un sous-indice servant à mesurer l'expérience employé en ce qui a trait à des aspects comme les possibilités de carrière, l'apprentissage et le perfectionnement, la motivation intrinsèque, la gestion du rendement et l'équilibre travail-vie personnelle.

Améliorer les aptitudes au leadership formel.

Initiatives 2011-2012
• mettre en œuvre une stratégie en matière de leadership et de planification de la relève. • améliorer la planification de l'effectif.

Être un employeur de choix nécessite un leadership exceptionnel. Un leadership solide et uniforme renforce l'expérience des employés en les inspirant à offrir un meilleur rendement et en leur donant l'occassion de perfectionner leurs compétences dans le domaines des communications, de stratégie, de leadership d'équipe, de la culture et du changement. Un leadership efficace permet à FAC d'assurer le bon déroulement de ses activités d'affaires par l'intermédiaire d'employés engagés.
Compte tenu du départ à la retraite de cadres actuels de la société au cours des prochaines années, il sera essentiel de pouvoir compter sur des candidats formés et compétents pour occuper ces postes de direction à FAC. Étant donné que de nombreux organismes seront appelés à relever le même défi, il sera de plus en plus difficile d'attirer de tels leaders puis de les garder en poste. Par conséquent, la planification de la relève et le développement du leadership jouent un rôle très important afin d'assurer la réussite continue des activités de FAC.

FAC poursuit la mise en œuvre de son cadre de leadership. Ce cadre prévoit un leadership de premier plan à la société et offre un soutien à l'apprentissage aux leaders de FAC.

À mesure que l'agriculture continue d'évoluer et que FAC continue de s'adapter à cette réalité changeante en redéfinissant ses activités afin de fournir de nouveaux types de soutien financier et connexe dont les agriculteurs modernes ont besoin, la société doit également poursuivre le perfectionnement des compétences et du potentiel de son effectif. La société continuera

de renforcer ses efforts actuels en matière de planification de l'effectif afin de relever les nouveaux défis qui se présentent.

Mesure d'entreprise	Cible 2011-2012	Cible 2012-2013	Cible 2013-2014	Cible 2015-2016
Indice de leadership - (sous-ensemble des données tirées du sondage sur l'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

Un indice de leadership (sous-ensemble des données tirées du sondage sur l'engagement des employés) sera mis au point afin de mesurer la perception des employés à l'égard du leadership à FAC.

Étendre et perfectionner les connaissances des employés.

Initiatives 2011-2012
• mettre en œuvre le programme Notions essentielles du financement. • améliorer l'accès des employés à des connaissances spécialisées sur le plan de l'agriculture et des finances au moyen de l'intranet, d'outils de collaboration, de fichiers balados et du Web.

FAC est résolue à appuyer le perfectionnement personnel et professionnel des employés afin de répondre aux demandes de plus en plus complexes des clients. Son objectif consiste à promouvoir un milieu dans lequel l'apprentissage est favorisé, la direction fournit son soutien et la réussite liée à l'atteinte des objectifs d'apprentissage est évaluée et reconnue.

Cet objectif est lié au développement continu des connaissances sur l'industrie chez les employés, notamment les connaissances servant à assurer un service à la clientèle optimal. FAC estime que maintenir un niveau de connaissances qui soit à la hauteur d'une agriculture ultramoderne est essentiel à la réussite future des employés et de FAC. Les connaissances des employés doivent évoluer au même rythme que les changements rapides qui s'opèrent dans les secteurs de l'agriculture et des finances. Ainsi, la société doit fournir aux employés les connaissances dont ils ont besoin pour avoir l'assurance de procurer aux clients une valeur ajoutée dans chacune des interactions avec ces derniers.

FAC a l'intention d'offrir à ses employés un accès amélioré à des renseignements spécialisés dans le but d'améliorer leurs interactions avec les clients. Ces renseignements comprendront des connaissances propres à des secteurs agricoles particuliers et seront transmis de diverses façons.

FAC a un programme de formation approfondi offrant les compétences et les connaissances dont les employés de première ligne ont besoin pour servir les clients de la manière prescrite. Le contenu de ce programme a récemment été remanié et cette nouvelle version, qui porte le nom de Notions essentielles du financement, sera mise en œuvre au cours de la prochaine année.

Mesure d'entreprise	Cible 2011-2012	Cible 2012-2013	Cible 2013-2014	Cible 2015-2016
Mesure liée à l'apprentissage	Mesure à établir	À déterminer	À déterminer	À déterminer

FAC mettra au point une mesure précise au cours de la prochaine année directement liée aux connaissances et à l'apprentissage des employés.

6.0 Résumé du plan financier

FAC est une société d'État financièrement autonome qui prévoit poursuivre sa croissance et demeurer viable en appliquant de saines pratiques de gestion des finances et du risque.

L'incertitude continue de régner concernant l'économie mondiale et sa reprise après la récession. Ce climat, combiné à une industrie agricole en évolution et à une concurrence accrue, augmente le risque et la volatilité liés à certaines variables clés utilisées pour concevoir le plan financier. À ce titre, il importe de comprendre quelles sont ces variables et leurs répercussions sur les résultats financiers (voir l'Analyse de sensibilité et de scénarios à la page suivante.) Ce sont des éléments surveillés régulièrement par FAC en cours d'exercice afin de s'assurer que leurs répercussions potentielles sont gérées en temps opportun.

Les projections financières ont été établies selon les normes internationales d'information financière (IFRS), ce qui a pour effet d'accroître la volatilité des hypothèses sur lesquelles le plan financier est fondé. Plusieurs normes sont toujours à l'étude et les décisions prises concernant l'adoption des IFRS et le rajustement transitoire à l'ouverture n'ont pas encore été vérifiées et sont sujettes à changement. Il existe donc un risque accru que les résultats réels diffèrent considérablement des projections de ce plan.

Avertissement relatif aux états prospectifs

Le plan d'entreprise contient des renseignements financiers prospectifs, fondés sur certaines hypothèses qui reflètent le plan d'action de la direction en regard de la conjoncture économique la plus probable. Du fait de leur nature, ces hypothèses sont rattachées à des facteurs de risque et d'incertitude. Il existe donc un risque important que les résultats réels diffèrent des projections de manière notable. Au nombre des facteurs qui pourraient causer de tels écarts, il faut compter la conjoncture générale de l'économie et du marché, notamment les taux d'intérêt.

Analyse de sensibilité et de scénarios

La société utilise un modèle financier pour établir les cibles de son plan quinquennal en fonction des données fournies par un certain nombre de ses divisions. Ce modèle a été mis à l'essai maintes fois et a permis de produire des prévisions constantes fondées sur les données. Les hypothèses de départ de ce plan financier concordent avec les données historiques et ont été approuvées par la haute direction et le Conseil d'administration.

En plus des projections financières présentées dans ce plan financier, la société exécute une vaste gamme d'analyses de sensibilité et de scénarios. Ces analyses sont utiles pour effectuer la planification financière, la gestion du risque et l'affectation des ressources, puisqu'elles permettent de vérifier la solidité financière de la société selon diverses hypothèses de planification financière. L'information aide la société à s'assurer qu'elle prend des décisions de gestion prudentes en matière de finances et de risque à long terme, notamment lorsque les résultats financiers sont moins favorables que les projections du présent document.

Le tableau ci-dessous illustre l'effet de la variation de variables clés sur le bénéfice net projeté. Il présente l'effet sur le bénéfice net de l'exercice 2011-2012 pour chacune des variables, ainsi que leur effet cumulatif sur les quatre autres exercices visés par le plan.

Variation cumulative du bénéfice net		
Principaux facteurs (millions de dollars)	Variation	2012 Plan
Décaissements de prêt	+/- 10 %/exercice	+/- 10,0
Marges sur nouveaux prêts **	+/- 10 pdb/exercice	+/- 6,4
Composition de nouveaux prêts (F/V)	+/- 10 % fixe	+/- 1,5
Courbes des taux d'intérêt **	+/- 100 pdb	+/- 7,2

* Présume que des décaissements sont faits durant tout l'exercice.

