Budget de fonctionnement | Budget d'investissement | Plan d'emprunt

2013-2014 à 2017-2018

Résumé du plan d'entreprise

Financement agricole Canada
Pour l'avenir de l'agroindustrie

Canada

Table des matières

1. Résumé **1**

2. Mandat **4**
Mandat et mission de la société 4
Rôle d'intérêt public 4
Alignement sur les priorités du gouvernement 7
Examen stratégique et fonctionnel 10

3. Profil de la société **11**
Raison d'être de FAC 11
Proposition de valeur aux clients de FAC 11
Responsabilité sociale 12
Proposition de valeur aux employés de FAC 13
Gouvernance d'entreprise 14
Portefeuille de prêts de FAC 19
Secteur des services financiers 19

4. Enjeux stratégiques **21**
Contexte économique et commercial externe 21
Rendement et résultats prévus de 2012-2013 40

5. Thèmes stratégiques, objectifs et mesures de rendement **43**
Processus de planification stratégique 43
Gestion du risque d'entreprise 44
Responsabilité sociale d'entreprise 46
Thèmes stratégiques 48

6. Plan financier **74**
Budget de fonctionnement 76
Budget d'investissement 83
Résumé du plan d'emprunt 90

7. Renseignements de référence **92**
Produits et services 92
Prêts et contrats de location-financement 94
Glossaire 96
Emplacement des bureaux 100
Personnes-ressources 101

1.0 Résumé

D'une grande importance sur le plan économique, l'agriculture est une industrie moderne et complexe qui est à la merci de la volatilité des marchés, des finances internationales, de l'évolution des tendances de consommation, d'enjeux en matière de ressources humaines et de bien d'autres facteurs. Les agriculteurs et les agroentrepreneurs qui y œuvrent se doivent d'être des propriétaires d'entreprise avisés.

Compte tenu de l'incertitude généralisée sur le marché mondial, il n'a jamais été aussi important de pouvoir compter sur un partenaire financier stable et fiable. Financement agricole Canada (FAC) continue de faire preuve d'un engagement indéfectible envers l'industrie agricole et agroalimentaire.

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

La mission de la société est de mettre en valeur le secteur rural canadien en fournissant des services et des produits financiers et commerciaux, spécialisés et personnalisés, aux fermes familiales, aux exploitations agricoles ainsi qu'aux petites et moyennes entreprises liées à l'agriculture. FAC est au service exclusif de l'agriculture et a une vision à long terme.

En tant que société d'État fédérale à vocation commerciale, FAC comprend l'importance de rester financièrement viable, quelle que soit la conjoncture économique, afin de soutenir ses clients autant dans les périodes de prospérité que dans les périodes d'adversité. Solide et stable, FAC atteint ou dépasse ses objectifs financiers depuis presque deux décennies. Cette réalisation exceptionnelle permettra à FAC de combler les besoins de l'industrie agricole et agroalimentaire pendant longtemps encore.

Examen stratégique et fonctionnel

Le gouvernement fédéral a mis en place un Examen stratégique et fonctionnel dans son budget 2011 afin d'examiner les dépenses de programmes directes votées par le Parlement. Bien que FAC ne reçoive aucun crédit budgétaire du gouvernement du Canada, elle continuera de respecter l'esprit et l'intention de l'Examen stratégique et fonctionnel. La société continuera d'afficher un haut niveau de rendement et d'efficience et de mener ses activités en tenant compte de l'actuel climat d'austérité financière.

Processus de planification stratégique

Le processus de planification stratégique de FAC mobilise les membres du Conseil d'administration et de l'Équipe des cadres supérieurs pour l'élaboration de la stratégie opérationnelle de la société. Ce processus permet d'étudier les tendances qui pourraient avoir des répercussions sur FAC, d'évaluer la situation actuelle et de mettre au point des stratégies pour remplir la mission et concrétiser la vision de la société. Celle-ci adopte une approche qui s'articule autour d'un indicateur de performance global pour surveiller et mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de sa stratégie.

La gestion du risque d'entreprise est intégrée au processus de planification stratégique afin de veiller à ce que la définition et l'évaluation des risques soient envisagées d'un point de vue stratégique. Une gestion du risque efficace permet à FAC de remplir son mandat, de créer de la valeur pour les intervenants et d'assurer sa viabilité à long terme.

Le plan d'entreprise visant la période de planification de 2013-2014 à 2017-2018 est un produit du processus de planification stratégique qui précise les moyens que prendra la société pour concrétiser sa vision, sa mission ainsi que sa proposition de valeur.

Pour concrétiser sa vision et sa mission, FAC a dégagé les quatre axes prioritaires suivants, appelés « thèmes stratégiques » :

- gestion financière et gestion du risque;
- clientèle et industrie agricole;
- efficience et exécution;
- expérience employé.

Gestion financière et gestion du risque
FAC se doit d'être financièrement viable pour servir les clients et l'industrie, peu importe le cycle. La société verse également un dividende annuel à son actionnaire, le gouvernement du Canada. Le plan d'entreprise fait état de plusieurs stratégies et initiatives financières qui permettent à FAC de continuer à maintenir sa solidité financière.

Il est essentiel que les risques importants soient compris et gérés à l'échelle de la société pour que celle-ci maintienne sa viabilité à long terme. FAC a mis sur pied un programme de gestion du risque d'entreprise (GRE) visant à coordonner et à uniformiser la gestion des risques à tous les niveaux. Au cours des cinq prochaines années, FAC prévoit faire parvenir à maturité sa gestion du risque d'entreprise en y intégrant, au besoin, les pratiques exemplaires de l'industrie financière.

Clientèle et industrie agricole
FAC œuvre pour l'avenir de l'agriculture au Canada. La société offre des produits et des services financiers et commerciaux adaptés aux besoins particuliers de l'industrie.

FAC est fière d'offrir à sa clientèle une expérience extraordinaire. Tous nos employés doivent respecter nos normes en matière de service à la clientèle qui ont été établies de manière à créer une expérience uniforme et intentionnelle pour tous les clients, peu importe le mode de prestation utilisé pour accéder aux produits et aux services de FAC. Le résultat visé consiste à créer chez le client le sentiment que la société est axée sur les relations, qu'elle est souple, qu'elle connaît l'agriculture et qu'elle est au service exclusif de l'industrie.

À FAC, l'expérience client ne se limite pas aux prêts, aux produits d'assurances et aux logiciels. FAC possède également un vaste programme visant à permettre aux clients et autres intervenants du milieu agricole de parfaire leurs connaissances. Il comprend notamment des publications, des événements d'apprentissage et des ateliers qui portent sur divers thèmes et qui aident les producteurs et les agroentrepreneurs à assurer la réussite de leur exploitation. FAC prévoit élargir ces services au cours des cinq prochaines années.

En collaboration avec l'industrie, FAC appuie l'initiative pluriannuelle *L'agriculture, plus que jamais* qui a pour but d'améliorer la façon dont l'agriculture est perçue au Canada. Pour aider l'industrie à développer son bassin de talents, à attirer des capitaux, à accélérer l'innovation, à accroître sa notoriété auprès du public et à réaliser son plein potentiel, il faut que les consommateurs et les intervenants comprennent mieux la valeur de l'industrie. Pour changer les perceptions, il faut beaucoup d'efforts et un engagement à long terme. FAC est fière de diffuser ce message dans l'industrie et l'ensemble de la population.

Efficience et exécution
FAC est fière d'être une entreprise hautement performante. L'amélioration continuelle de ses processus est une pratique qui lui permet d'accroître son agilité et son efficience. Des processus efficaces facilitent le travail des employés et permettent d'offrir une meilleure expérience client. FAC cherche continuellement des moyens d'aider les employés à perfectionner leurs méthodes de travail afin de simplifier les interactions avec les clients. FAC a commencé à élaborer un programme de gestion de l'information d'entreprise afin de gérer celle-ci plus efficacement. Par exemple, des économies pourront être réalisées par l'augmentation de l'efficience des employés (qui consacreront moins de temps à trouver et à reconstituer l'information) et par la diminution des coûts de stockage informatique en raison de l'élimination de l'information redondante ou périmée. De plus, cette initiative permettra de voir à ce que la

bonne information soit disponible au bon moment afin d'orienter la prise de décisions. Le programme favorisera également la conformité et réduira les coûts et les risques associés au stockage de l'information. Au cours de la période de planification quinquennale, la société continuera d'examiner ses processus, procédures et systèmes internes afin d'optimiser ses résultats.

Expérience employé

Les recherches et l'expérience montrent que des employés fortement engagés offrent un service de première qualité aux clients. C'est pourquoi FAC est déterminée à entretenir un climat favorisant une expérience employé positive. La société est bien connue pour ses pratiques culturelles, qui décrivent explicitement les comportements attendus de la part de ses employés à tous les niveaux, y compris les membres de la haute direction et du Conseil d'administration.

La qualité du leadership est au cœur de l'expérience employé. FAC fournit des formations et assure un encadrement à tous ses gestionnaires afin que chaque employé puisse relever d'une personne qui possède de solides compétences en matière de leadership.

En outre, la société met l'accent sur l'apprentissage continu, afin de s'assurer que les employés restent au fait des tendances de l'industrie et qu'ils continuent de développer les compétences nécessaires à l'exercice de leur profession.

~~~

Les initiatives lancées dans le cadre de chacun des thèmes stratégiques ci-dessus aboutiront à la mise en œuvre réussie du plan d'entreprise de 2013-2014 à 2017-2018. Cette démarche permettra à FAC de conserver son autonomie financière et de demeurer pleinement engagée envers la réussite de l'industrie agricole canadienne, peu importe le cycle économique.
~~~

2.0 | Mandat

2.1 Mandat et mission de la société

FAC est le plus important fournisseur de services financiers et commerciaux spécialement adaptés à l'agroindustrie.

Le mandat et la mission de FAC sont précisés 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 et sa mission en offrant des prêts et des services à l'industrie agricole et agroalimentaire. Elle offre également des logiciels de gestion, des programmes de formation ainsi que des connaissances visant à aider les clients et 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 de toute la chaîne de valeur, des fournisseurs aux transformateurs.

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

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

FAC respecte également d'autres lois fédérales et provinciales, dont les lois sur les titres de bien-fonds, les lois 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 Rôle d'intérêt public

Le rôle d'intérêt public de FAC est essentiel à sa capacité de s'acquitter de son mandat et de sa mission. 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. Les producteurs et propriétaires d'agroentreprise ont besoin d'information pour prendre de bonnes décisions, se préparer à l'avenir et obtenir du succès au sein de cette industrie dynamique et complexe. C'est pourquoi FAC appuie tous les intervenants de l'industrie en leur offrant comme valeur ajoutée des connaissances qui contribueront à la croissance future de leur entreprise.

Le rôle d'intérêt public de FAC est décrit ci-dessous et donne un aperçu des nombreuses façons dont la société remplit son mandat et sa mission.

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 primaires canadiens, peu importe leur âge et la taille de leur exploitation.

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

FAC 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 renseigner l'industrie et encourage l'échange de connaissances tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la société.

La société est présente dans tous les secteurs d'activité d'un bout à l'autre du pays, surtout dans les régions rurales.

FAC est déterminée à œuvrer pour l'avenir de l'agroindustrie 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 continuellement avec ses clients et les secteurs de l'agriculture afin de les appuyer dans les bonnes comme dans les mauvaises périodes.

À titre de société d'État commerciale, FAC offre aux producteurs primaires et aux agroentrepreneurs un choix sur le marché, peu importe le cycle en cours.

La société est rentable et financièrement autonome, ce qui lui permet de créer des produits et des services novateurs, adaptés aux besoins évolutifs de l'agriculture.

FAC est visionnaire et exerce ses activités de manière durable.
La société a à cœur la réussite des jeunes agriculteurs et agroentrepreneurs parce qu'elle est étroitement liée à l'avenir de l'industrie.[1]

En tant que société socialement responsable qui se soucie de l'environnement, FAC accorde une attention spéciale aux besoins de ses clients, de ses employés, des collectivités, de l'industrie agricole et de la société. 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 redonne aux collectivités où ses clients et ses employés vivent et travaillent.

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

Voici des exemples qui illustrent la façon dont FAC a rempli son rôle d'intérêt public au cours de l'exercice 2011-2012.

Points saillants
FAC compte actuellement plus de 100 000 clients[2]. En 2011-2012, 40 459 clients ont reçu un prêt ou d'autres produits financiers de l'un des 100 bureaux de FAC, situés principalement dans les régions rurales du Canada. Voici la répartition des prêts accordés en 2011-2012, selon la région :

Ouest – 11 138
Prairies – 13 054
Ontario – 10 721
Québec – 4 121
Atlantique – 1 425

[1] FAC définit un jeune agriculteur comme tout agriculteur âgé de moins de 40 ans.
[2] FAC compte actuellement plus de 100 000 clients, ce qui comprend tous les clients ayant un solde de prêt actif, qui sont des emprunteurs principaux, des coemprunteurs ou des cautions pour des prêts à des particuliers ou à des sociétés, dans les champs d'activité de la production primaire, de l'agroentreprise et agroalimentaire et des alliances.

De ce nombre, 38 280 sont des producteurs primaires et 2 179 sont des agroentrepreneurs ou des exploitants d'entreprises 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.

Les logiciels de gestion FAC permettent aux producteurs de faire le suivi de leur information de gestion afin de prendre de meilleures décisions.

Les relations d'alliance sont établies dans le cadre de contrats conclus avec d'autres organismes agricoles ou financiers comme des concessionnaires et des fabricants d'équipement, des détaillants d'intrants agricoles, des coopératives et des exploitations d'élevage. Grâce à ces partenariats, FAC offre du financement aux producteurs aux points de vente, là où ils désirent faire des affaires. En 2011-2012, les prêts accordés par l'intermédiaire de ces partenariats d'alliance avec des tiers se sont élevés à un peu plus de 2 milliards de dollars.

Le programme de soutien à la clientèle de FAC aide les producteurs à surmonter les difficultés imprévues auxquelles ils sont confrontés. Au cours de l'exercice 2011-2012, FAC a aidé des clients du Manitoba et du Sud-Est de la Saskatchewan touchés par l'excès d'humidité en leur offrant des solutions flexibles adaptées à leurs besoins. FAC aide également les clients personnellement touchés par des problèmes isolés comme des incendies ou des maladies mortelles grâce à son fonds AgriSoutien. En 2011-2012, FAC a aidé 179 clients en leur versant 248 750 $.

FAC offre aux jeunes agriculteurs des produits de prêt adaptés à leurs besoins. En 2011-2012, FAC a versé plus de 1,9 milliard de dollars en prêts à de jeunes agriculteurs pour les aider à réussir.

FAC adopte divers moyens de transmettre ses connaissances aux clients, aux intervenants et à l'industrie. Chaque année, FAC offre des événements d'apprentissage et des publications à plus de 27 000 participants et abonnés; tous les clients reçoivent les publications de FAC. FAC a également lancé en 2011-2012 des vidéos d'apprentissage en ligne sur son site Web, lesquelles ont été visionnées et téléchargées 55 000 fois.

FAC présente une analyse approfondies des diverses questions et occasions touchant l'industrie agricole canadienne.

FAC adopte des pratiques commerciales qui sont responsables du point de vue de l'environnement. La société se conforme d'ailleurs aux protocoles de biosécurité 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 évalue le risque environnemental dans le cadre de son analyse du risque de crédit. Le personnel de prêt 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 dans le cadre du processus d'approbation de prêts. En 2011-2012, FAC a mené plus de 500 tests d'assurance de la qualité visant ses évaluations environnementales.

FAC déploie des efforts pour améliorer son rendement environnemental interne. En 2011-2012, FAC a mesuré les émissions de gaz à effet de serre de 58 de ses bureaux (ce qui représente 73 p. 100 de la superficie totale des locaux loués par la société). FAC a également lancé Pensons vert avec FAC, son programme de réduction de l'empreinte écologique. Des champions de l'environnement et des employés bénévoles contribueront à la mise en œuvre de ce programme.

L'une des valeurs d'entreprise de FAC consiste à redonner aux collectivités où habitent et travaillent ses clients et ses employés. La société accomplit ceci de nombreuses manières. Voici quelques exemples tirés de l'exercice 2011-2012 :

- Dans le cadre du programme FAC en campagne contre la faim, les employés ont collaboré avec des clients et des partenaires pour recueillir 2,4 millions de livres de nourriture destinées aux banques alimentaires du pays. FAC a également remis 25 000 $ à Banques alimentaires Canada pour soutenir le Système national de partage des aliments. En 2012-2013, le programme FAC en campagne contre la faim a permis de recueillir 1,4 million de livres de nourriture et plus de 760 000 $ pour les banques alimentaires canadiennes. Depuis 2004, FAC en campagne contre la faim a recueilli plus de 9,2 millions de livres de nourriture et 760 000 $ pour les banques alimentaires locales.[3]
- Le fonds AgriEsprit de FAC a versé 1 million de dollars à l'appui de 120 projets d'amélioration communautaire à l'échelle du Canada. La liste de tous les projets récipiendaires pour 2011 se trouve au www.AgriEsprit.ca.
- Le Fonds FAC de Regina a permis de verser 100 000 $ à 14 organismes de bienfaisance et organismes sans but lucratif de la ville. FAC compte plus de 1 500 employés permanents[4] et 600 d'entre eux travaillent au siège social de la société, à Regina.
- Le Fonds Expression de FAC a versé 50 000 $ à neuf projets qui appuient la vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire. On peut consulter une liste des projets retenus au www.fondsexpressionfac.ca.
- Par l'intermédiaire de son fonds AgriSécurité, FAC a versé 100 000 $ à 10 projets ayant pour but d'accroître le nombre de personnes formées en sécurité agricole. Le fonds a été lancé en collaboration avec l'Association canadienne de sécurité agricole.
- FAC a établi un partenariat avec Agriculture dans la classe en 2011-2012 afin de lancer la première Semaine de sensibilisation à l'agriculture canadienne dans 286 écoles de toutes les régions du pays. Ce programme pratique invite les enfants à découvrir et à célébrer l'agriculture en lisant des livres, en visionnant des vidéos et en rencontrant des agriculteurs.

2.3 Alignement sur les priorités du gouvernement

FAC est déterminée à appuyer les priorités établies dans l'Énoncé des priorités du ministre Ritz. Les produits et les services décrits ci-dessous tiennent compte des priorités exposées dans la lettre du ministre qui permettront de renforcer l'industrie agricole.

FAC donne accès à du capital

L'accès à du capital permet aux producteurs et aux agroentreprises d'adopter des pratiques et des modèles d'affaires novateurs grâce auxquels ils peuvent prendre de l'expansion, abaisser leurs coûts de production, développer de nouveaux produits et être concurrentiels sur les marchés étrangers. FAC fait en sorte que l'industrie agricole a accès à du capital en offrant une gamme étendue de produits et services financiers et commerciaux adaptés aux besoins particuliers de l'industrie, notamment des prêts hypothécaires à long terme, du crédit à court terme, du crédit-bail et du capital-risque.

FAC s'efforce de réduire les lacunes en matière de financement dans l'industrie agricole. Ainsi, après la crise financière de 2008, le marché du financement sur stocks s'est resserré, créant une

[3] Toutes les sommes recueillies entre 2004 et 2011 ont été converties en livres de nourriture que l'on peut acheter avec un tel montant d'argent.
[4] Comprend les employés permanents à temps plein et à temps partiel.

lacune sur le marché pour ce genre de financement. Les concessionnaires d'équipement et les associations de concessionnaires ont demandé à FAC de mettre au point un produit de financement sur stocks qui comblerait cette lacune. Ils recherchaient une nouvelle solution de financement, assortie d'options souples. FAC a donc créé un produit de financement sur stocks qui permet de financer l'équipement que les concessionnaires ont en stock. FAC travaille actuellement à la mise au point du plan de lancement du produit, dont la sortie est prévue pour la fin de 2012.

FAC offre aussi du capital-risque afin de répondre au besoin de nouvelles sources de financement de l'industrie agricole. L'offre de capital-risque par FAC par l'entremise d'un commandité du secteur privé (AVRIO) va de pair avec l'engagement pris par le gouvernement dans son Plan d'action économique 2012 de dégager 400 millions de dollars afin d'accroître le capital et l'expertise mis à la disposition d'entreprises innovatrices et en croissance, et ce, d'une façon qui encourage l'investissement et la gestion de fonds de capital-risque au sein du secteur privé.

Le ministre Ritz a déclaré qu'une saine concurrence devait s'exercer sur le marché et qu'un choix de financement était nécessaire pour assurer la prospérité des agroentreprises et des agriculteurs canadiens, et ce, peu importe le cycle économique. La présence de FAC sur le marché garantit que les agriculteurs ont un choix. FAC collabore avec des coopératives de crédit afin de se pencher sur des questions d'intérêt commun touchant le marché et les questions de politique, notamment la politique agricole, les tendances du marché, les programmes gouvernementaux d'aide à l'agriculture et les nouveaux risques qui menacent les producteurs (p. ex. l'endettement et l'évolution du commerce). FAC et les coopératives de crédit cherchent ensemble des occasions de partenariat par l'intermédiaire d'initiatives comme des prêts syndiqués, la prestation de services complémentaires aux producteurs et la création de mécanismes pour faciliter la coopération au niveau local.

FAC et les banques canadiennes collaborent à titre de partenaires de financement des exploitations agricoles et des agroentreprises. Les institutions financières sont souvent à la tête de consortiums de financement. FAC participe financièrement aux transactions et donne son avis tant au consortium qu'au client, en s'appuyant sur son expertise de l'industrie agricole.

FAC œuvre pour l'avenir de l'agroindustrie en offrant des programmes d'apprentissage et du perfectionnement aux jeunes agriculteurs et en menant la campagne *L'agriculture, plus que jamais*

FAC croit qu'une saine gestion financière est essentielle à la prospérité de toute exploitation. C'est pourquoi elle continuera d'offrir des ateliers de gestion, des forums d'apprentissage et des publications afin de s'assurer que les agriculteurs de tous âges ont accès à la formation et à l'information nécessaires à leur réussite future. FAC poursuivra ses efforts afin de s'assurer que ses employés possèdent les connaissances et les outils dont ils ont besoin pour aider les clients à prendre de bonnes décisions d'affaires et ainsi contribuer de façon positive à l'expérience client.

Les jeunes agriculteurs ont un rôle crucial à jouer dans l'avenir de l'industrie agricole et FAC est fière de les appuyer. Les produits et les services de FAC comme les prêts Transfert et Jeune agriculteur facilitent le transfert des fermes aux générations montantes, ainsi que l'entrée des jeunes agriculteurs dans l'industrie. Au printemps 2012, FAC a lancé le prêt Jeune agriculteur avec l'appui sans réserve du ministre Ritz.

En 2012-2013, FAC a lancé une initiative pluriannuelle, *L'agriculture, plus que jamais*, qui a pour but d'améliorer la façon dont l'agriculture est perçue au Canada. Pour aider

l'industrie à développer son bassin de talents, à attirer des capitaux, à accélérer l'innovation et à lui permettre de réaliser son plein potentiel, il faut que les consommateurs et les intervenants comprennent mieux la valeur de l'industrie et sa contribution à l'économie canadienne. *L'agriculture, plus que jamais* offre à l'industrie la possibilité de changer les perceptions dépassées en veillant à ce que la vraie histoire de l'agriculture et de l'agroalimentaire soit racontée. Cette campagne appuie l'engagement pris par le gouvernement du Canada à l'égard de l'agriculture et des agriculteurs. *L'agriculture, plus que jamais* vise à exposer les faits, c'est-à-dire que l'agriculture est une industrie importante et très prometteuse, qui recèle une foule d'histoires de réussite. Le mouvement prend de l'ampleur; au 31 octobre 2012, FAC collaborait déjà avec 90 partenaires officiels issus de l'industrie. FAC a pour objectif ultime de faire de cette initiative une cause populaire dont l'industrie s'est faite le champion.

FAC appuie les politiques du gouvernement en collaborant avec AAC, EDC, la BDC et d'autres organismes gouvernementaux

FAC collabore avec Exportation et développement Canada (EDC) et la Banque de développement du Canada (BDC) afin de faciliter l'accès des agroentreprises canadiennes aux marchés internationaux. Afin d'améliorer l'accès au financement international et à des outils de gestion du risque, FAC et EDC tirent profit de leur expertise, de leur savoir, de leurs processus et de leurs produits respectifs pour mieux servir les clients qui sont à la recherche de solutions d'exportation et de placements internationaux. FAC et la BDC communiquent régulièrement pour échanger de l'information sur différents sujets comme les transactions conjointes actuelles et possibles et les activités de tenue de dossiers ainsi que pour recommander l'autre organisme pour certains services commerciaux.

Les employés de FAC collaborent régulièrement avec leurs homologues d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) afin d'échanger de l'information sur des sujets importants qui touchent l'agroindustrie. Les employés de FAC et d'AAC communiquent en personne, au cours de conférences téléphoniques et de webinaires, à l'occasion de salons agricoles et d'événements de l'industrie ainsi qu'en partageant des méthodes de recherche et des techniques de modélisation. FAC aide AAC dans son évaluation des pressions auxquelles font face les producteurs de porc, notamment en fournissant de l'information sur le rendement de son portefeuille dans le secteur porcin et sur les répercussions possibles de la situation actuelle sur les producteurs de porc canadiens. FAC travaille de concert avec AAC dans le dossier de la Commission canadienne du blé.

FAC a appuyé l'élaboration de Cultivons l'avenir 2 en participant à l'élaboration de certains aspects du cadre stratégique et en prenant part à des appels informatifs réguliers. En 2011-2012, durant le processus de consultation de l'industrie sur Cultivons l'avenir 2, AAC a pu obtenir les commentaires des 9 000 membres du groupe consultatif Vision de FAC. Cette année, au cours du processus de planification stratégique, FAC a revu son thème stratégique de *l'expérience client* et l'a renommé *clientèle et industrie agricole*. Compte tenu de cette révision, un nouvel énoncé de résultat essentiel portant sur l'industrie et les clients a été formulé. Ce nouveau thème s'inscrit dans les objectifs stratégiques décrits dans le cadre Cultivons l'avenir 2 d'AAC. FAC entend continuer à soutenir Cultivons l'avenir 2.

Par-dessus tout, FAC demeure financièrement autonome et rentable. À titre de société d'État commerciale fédérale, elle comprend l'importance de demeurer financièrement viable, peu importe le cycle économique, afin d'appuyer ses clients dans les bonnes et les mauvaises périodes tout en tenant compte des contraintes financières et des résultats de l'Examen stratégique et fonctionnel. FAC équilibrera soigneusement les ressources requises pour soutenir sa croissance et elle continuera de contrôler ses coûts et d'accroître son efficience afin de maintenir son excellent rendement financier ainsi que sa capacité à servir l'industrie

à l'avenir. Veuillez consulter la section 2.4 pour de plus amples détails.

2.4 Examen stratégique et fonctionnel

Dans son budget de 2011, le gouvernement fédéral a mis en place un Examen stratégique et fonctionnel dans le but d'examiner les dépenses de programmes directes votées par le Parlement. FAC respectera l'esprit et l'intention de l'examen stratégique et fonctionnel. Bien qu'elle ne reçoive pas de crédits parlementaires du gouvernement canadien, la société continuera d'être efficiente, d'offrir un rendement financier solide et d'agir conformément au climat actuel de restrictions budgétaires.

FAC a gelé son budget pour 2012-2013 à 312,2 millions de dollars. Des coûts imprévus au titre du régime de retraite de FAC et une cotisation au titre de la taxe d'accise ont porté les prévisions pour 2012-2013 à 322 millions de dollars (voir la section 7 pour plus de détails). Le budget pour 2013-2014 est fixé à 350 millions de dollars; ce montant comprend l'ajout des ressources nécessaires pour soutenir la croissance du portefeuille de FAC. Le secteur agricole connaît actuellement une période d'expansion et la demande pour les produits et services de FAC augmente sans cesse. Poursuivant sa croissance axée sur l'agriculture, FAC continue de mettre en œuvre les pratiques exemplaires de l'industrie en matière de gestion du risque, de contrôles internes et de responsabilité sociale d'entreprise. FAC continuera de tenir compte des contraintes budgétaires et des résultats de l'Examen stratégique et fonctionnel. Par-dessus tout, la société s'efforcera de maintenir un juste équilibre entre ses besoins en ressources pour soutenir sa croissance et la nécessité de contrôler ses dépenses.

En 2012-2013, FAC a entrepris la mise en œuvre d'un cadre de gestion du capital (section 5.4). Ce cadre assurera la mise en place des processus visant à examiner et à évaluer le risque des activités de FAC par rapport aux exigences en matière de capital économique et de capital minimum prescrit au moyen de méthodes généralement conformes aux normes de Bâle II. Ce cadre permettra à FAC de mieux évaluer le montant de capital requis pour soutenir ses activités. FAC prévoit que le cadre de gestion du capital sera mis en œuvre d'ici la fin de l'exercice 2012-2013.

Le Conseil d'administration de FAC a passé en revue et modifié la politique de dividende de la société. La nouvelle politique tiendra compte des besoins en capital pour fixer le dividende. En août 2012, le Conseil d'administration de FAC a approuvé la politique de dividende revue et a déclaré un dividende de 56,4 millions de dollars, payable d'ici le 31 mars 2013. FAC a versé 77,5 millions de dollars en dividendes depuis 2009. FAC prévoit que le montant total des dividendes atteindra 256,1 millions de dollars au cours de la période visée par le plan, ce qui représente une hausse de 163 millions par rapport au plan quinquennal précédent (section 6).

En résumé, FAC continuera d'être efficiente, d'offrir un rendement financier solide et d'agir conformément au climat actuel de restrictions budgétaires. En tant que société d'État commerciale fédérale, FAC comprend l'importance de rester financièrement viable, pendant tous les cycles économiques, afin d'être en mesure de soutenir ses clients pendant les périodes prospères et les périodes plus difficiles. Solide et stable, FAC atteint ou dépasse ses objectifs financiers depuis presque deux décennies. Grâce à ses excellents résultats financiers, FAC sera en mesure de répondre aux besoins de l'industrie agricole pendant longtemps et de contribuer à l'Examen stratégique et fonctionnel grâce à la réalisation continue de bénéfices nets.

3.0 | Profil de la société

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. FAC fournit du financement et d'autres services à plus de 100 000 producteurs primaires, exploitants à valeur ajoutée, fournisseurs et transformateurs le long de la chaîne de valeur agricole. FAC mène ses activités à partir de 100 bureaux situés principalement dans les collectivités rurales et possède un effectif de plus de 1 500 employés permanents qui sont passionnés de l'agroindustrie.

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

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

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

3.1 Raison d'être de FAC

La vision de FAC pour 2020

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

Toute la chaîne de valeur agricole est d'avis que FAC œuvre « pour l'avenir de l'agroindustrie » en offrant des produits financiers, des services et des connaissances adaptés aux exploitations agricoles et aux agroentreprises. Nos clients font la promotion de FAC et ne peuvent s'imaginer faire des affaires sans elle. Nous avons à cœur notre responsabilité sociale et environnementale et nous sommes un employeur de choix partout où nous sommes présents. Nous facilitons les processus d'affaires tant pour les clients que pour les employés. FAC est financièrement solide et stable et investit considérablement dans l'industrie agricole et agroalimentaire.

Certaines parties des sections 3.2 et 3.3 (ci-dessous) sont rédigées à la première personne du pluriel parce qu'elles sont directement extraites de la proposition de valeur aux clients de FAC, de la proposition de valeur de la société et des pratiques culturelles de FAC.

3.2 Proposition de valeur aux clients de FAC

La proposition de valeur aux clients de FAC précise ce à quoi peuvent s'attendre les clients existants et potentiels lorsqu'ils font 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 dans toute la chaîne de valeur agricole.

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

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

FAC a pris l'engagement d'œuvrer pour l'avenir de l'agroindustrie. Elle le fait en visant toujours plus haut, en menant ses activités au profit de ses clients et en favorisant la réalisation du plein potentiel de chaque employé. Les valeurs d'entreprise de FAC représentent ses valeurs essentielles.

L'intégrité avant tout
Nous agissons de façon éthique et honnête. Nous traitons nos clients, nos collègues et tous les intervenants avec respect.

Le client d'abord
Nous avons nos clients à cœur et sommes fiers de leur offrir une expérience extraordinaire fondée sur la qualité de nos relations personnelles, notre flexibilité et notre connaissance de l'industrie.

L'excellence en tout temps
Nous avons pris un engagement commun de rendement élevé, de responsabilité et d'efficience dans notre quête d'excellence.

Le travail d'équipe
Nous sommes persuadés de l'effet synergique du travail d'équipe. Que ce soit dans la prestation de services adaptés aux besoins des clients ou dans la conception de solutions qui profitent à l'industrie, nous travaillons ensemble et formons une seule équipe.

L'engagement communautaire
Nous prenons notre responsabilité sociale d'entreprise au sérieux. Nous estimons qu'il est de notre devoir de participer à la vie communautaire des collectivités où nos clients et employés vivent et travaillent, de nous efforcer de réduire notre impact sur l'environnement et de contribuer à la réussite de l'industrie agricole.

Responsabilité sociale d'entreprise

FAC prend sa responsabilité sociale d'entreprise (RSE) au sérieux. La RSE s'inscrit dans le cadre de la vision de FAC pour 2020 et elle guide la société dans toutes ses activités. FAC a publié son premier rapport annuel sur la RSE en 2011-2012.

FAC s'investit activement dans les collectivités où ses clients et ses employés vivent et travaillent, s'efforce de réduire son impact sur l'environnement et contribue à la réussite à long terme de l'industrie agricole canadienne.

La responsabilité sociale est importante pour nos clients, nos employés, nos collectivités et le gouvernement du Canada. FAC est déterminée à mener ses activités de façon responsable et durable ainsi qu'à rendre des comptes à ses intervenants au moyen de solides pratiques de gouvernance d'entreprise.

Le cadre de responsabilité sociale d'entreprise de FAC porte sur les cinq secteurs d'intervention suivants : l'agriculture et l'alimentation, la communauté, les clients, les employés et l'environnement. Veuillez consulter la section 5.3 pour une description détaillée de ces cinq secteurs.

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.

Voici les pratiques culturelles de FAC :

- 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.

3.4 Proposition de valeur aux employés de FAC

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. FAC et son personnel travaillent en partenariat pour offrir une expérience client extraordinaire.

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 FAC, la proposition de valeur aux employés précise ce à quoi peuvent s'attendre les employés.

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 société 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.

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.

[5] Lorsque nous avons des différends, nous cherchons à comprendre le point de vue de notre collègue et nous faisons le nettoyage et redressons la situation (nous nous excusons pour l'impact que nous avons eu).

- 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.

3.5 Gouvernance d'entreprise

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de FAC est représentatif de la communauté agricole et du milieu des affaires canadiens. L'expertise de ses membres 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.

Les membres du Conseil d'administration sont nommés par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Tous les membres du Conseil d'administration, à l'exception du président-directeur général, sont indépendants de la direction de FAC. Ils apportent une riche expérience collective en agriculture, en administration des affaires et en finances à la gouvernance d'un organisme qui est au service d'une industrie de plus en plus complexe.

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.

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.

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

Les rôles et les responsabilités du président et des membres du Conseil d'administration, du président-directeur général et de tous les comités du Conseil sont consignés par écrit dans des mandats et des profils (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 et la gestion du risque;
- la communication de l'information financière et l'obligation d'informer le public;
- le perfectionnement des dirigeants;
- les relations avec le gouvernement et la responsabilité sociale d'entreprise;
- la gouvernance d'entreprise.

Le Conseil d'administration comporte trois sous-comités : le Comité de vérification, le Comité des ressources humaines et le Comité de gouvernance d'entreprise.

Le **Comité de vérification** est entièrement composé d'administrateurs qui n'ont aucun lien avec la direction. Tous les membres du comité ont des connaissances en finances et la plupart sont considérés comme des experts financiers.

Le Comité de vérification surveille le rendement financier de FAC et veille à l'intégrité, à l'efficacité et à l'exactitude des systèmes de rapports financiers, des systèmes de contrôle et des fonctions de vérification de la société.

En plus de tenir des rencontres avec les membres de la direction, ce comité se réunit régulièrement avec des représentants du Bureau du vérificateur général du Canada et les vérificateurs internes de FAC, et ce, sans la direction de FAC.

Le **Comité des ressources humaines** examine toutes les grandes questions de politique des ressources humaines. Il est chargé d'offrir au Conseil d'administration ses recommandations à l'égard des qualités et des compétences essentielles inhérentes au poste de président-directeur général et de la façon d'évaluer le rendement du président-directeur général, ainsi que de travailler, chaque année, avec celui-ci à l'établissement et à l'adoption de son plan de perfectionnement.

Le Comité des ressources humaines est responsable d'examiner la structure de rémunération de la société, le plan de relève, ce qui comprend l'examen de plans de formation et de perfectionnement pour tous les employés, et le Programme d'avantages accessoires de la haute direction.

Le **Comité de gouvernance d'entreprise** examine les pratiques de gouvernance et fait des recommandations à cet effet au Conseil d'administration. Il surveille également le processus de planification stratégique de la société ainsi que la gestion du risque d'entreprise et le programme de responsabilité sociale d'entreprise de FAC. Le Comité agit aussi à titre de comité responsable des nominations au Conseil d'administration.

Le Comité de gouvernance d'entreprise examine régulièrement le nombre, la structure et le mandat des comités du Conseil d'administration. Il est également responsable d'effectuer une évaluation du Conseil d'administration en ce qui a trait au rendement des administrateurs, des comités et du Conseil d'administration dans son ensemble. Le Comité de gouvernance d'entreprise surveille aussi les politiques de la société en matière d'éthique, de conflit d'intérêts et de déontologie pour les employés et les administrateurs.

Membres du Conseil d'administration

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

Dale Johnston
Propriétaire et exploitant d'une exploitation agricole mixte
Ponoka County (Alberta)
Nommé le 23 juin 2011

Greg Stewart, P.Ag., C.Dir.
Président-directeur général, FAC Financement agricole Canada
Regina (Saskatchewan)
Nommé le 1er janvier 2008
Mandat reconduit le 1er janvier 2013

Donald Bettle
Ancien producteur laitier
Ancien président, Coopérative d'exportation de produits laitiers du Canada atlantique
Passekeag (Nouveau-Brunswick)
Nommé le 25 janvier 2007
Mandat reconduit le 10 février 2013

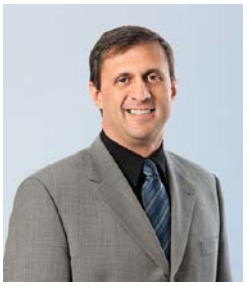
Sylvie Cloutier, B.A., Comm.
Présidente-directrice générale, Conseil de la transformation alimentaire et des produits de transformation du Québec
Bromont (Québec)
Nommée le 5 avril 2012

Caroline Granger
Présidente-directrice générale The Grange of Prince Edward Vineyards and Estate Winery
Hillier (Ontario)
Nommée le 27 juin 2007
Mandat reconduit le 6 août 2010

Brad Hanmer, B.Sc.Ag.
Copropriétaire et exploitant d'une exploitation céréalière et de semences contrôlées
Govan (Saskatchewan)
Nommé le 25 janvier 2007
Mandat reconduit le 10 février 2013

Ron Hierath
Courtier en immeubles, secteur résidentiel et agricole
Lethbridge (Alberta)
Nommé le 25 janvier 2007
Mandat reconduit le 10 février 2010

John Klippenstein, FMCA
Chef de l'exploitation, Klippenstein Management Services
Steinbach (Manitoba)
Nommé le 30 juillet 2008
Mandat reconduit le 15 décembre 2011



Ross Ravelli
Propriétaire, Ravelli Farms Ltd.
Dawson Creek (Colombie-Britannique)
Mandat reconduit le 10 février 2013

Jason Skinner, M.Sc., P.Ag.
Président-directeur général, NorthWest Terminal Ltd.
Wilkie (Saskatchewan)
Nommé le 12 février 2009
Mandat reconduit le 1er mars 2012

Doris Priddle, MBA
Propriétaire-gestionnaire, Westbrook Farms and Priddle Farms Inc.
Campbellville (Ontario)
Nommée le 26 novembre 2012

(Un poste du Conseil d'administration est vacant.)

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 est responsable de la prise de décisions d'entreprise, notamment de la vision stratégique, de la stratégie d'investissement, de l'affectation des ressources d'entreprise et de la résolution des grandes questions stratégiques.