** pdb = points de base

6.1 Budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement donne des détails sur les résultats prévus de FAC pour l'exercice qui se terminera le 31 mars 2012. Il est présenté au Conseil du Trésor pour son approbation conformément à l'article 123 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le tableau ci-dessous résume les cibles financières de 2011-2012.

Croissance rentable

Exercice se terminant le 31 mars (millions de dollars)	2012 Plan
Croissance du portefeuille	
Prêts	21 447,8
Décaissements nets	5 386,7
Taux de renouvellement des prêts (%)	96,0
Taux de remboursement anticipé (%)	6,5
Capital-risque	
Placements – total du capital en cours	77,1
Placements – juste valeur marchande	65,5
Ratio de coinvestissement ($ coinvesti par $ de FAC)	1,5
Logiciels de gestion FAC	
Produit net tiré des ventes	1,9
Assurances FAC	
Produit brut tiré de l'assurance	19,3
Produit net tiré de l'assurance	9,6
Rentabilité du portefeuille	
Intérêts créditeurs nets	738,9
Marge d'intérêt nette (%)	3,37
Bénéfice net	355,8

Gestion financière efficace

Efficience et contrôle des coûts	
Frais d'administration	312,2
Ratio d'efficience (%)	41,6
Gestion du capital	
Emprunts	18 840,3
Total du capital investi	3 586,8
Actif brut ne nécessitant pas d'emprunts (%)	15,8
Ratio de levier ($ de dette par 1 $ de capitaux propres)	6,9
Qualité du crédit	
Prêts en souffrance	84,7
Prêts douteux	300,3
Charge pour pertes sur créances	88,7
Provision pour pertes sur créances	665,1
Résultats de l'actionnaire	
Rendement des capitaux propres (%)	13,9
Rendement de l'actif (%)	1,65
Dividende	17,1

6.1.1 Analyse des résultats prévus – comparaison des prévisions de 2010-2011 au plan financier de 2011-2012

Croissance rentable

Croissance du portefeuille

Prêts

Les prêts devraient croître de 3,3 p. 100, passant de 20 767,3 millions de dollars (prévision de 2010-2011) à 21 447,8 millions en 2011-2012. Cette hausse reflète l'augmentation prévue du volume des prêts consentis dans le cadre des champs d'activité du Financement de la production primaire, du Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire et des Alliances.

Décaissements nets

Une baisse de 395,3 millions de dollars des décaissements nets est prévue; en effet, ceux-ci devraient passer de 5 782,0 millions (prévision de 2010-2011) à 5 386,7 millions en 2011-2012. Malgré cette baisse, les décaissements nets sont le déterminant principal de la croissance du portefeuille en 2011-2012. Les décaissements des Alliances et du Financement de la production primaire devraient diminuer respectivement de 55 millions et de 180,8 millions de dollars. Les décaissements Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire devraient diminuer de 159,5 millions de dollars. Les prêts aux producteurs primaires représentent 85,8 p. 100 du total des décaissements nets en 2011-2012. Les renouvellements devraient s'établir à 96,4 p. 100 en 2010-2011, puis à 96,0 p. 100 en 2011-2012. Les paiements anticipés devraient être de 5,9 p. 100 des prêts en 2010-2011 et de 6,5 p. 100 en 2011-2012.

Autres champs d'activité

Capital-risque

Investissement FAC continue de répondre aux besoins de l'industrie agricole en matière de capital-risque. À la fin de 2010-2011, la société prévoit un encours de capital de 68,9 millions de dollars. De plus, pour chaque dollar investi par FAC, des investisseurs tiers ont versé 1,60 $ en capital-risque.

Le total du capital en cours, y compris les placements effectués par l'intermédiaire du fonds Avrio Ventures Limited Partnership, devrait atteindre 77,1 millions de dollars d'ici la fin de 2011-2012. Cette prévision tient compte de nouveaux placements de 16,0 millions de dollars, contrebalancés légèrement par des remboursements et des désinvestissements.

La juste valeur des placements de capital-risque devrait passer de 57,2 millions de dollars en 2010-2011 à 65,5 millions en 2011-2012. Cette hausse reflète les hypothèses du plan à l'égard des nouveaux placements, de même que celles liées au moment des ajustements de juste valeur pendant la durée des placements.

Logiciels de gestion FAC

Les progiciels offerts par Logiciels de gestion FAC offrent aux producteurs des solutions inestimables qui les aideront à assurer leur succès et leur viabilité. Ces produits comprennent les logiciels Analyste AgExpert et Gestionnaire de champs PRO. Les produits nets tirés des ventes devraient passer de 1,6 million de dollars en 2010-2011 à 1,9 million en 2011-2012.

Assurances FAC

Depuis 1960, FAC offre à ses clients un régime d'assurance-vie et d'assurance accidents afin de protéger ces derniers, les membres de leur famille et leur entreprise. Selon les projections, le produit brut tiré des primes d'assurance atteindra 18,2 millions de dollars en 2010-2011 et devrait atteindre 19,3 millions en 2011-2012. Le produit net tiré de l'assurance, après déduction des demandes d'indemnité, devrait atteindre 9,1 millions de dollars en 2010-2011 et augmenter à 9,6 millions en 2011-2012.

La Compagnie d'assurance Sun Life du Canada administre les programmes d'assurance de FAC.

Rentabilité du portefeuille

Intérêts créditeurs nets et marge d'intérêt nette

Les intérêts créditeurs nets couvrent le risque de pertes sur créances et les frais d'administration. Ils génèrent aussi un bénéfice suffisant pour que la société demeure financièrement viable et qu'elle puisse financer sa croissance future, dans le but de continuer de soutenir l'agriculture.

Les intérêts créditeurs nets devraient passer de 751,7 millions de dollars (prévision de 2010-2011) à 738,9 millions en 2011-2012. Cette baisse contribuera à une chute de la marge d'intérêt nette, qui passera de 3,58 à 3,37 p.100. Ces variations s'expliquent à la fois par une diminution prévue des marges sur prêts et un rétrécissement de l'écart entre le taux d'intérêt gagné par FAC sur l'actif productif et celui payé sur sa dette. En 2010-2011, les taux d'emprunts de FAC demeurent très faibles étant donné que la demande pour des titres de créance émis par l'État reste forte, ce qui a pour effet de maintenir des taux très faibles par rapport aux actifs. À mesure que l'économie mondiale poursuit sa reprise à la suite de la récession, les taux et la concurrence devraient augmenter, ce qui devrait occasionner une diminution des marges.

Bénéfice net

Le bénéfice net devrait passer de 411,6 millions de dollars (prévision de 2010-2011) à 355,8 millions en 2011-2012, en raison surtout d'une diminution de la marge d'intérêt nette, comme il est mentionné ci-dessus, et d'une hausse de la charge pour pertes sur créances et des frais d'administration. Ces variations sont légèrement contrebalancées par une augmentation des autres produits et des gains de juste valeur.

Gestion financière efficace

Efficience

Frais d'administration

Les frais d'administration devraient augmenter à 312,2 millions de dollars en 2011-2012 par rapport à la prévision de 284,7 millions pour 2010-2011.

Le nombre d'employés permanents, exprimé en équivalents temps plein (ÉTP), a été établi aux fins de planification à 1 646 ÉTP (prévision de 2010-2011). Les hausses de dotation seront restreintes en 2011-2012, puisque FAC continuera de se concentrer sur la gestion des coûts et l'efficience des opérations.