Greg Stewart, P.Ag. C. Dir.
Président-directeur général

Rick Hoffman, MBA, CMA
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, MC, ICD.D
Vice-présidente principale, Stratégie, savoir et réputation

Michael 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'Équipe des cadres supérieurs (ÉCS) est formée du président-directeur général, des vice-présidents exécutifs, des vice-présidents principaux, des vice-présidents, de la directrice supérieure, Culture, apprentissage et expérience employé, et de l'avocat-conseil et secrétaire général. Cette équipe participe à l'établissement des priorités d'entreprise qui permettront d'atteindre les objectifs stratégiques conformément au mandat et à l'orientation approuvée de la société.

Cadre de gouvernance

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

Le **Comité de gestion de l'actif-passif** dirige la fonction de gestion de l'actif-passif de FAC, ce qui comprend l'établissement et la tenue à jour de politiques et de procédures en matière de gestion du risque du portefeuille, l'orientation de la fixation des prix des prêts, l'intégration des stratégies d'entreprise et l'atteinte des cibles de rendement du portefeuille.

Le **Comité de crédit** prend des décisions de prêt concernant les demandes qui proviennent de clients du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire dont le risque total est supérieur à 15 millions de dollars dans le cas d'une entreprise établie, et à 7,5 millions dans le cas d'une entreprise en démarrage. Le comité examine aussi les demandes de prêt provenant de clients du secteur de la production primaire dont le risque total est supérieur à 20 millions de dollars dans le cas d'une exploitation établie, et à 10 millions dans le cas d'une exploitation en démarrage.

Le **Comité de la politique de crédit** supervise la mise au point des politiques de financement et s'assure qu'elles tiennent compte de la propension au risque de la société, qu'elles correspondent aux pratiques exemplaires de l'industrie et qu'elles respectent les lois et les règlements fédéraux, provinciaux et régionaux.

Le **Comité de l'expérience employé** fournit des directives et des conseils au sujet des principaux aspects de l'expérience employé, de l'orientation et de la gestion du changement à FAC.

Le **Comité directeur de la gestion du risque d'entreprise (GRE)** surveille le cadre, les politiques et les stratégies de gestion du risque d'entreprise de FAC ainsi que les améliorations qui leur sont apportées, et fait des recommandations à l'ÉCD à cet effet. Le Comité examine également les plans d'action annuels relatifs aux principaux risques d'entreprise et formule ses recommandations.

Le **Comité Horizon** fournit une orientation stratégique à l'ÉCD en ce qui concerne les questions de gestion du rendement et de la rémunération. Ce comité évalue également tous les postes par rapport au système de classification de FAC.

Le **Comité de retraite** fournit des conseils au 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.

Le **Comité directeur de la réputation** sert de point central pour la coordination des questions de réputation et offre une démarche d'entreprise et une perspective à l'échelle de l'industrie au sujet de la réputation de FAC. Il offre des conseils et des recommandations sur les risques liés à la réputation et surveille et communique les progrès au président-directeur général, à l'ÉCD ainsi qu'au Conseil d'administration.

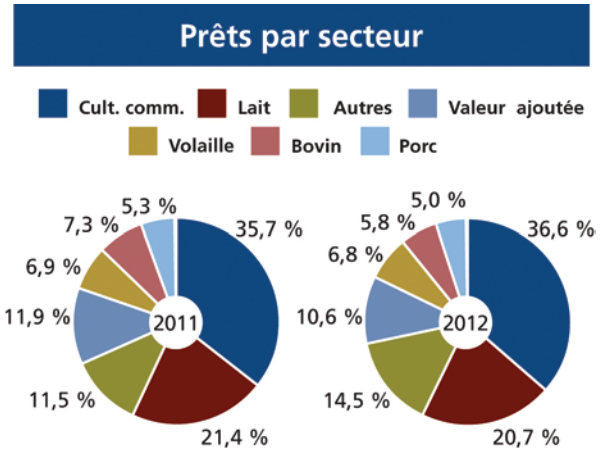
L'**Équipe de mise en œuvre de la stratégie** approuve les projets d'entreprise qui facilitent la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise de FAC.

Le **Comité des placements de capital-risque** prend toutes les décisions relatives aux recommandations de placement de capital-risque et surveille le rendement du portefeuille de capital-risque de FAC.

3.6 Portefeuille de prêts de FAC

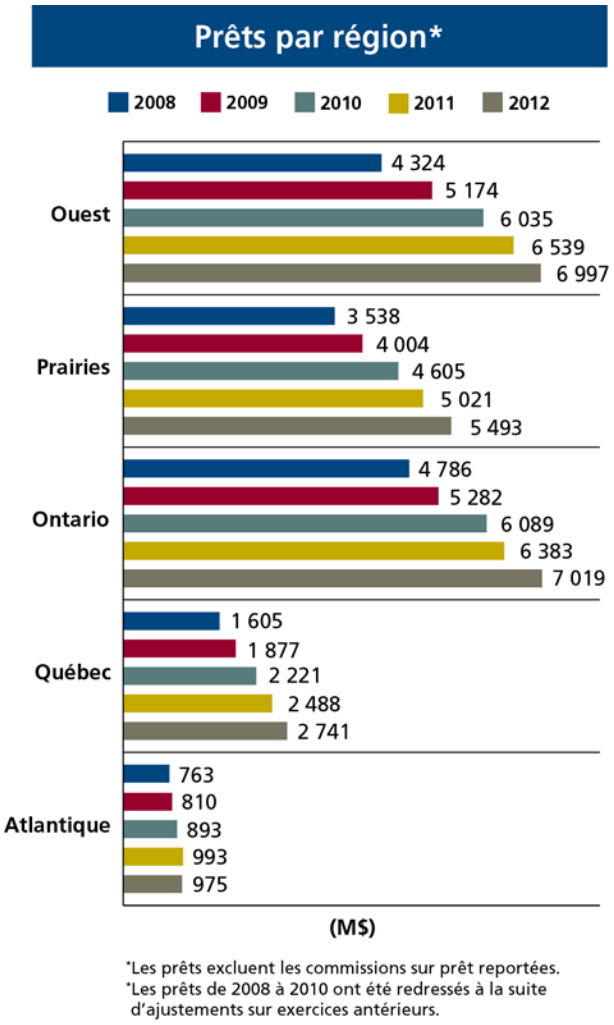
Portefeuille par secteur

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 certains secteurs en particulier. Ces pratiques favorisent l'expérience client et la solidité financière de la société en permettant de gérer efficacement le risque et, ainsi, d'assurer la viabilité à long terme de FAC.



Portefeuille par région géographique

En prêtant à 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.



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;
- 17 banques nationales;
- 54 filiales et succursales de banques étrangères;
- 48 sociétés de fiducie;

- 79 sociétés d'assurance-vie;
- plus de 800 caisses populaires et *credit unions*.

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

- ATB Financial (anciennement Alberta Treasury Branch);
- la Agriculture Financial Services Corporation 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, l'encours de la dette agricole a augmenté de 6,3 p. 100, s'établissant à 69,6 milliards de dollars en 2011. La part de marché de FAC a augmenté de 0,5 p. 100 et s'établit maintenant à 28,7 p. 100. La part de marché de FAC sur l'encours de la dette agricole canadienne s'est élevée à 20,0 milliards de dollars. Seules les banques à charte avaient une part plus importante, c'est-à-dire 24,9 milliards de dollars.

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

Le gain de part de marché de 0,05 p. 100 enregistré en 2011 par FAC est son gain annuel le plus faible de la dernière décennie. Depuis deux ans, on constate un intérêt accru envers le financement agricole manifesté par d'autres institutions financières et par des particuliers, notamment des membres de la famille des emprunteurs et des actionnaires.

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 commercial externe

Une demande alimentaire mondiale sans précédent

L'agriculture est une industrie à forte croissance, mais il n'en a pas toujours été ainsi. Pendant plusieurs milliers d'années, l'offre et la demande d'aliments étaient en équilibre. La croissance de la population mondiale était limitée par la capacité individuelle à produire des aliments.

Depuis la révolution industrielle, l'évolution de la productivité s'est traduite par une redistribution de la richesse et par d'importants progrès au chapitre de la production alimentaire. Au cours des 50 dernières années, l'évolution de la médecine et de l'hygiène a entraîné une croissance sans précédent de la population humaine. En Asie, grâce à un développement florissant, la population devrait continuer d'augmenter. L'année dernière, la population mondiale a atteint 7 milliards de personnes. Au cours des 20 prochaines années, elle devrait dépasser 9 milliards.

Notre planète est confrontée à un défi de taille : comment nourrir une population appelée à augmenter de 29 p. 100 alors que les ressources (terre, eau, éléments nutritifs, etc.) sont limitées? L'agriculture a un rôle essentiel à jouer dans la recherche de solutions. Toutefois, il n'existe pas de méthode simple de surmonter ce défi, parce qu'il met en cause les économies, les ressources et les gouvernements de multiples nations. On constate un virage dans le pouvoir et le contrôle des ressources, dans un contexte où les économies occidentales sont plongées dans des crises de la dette. La tourmente économique en Europe, le chômage aux États-Unis, le conflit au Moyen-Orient et la montée des classes moyennes en Asie ont tous des répercussions sur les chaînes de valeur agricoles canadiennes. La volatilité des marchés financiers mondiaux engendre aussi de nouveaux risques.

Le contexte actuel et futur se traduira par une demande vigoureuse pour tous les producteurs. De même, les embûches liées à la volatilité économique et d'autres enjeux affaibliront la compétitivité de certains secteurs.

La santé de l'économie mondiale a une incidence sur l'agriculture canadienne

L'économie canadienne demeurera tributaire de la vigueur des marchés d'exportation, en particulier pour les produits de base et les ressources naturelles. La demande extérieure a renforcé le dollar canadien et les perspectives à long terme pour notre monnaie demeurent très positives; toutefois, les perspectives de l'économie mondiale sont moins bonnes. La croissance du produit intérieur brut (PIB) dépendra des dépenses de consommation, puisque les efforts en vue de réduire les dépenses publiques auront vraisemblablement des répercussions négatives sur la croissance économique.

Le PIB réel du Canada a progressé à un rythme annuel de 1,9 p. 100 au premier trimestre de 2012 et le Fonds monétaire international (FMI) prévoit que la croissance annuelle atteindra 2,1 p. 100 en 2012 et 2,2 p. 100 en 2013. Même si ces prévisions sont inférieures au taux de croissance moyen de 2,6 p. 100 observé au Canada entre 2000

et 2008 (avant la récession), l'économie canadienne se porte bien sur plusieurs plans.

À la suite du Forum économique mondial tenu à Genève, le système financier du Canada a été jugé le plus solide au monde, et ce, pour une cinquième année consécutive. Le taux de chômage demeure plus bas que dans d'autres pays industrialisés et le gouvernement fédéral devrait atteindre l'équilibre budgétaire en 2016. Le taux du financement à un jour de la Banque du Canada se maintient à des niveaux historiquement bas. La Banque a laissé entendre qu'elle pourrait hausser son taux directeur, mais une détérioration des perspectives de l'économie mondiale a retardé la mise en œuvre de cette décision. Parallèlement, les ménages canadiens continuent à s'endetter à un rythme qui dépasse l'augmentation de leur revenu disponible.

Commerce

Le paysage des accords commerciaux internationaux du Canada continue d'évoluer. Le Canada a amorcé des négociations avec le Japon et négocie actuellement des accords avec l'Inde, la Corée du Sud et l'Union européenne (UE). Il continue aussi de participer aux pourparlers du Partenariat transpacifique (PTP).

L'émergence d'une classe moyenne dans les économies de l'Asie du Sud-Est a eu pour effet d'accroître la demande alimentaire. L'établissement d'une présence dans les marchés de ces pays grâce à un accord de libre-échange créera des avantages pour les agroentreprises canadiennes. Un accès accru à des marchés matures comme le Japon (où les importations alimentaires représentent 60 p. 100 de la consommation intérieure[6]) serait aussi positif. Cependant, les négociations commerciales intensifieront probablement la concurrence pour les producteurs canadiens, en particulier dans les secteurs soumis à la gestion de l'offre. Un accord commercial avec l'Europe ou l'adhésion au PTP pourrait faire augmenter les importations de produits laitiers et susciter des changements dans le marché canadien des produits laitiers.

Les États-Unis demeurent le principal partenaire commercial du Canada. Même si les projections du FMI concernant la croissance aux États-Unis sont semblables à celles du Canada, les perspectives économiques globales des deux pays sont différentes. En effet, le gouvernement américain accuse un important déficit et accumule une dette écrasante. L'environnement politique n'indique nullement que ces questions seront réglées dans un avenir proche.

Le chômage demeure élevé aux États-Unis. Au rythme actuel de la reprise, ce n'est qu'à l'automne 2015 que le pays aura recouvré tous les emplois perdus durant la récession de 2008-2009. Le marché de l'habitation s'est peut-être enfin stabilisé après des années de chute des prix, mais il paraît peu probable qu'il rebondisse. En 2011, le marché américain a représenté 49 p. 100 des exportations canadiennes de produits agricoles et agroalimentaires, comparativement à 63 p. 100 en 2001.[7] La croissance qui demeure lente aux États-Unis et la forte progression des marchés émergents comme la Chine et l'Inde devraient permettre au Canada de continuer à diversifier ses liens commerciaux.

Stabilité financière internationale

La plus grande partie de l'Europe est retombée en récession vers la fin de 2011. Le FMI prévoit que l'économie européenne se contractera de 0,3 p. 100 en 2012. Il est important de regarder plus loin que la

[6] Ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales du Japon.

[7] Statistique Canada, selon les codes SCIAN.

situation en Grèce, parce que la crise européenne représente plus qu'un problème de dette publique. Elle a mis au jour des problèmes de gouvernance en Europe ainsi que de profondes disparités économiques entre l'Allemagne et des pays comme la Grèce, l'Italie et l'Espagne. Selon la Réserve fédérale des États-Unis, le degré d'incertitude en Europe équivaut maintenant à celui qu'on observait au plus fort de la crise financière de 2008 et cette partie du monde risque de plonger dans une récession encore plus grave en 2013. Il faudra du temps pour en arriver à une solution à la crise européenne, de sorte que la volatilité devrait persister.

La crise européenne touche les producteurs et les agroentrepreneurs canadiens de plusieurs façons. En 2011, les exportations agroalimentaires du Canada vers l'UE se sont chiffrées à un peu plus de 3 milliards de dollars et représentaient 7 p. 100 de toutes nos exportations. Une récession plus profonde en Europe entraînerait une diminution du revenu des consommateurs européens et, par conséquent, une baisse de la demande pour les exportations agricoles canadiennes. Les risques pour l'économie mondiale font habituellement augmenter la valeur du dollar américain parce que les investisseurs cherchent des actifs considérés comme sûrs. Les investisseurs se tournent aussi vers les actifs libellés en dollars canadiens compte tenu de la vigueur relative de l'économie canadienne. En conséquence, le dollar canadien risque de se maintenir à quelques cents de la parité avec son vis-à-vis américain.

L'impact d'une récession plus profonde en Europe sur les marchés asiatiques est un important facteur à surveiller. En effet, une demande affaiblie des consommateurs européens pourrait ralentir la croissance des revenus des gens de la classe moyenne en Asie, ce qui ferait diminuer la demande de viandes rouges, de céréales et d'oléagineux, et entraînerait une baisse généralisée des prix. Les banques centrales et les gouvernements asiatiques disposent de certains outils pour atténuer les soubresauts de la croissance. Ils peuvent notamment modifier les réserves des banques, changer les taux d'intérêt et mettre en œuvre des incitatifs fiscaux pour encourager les consommateurs à faire des achats importants et les entreprises à investir.

Les États-Unis et l'Europe peinent encore à se remettre pleinement de la crise financière de 2008. Les risques pour l'économie mondiale demeurent élevés en raison de la situation financière délicate et des mauvaises perspectives de croissance des pays européens. La crise financière en Europe risque de freiner l'économie mondiale si l'on ne trouve pas de solutions durables à long terme.

L'agriculture canadienne est relativement à l'abri des répercussions directes d'une récession plus profonde en Europe, mais ne sortira pas indemne des baisses des prix des produits de base si l'économie asiatique ralentit elle aussi et que la volatilité attribuable à l'incertitude persiste.

Dette agricole du Canada

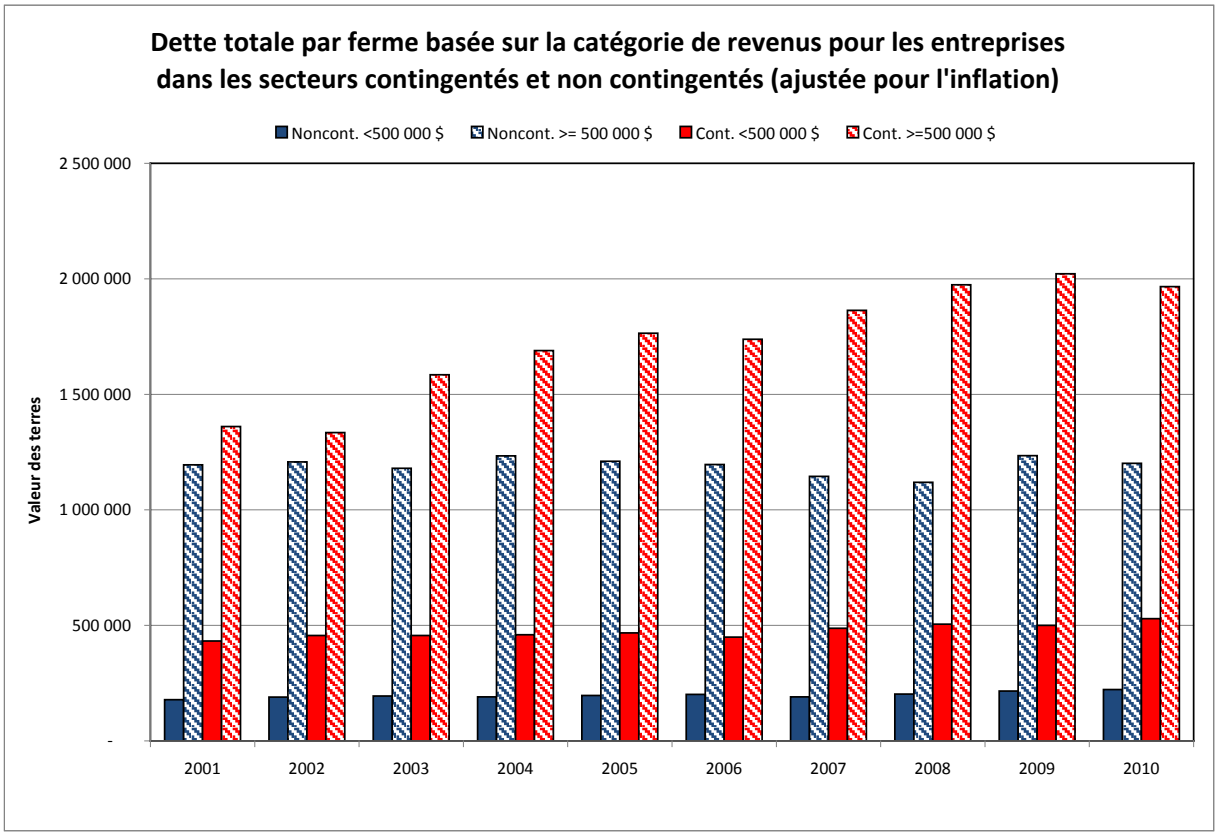
La dette agricole totale du Canada atteignait près de 70 milliards de dollars en 2011.[8] Elle augmente de façon soutenue depuis 1995 (à un rythme annuel moyen de 6 p. 100), sous l'effet de la baisse des taux d'intérêt et de l'intensification des pressions afin de demeurer concurrentiel dans un environnement de plus en plus mondialisé. Cet accroissement soutenu des niveaux de la dette agricole s'accompagne de hausses constantes de la valeur du capital agricole, qui a augmenté de 5 p. 100 en 2011.

[8] Statistique Canada. Tableau 002-0008 – Dette agricole en cours, classée par source de crédit, annuelle (en dollars), CANSIM (base de données).

Abstraction faite de l'impact de l'inflation sur la dette agricole, la hausse de celle-ci est presque exclusivement attribuable aux fermes des secteurs soumis à la gestion de l'offre dont les recettes brutes annuelles dépassent 500 000 $. La dette agricole devrait continuer de croître. Les recettes élevées provenant de la production de cultures alimentent l'optimisme et encouragent les investissements. Les faibles coûts de financement aident aussi les entreprises agricoles à investir afin de profiter d'économies d'échelle et d'accroître leur productivité et leur efficience.

L'agriculture est devenue attrayante pour le secteur financier canadien ces dernières années, ce qui se traduit par un marché du financement agricole plus concurrentiel. Comme les montants et la complexité des prêts agricoles augmentent, les risques et les rendements sont de plus en plus grands. Il en découle aussi des possibilités de collaboration accrue entre les prêteurs, notamment des possibilités de syndication. Les exportations du Canada vers des marchés autres que les États-Unis en Europe et en Asie exposent les prêteurs à des risques et à des possibilités supplémentaires liés au crédit, au marché et au change.

La dette agricole canadienne augmente plus vite que la dette agricole aux États-Unis (6 p. 100 contre 3,2 p. 100 annuellement). Plusieurs raisons expliquent cette disparité, dont le régime de gestion de l'offre qui permet aux producteurs de contracter des dettes plus élevées parce que leurs rendements sont stables et prévisibles. Par ailleurs, la production agricole aux États-Unis est intégrée de façon plus verticale et la dette à court terme associée à l'intégration verticale est difficile à déterminer dans les enquêtes sur la dette agricole. Enfin, comme la saison de croissance au Canada est plus courte qu'aux États-Unis, les producteurs canadiens pourraient être obligés d'investir davantage dans la gestion des risques liés au contrôle de la production, ce qui ferait augmenter les niveaux de la dette.



Source : Base de données financières des exploitations agricoles canadiennes

Valeur des terres

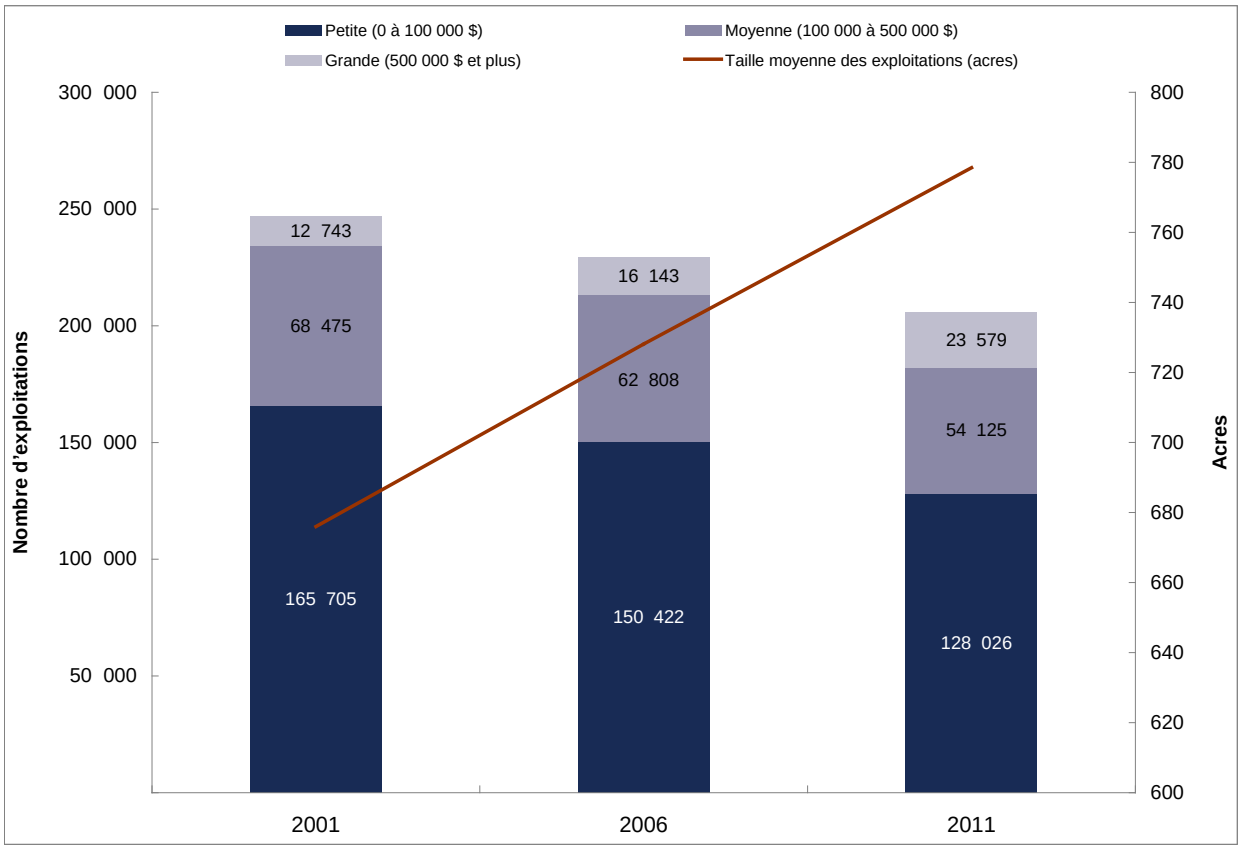
La valeur moyenne des terres agricoles canadiennes s'est accrue de 6,9 p. 100 durant le deuxième semestre de 2011, alors qu'elle s'était accrue de 7,4 p. 100 au premier semestre. La valeur des terres agricoles canadiennes n'a pas cessé d'augmenter au cours de la dernière décennie. La dernière diminution de la valeur moyenne (de 0,6 p. 100) remonte à 2000. Les hausses de la valeur des terres agricoles s'expliquent par les recettes élevées tirées des cultures et par la faiblesse des taux d'intérêt. En outre, la demande pour les fermes d'agrément près des centres urbains continue d'exercer une pression à la hausse sur la valeur des terres.

Structure des exploitations agricoles

La consolidation se poursuit dans l'industrie agricole canadienne. Le nombre de petites et moyennes exploitations agricoles (telles que définies par le revenu agricole brut) est à la baisse, tandis que le nombre de grandes exploitations est en légère augmentation. La consolidation explique l'accroissement de la taille moyenne des fermes observé au cours des 10 dernières années. Une conséquence du déclin du nombre de fermes et de l'augmentation de leur taille est la plus grande capacité à canaliser l'innovation pour réaliser des gains de productivité, les fermes à rendement élevé nécessitant beaucoup de capitaux. Toutefois, l'industrie est peut-être exposée à des risques découlant du fait qu'une portion plus importante de la production est effectuée par un nombre réduit d'exploitations.

Le Recensement de l'agriculture canadienne de 2011 indique que l'âge moyen des producteurs canadiens augmente, atteignant 54 ans en 2011 comparativement à 50 ans en 2001. La proportion des agriculteurs âgés de 55 ans et plus n'a jamais été aussi élevée.

Ce vieillissement n'est pas entièrement distinct du vieillissement de la population globale du Canada. En raison de cette tendance, l'âge moyen des producteurs agricoles risque de continuer d'augmenter pendant un certain temps avant de se stabiliser ou de diminuer.



Source : Recensement de l'agriculture 2011 (effectué par Statistique Canada)

Une agriculture pertinente et durable

D'ici 2050, la population mondiale devrait dépasser 9 milliards d'habitants. L'essentiel de cet accroissement aura lieu dans les pays en développement. Afin de répondre aux besoins alimentaires de 9 milliards de personnes et de gens de plus en plus riches dans les pays en développement (ce qui modifiera la demande de denrées alimentaires), la production de cultures agricoles doit augmenter de 70 p. 100 d'ici 2050.[9] Les écosystèmes du monde entier sont sous pression et les réserves d'eau sont limitées. Parallèlement, les pays qui connaissent une industrialisation rapide et les pays développés ont besoin d'avoir accès à l'énergie, aux minéraux et aux métaux. Dans ce contexte, les ressources naturelles abondantes du Canada suscitent l'intérêt des marchés asiatiques, ce qui entraîne un plus grand nombre de débouchés à l'exportation.

Pour le secteur bancaire et le secteur du financement agricole, ces tendances augmentent le risque de crédit et les engagements des portefeuilles, étant donné le risque lié aux émissions de carbone. On prévoit une forte demande de prêts pour l'achat d'équipements et d'installations susceptibles de soutenir la productivité ou pour l'amélioration de pratiques d'agriculture ou d'exploitation durable, dont la gestion du carbone, de l'eau et de l'énergie et la production de bioénergie.

L'agriculture canadienne est en bonne posture dans cet environnement, mais est aussi confrontée à des défis. L'industrie a accès à d'abondantes ressources : des terres productives, de l'eau et des minéraux. Les producteurs, eux, ont accès à du capital qui leur permet de se réoutiller ou de prendre de l'expansion pour répondre à la demande croissante. Cependant, la solidité économique du Canada a atténué certains des avantages commerciaux liés à un faible dollar.

Cet environnement se traduira par une demande soutenue pour tous les producteurs. De même, les embûches liées à la volatilité économique et les pressions sociales créeront des défis pour certains secteurs lorsque les marchés se calmeront.

Optimisme à l'égard de l'agriculture canadienne

L'augmentation de la population, de la richesse et de la consommation des classes moyennes dans les pays en développement rapide stimule la demande de produits agricoles et agroalimentaires. L'optimisme à l'égard de l'agriculture canadienne n'a jamais été aussi élevé. En 2011, 77 p. 100 des répondants du groupe consultatif Vision de FAC ont indiqué que leur exploitation ou leur entreprise agricole était dans une meilleure situation qu'elle ne l'était il y a cinq ans – soit 10 points de pourcentage de plus qu'en 2010. Les attentes à l'égard de l'avenir sont aussi très positives. Dans le même sondage, 80 p. 100 des répondants du groupe consultatif Vision de FAC ont dit s'attendre à ce que la situation de leur exploitation ou leur entreprise agricole soit encore meilleure dans cinq ans. Près de 70 p. 100 des répondants au sondage sur l'optimisme recommanderaient une carrière dans le domaine de la production primaire, et 79 p. 100 recommanderaient une carrière dans un domaine lié à l'agriculture.

Cet appui solide pour l'agriculture est essentiel dans la mesure où la concurrence pour les travailleurs qualifiés est appelée à s'intensifier dans l'ensemble des secteurs de l'économie canadienne. Cet optimisme est

[9] Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), 23 septembre 2009, « Comment nourrir le monde en 2050 », page 2.

attribuable à la faiblesse des taux d'intérêt conjuguée aux prix élevés des cultures. Une diminution de ces variables à des moyennes historiques plus basses risquerait de refroidir cet optimisme.

L'avenir de l'agriculture

Compte tenu du vieillissement des populations, les pays occidentaux doivent affecter une part croissante de leurs budgets au financement des soins de santé et des programmes connexes. L'accent mis par la société sur la santé et le bien-être a une incidence marquée sur l'industrie agricole et agroalimentaire. Notamment, l'impact des pratiques agricoles sur la santé des personnes, des collectivités, des animaux et de l'environnement fait l'objet d'un examen minutieux, de nombreuses critiques et d'un renforcement de la réglementation.

L'agriculture à l'échelle mondiale est de plus en plus dominée par de grandes multinationales dans les secteurs de l'approvisionnement, de la transformation, de la fabrication et du détail. De très grandes exploitations et sociétés intégrées verticalement voient le jour. La concentration de ces grandes agroentreprises et le contrôle qu'elles exercent suscitent des préoccupations liées à la compétitivité chez les cultivateurs tant au Canada qu'aux États-Unis.

De grands fabricants de produits alimentaires (comme Nestlé et PepsiCo) et de grands détaillants (comme Wal-Mart et McDonald's) exercent de plus en plus d'influence sur l'avenir de l'industrie. Par exemple, de grands détaillants ont récemment demandé à leurs producteurs de porc d'adopter des systèmes de logement « en liberté » pour leurs truies d'ici 2017. Dans ce contexte, il sera de plus en plus difficile, voire plus coûteux de satisfaire aux exigences en matière d'approvisionnement des grands distributeurs de produits alimentaires qui offrent d'importants contrats.

Les valeurs changent et les sources d'influence aussi

De façon générale, les classes moyennes des pays en développement jouissent d'un revenu discrétionnaire accru, et donc de meilleurs modes de vie. Elles ont raison d'envisager l'avenir avec un certain optimisme. Par contre, les classes moyennes de certains pays développés ressentent les effets d'un chômage élevé, de la stagnation ou de la baisse des revenus, de la perte de richesse et des mesures d'austérité des gouvernements, dont la diminution des prestations au titre des programmes sociaux.

La venue des réseaux sociaux a modifié la façon dont on crée et consomme les nouvelles. La pression publique découlant du lobbying viral a eu une influence déterminante sur les décisions de Tim Hortons et de McDonald's de modifier les critères relatifs à l'approvisionnement de leurs produits.

Données, connectivité et productivité

On s'efforce actuellement de connecter tous les habitants de la planète. On compte d'ailleurs quelque 2 milliards d'Internautes et 5 milliards d'abonnés à des services mobiles dans le monde. En 2012, on prévoit que 1,43 milliard de personnes utiliseront les médias sociaux (dont 900 millions d'abonnés Facebook). Parallèlement, on s'efforce d'intégrer l'intelligence permettant d'automatiser les outils et les processus.

Environ 80 p. 100 des Canadiens utilisent Internet et 45 p. 100 s'en servent comme moyen principal pour effectuer leurs opérations bancaires. Le Canada est l'endroit au monde où l'on passe le plus de temps en ligne. Un tiers des producteurs

agricoles possèdent des téléphones intelligents, soit la même proportion que dans la population en général. L'utilisation du GPS et l'agriculture de précision continueront de prendre de l'essor parce que les exploitations cherchent des moyens de réduire leurs coûts d'intrants tout en augmentant l'efficacité de la main-d'œuvre. Les microdétecteurs, les caméras, la robotique, les systèmes experts et les logiciels d'analyse permettent de recueillir des données sur les champs, les fermes et les éleveurs de bovins.

L'information et l'automatisation croissantes feront sans doute augmenter la demande de produits et de services personnalisés et adaptés. Nous aurons aussi un plus grand besoin de services en temps réel, comme le soutien client en ligne.

L'univers des médias sociaux permet aux organismes d'établir un lien plus étroit avec leurs intervenants. Parallèlement, il donne aussi aux détracteurs la capacité de critiquer publiquement les sociétés et d'exercer des pressions sur elles. FAC et ses clients n'y échappent pas. Par conséquent, la gestion de la réputation est une stratégie importante qui mérite d'être déployée.

FAC et les secteurs de l'agriculture

FAC prête à divers secteurs de l'agriculture, dont ceux de la production bovine, laitière, avicole, porcine, serricole et de céréales et oléagineux ainsi que ceux de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. FAC a un portefeuille diversifié et comprend parfaitement différents secteurs de l'agriculture. Le tableau suivant expose les principaux secteurs que FAC surveille régulièrement.

Production bovine	
Définition	Au Canada, on élève des bovins surtout pour la production de bœuf, bien que certains des sous-produits servent à la production de cuir et d'autres biens de consommation. L'industrie canadienne de l'élevage bovin regroupe des exploitations de naissage et des parcs d'engraissement. Les éleveurs-naisseurs sont des éleveurs qui conservent un troupeau permanent pour produire et vendre des veaux. Les parcs d'engraissement élèvent les bovins jusqu'à un poids fini d'environ 1 300 livres. Les bovins finis sont exportés vivants ou transformés en bœuf. Le Canada exporte du bœuf partout dans le monde, mais ses exportations de bovins vivants sont principalement destinées au marché des États-Unis. Les aliments pour animaux représentent l'intrant le plus important pour les exploitations de naissage, tandis que pour les parcs d'engraissement, ce sont les aliments pour animaux et les bovins d'engraissement qui constituent les principaux intrants. De façon générale, les éleveurs-naisseurs nourrissent leurs animaux au foin et à l'herbe, ce qui demande de grandes terres. Le maïs est la source d'aliment principale pour les parcs d'engraissement dans l'Est du Canada, tandis que dans l'Ouest, on utilise généralement l'orge.
Tendance récente	La population mondiale et les revenus ne cessent d'augmenter, en particulier dans les pays en développement. La demande de protéines de plus grande valeur est à la hausse et les marges de l'industrie s'améliorent. Cette tendance devrait se poursuivre à court terme, parce que ces pays continuent d'être les principaux moteurs de la croissance économique mondiale. À l'inverse, la consommation de bœuf par habitant au Canada est en déclin depuis plus de 10 ans.[10] Les industries de la production bovine au Canada et aux États-Unis sont très intégrées, en raison des liens commerciaux solides et d'une excellente logistique. Toutefois, la taille de l'industrie américaine est considérablement supérieure à celle de l'industrie canadienne. De ce fait, les tendances de l'industrie de la production bovine au Canada sont en grande partie déterminées par les tendances aux États-Unis. Les cheptels de bovins dans les deux pays ont diminué entre 2005 et 2011, en raison principalement de la faiblesse des prix et, plus récemment, de la sécheresse qui a sévi aux États-Unis. La diminution des cheptels, conjuguée à la demande mondiale accrue de bœuf, a fait augmenter les prix des bovins, en particulier ceux des veaux, par rapport aux prix moyens des 10 dernières années. Par conséquent, les marges des éleveurs-naisseurs sont très solides. À l'inverse, les marges des parcs d'engraissement se sont affaiblies en raison des prix élevés des bovins et des aliments pour animaux.
Tendance perturbatrice	En 2011, le gouvernement fédéral a réalisé d'importants progrès pour ce qui est d'améliorer l'accès des produits canadiens à des marchés potentiels à l'étranger. Durant le premier semestre de 2012, le secteur du bœuf a bénéficié de l'ouverture des marchés de la Corée et des Émirats arabes unis au bœuf canadien. Les négociations commerciales en cours et futures pourraient créer de nouveaux débouchés pour le secteur du bœuf sur le marchés mondial.
État actuel	Au cours du premier semestre de 2012, les prix des bovins ont été supérieurs aux moyennes d'il y a un an.[11] En septembre 2012, l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) a suspendu temporairement le permis d'exploitation de l'usine de transformation de XL Foods à Brooks, en Alberta. Cette usine est responsable de l'abattage d'environ un tiers des bovins produits au Canada. Bien que les activités aient repris en octobre 2012, XL Foods doit composer avec des perceptions négatives liées à sa réputation et à d'autres questions de santé et de salubrité qui pourraient avoir un impact sur l'ensemble du secteur de la production bovine du Canada.

[10] Statistique Canada. Tableau 002-0011 - Aliments disponibles au Canada, annuel (kilogrammes par personne, par année sauf indication contraire), CANSIM (base de données).
[11] Canfax 2012.

Production bovine (suite)	
État futur	Les troupeaux de bovins de boucherie devraient continuer à diminuer dans l'Est du Canada. Ce déclin s'explique en partie par la disponibilité limitée d'aliments pour animaux attribuable aux conditions de sécheresse enregistrées pendant l'été 2012, laquelle entraînera des coûts accrus d'alimentation pour les exploitations de naissage durant l'hiver. Cela aura une incidence négative sur le cheptel bovin en 2013, indique Statistique Canada. À l'inverse, dans l'Ouest canadien, les troupeaux de bovins de boucherie devraient demeurer stables ou commencer à augmenter lentement, à la faveur d'une bonne disponibilité d'aliments pour animaux et des prix élevés des bovins. Par ailleurs, le taux accru de rétention des génisses[12] observé en 2012 donne également à penser que le cheptel bovin commencera à prendre de l'expansion. Les coûts des aliments pour animaux devraient demeurer élevés étant donné la relative faiblesse des stocks mondiaux de céréales fourragères. La réduction de la taille du cheptel aux États-Unis risque d'exercer une pression temporaire à la baisse sur les prix des bovins. Cependant, ceux-ci devraient augmenter en 2013, comme le laissent présager les contrats à terme datés du 5 octobre 2012 du CME Group.[13] Le secteur bovin canadien continuera d'être confronté aux prix élevés des céréales fourragères. En outre, on ne connaît pas encore pleinement l'effet des préoccupations liées à la santé et la salubrité qui sont associées au rappel de produits de l'usine XL Foods.

[12] Jeune vache âgée de plus d'un an qui n'a pas encore vêlé.
[13] Anciennement appelé Chicago Mercantile Exchange.