Ratio d'efficience

En 2011-2012, le ratio d'efficience devrait augmenter pour s'établir à 41,6 p. 100. La hausse du ratio d'efficience s'explique à la fois par une hausse des frais d'administration requis pour appuyer la croissance continue de FAC, par des tensions inflationnistes normales et par un amortissement plus élevé, ainsi que par une diminution des intérêts créditeurs nets à mesure que les marges retrouvent des niveaux habituels, pour les raisons expliquées dans la section ci-dessus portant sur les intérêts créditeurs nets et la marge d'intérêt nette.

Gestion du capital

Activités de financement

Rentrées et sorties de fonds liées aux activités d'exploitation

Après ajustement du bénéfice net pour les éléments sans incidence sur la trésorerie, FAC prévoit utiliser 372,7 millions de dollars en 2011-2012 pour appuyer ses activités d'exploitation. Les liquidités utilisées à ce titre devraient diminuer de 359,3 millions de dollars par rapport aux prévisions de 2010-2011, en raison surtout d'une diminution des décaissements de prêts.

Rentrées et sorties de fonds liées aux activités d'investissement

Variation des placements temporaires : (3,5) millions de dollars
FAC prévoit effectuer des placements temporaires de 62,9 millions de dollars en 2011-2012, soit une hausse de 3,5 millions par rapport aux placements temporaires de 59,4 millions prévus en 2010-2011.

Acquisition de placements de capital-risque : (16,0) millions de dollars
Le total des placements dans des occasions de capital-risque devrait être de 16,0 millions de dollars en 2011-2012, soit une hausse par rapport aux 11,8 millions en 2010-2011.

Rentrées et sorties de fonds liées aux activités de financement

Variation des emprunts à long terme : 1 350,1 millions de dollars
FAC prévoit que la dette à long terme augmentera de 1 350,1 millions de dollars en 2011-2012 afin de financer la croissance de son portefeuille.

Variation des emprunts à court terme : 962,2 millions de dollars
FAC prévoit que sa dette à court terme diminuera de 962,2 millions de dollars, puisqu'elle utilise plus de billets à taux variable à long terme afin de financer son portefeuille.

Dividende versé au gouvernement du Canada : (17,1) millions de dollars
Un dividende de 17,1 millions de dollars devrait être versé au gouvernement du Canada en 2011-2012, à la discrétion du Conseil d'administration. Selon les prévisions, un dividende de 18,5 millions sera versé pour 2010-2011.

Ratio de levier

Le ratio d'efficience projeté pour 2011-2012 est de 6,9:1, soit une baisse par rapport aux prévisions de 7,7:1. Cette baisse reflète la proportion plus élevée des prêts du portefeuille que l'on prévoit financer à même les capitaux propres de la société. Ce ratio devrait se maintenir bien en dessous du niveau maximal de 12:1 prescrit par la *Loi sur Financement agricole Canada*.

Qualité du crédit

Prêts en souffrance

Le solde des prêts en souffrance devrait être de 71,9 millions de dollars en 2010-2011 et augmenter à 84,7 millions en 2011-2012, en raison principalement d'un solde global de prêts plus élevé en 2011-2012.

Prêts douteux

Les prêts douteux devraient correspondre à 300,3 millions de dollars en 2011-2012, soit une augmentation de 8,8 millions par rapport à la prévision de 291,5 millions pour 2010-2011. Cette hausse est principalement attribuable à un portefeuille de prêts plus important en 2011-2012 qu'en 2010-2011.

Charge pour pertes sur créances

La charge pour pertes sur créances devrait augmenter, passant de 68,0 millions de dollars (prévision de 2010-2011) à 88,7 millions en 2011-2012. Cette hausse est attribuable à une augmentation de la taille prévue du portefeuille et à une légère hausse de son niveau de risque.

Provision pour pertes sur créances

La provision pour pertes sur créances correspond à la meilleure estimation, par la direction, des pertes potentielles sur les prêts. Elle a deux composantes.

1. Provision spécifique : Les meilleures estimations, par la direction, des pertes probables sur des prêts particuliers qui sont devenus des prêts douteux. Il s'agit du manque à gagner entre la valeur de réalisation tirée de la garantie offerte pour le prêt et le montant total non réglé du prêt, au moment ou celui-ci a été classé comme douteux.

2. Provision générale : La meilleure estimation, par la direction, des pertes probables dans le portefeuille, sur les prêts dont le caractère douteux n'a pas été établi avec certitude. L'analyse menée pour établir la provision générale tient compte de prêts pour lesquels une certaine détérioration de la qualité du crédit a été observée. Elle repose également sur une estimation des pertes non déterminées à la suite d'événements récents ou de l'évolution de la conjoncture économique, ainsi que des pertes qui pourraient être attribuables aux tendances Grâce à cette analyse, la direction peut prévoir les pertes sur créances au portefeuille qui ne se sont pas encore traduites concrètement par une détérioration observable de prêts particuliers.

La provision pour pertes sur créances devraient augmenter, passant de 633,5 millions de dollars (prévision de 2010-2011) à 665,1 millions à la fin de 2011-2012. Cette provision, exprimée en pourcentage des prêts à la clôture, devrait passer de 3,05 à 3,10 p. 100. Le risque global du portefeuille ne devrait pas changer considérablement.

Résultats de l'actionnaire

Rendement des capitaux propres

Ce ratio mesure le rendement du capital investi par le gouvernement du Canada dans la société. Le rendement des capitaux propres devrait diminuer, passant de 18,2 p. 100 (prévision de 2010-2011) à 13,9 p. 100 en 2011-2012. Cette baisse est principalement attribuable, comme il est mentionné plus haut dans le plan, à des intérêts créditeurs nets plus faibles, à une hausse des frais d'administration et de la charge pour pertes sur créances et à une baisse d'utilisation de la dette afin de financer le portefeuille.

Rendement de l'actif

Le rendement de l'actif mesure l'efficacité avec laquelle la société utilise son actif pour réaliser des bénéfices. Le rendement de l'actif devrait s'établir à 1,65 p. 100 en 2011-2012, soit une baisse par rapport au rendement de 1,98 p. 100 prévu en 2010-2011. Cette baisse est attribuable aux éléments décrits dans la section sur le bénéfice net.

6.2 Budget d’investissement

Le budget d’investissement de 2011-2012 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 2011-2012, ce qui est une légère diminution par rapport 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, la plus grande partie de la transition étant prévue pour 2011-2012, avec l'achèvement prévu pendant l'exercice budgétaire 2012-2013. 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.

6.2.1 Modification future des conventions comptables

Normes internationales d’information financière

En février 2008, le Conseil canadien des normes comptables a confirmé que les normes internationales d’information financière (IFRS) remplaceront les principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada le 1er janvier 2011 pour les entités ayant une obligation publique de rendre des comptes. Dès le premier trimestre de son exercice 2011-2012, FAC produira des rapports financiers consolidés non vérifiés, y compris des données comparatives, conformément aux IFRS. Sa période de production de données comparatives a débuté le 1er avril 2010; la société prépare donc de l’information financière conforme aux IFRS depuis cette date. Les premiers états financiers annuels de la société qui seront dressés selon les IFRS sont ceux de l’exercice prenant fin le 31 mars 2012.

Le passage des PCGR aux IFRS est une tâche d’envergure qui devrait avoir des répercussions importantes sur la situation financière et les résultats d’exploitation déclarés par la société. Il aura aussi une incidence sur certaines fonctions opérationnelles. Conséquemment, la société a établi un plan de conversion aux IFRS ainsi qu’une structure de gouvernance formelle, qui comprend un comité directeur des IFRS, dans le but de surveiller les progrès réalisés et les décisions cruciales prises durant la conversion. Le comité directeur est formé de hauts dirigeants des Finances, de la Trésorerie et de la Vérification. Le plan de conversion sera modifié et mis à jour comme il convient à mesure que la société suivra le processus de conversion et que des IFRS nouvelles ou modifiées seront adoptées.