Élevage de bovins laitiers et production laitière	
Définition	Les exploitants d'établissements laitiers produisent du lait de consommation et d'autres produits du lait, comme du beurre, de la crème glacée, du fromage, du yogourt et d'autres produits transformés. À l'échelle nationale, la production de produits laitiers salubres et de première qualité vaut à l'industrie une excellente réputation. À l'échelle internationale, le secteur laitier du Canada est aussi renommé comme producteur de matériel génétique de qualité supérieure. Le secteur laitier canadien est soumis à la gestion de l'offre, un système fondé sur la production nationale prévue, l'administration des prix et les contrôles à l'importation. Par conséquent, les produits laitiers sont consommés essentiellement au Canada et seule une petite portion est vendue à l'étranger. Les importations dépassant un niveau prédéterminé sont limitées et sont assujetties à des tarifs douaniers supérieurs à 200 p. 100. Chaque année, la Commission canadienne du lait (CCL) passe en revue et établit les prix de soutien du beurre et de la poudre de lait écrémé pour l'année à venir. Les prix de soutien déterminent le prix que paieront les transformateurs pour le lait utilisé dans la production du beurre, de la poudre de lait écrémé, du fromage, du yogourt, de la crème glacée et d'autres produits contenant du lait. Toutefois, la CCL n'établit pas le prix que demande le transformateur pour le produit final.
Tendance récente	Au cours des 20 dernières années, la croissance de la population a entraîné une hausse de la demande de produits laitiers. Parallèlement, la consommation de produits laitiers par habitant a diminué. La CCL détermine les prix de soutien en se fondant sur les résultats d'une étude du coût de production, les arguments présentés par divers intervenants, une évaluation des marges des transformateurs, des indicateurs économiques (comme l'indice des prix à la consommation) ainsi que sa propre expérience et sa connaissance de l'industrie. Les marges dans le secteur laitier devraient demeurer stables à court terme.
Tendance perturbatrice	Les récentes négociations commerciales ont incité les médias à aborder l'avenir de la gestion de l'offre. À l'heure actuelle, cette couverture médiatique relève purement du domaine de l'hypothèse. Les producteurs demeurent prudents quant à la façon de gérer leur exploitation afin de rester bien placés pour réussir dans l'avenir.
État actuel	En 2012, pour la période terminée en juillet, les recettes du secteur laitier avaient dépassé de 2,7 p. 100 celles de 2011, selon Statistique Canada.[14] La production laitière demeure contrôlée par le système de gestion de l'offre du Canada, ce qui garantit des revenus stables et prévisibles pour les exploitants de fermes laitières.
État futur	La consommation de produits laitiers par habitant au Canada affiche une lente régression depuis les dernières années,[15] en raison des changements démographiques, dont la diversification de la population. Le Canada étant de plus en plus multiculturel, cette tendance risque de se poursuivre. Le Canada participe à d'importantes négociations commerciales, soit les négociations en vue d'un accord économique et commercial global (AECG) et les négociations sur le Partenariat transpacifique (PTP). Selon Affaires étrangères et Commerce international Canada, l'Union européenne et le Canada sont déterminés à conclure leurs négociations en 2012.[16] La probabilité que le Canada abolisse la gestion de l'offre est minime, en dépit de l'attention qu'attire actuellement ce système dans les négociations commerciales.[17] Le secteur laitier demeure vigoureux au Canada, notamment grâce au système de gestion de l'offre.

[14] Statistique Canada – Tableau 003-0008 - Recettes monétaires des ventes de lait et de crème hors ferme, mensuel (dollars), CANSIM (base de données).
[15] Statistique Canada. Tableau 002-0019 - Aliments disponibles selon les principaux groupes au Canada, annuel (kilogrammes par personne, par année sauf indication contraire), CANSIM (base de données).
[16] Affaires étrangères et Commerce international Canada – *Négociations en vue d'un accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne*.
[17] George Morris Centre, 2012.

Production avicole	
Définition	La majorité des producteurs de volailles sont spécialisés. Ils produisent des œufs de table ou des œufs d'incubation, ou encore des poulets ou des dindons jusqu'à un poids spécifique ou à un stade de maturité donné. Le secteur canadien de l'aviculture est soumis à un régime de gestion de l'offre, qui veille à ce que la production corresponde à la demande nationale. Des offices provinciaux de commercialisation assurent l'équilibre entre l'offre et la demande de produits de la volaille dans chaque province. Par conséquent, ces produits sont consommés principalement à l'échelle nationale et seule une petite partie est vendue à l'étranger. Les importations au-delà d'un seuil prédéterminé sont restreintes et assujetties à des droits de douane de plus de 150 p. 100. À l'échelle nationale, le secteur jouit d'une excellente réputation pour la production de produits de la volaille et d'ovoproduits salubres et de première qualité. En vertu d'un régime de gestion de l'offre, les producteurs avicoles négocient collectivement des prix minimums à la ferme, selon le coût de production des volailles et des œufs. Le prix négocié est le prix que les transformateurs paient pour le produit; toutefois, le prix négocié n'établit pas le prix que les transformateurs demandent pour le produit fini. Par conséquent, les producteurs obtiennent un revenu équitable pour leurs produits, les transformateurs jouissent d'une source d'approvisionnement fiable et les consommateurs canadiens peuvent acheter des produits de la volaille et des œufs de première qualité.
Tendance récente	La demande globale de produits de la volaille est à la hausse en raison de la croissance de la population et d'une consommation par habitant qui demeure relativement inchangée. Comme les producteurs avicoles obtiennent un prix de soutien négocié qui est fondé sur le coût de production, on s'attend à ce que les marges continuent de demeurer positives et stables à court terme.
Tendance perturbatrice	Les consommateurs se soucient de plus en plus de la salubrité des aliments et certains groupes d'intérêt expriment des préoccupations quant au traitement réservé aux volailles. Dans ce contexte, des codes de pratique, des règlements visant l'industrie et des progrès aux chapitres de la traçabilité et de la transparence contribuent à garantir la viabilité de ce secteur soumis à la gestion de l'offre au Canada.
État actuel	La consommation par habitant de volaille et d'œufs au Canada demeure assez stable depuis les dernières années. La consommation ménagère d'œufs a diminué légèrement au cours du premier semestre de 2012 comparativement à la même période en 2011, et ce, malgré la légère hausse des ventes globales d'œufs. La valeur moyenne mensuelle des œufs vendus pour consommation a augmenté de 8,9 p. 100 (pour la période terminée en juin 2012), comparativement aux chiffres enregistrés l'année précédente.[18] Le prix moyen qu'ont obtenu les producteurs d'œufs a aussi augmenté d'un exercice à l'autre en 2012.[19] La consommation par habitant de poulet demeure relativement stable depuis les 10 dernières années. AAC indique que le prix d'un exercice à l'autre obtenu par les producteurs était demeuré assez stable en septembre 2012. Enfin, l'abattage mensuel de poulets en septembre 2012 était inférieur de 1,6 p. 100 par rapport aux chiffres de septembre 2011.
État futur	Les négociations commerciales en vue d'un accord économique et commercial global (AECG) et les négociations sur le Partenariat transpacifique (PTP) devraient se poursuivre. La probabilité que le Canada abolisse la gestion de l'offre est minime, malgré l'attention qu'attire actuellement ce système dans les négociations commerciales.[20] On prévoit que les exploitations avicoles comme les élevages de pondeuses investiront dans de nouvelles installations ou moderniseront leurs installations existantes pour veiller à ce que leurs pratiques de production continuent de correspondre aux attentes des consommateurs. Le secteur avicole devrait demeurer stable dans un proche avenir parce qu'il est soumis au régime de gestion de l'offre du Canada. Les augmentations de la production globale seront donc subordonnées à la croissance de la population canadienne.

[18] Statistique Canada. Tableau 003-0022 - Production et écoulement d'œufs, mensuel (pondeuses sauf indication contraire) CANSIM (base de données).
[19] Statistique Canada. Tableau 003-0022 - Production et écoulement d'œufs, mensuel (pondeuses sauf indication contraire) CANSIM (base de données).
[20] George Morris Centre, 2012. *Does Canada Need to Dismantle Supply Management in the Trans-Pacific Partnership?*

Céréales et oléagineux	
Définition	Dans l'Ouest canadien, les cultures courantes comprennent le blé, le blé dur, l'orge, le lin, le canola et les lentilles. Dans l'Est du pays, les cultures les plus fréquentes sont le blé d'hiver, le maïs et le soja. Ces cultures sont utilisées dans le monde entier comme semences et aliments pour animaux, mais aussi comme intrants dans la production alimentaire et la fabrication de biocarburants. La plus grande partie des cultures produites au Canada sont exportées comme produits de base. Les principaux intrants pour la production de céréales et d'oléagineux sont l'engrais, le carburant et les pesticides. Outre ces intrants très importants, la production est aussi largement tributaire des conditions météorologiques.
Tendance récente	L'augmentation de la demande mondiale de céréales et d'oléagineux et l'adoption de mesures favorisant des gains d'efficience ont compensé la hausse des prix des intrants de culture. À court terme, les marges devraient demeurer supérieures à la moyenne historique. Le prix des intrants de culture a aussi augmenté par rapport à la moyenne des cinq dernières années. Pour compenser le coût accru de l'engrais, du carburant et des pesticides, les producteurs adoptent de nouvelles technologies plus efficaces, comme de nouveaux produits chimiques de protection phytosanitaire et des équipements dotés de GPS qui consomment moins d'essence et permettent l'épandage d'engrais à dose variable, ce qui réduit l'impact sur l'environnement. La hausse des prix des intrants est une tendance appelée à se poursuivre à court terme. Par conséquent, les producteurs devraient continuer de rechercher et de mettre en œuvre des mesures permettant de réaliser des gains d'efficience. Les gains d'efficience liés à l'adoption de ces technologies ont aussi contribué à confirmer la tendance à l'agrandissement des exploitations agricoles.
Tendance perturbatrice	En 2012, les producteurs de céréales de l'Ouest canadien doivent composer avec de nouvelles options de commercialisation du blé et de l'orge. Les répercussions sur le secteur de la manutention des grains sont également surveillées de près. Les producteurs de cultures se soucient beaucoup de la valeur des terres et de la propriété foncière. La valeur des terres atteint des sommets dans certaines régions du Canada et ceci a une incidence sur la décision d'agrandir une exploitation ou, dans certains cas, de quitter l'agriculture.
État actuel	Les conditions météorologiques enregistrées en 2012 ont eu un impact négatif sur la production de cultures agricoles.[21] Canola La production globale de canola devrait diminuer de 8,1 p. 100 par rapport à 2011, et ce, malgré un accroissement de la superficie récoltée. Les producteurs de l'Ouest canadien devraient obtenir une récolte de canola moins abondante en raison des rendements moins élevés que prévu. Blé En 2012, la production de blé devrait augmenter de 5,8 p. 100 par rapport à 2011, et ce, malgré la perspective d'une baisse des rendements moyens. L'augmentation de la production est en grande partie attribuable à l'accroissement de la superficie récoltée, en particulier au Manitoba, province qui a été touchée par un excès d'humidité en 2011. Soja Grâce à une amélioration des rendements, la production de soja au Québec devrait augmenter en 2012. Par contre, en Ontario, les rendements devraient diminuer en raison des conditions sèches enregistrées pendant la période de croissance. Maïs Grâce à un accroissement de la superficie récoltée, la production de maïs-grain devrait augmenter de 8,3 p. 100 en 2012 par rapport à 2011. Au Québec, les rendements s'annoncent supérieurs à ceux de l'année dernière, tandis qu'en Ontario, ils devraient diminuer de 11,5 p. 100 par rapport à 2011.
État futur	Pour l'année à venir, les stocks de maïs et de soja frôlent un plancher absolu.[22] Les prix du maïs, du soja et du blé seront nettement supérieurs aux moyennes historiques pour la campagne 2012-2013. Aucune augmentation des prix de l'engrais n'est prévue en 2013 et 2014, outre la hausse attribuable aux fluctuations saisonnières, étant donné qu'on s'attend à ce que les prix du gaz naturel demeurent bas.

[21] Statistique Canada – Production des principales grandes cultures, septembre 2012.
[22] USDA, rapport mensuel sur l'offre et la demande agricoles mondiales (WASDE - World Agriculture Supply Demand Estimate), octobre 2012.

Production porcine	
Définition	Au Canada, on élève le porc pour sa viande; toutefois, certains des sous-produits sont utilisés pour la production de cuir et d'autres biens de consommation. Habituellement, les porcs sont élevés jusqu'à un poids de marché de 110 à 120 kilogrammes avant d'être exportés vivants, principalement aux États-Unis. Une partie des porcs sont également abattus et transformés en produits du porc qui se vendent à l'échelle nationale et partout dans le monde. Les aliments pour animaux et les porcs d'engraissement représentent les intrants les plus importants pour les élevages porcins. Le maïs et le blé constituent les principales sources d'aliments pour les élevages de l'Est du Canada, tandis que dans l'Ouest, on utilise généralement l'orge et le blé.
Tendance récente	La population mondiale et les revenus ne cessent d'augmenter, ce qui se traduit par un accroissement de la demande de protéines de plus grande valeur (par rapport à la moyenne quinquennale) et par une amélioration des marges. Cette tendance devrait se poursuivre à court terme, parce que les économies émergentes continuent de figurer parmi les économies qui connaissent la croissance la plus rapide au monde. Le secteur porcin au Canada et aux États-Unis est étroitement intégré, en raison de liens commerciaux solides. Toutefois, la taille de l'industrie aux États-Unis est considérablement supérieure à celle de l'industrie au Canada. De ce fait, les tendances du secteur porcin au Canada sont en grande partie déterminées par les tendances aux États-Unis. Le prix des aliments pour animaux a augmenté par rapport à la moyenne des 10 dernières années en raison de la forte demande de céréales et d'oléagineux, ce qui fait diminuer les marges.
Tendance perturbatrice	Comme le prix des aliments pour animaux est un élément déterminant de la rentabilité dans le secteur de l'élevage, l'industrie surveille de près la volatilité des prix des produits de base et veille à gérer le risque de prix. À la lumière de la demande de l'industrie et de celle des consommateurs, ainsi que des tendances en matière de bien-être des animaux en Europe et aux États-Unis, les stalles de gestation sont appelées à être remplacées par des enclos communs.
État actuel	Les dernières années ont été très difficiles pour les éleveurs de porcs du Canada. En date du 1er juillet 2012, les cheptels de porcs dépassaient de 1,5 p. 100 les niveaux de 2011.[23] Les conditions météorologiques ont eu un impact négatif sur la production de cultures agricoles aux États-Unis, dans l'Est du Canada et dans d'autres parties du monde, ce qui a exercé une pression à la hausse sur les prix des aliments pour animaux et provoqué une baisse de la rentabilité dans le secteur de l'élevage porcin. Les coûts de l'alimentation ont affiché une progression considérable d'une année à l'autre (accroissement moyen de 13 p. 100 dans l'Ouest et de 16 p. 100 dans l'Est) durant l'été 2012, comparativement à la même période l'année dernière. Durant l'été 2012, les prix du porc ont diminué de 20 p. 100 à 30 p. 100.[24] Cependant, les prix moyens annuels du porc, si on les compare aux niveaux observés en septembre 2011, sont demeurés pratiquement inchangés. Depuis toujours, l'industrie du porc affiche des fluctuations cycliques. La situation actuelle est toutefois beaucoup plus grave et contraint des éleveurs à quitter l'industrie et à dépeupler leur troupeau. Les pertes varient de 30 $ à 50 $ par porc de marché, selon la structure de l'exploitation. Les producteurs qui produisent leurs céréales fourragères ou qui possèdent des exploitations diversifiées et dont le porc ne représente pas l'unique source de revenu seront capables de surmonter la situation actuelle mieux que ceux qui doivent acheter leurs aliments pour animaux. FAC continuera de soutenir le secteur porcin, qui doit composer avec des coûts d'alimentation élevés et des prix du porc inférieurs aux attentes. FAC a mis en œuvre un programme de soutien à la clientèle conçu pour aider les producteurs à surmonter les difficultés imprévues. Ainis, FAC consulte ses clients afin de leur offrir des options de remboursement flexibles pour leurs prêts existants.

[23] Statistique Canada. Tableau 003-0004 - Nombre de porcs dans les fermes à la fin du trimestre, trimestriel (tête), CANSIM (base de données).
[24] Agriculture et Agroalimentaire Canada – Renseignements sur l'économie et les marchés – Renseignements sur le marché de la viande rouge.

Production porcine (suite)	
État futur	À supposer que la reprise économique se poursuive, les prix du porc devraient s'améliorer; la demande saisonnière s'annonce plus vigoureuse et l'offre devrait être moins élevée au printemps 2013, ce qui favorisera des marges positives. Une baisse marquée des prix des céréales fourragères est peu probable parce que le ratio stocks-utilisation dans le monde demeure faible. Sous réserve qu'il n'y ait aucune perturbation sur le plan de l'offre et que les conditions de croissance soient normales, les prix des cultures devraient fléchir après la récolte nord-américaine de 2013.

Serriculture	
Définition	Les cultures couramment produites en serre comprennent les tomates, les concombres, les poivrons et les fleurs coupées. Les serres se concentrent essentiellement dans le Sud de l'Ontario et en Colombie-Britannique, mais on en trouve aussi dans d'autres provinces. La plus grande partie des cultures produites en serre est consommée sur le marché national ou exportée aux États-Unis. Les principaux intrants utilisés pour la production en serre comprennent l'engrais, le gaz naturel et l'eau. Les serres réduisent le risque associé aux conditions météorologiques et permettent de produire toute l'année; toutefois, leur construction exige des investissements massifs.
Tendance récente	La population mondiale et les revenus ne cessent d'augmenter, notamment dans les pays en développement comme le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine, ce qui se traduit par un accroissement de la demande d'aliments. En outre, les Canadiens et les Américains continuent d'exiger un accès à des légumes frais toute l'année. Ces tendances contribuent à soutenir les marges dans le secteur des légumes de serre et elles devraient se poursuivre à court terme. Le prix des intrants pour la production en serre, à l'exception du gaz naturel, a aussi augmenté par rapport à la moyenne des cinq dernières années. Pour contrebalancer les coûts accrus des intrants, les producteurs adoptent de nouvelles technologies plus efficaces, comme des équipements perfectionnés qui sont à la fois plus éconergétiques et économes en eau, ce qui atténue les répercussions sur l'environnement. La faiblesse des prix du gaz naturel est une tendance qui devrait se poursuivre à court terme, ce qui apportera un soutien accru aux marges. Les gains d'efficience liés à l'adoption de ces technologies se traduisent aussi par des serres plus grandes et cette tendance est appelée à se poursuivre. L'accroissement de la demande mondiale de produits de serre et l'adoption de mesures favorisant des gains d'efficience compensent la hausse du prix des intrants. À court terme, les marges seront vraisemblablement supérieures à la moyenne historique.
Tendance perturbatrice	L'énergie représente un coût important pour l'industrie canadienne des cultures en serre. Toutefois, comme les prix du gaz naturel étaient à la baisse en 2011, certaines exploitations ont renoncé à leurs projets visant à recourir davantage à l'énergie renouvelable. On considère généralement les technologies de pointe comme un élément nécessaire des activités dans ce secteur. Par conséquent, les propriétaires de serres se doivent de moderniser leurs infrastructures.
État actuel	En 2012, les serres ont tiré des marges de profit accrues de la floriculture et de la production légumière. La hausse des bénéfices est attribuable en partie à la faiblesse des prix du gaz naturel, qui constitue un intrant important dans ce secteur. Les prix moyens du gaz naturel durant le mois de septembre 2012 étaient inférieurs de 40 p. 100 aux prix de l'année précédente.[25] Une hausse importante des réserves de tomates aux États-Unis provenant de la production nationale et des importations du Mexique, conjuguée à la vigueur du dollar canadien, entraîne à la baisse les prix des tomates canadiennes et fait diminuer la rentabilité de certains exploitants de serre canadiens.
État futur	Les prix du gaz naturel devraient dépasser les niveaux de 2012, ce qui fera diminuer la rentabilité du secteur de la serriculture. Les exploitants de serres devraient continuer de réaliser des profits en 2013, mais leurs marges seront moins élevées qu'en 2012. Toute mesure commerciale imposée par le gouvernement des États-Unis pour diminuer les importations de tomates mexicaines apporterait un soutien accru aux prix à l'échelle de l'Amérique du Nord et améliorerait du même coup la rentabilité des serres canadiennes.

[25] Statistics and Data Development Branch, Economics and Competitiveness Division, ministère de l'Agriculture et du Développement rural de l'Alberta.