La société a retenu les services d’une société d’experts-conseils indépendante pour établir avec elle un partenariat tout au long du processus de conversion. Une étude de haut niveau a été menée pour recenser les répercussions qu’auront les IFRS sur les politiques, les processus et les systèmes de la société. Les résultats de cette étude ont fourni le cadre du plan de conversion détaillé de FAC.

Tenant compte des ressources nécessaires pour mener à terme le projet de conversion aux IFRS, la société lui a affecté certaines ressources à temps plein et d’autres à temps partiel, jugeant que leur expertise était nécessaire. Toutes les personnes auxquelles des responsabilités clés ont été attribuées dans le cadre du processus de conversion ont reçu de la formation pertinente, et celles dont les fonctions ont été touchées directement par le projet de conversion ont aussi reçu une formation complémentaire. Dans le cadre d’un plan global de gestion du changement, des séances d’information générale ont été organisées afin d’expliquer aux employés les répercussions qu’auront les IFRS sur la société.

Les conventions comptables selon les IFRS sélectionnées par l’équipe de projet ont été approuvées par la haute direction, et le Comité de vérification est aligné sur ces choix. Toutes les parties sont conscientes du fait que, pendant toute la période de conversion, le Conseil des normes comptables internationales (IASB) continuera d’émettre de nouvelles normes comptables et que, par conséquent, les conventions comptables choisies au départ par l’équipe de projet pourraient changer. La société tiendra compte des révisions conformément à la structure de gouvernance du projet, tel que le décrit le plan de conversion détaillé.

Le tableau de la page suivante décrit les éléments clés du plan de conversion de la société, ses étapes importantes et son état actuel. Le plan de conversion de la société comporte cinq phases qui doivent être traversées durant la période de juillet 2008 à juin 2012. À ce jour, la société a exécuté toutes les tâches prévues conformément aux étapes établies dans le plan de projet. Elle prévoit s’acquitter de toutes les étapes importantes jusqu’à l’achèvement du projet de conversion.

Élément	Étape importante	État actuel
	Communication de l'information financière	
Établissement des différences sur les plans de la comptabilité et de la communication de l'information financière. Sélection des conventions comptables continues des IFRS. Choix au titre d'IFRS 1.	Approbation, par les cadres dirigeants, de la convention comptable selon IFRS et des choix au titre d'IFRS 1 au cours du T2 de 2009-2010.	Approbation, par les cadres dirigeants, des choix de convention comptable au titre d'IFRS 1 faits au T2 de 2009-2010.
Élaboration du format de présentation des états financiers dressés selon les IFRS, y compris les définitions d'informations à fournir.	Élaboration d'une ébauche de présentation des états financiers d'ici le T4 de 2009-2010.	Préparation du format de présentation et du bilan d'ouverture des états dressés selon les IFRS et quantification des effets de la conversion.
Quantification des effets de la conversion.	Élaboration du bilan d'ouverture des états dressés selon les IFRS au plus tard à la fin du T2 de 2010-2011.	Surveillance continue des répercussions des normes comptables nouvelles et modifiées.
	Systèmes et processus	
Établissement des répercussions des changements à la convention comptable sur les systèmes et les processus. Confirmation que les systèmes et les processus appuient les besoins de données aux fins de la communication de l'information financière. Mise en œuvre des changements requis aux systèmes et aux processus.	Les changements aux systèmes et aux processus sont apportés à temps pour appuyer les exigences de communication de l'information financière selon deux ensembles de normes durant l'exercice 2010-2011.	L'évaluation des répercussions initiales sur les systèmes et les processus est terminée. Des changements aux processus et à la TI sont requis en raison du déploiement des IFRS, y compris le développement d'un système de production de rapports selon deux ensembles de normes pour l'exercice 2010-2011.
Surveillance du maintien de l'environnement de contrôle à mesure que les changements aux systèmes et aux processus sont apportés.	Toutes les répercussions importantes sur le plan des contrôles ont été évaluées au moment de planifier la mise en œuvre des changements aux systèmes et aux processus.	Les changements prévus aux processus et aux systèmes ont été apportés et les changements à l'environnement de contrôle sont surveillés.

Activités de la société		
Évaluation des répercussions sur tous les secteurs de l'entreprise et mise en œuvre des changements requis.	Les répercussions sur tous les secteurs de l'entreprise doivent être déterminées d'ici le T2 de 2009-2010.	L'évaluation des répercussions sur les autres secteurs de l'entreprise doit être terminée d'ici le T2 de 2009-2010. Les répercussions ont été communiquées aux secteurs de l'entreprise au T3 de 2009-2010 et les changements requis ont été apportés.
Communication du plan de conversion, des répercussions des IFRS et de la progression de la mise en œuvre à l'interne et à l'externe. Établissement des niveaux de formation sur les IFRS convenant à chaque secteur de l'entreprise, et prestation de la formation.	Maintien et mise à exécution des plans de gestion du changement et de communication pendant toute la durée du projet.	Des comptes rendus sont faits tous les trimestres au Comité de vérification. Une autre séance a été organisée au T2 de 2009-2010 afin de communiquer les répercussions détectées des IFRS, la convention comptable choisie et les choix faits au titre d'IFRS 1. Une autre séance est prévue afin de présenter le bilan d'ouverture des états dressés selon les IFRS. Une formation détaillée sur les IFRS a été donnée aux membres clés de l'équipe de projet des IFRS. Les besoins de formation et d'information pour le reste de la société ont été déterminés et satisfaits.

Les paragraphes suivants décrivent les principaux changements que la société prévoit apporter à ses conventions comptables en raison de la conversion aux IFRS, ainsi que les principaux choix que FAC prévoit faire en vertu d'IFRS 1. Les descriptions présentées ci-dessous sont fondées sur les normes comptables qui, de l'avis de la société, seront en vigueur pour sa première période de déclaration de l'information financière selon les normes IFRS. Ces descriptions pourraient être modifiées selon les circonstances et tout changement qui pourrait être apporté aux normes.

Tant que toutes les normes applicables à la date de conversion ne seront pas connues, il sera impossible de déterminer avec certitude l'incidence des IFRS sur les états consolidés de la société. Par conséquent, les chiffres et les détails relatifs aux répercussions décrites ci-dessous sont susceptibles de changer.

L'impact global de la transition aux IFRS, le 1er avril 2010, sur les bénéfices non répartis de la société devrait être une diminution de 129,7 millions de dollars.

Avantages des employés

(i) En vertu des IFRS, la convention comptable de la société consiste à adopter une approche de « marge » et de répartir les gains et les pertes actuariels en parties non comptabilisées et comptabilisées. La société prévoit choisir de comptabiliser tous les gains et toutes les pertes actuariels accumulés pour ses régimes à prestations déterminées à la date de la transition. L'ajustement transitoire sur les bénéfices non répartis en rapport avec ce poste devrait être une diminution de 63,4 millions de dollars. De plus, la société prévoit se prévaloir de l'exemption de divulguer la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations constituées, de la juste valeur des actifs du plan, du surplus/déficit du régime à prestations déterminées et des écarts entre résultats et prévisions avant la date de la transition.

(ii) En vertu des IFRS, la société doit comptabiliser immédiatement les passifs pour tous les coûts des services passés découlant des modifications aux régimes, pourvu que les prestations soient déjà acquises. Si elles ne le sont pas, la société doit comptabiliser ces passifs selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée moyenne résiduelle de service, et ce, jusqu'à ce que les prestations soient acquises. En vertu des PCGR canadiens, le coût de toutes les prestations au titre des services passés, découlant des modifications aux régimes, était amorti sur la durée moyenne résiduelle de service des salariés actifs au moment où la modification était comptabilisée. Au moment de la transition, la société prévoit comptabiliser le coût de toutes les prestations acquises au titre des services passés. L'incidence de cette approche sur les bénéfices non répartis devrait être une diminution de 1,3 million de dollars.

(iii) En vertu des IFRS, si la société détient un actif net du régime pour son obligation au titre des prestations constituées, il doit se limiter au total des coûts des services passés non comptabilisés et de la valeur actualisée des avantages économiques existants sous forme de tout remboursement futur du régime ou de toute réduction des contributions futures au régime. Aux fins de calcul de la valeur actualisée des avantages économiques, la société tient compte de toute exigence minimale de capitalisation applicable à l'un ou l'autre de ses régimes. La société dispose d'un avantage économique si l'avantage est réalisable pendant la durée du régime ou au moment du règlement de ses obligations. Ce n'est pas ainsi que les PCGR du Canada calculaient le plafond de l'actif. Au moment de la transition, la société prévoit comptabiliser une obligation additionnelle, dont l'impact sur les bénéfices non répartis devrait être une diminution de 41,8 millions de dollars.

(iv) En vertu des IFRS, la date de mesure de l'obligation au titre des prestations constituées et des actifs du régime doit en être une à laquelle les montants comptabilisés dans les états financiers ne diffèrent pas considérablement des montants qui seraient établis à la fin de la période de déclaration. Selon les PCGR canadiens, les actifs des régimes et l'obligation au titre des prestations constituées étaient mesurés trois mois avant la date de clôture des états financiers annuels. Au moment de la transition, la société prévoit comptabiliser une diminution des bénéfices non répartis de 21,5 millions de dollars, découlant du changement de la date de mesure.

(v) Les IFRS exigent de la société qu'elle comptabilise un passif pour les absences rémunérées à court terme non acquises. La dépense est comptabilisée lorsque l'employé rend des services qui augmentent son droit à des absences rémunérées futures qui ne sont pas acquises. Les PCGR du Canada n'exigeaient pas qu'un passif soit comptabilisé pour ce type d'avantage à court terme pour les employés. L'ajustement transitoire visant à comptabiliser cette obligation devrait occasionner une diminution des bénéfices non répartis de 1,2 million de dollars.

Coûts de constitution des prêts

En vertu des IFRS, les coûts de constitution des prêts doivent être différentiels et directement attribuables à la constitution des prêts. Ils doivent être reportés et comptabilisés sur la durée prévue du prêt selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsque les états financiers étaient dressés selon les PCGR canadiens, une partie des frais d'administration étaient reportés et comptabilisés sur la durée prévue du prêt selon la méthode du taux d'intérêt effectif, puisque ces frais étaient considérés comme des coûts directs découlant de la négociation et de l'exécution des ententes de prêt. Ces coûts ne remplissent pas les critères des coûts de constitution des prêts selon les IFRS et la société prévoit comptabiliser le solde reporté au moment de la transition. L'incidence de la transition sur les bénéfices non répartis devrait être une diminution de 6,0 millions de dollars.

Frais imposés après la constitution d'un prêt

Dans le cas d'états financiers dressés selon les IFRS, les frais imposés après la constitution d'un prêt sont comptabilisés immédiatement comme produit. Il s'agit notamment des frais de conversion, des frais associés à un nouvel amortissement, des frais de conversion à un prélèvement à réduction de capital et des frais de modification du calendrier de remboursement qui, selon les PCGR canadiens, étaient reportés et comptabilisés sur la durée prévue du prêt selon la méthode du taux d'intérêt effectif. La société prévoit comptabiliser le solde reporté au moment de la transition. L'incidence de la transition sur les bénéfices non répartis devrait être une augmentation de 5,7 millions de dollars.

Juste valeur des emprunts structurés

La société prévoit recourir à l'exemption volontaire au titre d'IFRS 1 qui lui permet d'évaluer ses emprunts structurés à leur juste valeur au moment de leur comptabilisation initiale, en utilisant prospectivement une technique d'évaluation à compter du 1er janvier 2004. Conformément aux exigences de la norme IAS 39, cette approche entraîne la comptabilisation des gains nets reportés à la date de la transaction (gain ou perte au jour 1). L'effet de cette exemption sur les états financiers de la société, découlant du report et de l'amortissement du gain ou de la perte au jour 1 au moment de sa constatation initiale, devrait être une diminution de 0,2 million de dollars au chapitre des bénéfices non répartis.

Un amendement à l'exemption volontaire au titre d'IFRS 1 décrit ci-dessus est en cours d'étude par l'International Accounting Standards Board (IASB). L'amendement ferait passer la date d'entrée en vigueur de l'exemption du 1er janvier 2004 à la date de transition aux IFRS de la société. Si l'amendement est apporté, la société ne serait plus tenue de faire d'ajustement à ce titre.

Participation minoritaire

Dans les états dressés selon les IFRS, la participation minoritaire est classée comme de l'avoir et est présentée séparément des capitaux propres de l'actionnaire de la société. Dans les états dressés selon les PCGR canadiens, la participation minoritaire inscrite au bilan consolidé était classée entre le total du passif et des capitaux propres. L'incidence de la transition aux IFRS sur le total des capitaux propres devrait être une augmentation de 9,5 millions de dollars.

Autres IFRS choisies à la transition

Regroupements d'entreprises

La société prévoit choisir de ne pas appliquer rétrospectivement la norme IFRS 3 – Regroupements d'entreprises, aux regroupements effectués avant la date de passage aux IFRS. Par conséquent, les regroupements d'entreprises antérieurs ne seraient pas ajustés et il n'y aurait pas d'effet sur les états financiers de la société au moment de la transition résultant de l'adoption de cette exemption.

Adoption des IFRS par la filiale

En ce qui concerne la consolidation d'Avrio dans les états financiers consolidés de la société à la date de la transition aux IFRS, la société prévoit choisir d'évaluer les actifs et les passifs en utilisant les valeurs déterminées par Avrio à son adoption des IFRS, le 1er janvier 2010. Ce choix ne devrait pas avoir d'incidence sur les états financiers au moment de la transition.

Contrats de location-acquisition

Pour les contrats qui ont été évalués selon les PCGR canadiens, la société prévoit exercer son droit, en vertu d'IFRS 1, de ne pas réévaluer si une entente comprend un contrat de location-acquisition aux termes d'IFRIC 4 de l'International Financial Reporting Interpretations Committee. Les ententes conclues avant la date d'entrée en vigueur de CPN-150 du Comité sur les problèmes nouveaux (CPN) et qui n'ont pas été évaluées subséquemment en vertu de celle-ci ont été évaluées en vertu d'IFRIC 4. Aucun autre contrat de location-acquisition n'a été trouvé. Ce choix ne devrait pas avoir d'incidence sur les états financiers au moment de la transition.

Coûts d'emprunt

Lorsqu'elle dressait ses états financiers selon les PCGR du Canada, la société comptabilisait ses coûts d'emprunt à mesure qu'ils étaient engagés. Au moment de la transition, la société prévoit choisir de capitaliser ses coûts d'emprunt seulement dans le but de qualifier les actifs pour lesquels la date d'inscription à l'actif était la même que la date de transition ou antérieure à celle-ci. Ce choix ne devrait pas avoir d'incidence sur les états financiers au moment de la transition.