Agroentreprise et agroalimentaire	
Définition	Les agroentreprises fournissent principalement des intrants aux producteurs primaires, tandis que les entreprises agroalimentaires achètent et transforment la production de ces derniers. Habituellement, les agroentreprises importent ou produisent des biens et des services qu'elles vendent aux producteurs primaires. Il peut s'agir de fournisseurs d'intrants agricoles, de grossistes-distributeurs, de vétérinaires et de fabricants d'équipements. Ce sont principalement des entreprises agroalimentaires, comme des minoteries, des installations de trituration, des usines d'équarrissage, des boulangeries et des installations de transformation qui achètent les produits de producteurs. Certaines agroentreprises achètent aussi des produits issus de la production agricole primaire, comme les scieries et les usines d'éthanol. Que ce soit pour l'agroentreprise ou l'agroalimentaire, les besoins en intrants varient grandement d'un secteur à l'autre. Toutefois, les taux de change et les prix du carburant ont des répercussions importantes sur la majorité des secteurs de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire.
Tendance récente	Le secteur de la transformation alimentaire au Canada est grandement tributaire du marché national. D'après des données d'Industrie Canada, 67 p. 100 des exportations agroalimentaires canadiennes sont destinées au marché américain. Cette dépendance à l'égard du marché des États-Unis n'est pas surprenante étant donné la proximité géographique des deux pays et la faiblesse historique du dollar canadien. En outre, en 2011, plus de 50 p. 100 des exportations agroalimentaires provenaient de l'Ontario et du Québec, provinces qui jouissent d'importants avantages sur le plan logistique pour les exportations vers les États-Unis. Les entreprises canadiennes accusent du retard par rapport à celles d'autres pays développés pour ce qui est d'accroître leur productivité.[26] Elles doivent néanmoins devenir plus productives pour être plus concurrentielles sur le marché mondial.
Tendance perturbatrice	L'un des problèmes les plus souvent évoqués dans le secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire est la réglementation croissante à laquelle les agroentreprises se heurtent pour mettre leurs produits sur le marché, puis pour les commercialiser sur les marchés mondiaux. Ce secteur s'efforce de prendre conscience du paysage en évolution de l'industrie de la manutention des grains du Canada et cherche à comprendre les débouchés et les défis liés aux nouvelles options de commercialisation du blé et de l'orge.
État actuel	La vigueur soutenue du dollar canadien affaiblit la compétitivité des entreprises agricoles sur les marchés étrangers. En effet, les entreprises étrangères sont plus compétitives dans un contexte où le dollar est fort. En outre, un huard vigoureux nuit aux exportations. Malgré ces difficultés, la demande extérieure solide s'est traduite par des exportations plus dynamiques. Les exportations canadiennes de produits alimentaires ont en effet bondi de 11 p. 100 de janvier à juillet 2012 comparativement à la même période l'année précédente. La vigueur du dollar canadien fait aussi diminuer les coûts d'importation, ce qui permet aux entreprises canadiennes d'importer de la machinerie à faible prix et ainsi d'accroître leur productivité, ce qui améliore leur compétitivité.
État futur	Le dollar canadien devrait se maintenir près de la parité, et ce, malgré l'incertitude économique mondiale. Les entreprises du secteur agroalimentaire canadien continueront d'améliorer leur productivité. La Banque du Canada prévoit que les entreprises canadiennes continueront d'être confrontées à des défis sur le plan de la compétitivité dans l'avenir.

[26] Banque du Canada, *Rapport sur la politique monétaire*, juillet 2012.

Conclusion

La demande de produits agricoles ne cesse d'augmenter, ce qui entraîne une forte demande de capitaux dans la majorité des secteurs. La chaîne de valeur agricole évolue rapidement en raison des progrès technologiques, de l'innovation et de l'agrandissement des exploitations. La pression sur les producteurs agricoles et sur les financiers pour qu'ils fassent preuve de transparence et agissent de façon responsable se manifeste dans les médias sociaux, la responsabilité sociale des entreprises et la gestion des risques.

L'engagement de FAC envers l'agriculture canadienne est inébranlable. La société a un rôle à jouer au chapitre de la promotion des pratiques durables et responsables des producteurs. Nous continuerons de surveiller la conjoncture économique et de réagir en conséquence afin de demeurer financièrement viables et autonomes, quel que soit le cycle économique. FAC demeure financièrement solide avec des capitaux propres et des réserves pour pertes sur prêts considérables, un faible ratio de levier ainsi que des pratiques de gestion du risque de qualité supérieure. Les niveaux de risque feront l'objet d'une surveillance étroite afin de s'assurer qu'ils demeurent à des niveaux acceptables. FAC prévoit atteindre ses cibles financières en 2013-2014.

4.2 Rendement et résultats prévus de 2012-2013

4.2.1 Résumé des résultats – Indicateur de performance global de 2012-2013

Les pages suivantes résument les mesures, les cibles et les résultats prévus de la société pour l'exercice 2012-2013 (en date d'octobre 2012).

Gestion financière et gestion du risque

Mesures	Cibles du Plan de 2012-2013	Résultats prévus de 2012-2013
Bénéfice net	445,0 millions de dollars	En avance
Rendement des capitaux propres (RCP)	13,9 %	En avance
Ratio de levier	6,2:1	Conforme au plan
Croissance du portefeuille	6,1 %	En avance
Système de pointage et de tarification du risque (SPTR) – Production primaire	≥ 790 points	En avance
SPTR – Agroentreprise et agroalimentaire	≥ 750 points	En avance
Mesure de maturité de la GRE	Établir une mesure	Conforme au plan
Indice de couverture favorable des médias	7 points au-dessus de la moyenne globale des institutions financières	Conforme au plan

Clientèle et industrie agricole

Mesures	Cibles du Plan de 2012-2013	Résultats prévus de 2012-2013
Indice de l'expérience client	61,0 %	En avance
Financement total aux jeunes agriculteurs	1,74 milliard de dollars	En avance
Nombre de participants aux programmes d'apprentissage	11 500	Conforme au plan

Efficience et exécution

Mesures	Cibles du Plan de 2012-2013	Résultats prévus de 2012-2013
Ratio d'efficience	37,1 %	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

Expérience employé

Mesures	Cibles du Plan de 2012-2013	Résultats prévus de 2012-2013
Indice d'engagement des employés	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Conforme au plan
Indice d'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
Indice du leadership – sous-ensemble des données tirées du sondage sur l'engagement des employés – indicateurs du leadership	Pointage supérieur 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	2012	2011	2010	2009	2008
Portefeuille de prêts					
Nombre de prêts	126 496	120 070	114 439	106 867	98 066
Prêts (millions de dollars)	23 202,3	21 401,3	19 816,2	17 130,3	15 011,2
Croissance nette du portefeuille (%)	8,4	8,0	15,7	14,1	10,6
Prêts en règle (%)	98,5	97,9	97,7	97,5	97,4
Nouveaux prêts					
Nombre de prêts décaissés	45 578	42 021	41 418	31 037	32 561
Décaissements nets (million de dollars)	7 116,8	6 153,2	6 585,6	5 068,4	4 285,0
Montant moyen des prêts décaissés ($)	156 150	146 432	159 003	163 302	131 600

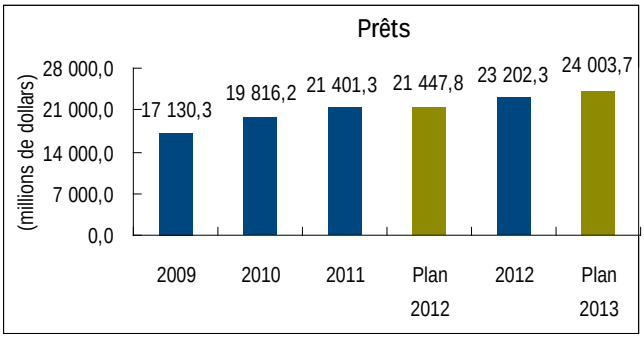
Résultats financiers	2012	2011	2010	2009	2008
Bilan (millions de dollars)					
Total de l'actif	23 829,0	21 870,7	20 286,3	17 802,7	15 470,5
Total du passif	20 720,8	19 189,3	17 941,2	15 519,2	13 693,5
Capitaux propres	3 108,2	2 681,4	2 345,1	2 283,5	1 777,0
État des résultats (millions de dollars)					
Intérêts créditeurs nets	797,3	750,1	609,9	508,0	434,4
Charge pour pertes sur créances	1,8	35,6	91,4	70,0	5,0
Autre produits	51,1	16,0	10,3	6,2	14,4
Frais d'administration	283,5	273,8	255,2	231,4	197,6
Ajustment de juste valeur	2,0	3,5	6,6	(1,7)	(41,1)
Bénéfice net	565,1	460,2	280,2	211,1	205,1

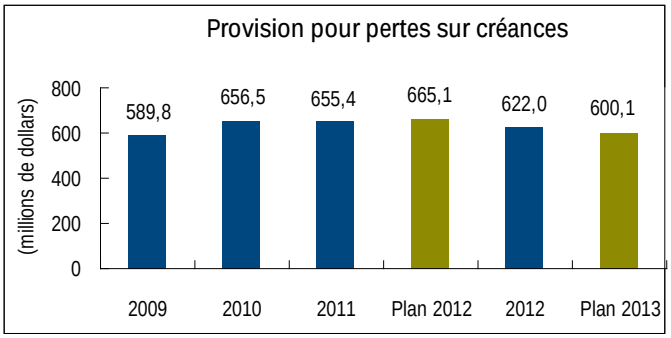
Résultats clés

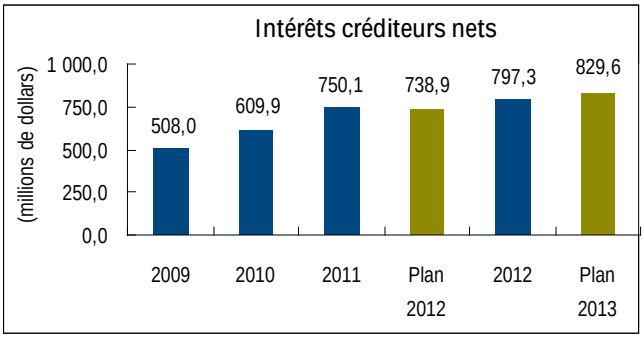
En 2011-2012, le portefeuille de FAC a continué de croître, augmentant de 1,8 milliard de dollars ou 8,4 p. 100. Le bénéfice net et le rendement des capitaux propres ont aussi continué d'augmenter, en raison d'une croissance des intérêts créditeurs nets et des autres produits, d'une charge pour pertes sur créances moins élevée et d'un gain important sur la vente de placements en capital de risque. Ces résultats sont toutefois légèrement contrebalancés par une hausse des frais d'administration et une baisse de l'ajustement de juste valeur. Comme l'indiquent ses résultats financiers, FAC continue de jeter les bases d'une solide assise financière, ce qui l'aidera à financer à long terme sa croissance et son investissement en agriculture.

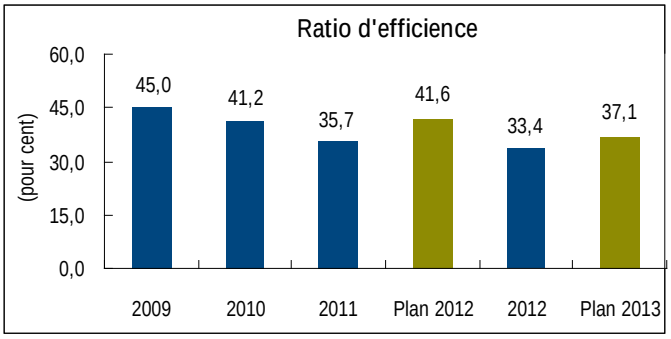
- En 2011-2012, la croissance du portefeuille a dépassé les prévisions du plan de 1,8 milliard de dollars, soit une croissance de 8,4 p. 100 par rapport à 2010-2011. Les décaissements nets, qui ont atteint 7,1 milliards de dollars, se sont avérés être le déterminant principal de la croissance des prêts.
- La provision pour pertes sur créances a été inférieure à celle prévue au plan, à 622,0 millions de dollars, en raison d'un changement aux prévisions découlant du perfectionnement des hypothèses sous-jacentes utilisées pour calculer la provision pour pertes sur créances et de l'amélioration de la santé du portefeuille, lesquels ont été légèrement contrebalancés par la hausse requise pour soutenir la croissance des prêts.

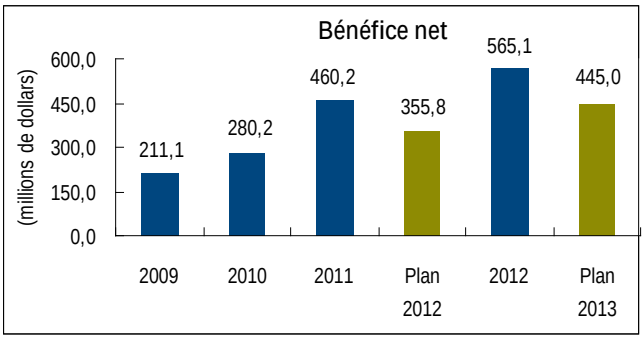
- Les intérêts créditeurs nets ont dépassé les prévisions du plan de 58,4 millions de dollars pour s'établir à 797,3 millions de dollars, résultat d'un volume accru de prêts et d'une marge d'intérêt nette supérieure à la cible.
- En 2011-2012, le ratio d'efficience de 33,4 p. 100 a été favorable par rapport au plan en raison d'intérêts créditeurs nets et de produits autres que d'intérêt supérieurs au plan ainsi que de frais d'administration inférieurs au plan.
- Le bénéfice net a été de 209,3 millions de dollars supérieur aux prévisions du plan, ce qui est principalement attribuable à une hausse des intérêts créditeurs nets et des produits autres que d'intérêt, ainsi qu'à une baisse de la charge pour pertes sur créances et des frais d'administration.
- Le rendement des capitaux propres a dépassé les prévisions du plan en raison d'un bénéfice net plus élevé.

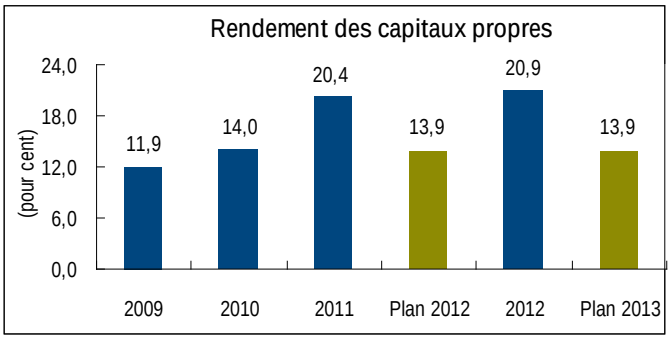












5.0 | Thèmes stratégiques, objectifs et mesures de rendement

5.1 Processus de planification stratégique

Le processus de planification stratégique de FAC prévoit la participation des membres du Conseil d'administration et de l'Équipe des cadres supérieurs (ÉCS) à l'élaboration de 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;
- la mise au point de stratégies et d'initiatives qui feront progresser FAC vers la concrétisation de sa vision.

La stratégie d'entreprise est ensuite utilisée dans l'élaboration des plans des divisions. Tous les employés reçoivent l'indicateur de performance global, c'est-à-dire un résumé des objectifs, des initiatives et des mesures énoncés dans la stratégie, 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 procédera pour mettre en œuvre sa vision, sa mission et sa proposition de valeur.

Élaboration de la stratégie

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

Au début du processus de planification stratégique, FAC examine les besoins des clients, des employés, des intervenants et du public. Les dirigeants et des experts en la matière de tous les secteurs de la société élaborent ensemble diverses hypothèses concernant l'avenir de FAC et de l'industrie agricole. L'ÉCS met ensuite en lumière les lacunes de la stratégie actuelle et celles-ci sont corrigées durant la création de la nouvelle stratégie d'entreprise.

La création de la stratégie commence par la définition des résultats visés en examinant la vision, la mission, les valeurs, les pratiques culturelles et les règles de jeu stratégiques de FAC (hypothèses et limites liées à la planification stratégique), ainsi que le contexte d'exploitation de la société. Ces étapes permettent d'établir les résultats essentiels visés pour chacun des quatre thèmes stratégiques.

Des mesures d'entreprise et des cibles pour une période d'un à cinq exercices sont établies. Elles serviront à définir la façon dont FAC mesurera l'atteinte des objectifs établis dans sa stratégie. La situation actuelle est ensuite abordée à la lumière des résultats d'un examen du contexte d'exploitation ainsi que des risques, des forces et faiblesses, des possibilités et des menaces.

L'étape suivante consiste à mettre au point les objectifs et les initiatives d'entreprise qui permettront d'exécuter les mesures et d'atteindre les cibles quinquennales. Finalement, des plans d'action sont mis en œuvre et font l'objet d'un suivi au moyen de l'indicateur de performance global.

5.2 Gestion du risque d'entreprise

Pour gérer les risques de façon coordonnée et uniforme, FAC applique son programme de gestion du risque d'entreprise (GRE). Grâce à une gestion efficace du risque, FAC peut s'acquitter de son mandat, protéger les intervenants et créer de la valeur pour eux, ainsi que 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 participent à la sélection des risques jugés les plus importants pour la société. L'équipe des cadres dirigeants (ÉCD) présente ensuite ces risques au Conseil d'administration pour approbation. Les membres de l'ÉCD sont responsables de l'élaboration de plans d'atténuation des risques et du suivi des progrès, qui sont communiqués trimestriellement au Conseil d'administration dans l'indicateur de performance global.

La société a mis en place un cadre de gouvernance qui comprend un certain nombre de politiques et de comités qui guident la prise de décisions d'entreprise. Le Conseil d'administration est chargé de surveiller le cadre de gouvernance interne de la société. Les 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. Les comités internes font aussi rapport au Conseil d'administration, le plus souvent par l'intermédiaire du Comité de gouvernance d'entreprise, du Comité de vérification et du Comité des ressources humaines.

Le Conseil d'administration a la responsabilité globale de surveiller la gestion du risque et de s'assurer que des politiques, des systèmes de contrôle et des pratiques sont en place afin de gérer les principaux risques commerciaux et financiers. Le Comité de gouvernance d'entreprise aide le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités en accomplissant ce qui suit :

- examiner et surveiller le processus de gestion du risque d'entreprise de la société, ainsi que son intégration au processus de planification stratégique;
- examiner et surveiller régulièrement les initiatives de la direction visant à atténuer les principaux risques.

Risques

L'éventail de risques de FAC englobe cinq grandes catégories de risques.

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 respecté ses obligations financières à l'égard de la société. Il s'agit du plus important risque auquel est exposée la société.

À l'instar de toutes les institutions financières œuvrant dans le domaine du financement, le risque de crédit est le plus important risque auquel FAC est exposée. Le risque de crédit est une responsabilité générale qui incombe au Conseil d'administration. Le Comité de gestion de l'actif-passif (CGAP), le Comité de crédit, le Comité de la politique de crédit et plusieurs divisions et unités exercent différentes fonctions à différents niveaux pour gérer efficacement le risque de crédit et développer le solide cadre de gestion du risque de crédit de FAC.

Le processus d'évaluation du risque de crédit débute à l'échelon des cadres hiérarchiques et se termine au Comité de crédit, c'est-à-dire à l'échelon des cadres dirigeants. FAC utilise un processus d'évaluation du crédit à deux imensions. L'évaluation est effectuée pour l'ensemble des transactions qui composent le portefeuille de prêts ainsi que pour le portefeuille dans son ensemble. Le processus d'évaluation du crédit de FAC est un processus permanent. L'ensemble du portefeuille de prêts

est évalué chaque mois et les rapports sur la santé du portefeuille sont soumis au CGAP.

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

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, notamment les taux d'intérêt et les taux de change.

À FAC, le risque de marché est géré au moyen de plusieurs politiques de gestion du risque de marché qui ont été dûment approuvées par le Conseil d'administration. Celui-ci a autorisé le CGAP à mettre en œuvre les politiques de gestion du risque de marché et à surveiller les activités liées à la gestion de ce risque. La Division de la trésorerie a la responsabilité des activités de gestion du risque de marché et rend fréquemment compte au CGAP et au Conseil d'administration de la situation de liquidité de FAC et de sa position sur le marché.

FAC s'est fixé des limites claires et bien définies en matière de risque de marché dans le cadre de ses politiques de gestion du risque de marché. Ces limites font l'objet d'une surveillance rigoureuse et les exceptions, le cas échéant, sont signalées au CGAP et au Conseil d'administration.

Les politiques liées au risque de marché comprennent des limites relatives à la variabilité des intérêts créditeurs nets et de la valeur marchande des capitaux propres au portefeuille par rapport aux variations des taux d'intérêt.