Financement agricole Canada
Bilan consolidé
Plan d'entreprise de 2011-2012
(millions de dollars)

Au 31 mars	2010 Réalisations PCGR	2011 Prévisions IFRS	2012 Plan IFRS
Actif			
Trésorerie	$ 628,0	$ 791,3	$ 837,9
Placements temporaires	199,8	59,4	62,9
Créances	32,8	6,9	6,9
Éléments d'actif liés à des dérivés	66,9	104,5	85,6
	927,5	962,1	993,3
Prêts	19 687,2	20 767,3	21 447,8
Provision pour pertes sur créances	610,4	633,5	665,1
Prêts nets	19 076,8	20 133,8	20 782,7
Contrats de location-financement	2,8	4,1	6,8
Placements de capital-risque	60,0	57,2	65,5
Matériel et améliorations locatives	31,5	31,9	30,8
Logiciels	42,8	44,0	44,6
Matériel sous contrat de location-exploitation	14,9	28,5	36,3
Autres actifs	46,8	13,7	14,7
	136,0	118,1	126,4
Total de l'actif	$ 20 203,1	$ 21 275,3	$ 21 974,7
Passif			
Créditeurs et charges à payer	$ 48,6	$ 56,4	$ 63,0
Intérêts à payer sur les emprunts	49,6	71,1	74,7
Éléments de passif liés aux dérivés	6,8	0,8	0,8
	105,0	128,3	138,5
Emprunts			
Dette à court terme	8 801,2	8 002,0	7 470,7
Dette à long terme	8 908,4	10 375,7	11 294,9
	17 709,6	18 377,7	18 765,6
Autres passifs	43,4	131,0	131,8
Capitaux propres			
Capital	547,7	547,7	547,7
Bénéfices non répartis	1 584,3	1 847,0	2 186,3
Cumul des autres éléments du résultat étendu	203,6	228,5	187,7
Capitaux propres attribuables à l'actionnaire de l'entité par	2 335,6	2 623,2	2 921,7
Participation minoritaire à l'entité ad hoc	9,5	15,1	17,1
	2 345,1	2 638,3	2 938,8
Total du passif et des capitaux propres	$ 20 203,1	$ 21 275,3	$ 21 974,7

Financement agricole Canada
État consolidé des résultats d'exploitation
Plan d'entreprise 2011-2011
(millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2010 Réalisations PCGR	2011 Prévisions IFRS	2012 Plan IFRS
Intérêts créditeurs			
Prêts	$ 797,4	$ 944,2	$ 1 012,9
Placements	5,9	8,1	13,0
	803,3	952,3	1 025,9
Intérêts débiteurs			
Dette à court terme	(2,8)	34,0	44,0
Dette à long terme	196,2	166,6	243,0
Total des intérêts débiteurs	193,4	200,6	287,0
Intérêts créditeurs nets	609,9	751,7	738,9
Charge pour pertes sur créances	91,4	68,0	88,7
Intérêts créditeurs nets après la charge pour pertes sur créances	518,5	683,7	650,2
Produit tiré de l'assurance			
Primes	16,1	18,2	19,3
Charges liées aux indemnités	(7,5)	(9,1)	(9,7)
	8,6	9,1	9,6
Autres produits	1,7	1,9	2,0
Total des autres produits	10,3	11,0	11,6
Bénéfice avant les frais d'administration	528,8	694,7	661,8
Frais d'administration	255,2	284,7	312,2
Bénéfice avant ajustement de juste valeur	273,6	410,0	349,6
Ajustement de juste valeur	6,6	1,6	6,2
Bénéfice net	$ 280,2	$ 411,6	$ 355,8
Bénéfice net (perte nette) attribuable à :			
Capitaux propres de l'actionnaire de l'entité parente	$ 281,9	$ 410,9	$ 356,4
Participation minoritaire à l'entité ad hoc	(1,7)	0,7	(0,6)

Financement agricole Canada
État consolidé du résultat étendu
Plan d'entreprise 2011-2012
(millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2010 Réalisations PCGR	2011 Prévisions IFRS	2012 Plan IFRS
Bénéfice net	$ 280,2	$ 411,6	$ 355,8
Autres éléments du résultat étendu			
Gains nets (pertes nettes) sur dérivés désignés comme éléments de couverture de flux de trésorerie	(186,7)	46,3	(19,0)
Virement au bénéfice net des gains (pertes) réalisé(e)s sur dérivés désignés comme éléments de couverture de flux de trésorerie	(16,9)	(21,1)	(21,7)
Variation des gains nets (pertes nettes) sur dérivés désignés comme couvertures de flux de trésorerie	(203,6)	25,2	(40,7)
Gains nets (pertes nettes) non réalisé(e)s sur placements temporaires disponibles à la vente	0,0	(0,3)	(0,1)
Résultat étendu	$ 76,6	$ 436,5	$ 315,0

Financement agricole Canada
État consolidé des variations des capitaux propres
Plan d'entreprise 2011-2012
(millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2010 Réalisations PCGR	2011 Prévisions IFRS	2012 Plan IFRS
Surplus d'apport	$ 547,7	$ 547,7	$ 547,7
Bénéfices non répartis			
Solde au début de l'exercice	1 321,0	1 584,3	1 847,0
Ajustement transitoire lié aux IFRS - 1er avril 2010	0,0	(129,7)	0,0
Bénéfice net	281,9	410,9	356,4
Dividende versé	(18,6)	(18,5)	(17,1)
Solde à la fin de l'exercice	1 584,3	1 847,0	2 186,3
Cumul des autres éléments du résultat étendu			
Solde au début de l'exercice	407,2	$ 203,6	228,5
Gains nets (pertes nettes) non réalisé(e)s sur placements temporaires disponibles à la vente	0,0	(0,3)	(0,1)
Gains nets sur dérivés désignés comme éléments de couverture de flux de trésorerie	(203,6)	25,2	(40,7)
Solde à la fin de l'exercice	203,6	$ 228,5	187,7
Participation minoritaire à l'entité ad hoc			
Solde au début de l'exercice	7,6	9,5	15,1
Bénéfice net	(1,7)	0,7	(0,6)
Répartitions à la participation minoritaire	3,6	4,9	2,6
Solde à la fin de l'exercice	9,5	15,1	17,1
Total	$ 2 345,1	$ 2 638,3	$ 2 938,8

Financement agricole Canada
État consolidé des flux de trésorerie
Plan d'entreprise 2011-2012
(millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2010 Réalisations PCGR	2011 Prévisions IFRS	2012 Plan IFRS
Activités d'exploitation			
Résultat étendu	$ 281,9	$ 411,6	$ 355,8
Éléments sans incidence sur la trésorerie	0,0	0,0	0,0
Charge pour pertes sur créances	91,4	68,0	88,7
Ajustement de juste valeur	0,0	0,3	(6,1)
Autres	1,0	0,0	0,0
Prêts décaissés	(6 628,7)	(6 520,6)	(6 077,9)
Prêts remboursés	3 981,9	5 375,1	5 347,0
Variations des actifs et des passifs d'exploitation	(31,2)	(64,5)	(80,1)
Rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation	(2 313,9)	(732,0)	(372,7)
Activités d'investissement			
Variation des placements temporaires	(156,1)	140,4	(3,5)
Acquisition de placements de capital-risque	(11,3)	(11,8)	(16,0)
Produit de la cession de placements de capital-risque	9,1	17,3	13,8
Autres	(44,8)	99,8	54,2
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement	(203,1)	245,7	48,5
Activités de financement			
Variation de la dette à long terme	3 159,9	1 849,3	1 350,1
Dividende versé	(18,6)	(18,5)	(17,1)
Contribution de capital	0,0	0,0	0,0
Produit de la vente de dérivés	98,7	0,0	0,0
Variation de la dette à court terme	(790,9)	(1 181,2)	(962,2)
Rentrées de fonds liées aux activités de financement	2 449,1	649,6	370,8
Variation de la trésorerie	(67,9)	163,3	46,6
Variation de la trésorerie au début de l'exercice	695,9	628,0	791,3
Variation de la trésorerie à la fin de l'exercice	$ 628,0	$ 791,3	$ 837,9

6.3 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 pour combler ses besoins de financement prévus.

FAC demande l’autorisation :

a) de contracter des emprunts à court terme par l’intermédiaire du Cadre d’emprunt des sociétés d’État et/ou sur les marchés monétaires canadiens, et au moyen 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 10,0 milliards de dollars en 2011-2012.

b) de contracter des emprunts à moyen et long terme par l’intermédiaire 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 le plafond maximal de 20,0 milliards de dollars en 2011-2012.

c) de contracter des emprunts à court terme en devises américaines auprès des marchés monétaires canadiens aux fins d’appariement de ses actifs financiers en dollars américains. L’encours total des emprunts à court terme en dollars américains ne doit pas dépasser le plafond maximal de 200 millions de dollars en 2011-2012.