FAC atténue le risque de liquidité au moyen d'un portefeuille de placements liquides, de l'accès à du financement au moyen 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 découlant de processus internes, d'employés ou de systèmes inadéquats ou non fonctionnels, d'événements externes, du défaut de se conformer ou de s'adapter à des exigences réglementaires ou prévues par la loi, ou encore 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 gestionnaires ont la responsabilité de gérer le risque opérationnel en veillant à ce que des politiques et des procédures adéquates soient en place dans leur unité d'affaires et en s'assurant que les mesures de contrôle interne fonctionnent de façon efficace.

FAC est en voie d'officialiser son cadre de contrôle interne afin de faire progresser la culture fondée sur le risque à FAC. Le cadre de contrôle interne donnera un caractère officiel aux exigences relatives à l'élaboration, à la mise en œuvre, au fonctionnement et à la surveillance des contrôles internes au sein de la société.

Les cas de fraude sont susceptibles d'influer sur la perception qu'entretiennent les clients et le public à l'égard de FAC, ainsi que sur leur désir de faire affaire avec la société. FAC réduit son exposition au risque de fraude grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique de gestion du risque de fraude approuvée par le Conseil d'administration et par une formation sur la sensibilisation à la fraude offerte à ses employés.

Afin de s'assurer que la société pourra continuer de fonctionner en cas d'interruption de ses activités, FAC met activement à jour et à l'épreuve son programme de gestion de la continuité des activités.

La société gère la sécurité d'entreprise par l'intermédiaire d'une équipe interdivisionnelle de coordination de la sécurité qui fait la promotion des politiques, des pratiques exemplaires et des stratégies de traitement des incidents en matière de sécurité afin d'optimiser la protection des ressources humaines, des biens matériels, de l'information (sur les clients, la société et les employés) et des actifs technologiques.

Le **risque stratégique** désigne les risques liés à l'environnement externe et la capacité de la société d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies d'affaires efficaces.

Les cadres dirigeants élaborent chaque année la stratégie d'affaires 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 externe, y compris le marché financier canadien et l'industrie agricole, fait l'objet d'un examen continu afin de déterminer si des changements stratégiques doivent être apportés pour gérer les risques émergents. FAC communique régulièrement avec le 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** désigne 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 de recruter et de 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. Pour éviter toute atteinte à sa réputation, qu'elle soit réelle ou perçue, FAC a mis en place une solide structure de gouvernance qui comprend des politiques et des procédures pour guider les employés dans leurs interactions avec leurs collègues, les clients, les partenaires de l'industrie, les fournisseurs, les médias et le grand public.

Dans le cadre de son processus d'évaluation des demandes de prêt, FAC tient compte de l'intégrité des demandeurs et de l'impact possible de faire affaire avec eux sur sa réputation. Lorsqu'ils présentent une demande de prêt, les clients doivent signer une déclaration indiquant qu'à leur connaissance, ils ne voient aucune raison pour laquelle FAC devrait avoir des réserves concernant le financement de leur entreprise.

5.3 Responsabilité sociale d'entreprise

FAC s'efforce d'exercer l'ensemble de ses activités de manière socialement responsable. Ses employés font en sorte de travailler de façon durable sur les plans social et environnemental lorsqu'ils interagissent avec les clients, leurs collègues, les collectivités, l'industrie agricole et la société en général. FAC estime que des pratiques socialement responsables sont des pratiques d'affaires prudentes.

La gouvernance et la transparence sont deux principes fondamentaux du cadre de responsabilité sociale d'entreprise (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 cadre de RSE de FAC touche les cinq secteurs suivants :

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.

Communauté

FAC favorise des collectivités 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 et le bénévolat, ainsi que des projets d'amélioration communautaire.

Clients

FAC a la réussite de ses clients à cœur et met l'accent sur les producteurs primaires aussi bien que sur les fournisseurs et les transformateurs qui font partie de la chaîne de valeur agricole. La société offre à ses clients, à prix concurrentiel, des solutions souples de financement, du capital de risque, de l'assurance, des logiciels de gestion, de l'information et de la formation.

Employés

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

Environnement

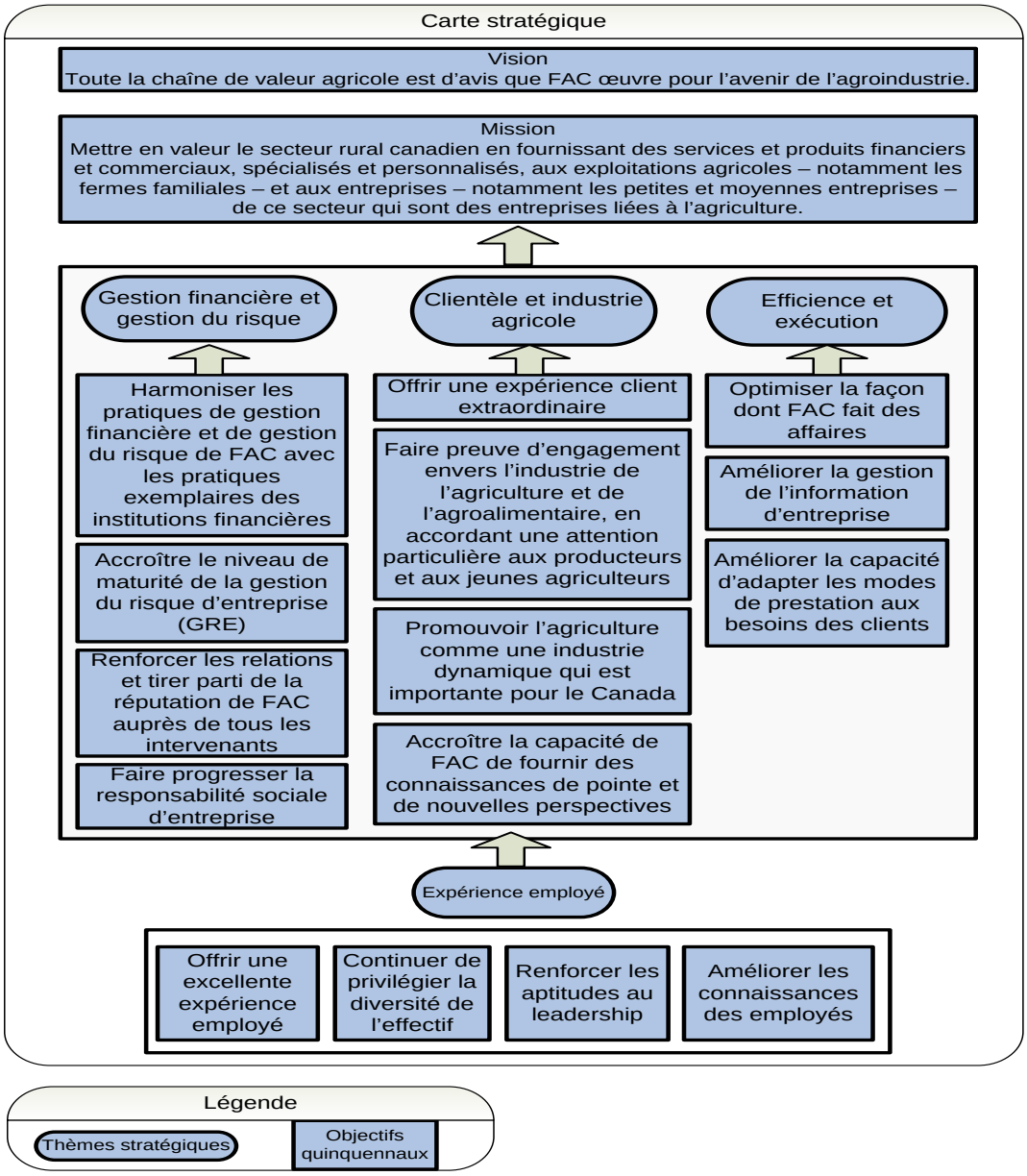
La société améliore sa performance environnementale et aide l'industrie à faire de même au moyen d'outils et de connaissances.

5.4 Carte stratégique de FAC

FAC utilise un indicateur de performance global pour surveiller et mesurer les progrès par rapport à sa stratégie. Afin de réaliser sa vision et d'exécuter sa mission, FAC a élaboré des objectifs et des stratégies qu'elle a regroupés sous quatre thèmes stratégiques:

- Gestion financière et gestion du risque
- Clientèle et industrie agricole
- Efficience et exécution
- Expérience employé

La carte stratégique de FAC permet de visualiser comment l'atteinte des 15 objectifs stratégiques quinquennaux qui sont regroupés sous les thèmes stratégiques 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 des trois autres thèmes et des objectifs qui en découlent.



Thème stratégique : Gestion financière et gestion du risque

Résultat essentiel : *En 2020, la viabilité continue de FAC est assurée par l'excellence de sa gestion des risques et de sa gestion financière. FAC bénéficie d'une solide réputation, affiche un bilan solide et possède un portefeuille diversifié dans les industries de l'agriculture, de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. FAC respecte ses limites en matière de propension et tolérance au risque, conserve un niveau adéquat de capital et affiche un rendement des capitaux propres supérieur ou égal à 12 p. 100.*

Résumé des résultats au 31 mars 2012 : Au cours de la dernière décennie, le portefeuille de FAC a progressé de 6,6 milliards de dollars à plus de 23 milliards de dollars et le rendement de ses capitaux propres est passé de 8,7 p. 100 en 2001-2002 à 20,9 p. 100 en 2011-2012. FAC a un portefeuille diversifié dans les industries de l'agriculture, de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire et offre du financement dans toutes les provinces et dans tous les secteurs de l'agriculture. Étant donné que FAC surveille l'efficacité de son programme de diversification du portefeuille et évalue ses pratiques de gestion du risque constamment, il est permis de croire qu'elle pourra continuer d'afficher de solides résultats financiers encore longtemps. FAC a dépassé la plupart des cibles liées au thème de la gestion financière et de la gestion du risque et les projections montrent qu'elle est en bonne voie de réaliser sa stratégie à long terme, tout en demeurant financièrement viable et autonome.

Objectif stratégique	Mesure des résultats	Cible de 2013-2014	Cible de 2014-2015	Cible de 2015-2016	Cible de 2016-2017	Cible de 2017-2018
Harmoniser les pratiques de gestion financière et de gestion du risque de FAC aux pratiques exemplaires des institutions financières	Bénéfice net	466,8 $	490,3 $	545,0 $	603,6 $	668,7 $
	Rendement des capitaux propres	13,0 %	12,2 %	12,1 %	12,0 %	12,0 %
	Mesure de la suffisance du capital[27]	Supérieur ou égal à 100 % (crédit seulement)[28]	Supérieur ou égal à 100 %	Supérieur ou égal à 100 %	Supérieur ou égal à 100 %	Supérieur ou égal à 100 %
	Initiatives : Mettre en œuvre la phase 2 du cadre de gestion du capital. Améliorer les outils de gestion du risque de crédit de FAC et ses capacités de tarification stratégique. Élaborer une stratégie détaillée permettant à FAC de partager les transactions de prêt avec d'autres institutions financières et de gérer le risque lié à son portefeuille de prêts.					
Accroître le niveau de maturité de la gestion du risque d'entreprise (GRE)	Mesure de maturité de la GRE[29]	2,9	3,4	3,4	3,4	3,4
	Initiatives : Mettre en œuvre la phase 2 du cadre de GRE. Élargir l'application du cadre de contrôle interne. Améliorer la sécurité d'entreprise.					
Renforcer les relations et la réputation de FAC auprès de tous les intervenants et en tirer parti	Indice de couverture favorable des médias [30]	7 points au-dessus de la moyenne globale des institutions financières	7 points au-dessus de la moyenne globale des institutions financières	7 points au-dessus de la moyenne globale des institutions financières	7 points au-dessus de la moyenne globale des institutions financières	7 points au-dessus de la moyenne globale des institutions financières
	Initiatives : Mettre en œuvre la phase 2 de la stratégie intégrée pour intervenants multiples. Mettre en œuvre la phase 2 de la stratégie relative aux médias sociaux afin de favoriser davantage les échanges avec les intervenants.					
Faire progresser la responsabilité sociale d'entreprise	Initiatives : Améliorer la maturité de la RSE. Mettre en œuvre la phase 2 de la stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre.					

[27] Il s'agit de la mesure du capital disponible par rapport au capital requis. Au cours des deux premières années, seul le capital de crédit servira de dénominateur; au cours des années suivantes, les autres types de risque seront pris en compte.
[28] La cible de la première année mesurera la suffisance du capital de crédit seulement.
[29] Modèle de KPMG – Le calcul est fondé sur les améliorations de la maturité de la GRE qui seraient réalisées par la mise en œuvre des recommandations de l'examen de la maturité de la GRE par KPMG mené en 2012.
[30] Indice de couverture favorable des médias : la firme Léger Marketing mesure l'indice de couverture favorable tous les trimestres au moyen du volume, de facteurs qualitatifs et d'autres critères. Le rendement est fonction de la moyenne globale des institutions financières.

Thème stratégique : Clientèle et industrie agricole

***Résultat essentiel** : En 2020, l'agriculture canadienne est considérée comme une industrie innovatrice et durable. FAC propose à l'ensemble de l'industrie des outils qui servent à améliorer la gestion des entreprises agricoles. FAC offre du financement aux producteurs de tous les secteurs de l'agriculture, peu importe le cycle économique. FAC continue d'offrir une expérience extraordinaire aux clients. Selon l'indice de l'expérience client, deux clients sur trois (65 p. 100) attribuent à FAC une note de 5 sur 5 quant à leur expérience avec elle.*

Résumé des résultats au 31 mars 2012 : FAC a déterminé que l'expérience client représentait sa principale caractéristique de différenciation. Le résultat visé est de créer chez le client le sentiment que la société est axée sur les relations, qu'elle est souple, qu'elle connaît l'agriculture et qu'elle est au service exclusif de l'industrie. Le service à la clientèle revêt une grande importance pour FAC, ce qui a contribué à l'amélioration du pointage de l'expérience client (de 53,97 p. 100 en 2006-2007 à 63,56 p. 100 en 2011-2012). Ces résultats démontrent que FAC continue d'offrir une expérience client extraordinaire et est en voie d'atteindre la cible prévue pour 2020, c'est-à-dire l'attribution, par 65 p. 100 des clients, d'une note de cinq sur cinq à FAC quant à leur expérience avec elle.

Objectif stratégique	Mesures des résultats	Cible de 2013-2014	Cible de 2014-2015	Cible de 2015-2016	Cible de 2016-2017	Cible de 2017-2018
Offrir une expérience client extraordinaire	Indice de l'expérience client[31]	61,5 %	62,0 %	62,5 %	63,0 %	63,5 %
	Initiatives : Mettre en œuvre une stratégie qui améliorera l'expérience client. Optimiser les processus de décision en matière de crédit.					
Faire preuve d'engagement envers l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire, en accordant une attention particulière aux producteurs et aux jeunes agriculteurs	Volume total de prêts accordés aux jeunes agriculteurs	2,10 G$	2,20 G$	2,35 G$	2,48 G$	2,60 G$
	Initiatives : Améliorer les programmes qui appuient les jeunes agriculteurs. Intensifier la collaboration avec AAC, les associations sectorielles et d'autres intervenants. Investir dans l'innovation en agriculture.					
Promouvoir l'agriculture comme une industrie dynamique qui est importante pour le Canada	Indice de couverture favorable des médias pour *L'agriculture, plus que jamais*	Supérieur ou égal au pointage de couverture des médias de FAC	Supérieur ou égal au pointage de couverture des médias de FAC	Supérieur ou égal au pointage de couverture des médias de FAC	Supérieur ou égal au pointage de couverture des médias de FAC	Supérieur ou égal au pointage de couverture des médias de FAC
	Initiatives : Créer et favoriser un dialogue positif au sujet de l'agriculture canadienne en collaboration avec des intervenants de l'industrie.					
Accroître la capacité de FAC de fournir des connaissances de pointe	Initiatives : Offrir aux employés des connaissances supplémentaires qui peuvent être transmises à l'industrie de l'agriculture. Expliquer les possibilités et les difficultés pertinentes de l'industrie.					

[31] Indice de l'expérience client : ce pointage est déterminé en fonction de sondages menés auprès des clients au sujet de la satisfaction et de la fidélité du client, de sa promotion de FAC, de la facilité avec laquelle il fait affaire avec FAC et de la capacité de FAC de résoudre des problèmes de service.

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 42 p. 100 ou moins.*

Résumé des résultats au 31 mars 2012 : FAC continue de trouver des moyens de maximiser ses résultats. Deux éléments clés indiquent qu'elle est sur la bonne voie : son ratio d'efficience continue de s'améliorer (il est passé de près de 60 p. 100 en 1999 à 33,4 p. 100 en 2012) et elle atteint constamment sa cible en ce qui a trait à ses indicateurs de la facilité de faire des affaires (dont le pointage est passé de 74 p. 100 en 2007 à 83 p. 100 en 2012), soit d'obtenir un pointage supérieur au pointage moyen des 50 employeurs de choix au Canada. Ces indicateurs mesurent le niveau d'efficience et d'efficacité avec lequel les employés croient pouvoir accomplir leur travail. Par ailleurs, le programme de transformation des processus d'affaires et de la technologie (BK) augmentera la vitesse, réduira le volume de travail effectué manuellement et permettra à la société d'accroître son agilité dans le domaine de la technologie.

Objectif stratégique	Mesures des résultats	Cible de 2013-2014	Cible de 2014-2015	Cible de 2015-2016	Cible de 2016-2017	Cible de 2017-2018
Optimiser la façon dont FAC fait des affaires	Ratio d'efficience[32]	38,6 %	38,6 %	37,6 %	36,5 %	35,3 %
	Indice de l'engagement des employés - indicateurs de la facilité de faire des affaires [33]	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix
	Initiatives : Mettre en application un nouveau logiciel d'évaluation des biens. Améliorer les capacités de collaboration. Explorer et concevoir une stratégie de gestion et d'optimisation du portefeuille de technologies.					
Améliorer la gestion de l'information d'entreprise	Initiative : Améliorer la gouvernance, les normes et les processus de FAC en matière de gestion de l'information.					
Améliorer la capacité d'adapter les modes de prestation aux besoins des clients	Facilité de faire des affaires – mesure de l'indice de l'expérience client	62,0 %	62,5 %	63,0 %	63,5 %	64,0 %
	Initiatives : Mettre en œuvre un programme de solutions interactives et en ligne afin d'améliorer l'expérience client. Élaborer une stratégie de services mobiles.					

[32] Ratio d'efficience : définition à la section 5.4.3.

[33] Indice d'engagement des employés – indicateurs de la facilité de faire des affaires : FAC compare son rendement au rendement moyen des 50 employeurs de choix, tel qu'il a été calculé dans le cadre de l'étude annuelle sur les Employeurs de choix au Canada d'Aon-Hewitt. Les indicateurs de la facilité de faire des affaires englobent : les collègues, l'environnement de travail physique, les ressources, les processus de travail et les tâches.

Thème stratégique : Expérience employé

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

Résumé des résultats au 31 mars 2012 : Les recherches révèlent invariablement qu'un employé engagé offre un meilleur service à la clientèle. C'est la raison pour laquelle il est si important d'offrir une expérience employé positive. FAC a déjà atteint le résultat essentiel prévu pour 2020 et prévoit maintenir ce résultat à long terme. L'indice d'engagement des employés et les pointages connexes ont été supérieurs au pointage d'engagement des 50 employeurs de choix au Canada de façon constante, ce qui témoigne de l'atteinte du résultat essentiel.

Objectif stratégique	Mesures des résultats	Cible de 2013-2014	Cible de 2014-2015	Cible de 2015-2016	Cible de 2016-2017	Cible de 2017-2018
Offrir une excellente expérience employé	Indice d'engagement des employés[34]	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix
	Indice des employés – sous-ensemble des données tirées du sondage sur l'engagement des employés – indicateurs de l'expérience employé	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix
	Initiative : Mettre en œuvre la deuxième année de la stratégie relative à la culture.					
Continuer de privilégier la diversité de l'effectif	Mesure de la diversité[35]	Réduire l'écart de diversité de 12	Réduire l'écart de diversité de 12	Réduire l'écart de diversité de 12	Réduire l'écart de diversité de 12	Réduire l'écart de diversité de 12
	Initiative : Renforcer l'effectif au moyen du plan d'équité en matière d'emploi et de la stratégie en matière de diversité.					
Renforcer les aptitudes au leadership	Indice du leadership : sous-ensemble des données tirées du sondage sur l'engagement des employés – indicateurs du leadership	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix
	Initiative : Améliorer l'efficacité du leadership.					
Améliorer les connaissances des employés	Initiatives : Mettre en œuvre les changements au programme Notions essentielles du financement. Accroître la compréhension et la responsabilisation des employés sur le plan de la gestion du risque d'entreprise à l'échelle de FAC.					