FAC n’utilisera l’autorisation de contracter des emprunts en devises canadiennes auprès des marchés financiers que s’il lui est impossible d’effectuer des emprunts par l’intermédiaire du Cadre d’emprunt des sociétés d’État pendant une période prolongée, et chacun de ces emprunts devra être approuvé par le ministre des Finances.

Un encours total d’emprunts à court terme de 10,0 milliards de dollars est requis pour combler les besoins de financement de 2011-2012. Il est important que le plafond accorde de la latitude à la société pour répondre à ses besoins opérationnels et gérer l’incertitude des flux de trésorerie.

Un encours total d’emprunts à moyen et long terme de 20,0 milliards de dollars est requis pour combler les besoins de financement de 2011-2012. Ce montant donnera à FAC la flexibilité et la latitude dont elle a besoin pour financer efficacement les éléments de son bilan ainsi que ses besoins opérationnels.

7.0 Renseignements de référence

7.1 Produits et services

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

Financement de la production primaire

FAC accorde des prêts adaptés aux besoins uniques des producteurs primaires. Sa clientèle diversifiée comprend ceux et celles qui œuvrent dans la production de produits de base non traités tels que les cultures, le lait, les fruits et les légumes et dans l'élevage de bovins, de porcs, de volaille et de moutons. Les membres du personnel de FAC développent des relations avec les clients afin de s'assurer que la combinaison de conditions de prêt, d'exigences de garantie et de calendrier de remboursement répond à leurs besoins actuels et futurs.

Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire

FAC prête de l'argent à ceux et celles qui vendent aux producteurs primaires et font des achats auprès de ces derniers, y compris des fabricants et des concessionnaires d'équipement, des fournisseurs d'intrants et des transformateurs qui œuvrent le long de la chaîne de valeur agricole. Les clients qui veulent obtenir un prêt peuvent communiquer avec un directeur des relations d'affaires ou un membre de l'équipe de vente de FAC.

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

Grâce à des partenariats avec des concessionnaires d'équipement, des détaillants d'intrants de culture et des négociants d'animaux, FAC offre des services de financement à l'endroit même où ses clients font des affaires. De plus, les concessionnaires d'équipement sont en mesure d'offrir aux clients des produits de crédit-bail de FAC. Ces programmes appuient les partenaires de FAC tout en offrant aux producteurs des solutions de financement au point de vente.

Apprentissage FAC

FAC met à la disposition de ses clients des activités de formation en gestion, de l'information et des occasions d'apprentissage. Ces activités se déroulent sous forme d'ateliers et de tournées d'apprentissage et les sujets abordés portent sur la gestion financière agricole, les ressources humaines, la planification de la relève et autres. De plus, FAC propose des occasions d'apprentissage par l'intermédiaire de ses programmes de partenariats avec des associations, des groupes et des entreprises de l'industrie.

FAC offre gratuitement tous ses événements d'apprentissage à l'ensemble des producteurs et agroentrepreneurs afin de leur donner l'occasion d'améliorer leurs compétences en gestion agricole et de participer à des formations pratiques. Le personnel incite les jeunes agriculteurs à participer à ces événements d'apprentissage.

En 2010-2011, les forums FAC à l’intention des clients ont été tenus à dix emplacements partout au Canada. Ces forums présentent des conférenciers de renom qui traitent du thème De grandes idées pour votre avenir.

Chaque semaine, les clients peuvent obtenir en ligne les plus récentes nouvelles agricoles grâce au bulletin électronique le plus populaire au pays (selon une étude d'Ipsos Reid publiée en 2009), *FAC Express*. Cette publication leur fait part de nouvelles provinciales, nationales et internationales ainsi que de renseignements sectoriels qui ont des répercussions sur

l'agriculture. Le bulletin hebdomadaire *FAC Express* est livré gratuitement à plus de 30 000 abonnés et clients.

Par ailleurs, les clients peuvent en savoir davantage sur les stratégies de gestion agricole grâce au journal *AgriSuccès*, qui est publié par FAC tous les deux mois. Ce magazine gratuit à publication nationale, qui porte sur la gestion agricole, offre aux clients des conseils et des opinions d'experts et de producteurs de l'industrie.

Logiciels de gestion FAC

FAC offre des logiciels conçus pour les producteurs canadiens, soit Analyste AgExpert, Gestionnaire de champs PRO et Gestionnaire de champs commercial.

Analyste AgExpert permet aux clients d'effectuer un suivi de leurs revenus et dépenses, de leurs stocks et de leurs immobilisations et de dresser des états financiers, y compris des déclarations de TPS. Ce logiciel de comptabilité a été conçu spécialement pour l'agriculture canadienne, et comprend une fonctionnalité de production de rapports qui répond aux besoins des producteurs.

Le logiciel Gestionnaire de champs PRO est un système de tenue de registres de cultures et de planification qui donne aux clients accès à toutes leurs données relatives à la production agricole.

Le logiciel Gestionnaire de champs commercial permet aux transformateurs de produits alimentaires et aux agronomes de retracer et de filtrer les données de leurs producteurs. Ce logiciel leur permet de gagner du temps, d'accroître l'exactitude de leurs rapports et de créer des registres vérifiables. Les registres électroniques permettent de garantir de bonnes pratiques agronomiques, et les agronomes peuvent les utiliser pour recueillir et classer de l'information utile sur les producteurs. À une époque où les exigences en matière de traçabilité augmentent, les logiciels Gestionnaire de champs commercial et Gestionnaire de champs PRO permettent de minimiser le travail en matière de suivi en rendant possible la tenue de registres agricoles de la planification à l'entreposage.

Assurances FAC

FAC offre des produits d'assurance-vie et d'assurance-accidents conçus pour les besoins des agriculteurs. Ces produits permettent à ses clients de se protéger et de protéger leur entreprise et leur famille.

Investissement FAC

Investissement FAC est le champ d'activité du capital-risque de FAC, qui a été mis sur pied afin de combler les besoins de l'industrie agricole canadienne en matière de financement non traditionnel.

FAC offre du financement par capital-risque par l’intermédiaire du fonds de société en commandite Avrio Ventures. Ce fonds comporte des engagements de capital s’élevant à 75 millions de dollars, y compris l’engagement principal de FAC d’une valeur de 50 millions. L’objectif principal de ce fonds est d'investir sous forme de financement par actions dans des entreprises agricoles, de l'étape de commercialisation à celle de croissance, dans les secteurs des bioproduits industriels, de la technologie alimentaire et des ingrédients nutraceutiques.

Avrio Ventures offre des services à l'échelle du Canada et a des bureaux à Montréal, à Toronto et à Calgary.

Services en ligne de FAC

Grâce aux Services en ligne de FAC, les clients peuvent consulter leur portefeuille, prendre connaissance des rapports sur la valeur des terres agricoles, tirer profit d’une trousse de financement agricole, surveiller les prix à terme des produits agricoles de base, ainsi que jeter un coup d’œil à la météo et aux nouvelles agricoles.

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 tout ce que l'agriculture canadienne a à offrir. La section Commerce entre agriculteurs permet aux producteurs de vendre leurs produits et leurs services à d'autres producteurs. Cette section comprend plusieurs catégories, notamment, bétail et fourrage, semences et intrants, plantes produites en serres, équipement et services spéciaux.

7.2 Prêts et crédit-bail

Prêts personnalisés

Prêt Agri-croissance
Les clients peuvent gérer leurs flux de trésorerie grâce à des versements d’intérêt seulement, jusqu’à ce que le capital investi rapporte.

Prêt Express
Le prêt Express est un prêt préapprouvé et garanti offrant la possibilité d’obtenir de nouvelles avances de fonds pour l’achat d’immobilisations à la discrétion de l’emprunteur.

Prêt ExpressPlus
Le prêt ExpressPlus constitue un prêt renouvelable et préapprouvé auquel les emprunteurs peuvent accéder en tout temps pour assurer le bon déroulement de leurs activités quotidiennes.

Prêt en devise américaine
Le Prêt en devise américaine peut s’avérer utile pour les clients qui tirent des revenus en dollars américains. Ce prêt leur permet d’emprunter et de faire leurs paiements en dollars américains.

Prêt Capacité plus
Les producteurs peuvent acheter du quota et du bétail d'élevage grâce à ce financement préapprouvé jusqu'à concurrence de 18 mois, avec option de capitalisation des intérêts.

Prêt Liquidités plus
Ce prêt permet aux clients d’effectuer des versements d'intérêt seulement, ce qui leur offre la possibilité de réinvestir des fonds dans d'autres secteurs de leur exploitation. L’emprunteur effectue des versements de capital au moment qui lui convient.

Prêt Constructeur
Les clients peuvent reporter leurs paiements de capital pendant leurs projets de construction ou d'expansion, grâce à du financement provisoire jusqu'à concurrence de 18 mois.

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

Enviro-prêt
Ce prêt permet aux clients de reporter leurs paiements de capital pendant qu'ils construisent, améliorent ou agrandissent leurs installations dans le but de réduire l’empreinte écologique de leur entreprise.

Prêt Agri-début
Ce prêt est conçu pour aider les jeunes agriculteurs qui ont fait des études postsecondaires à démarrer leur exploitation.

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

Prêt Progrès-avantages
Le prêt Progrès-avantages permet aux clients d’obtenir des taux d’intérêt réduits lorsque leur entreprise atteint des objectifs et des ratios financiers préalablement établis.

Prêt Pause-printemps
Les clients peuvent profiter de ce prêt dont le calendrier de remboursement correspond à la période d'exploitation forestière.

Prêt Entreprenez maintenant, payez plus tard
Ce prêt permet aux clients de reporter leurs paiements afin de démarrer leur exploitation.

Prêt Transfert
Le prêt Transfert offre de la souplesse en ce qui a trait au transfert d’actifs agricoles en permettant d’échelonner les décaissements faits au vendeur sur une période donnée.

Prêts standards

Produit fermé
Ces taux sont fixés pour le terme du prêt hypothécaire ou sur garantie mobilière.

Produit à taux fixe
Ces taux hypothécaires sont fixés pour le terme du prêt, avec une option de paiement anticipé de 10 p. 100.

Produit ouvert
Ces taux ouverts offrent l’option de paiement anticipé sans pénalité. Le taux est fixé pour le terme du prêt sur garantie mobilière.

Produit à taux variable
Les produits à taux variable offrent un maximum de souplesse grâce à un taux qui fluctue en fonction des hausses et des baisses des taux d'intérêt. Un prêt sur garantie mobilière ou un prêt hypothécaire ouvert à taux variable permet aux clients de rembourser par anticipation tout montant, en tout temps. Un prêt hypothécaire standard à taux variable offre la possibilité d'effectuer en tout temps des paiements anticipés de 10 p. 100.

Crédit-bail pour l'équipement

Crédit-bail FAC
Les clients peuvent louer de l’équipement neuf ou d’occasion auprès de certains concessionnaires d’équipement s’ils souhaitent réduire le montant initial à verser et bénéficier d’une plus grande souplesse.

7.3 Glossaire

Agri-production
(voir Financement de la production primaire)

Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire
Le financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire fait référence aux clients du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire qui ont contracté un prêt auprès de FAC. Il comprend les clients qui sont des fournisseurs ou des transformateurs qui vendent leurs produits aux producteurs primaires, achètent les produits de ces derniers ou leur offrent des services. Il s'agit entre autres de fabricants et vendeurs d'équipement, de fournisseurs d'intrants, de grossistes, d'entreprises de marketing et de transformateurs.

Agri-valeur
(voir Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire)

Alliance
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 d'offrir, ainsi, des services plus complets aux clients.

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

Montants en souffrance
Les montants en souffrance comprennent tous les comptes en souffrance, y compris les prêts douteux bruts, supérieurs à 500 $.

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.

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).

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.

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

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.

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.

Cadre d'emprunt des sociétés d'État
Prêts directs à la société consentis par le gouvernement fédéral.

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.

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.

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.

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.

Ratio d'efficience
Mesure servant à déterminer à quel point l'utilisation des ressources est efficace pour générer des revenus (charges d'administration exprimés en pourcentage du bénéfice). Les charges d'administration comprennent l'ensemble des frais d'administration moins les charges relatives au programme d'investissement en agriculture, et les produits comprennent les intérêts créditeurs nets, les produits d'assurance nets et les autres produits.

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 fluctue d'une manière semblable à un instrument dérivé autonome.

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

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.

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.

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

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.

Actifs ou passifs financiers 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.

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.

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.

Intérêts débiteurs
Dépenses liées aux dettes contractées par la société.

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

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.

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

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

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
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 de la société à la variation des taux d'intérêt.

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

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

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

Montant nominal de référence
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.

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 Cumul des autres éléments du résultat étendu, de la section de l'avoir de l'actionnaire.

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

Financement de la production primaire
Le financement de la production primaire fait référence aux clients de ce secteur qui ont un prêt de FAC et comprend les exploitations agricoles qui produisent des produits agricoles non traités, notamment des cultures, du lait, des fruits, des légumes, du porc, du bœuf, de la volaille, des moutons et d'autres animaux. Le financement de la production primaire 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 agriculteurs à temps partiel.

Capital non échu
Le solde de capital exigible de l'ensemble des prêts. Le capital non échu sert à évaluer la croissance des différents champs d'activité, régions géographiques et secteurs de production. Il 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.

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.

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

Modèle stratégique de risque de crédit
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.

Entreprise à valeur ajoutée
Entreprise agricole qui produit, transporte, entrepose, distribue ou transforme un produit agricole ou crée de la valeur ajoutée en amont ou en aval de la production primaire.

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.

7.4 Bureaux de FAC (au 31 octobre 2010)

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

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

Saskatchewan
Assiniboia, Carlyle, Humbolt, Kindersley, Meadow Lake (S), Moose Jaw, Moosomin (S), 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, Virden, Winnipeg

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

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

Nouveau-Brunswick
Grand-Sault, Moncton, Sussex (S), 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 FAC
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
Tour 7, étage 10, pièce 319
1341, chemin Baseline
Ottawa (Ontario)
K1A 0C5
Téléphone : 613-773-2940
Télécopieur : 613-960-7024

(S) Bureau satellite - heures réduites

www.fac.ca
csc@fac-fcc.ca

Numéro sans frais -
heures de service prolongées : 1-888-332-3301

Le financement de capital-risque de FAC est offert par :

AVRIO VENTURES
www.avrioventures.com
info@avrioventures.com

Calgary
Crowfoot Business Centre
600 Crowfoot Crescent NO, bureau 235
Calgary (Alberta) T3G 0B4
Téléphone : 403-215-5490
Télécopieur : 403-215-5495

Toronto
36, rue Toronto, bureau 2500
Toronto (Ontario)
M5C 2C5
Téléphone : 416-364-8122

Montréal
1155, boul. René-Lévesque Ouest, bureau 2500
Montréal (Québec) H3B 2K4
Téléphone : 514-868-1079

7.5 Personnes-ressources

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le 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 (bilingue)
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
Tour 7, étage 10, pièce 319
1341, chemin Baseline
Ottawa (Ontario)
K1A 0C5
Téléphone : 613-773-2940
Télécopieur : 613-960-7024
anne.boswall@fac-fcc.ca

If you require more information about Farm Credit Canada's Corporate Plan 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