[34] Indice de l'engagement des employés : FAC compare son rendement au rendement moyen des 50 employeurs de choix, tel qu'il a été calculé dans le cadre de l'étude annuelle sur les Employeurs de choix au Canada d'Aon-Hewitt.

[35] Mesure de la diversité : Fondée sur le Rapport sur l'établissement des objectifs du Système de gestion de l'information de l'équité en milieu de travail de Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

5.4.1 Gestion financière et gestion du risque

FAC a la ferme intention de demeurer viable et financièrement autonome à long terme, tout en effectuant d'importants investissements dans l'industrie agricole et en forgeant de précieux partenariats. Voici le résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

En 2020, la viabilité de FAC est assurée par l'excellence de sa gestion du risque et de sa gestion financière. FAC jouit d'une solide réputation, affiche un bilan solide et possède un portefeuille diversifié dans les industries de l'agriculture, de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. FAC respecte ses limites en matière de propension et de tolérance au risque, maintient un capital suffisant et obtient un rendement des capitaux propres supérieur ou égal à 12 p. 100.

La solide situation financière de FAC lui permet de créer des produits et des services novateurs qui sont adaptés aux besoins évolutifs de l'industrie agricole et qui permettent aux producteurs et aux agroentrepreneurs d'avoir des choix sur le marché.

Les objectifs quinquennaux de ce thème permettront à la société d'atteindre ses résultats essentiels :

- harmoniser les pratiques de gestion financière et de gestion du risque de FAC avec les pratiques exemplaires des institutions financières;
- accroître le niveau de maturité de la gestion du risque d'entreprise (GRE);
- renforcer les relations avec les intervenants et tirer parti de la réputation de FAC auprès de ceux-ci;
- faire progresser la responsabilité sociale d'entreprise.

Harmoniser les pratiques de gestion financière et de gestion du risque de FAC avec les pratiques exemplaires des institutions financières

Puisqu'elle évolue dans un contexte d'incertitude et de volatilité, FAC doit veiller à ce que ses pratiques de gestion financière et de gestion du risque suivent le rythme de ses activités et de l'industrie financière. Après la crise agricole des années 1980, FAC a pris l'engagement d'exercer ses activités comme une société d'État fédérale financièrement autonome. FAC est rentable depuis 19 ans et verse un dividende annuel à son actionnaire, le gouvernement du Canada. Elle continuera de protéger sa bonne réputation et sa solidité financière de manière à pouvoir continuer de servir l'industrie agricole peu importe le cycle économique et de répondre aux attentes de son actionnaire.

Pour atteindre cet objectif, FAC gérera la taille de son portefeuille en tenant compte des risques, des résultats, des dépenses et des besoins en capital. Les mesures de rendement traditionnelles (bénéfice net et rendement des capitaux propres) pour cet objectif montrent que FAC progresse vers l'atteinte de ce résultat essentiel. En 2012-2013, FAC a élaboré un cadre de gestion du capital à partir duquel une mesure de la suffisance du capital a été établie. Ce cadre repose sur des pratiques exemplaires internationales en matière de gestion bancaire et permet d'évaluer les besoins en capital de FAC. Au moyen de la mesure de la suffisance du capital, FAC peut s'assurer d'avoir suffisamment de capitaux propres et d'autres types de capitaux pour demeurer solvable en cas de ralentissement important de l'industrie agricole.

Mesures d'entreprise	Cible de 2013-2014	Cible de 2014-2015	Cible de 2015-2016	Cible de 2016-2017	Cible de 2017-2018
Bénéfice net	466,8 M$	490,3 M$	545,0 M$	603,6 M$	668,7 M$
Rendement des capitaux propres	13,0 %	12,2 %	12,1 %	12,0 %	12,0 %
Mesure de la suffisance du capital[36]	Supérieure ou égale à 100 % (crédit seulement)	Supérieure ou égale à 100 %	Supérieure ou égale à 100 %	Supérieure ou égale à 100 %	Supérieure ou égale à 100 %

Mettre en œuvre la phase 2 du cadre de gestion du capital

Voici les objectifs de FAC en ce qui concerne la gestion du capital :

- Disposer de ressources suffisantes pour composer avec les fluctuations de marché qui caractérisent l'industrie agricole, tout en continuant de soutenir ses clients, peu importe le cycle économique.
- Générer un taux de rendement suffisant de ses activités pour demeurer financièrement autonome et financer sa croissance et ses initiatives stratégiques.
- Respecter la *Loi sur Financement agricole Canada*, qui plafonne le total du passif réel et du passif éventuel de la société à 12 fois ses capitaux propres. Ce plafond peut toutefois être porté à 15 fois ses capitaux propres sur approbation préalable.

La majorité des travaux relatifs au cadre de gestion du capital de FAC ont été achevés en 2012-2013, notamment l'établissement d'une mesure du capital à l'échelle de la société qui repose sur les pratiques exemplaires de l'industrie. En 2013-2014, FAC continuera de surveiller la suffisance du capital au moyen de la méthode de calcul du capital économique pour le secteur financier (Bâle II) et s'assurera de disposer d'un niveau de capital suffisant pour soutenir sa croissance future. La société déterminera également de quelle façon le capital économique peut servir à mieux gérer les risques de FAC, à optimiser les décisions en matière de risques et rendement et à évaluer les résultats.

Améliorer les outils de gestion du risque de crédit de FAC et ses capacités de tarification stratégique

Le cadre du système de pointage et de tarification du risque (SPTR) permet à FAC de tarifer les prêts en fonction du profil d'un client. Cette initiative améliorera l'outil actuel.

Élaborer une stratégie globale pour que FAC puisse partager des transactions de prêt avec d'autres institutions financières et gérer le risque de son portefeuille de prêts

FAC a participé, à l'occasion, à l'acquisition et à la vente de portefeuilles de prêts. Grâce à cette initiative, FAC mettra au point une stratégie visant à favoriser des occasions de partenariat avec d'autres institutions financières (p. ex., en partageant des transactions de prêt) et à gérer, ainsi, le risque de concentration et la croissance de son portefeuille. Cette initiative vise l'amélioration des processus internes de manière à accroître la capacité de FAC de participer à des opérations de syndication de prêt.

Accroître le niveau de maturité de la gestion du risque d'entreprise (GRE)

Depuis la crise financière de 2008, la plupart des institutions financières accordent une importance accrue à la GRE. Les sociétés ont reconnu l'importance de pouvoir compter sur des systèmes de gestion du risque rigoureux pour maintenir leur stabilité financière.

[36] Mesure de la suffisance du capital : Cette mesure permet d'évaluer le capital disponible par rapport au capital requis. Au cours des deux premiers exercices, seul le capital de crédit servira de dénominateur et, par la suite, les autres types de risque seront pris en compte.

En matière de GRE, FAC a recours à une approche axée sur la gestion uniforme et coordonnée des risques à l'échelle de la société. La GRE ne constitue pas une fonction unique au sein d'un organisme, mais plutôt une approche commune à des fonctions de gestion interdépendantes. En s'efforçant de comprendre et de gérer les risques les plus importants auxquels elle est exposée, FAC peut protéger sa réputation et assurer sa viabilité continue (comme le décrit l'énoncé du résultat essentiel du thème stratégique de la gestion financière et de la gestion du risque).

FAC a conçu une mesure de la maturité de la GRE qu'elle utilisera pour évaluer les progrès réalisés pour atteindre cet objectif. Cette mesure est fondée sur un modèle de maturité qui permet de mesurer la maturité des pratiques de GRE de FAC pour les cinq aspects suivants : la gouvernance du risque, l'évaluation des risques, la quantification des risques, la surveillance des risques et leur communication et l'optimisation de la gestion et du contrôle des risques.

Mesures d'entreprise	Cible de 2013-2014	Cible de 2014-2015	Cible de 2015-2016	Cible de 2016-2017	Cible de 2017-2018
Mesure de maturité de la GRE [37]	2,9	3,4	3,4	3,4	3,4

Mettre en œuvre la phase 2 du cadre de GRE
En 2013-2014, FAC continuera de mettre en œuvre des changements au cadre de gouvernance de la GRE afin de l'harmoniser avec les pratiques de l'industrie. Un cadre stratégique de gestion du risque sera mis en œuvre afin d'assurer l'uniformité des politiques de risque à l'échelle de la société et le cadre intégré relatif à la propension au risque sera également mis en place. Les mesures prises en raison de cette initiative auront une incidence directe et favorable sur la mesure de la maturité de la GRE à FAC et sur la réalisation de l'objectif.

Élargir l'application du cadre de contrôle interne
La première phase de l'initiative liée au cadre de contrôle interne a été achevée en 2012-2013. Cette phase comprenait le classement par ordre de priorité des principaux processus de la société. En 2013-2014, le cadre de contrôle interne sera appliqué à ces processus. Les unités d'affaires commenceront également à mettre à l'essai les contrôles et à faire rapport de leur efficacité. La mise en application continue du cadre sera soutenue par l'établissement des

[37] Mesure de maturité de la GRE : Modèle KPMG – Le calcul est fondé sur les progrès sur le plan de la maturité de la GRE qui seraient réalisés grâce à la mise en œuvre des recommandations de l'examen de la maturité de la GRE effectué par KPMG en 2012.

critères qui serviront aux examens annuels des processus.

Améliorer la sécurité d'entreprise
Les institutions financières du monde entier font face à des menaces accrues d'atteinte à la sécurité et de cyberattaques. FAC continuera de déployer un programme de sécurité mis à niveau afin d'atténuer et de gérer les répercussions d'incidents d'atteinte à la sécurité sur la clientèle et l'industrie agricole, l'expérience employé, l'efficience opérationnelle, la solidité financière et la réputation.

Le Programme de sécurité d'entreprise a été conçu pour déterminer les risques d'atteinte à la sécurité les plus importants et les atténuer à des niveaux acceptables. Des activités ont été entreprises afin de réduire le nombre d'incidents, leur gravité et/ou leurs répercussions sur les aspects suivants : la gouvernance, les politiques, les rôles et responsabilités, la classification de l'information, la sécurité informatique, les ressources humaines, les installations et l'administration ainsi que le contrôle de l'assurance qualité. En 2013-2014, FAC mettra l'accent sur les activités liées aux services de sécurité de la TI et continuera de mettre en œuvre le contrôle d'assurance qualité. Nous poursuivrons également les initiatives de sensibilisation et de formation des employés.

Renforcer les relations avec les intervenants et tirer parti de la réputation de FAC auprès de ceux-ci

La réputation de FAC est l'un de ses principaux atouts. Les clients veulent faire affaire avec des sociétés qui ont des valeurs et des normes élevées. Ils veulent pouvoir faire confiance aux institutions financières avec lesquelles ils font affaire, en particulier à une époque où les institutions financières font l'objet d'examens approfondis de leur éthique, de leur stabilité financière, de leurs pratiques de gestion du risque et de leurs politiques de prêt.

FAC jouit d'une bonne réputation au sein de l'industrie agricole et agroalimentaire. Elle est donc bien placée pour renforcer sa réputation auprès d'autres intervenants. La diversité et la qualité des relations de FAC peuvent aider la société à bâtir son capital-réputation dont elle pourra tirer parti dans l'éventualité d'un événement défavorable ou d'une crise.

FAC prévoit mettre au point une stratégie intégrée relative aux intervenants. En prenant délibérément des mesures pour solidifier sa réputation, FAC s'assurera d'atteindre le résultat essentiel décrit à la section 5.4.1 et de continuer à servir l'industrie agricole pendant les bonnes et les mauvaises périodes.

De nombreux facteurs contribuent à la réputation, notamment la marque, le fonds commercial, les réalisations passées, l'intégrité, la qualité de la gestion, la perception de transparence et d'ouverture et les produits et services. La gestion de la réputation sous-tend la capacité de développer des relations positives avec des intervenants susceptibles d'exercer une influence sur l'avenir de la société. Selon les résultats d'une étude de la firme Léger en 2010, FAC jouit d'une réputation très positive auprès des producteurs des quatre coins du pays, qui la classent au cinquième rang des marques canadiennes les plus notoires.

La mesure utilisée pour surveiller la réputation de FAC et les progrès réalisés relativement à cet objectif est un indice externe de couverture favorable des médias, qui évalue la couverture de la société par les médias. Globalement, l'indice de couverture favorable de FAC par les médias a été en 2011-2012 de 64 sur 100 par rapport à la moyenne globale de 51 obtenue par les institutions financières.

Mesure d'entreprise	Cible de 2013-2014	Cible de 2014-2015	Cible de 2015-2016	Cible de 2016-2017	Cible de 2017-2018
Indice de couverture favorable des médias[38]	7 points au-dessus de la moyenne globale des institutions financières	7 points au-dessus de la moyenne globale des institutions financières	7 points au-dessus de la moyenne globale des institutions financières	7 points au-dessus de la moyenne globale des institutions financières	7 points au-dessus de la moyenne globale des institutions financières

Mettre en œuvre la phase 2 de la stratégie intégrée pour intervenants multiples
FAC a mis en place des mécanismes de communication de l'information aux intervenants clés du gouvernement, dont les représentants élus. En 2013-2014, FAC améliorera son approche à la gestion et au développement de relations avec un ensemble élargi d'intervenants gouvernementaux.

Mettre en œuvre la phase 2 de la stratégie relative aux médias sociaux afin de favoriser davantage les échanges avec les intervenants
L'utilisation efficace des médias sociaux crée des occasions d'améliorer la réputation de FAC puisqu'elle favorise la communication avec différents publics, notamment les clients et les clients potentiels, les employés, les médias et d'autres intervenants. En 2012-2013, FAC a commencé à mettre en œuvre sa stratégie relative aux médias sociaux. Au cours de la première phase, une politique a été mise en œuvre et communiquée aux employés et un compte Twitter a été lancé. Durant la prochaine phase, FAC élargira son utilisation des médias sociaux pour entretenir encore davantage de dialogues avec divers intervenants.

Faire progresser la responsabilité sociale d'entreprise

La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) joue un rôle prépondérant dans la façon dont FAC fonctionne et représente un élément important de son rôle d'intérêt public. En plus d'être la bonne chose à faire, le fait d'être socialement responsable contribue positivement à la réputation de FAC, à l'engagement des employés et à l'expérience client. En 2012-2013, FAC a publié son deuxième rapport sur la RSE.

La vision de FAC pour 2020 exprime son désir d'être responsable sur les plans social et environnemental.

Au cours de la période de planification, FAC fera progresser la responsabilité sociale d'entreprise :

- en améliorant ses pratiques de gestion du risque;
- en prenant des mesures pour améliorer la réputation et l'expérience employé;
- en faisant l'effort de comprendre les attentes des intervenants;
- en renforçant les collectivités dans lesquelles nous œuvrons;
- en créant un milieu de travail diversifié;
- en recrutant et en fidélisant les employés;
- en réduisant l'effet environnemental de ses activités internes.

Améliorer la maturité de la RSE
Cette initiative a pour but d'améliorer la maturité de la RSE à FAC. Un modèle de maturité sera choisi pour permettre à FAC d'évaluer son niveau actuel de rendement dans cinq secteurs d'intervention en matière de RSE : l'agriculture et l'alimentation, la communauté, les clients, les employés et l'environnement. FAC établira par la suite des mesures, des cibles et des initiatives qui serviront à faire progresser la maturité de la RSE. FAC améliorera également le processus qu'elle suit actuellement pour échanger avec ses intervenants afin de

[38] Indice de couverture favorable des médias : Léger Marketing mesure l'indice de couverture favorable de FAC tous les trimestres au moyen du volume, de facteurs qualitatifs et d'autres critères. Le rendement est évalué en fonction de la moyenne globale des institutions financières.

cerner les enjeux qui sont essentiels pour eux. La mise en application de ce processus servira également à améliorer les rapports de FAC en matière de RSE.

Mettre en œuvre la phase 2 de la stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre
De plus en plus, les groupements agricoles et les institutions financières mesurent leurs émissions de gaz à effet de serre, établissent des cibles en matière de durabilité et communiquent leurs réalisations dans ce domaine. FAC reconnaît l'importance de la durabilité de l'environnement et élabore de nouveaux moyens pour le préserver. Elle a récemment mis à jour sa stratégie de RSE, qui comprend maintenant un engagement à réduire l'effet de ses activités sur l'environnement.

En 2012-2013, FAC a commencé à mettre en œuvre une stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre. La première phase de la stratégie consistait à recueillir des données sur l'environnement et à élaborer des mesures priorisées afin de réduire l'empreinte écologique de FAC. La deuxième phase aidera FAC à comprendre et à gérer son rendement environnemental et les coûts de fonctionnement de ses installations et de ses bureaux.

5.4.2 Clientèle et industrie agricole

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

En 2020, l'agriculture canadienne est considérée comme une industrie innovatrice et durable. FAC propose à l'ensemble de l'industrie des outils qui servent à améliorer la gestion des entreprises agricoles. FAC offre du financement aux producteurs de tous les secteurs de l'agriculture, peu importe le cycle économique. FAC continue d'offrir une expérience extraordinaire aux clients. Selon l'indice de l'expérience client, deux clients sur trois (65 p. 100) attribuent à FAC une note de 5 sur 5 quant à leur expérience avec elle.

FAC œuvre pour l'avenir de l'agroindustrie. Les objectifs et initiatives de ce thème sont conformes aux principes de la politique fédérale sur l'agriculture, c'est-à-dire qu'ils favorisent le perfectionnement des aptitudes et des connaissances des producteurs, qu'ils font la promotion de l'industrie et qu'ils offrent des produits et des services aux jeunes agriculteurs.

FAC a déterminé que l'expérience client représentait sa principale caractéristique de différenciation. L'expérience client de FAC repose sur des normes que tous les employés doivent respecter. Elles ont été établies de manière à créer une expérience uniforme et intentionnelle pour tous les clients, peu importe le mode de prestation utilisé pour accéder aux produits et aux services de FAC. Le résultat visé est de créer chez le client le sentiment que la société est axée sur les relations, qu'elle est souple, qu'elle connaît l'agriculture et qu'elle est au service exclusif de l'industrie.

FAC améliorera l'expérience client et proposera aux producteurs des outils de gestion financière et de gestion commerciale en concrétisant les objectifs quinquennaux suivants :

- offrir une expérience client extraordinaire;
- faire preuve d'engagement envers l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire, en accordant une attention particulière aux producteurs et aux jeunes agriculteurs;
- promouvoir l'agriculture comme une industrie dynamique qui est importante pour le Canada;
- accroître la capacité de FAC de fournir des connaissances de pointe et de nouvelles perspectives.

Offrir une expérience client extraordinaire

En offrant une expérience client extraordinaire, FAC arrivera à maintenir un niveau élevé de recrutement et de fidélisation des clients. Les progrès réalisés au titre de cet objectif sont mesurés au moyen de l'Indice de l'expérience client de FAC. L'expérience client est mesurée chaque mois afin de déterminer comment FAC est perçue à l'échelle du Canada. Chaque sondage mesure une série de facteurs, notamment la satisfaction, la fidélité, la facilité de faire des affaires avec FAC et la résolution des problèmes de service. Pour déterminer si l'expérience client est extraordinaire, seules les notes parfaites sont prises en compte.

La rétroaction des clients est analysée et les résultats sont communiqués aux bureaux de campagne à des fins d'amélioration continue. Plus de six clients sur dix attribuent une note parfaite à FAC lorsqu'ils évaluent leur expérience avec elle et FAC se propose d'améliorer ce niveau de satisfaction des clients. FAC encadre continuellement ses directeurs des relations d'affaires en fonction des pointages locaux de l'ICE. La société a entrepris de mettre à jour sa stratégie relative à l'expérience client afin d'incorporer les changements prévus au contexte d'exploitation des dernières années.

Mesure d'entreprise	Cible de 2013-2014	Cible de 2014-2015	Cible de 2015-2016	Cible de 2016-2017	Cible de 2017-2018
Indice de l'expérience client	61,5 %	62,0 %	62,5 %	63,0 %	63,5 %

Mettre en œuvre une stratégie qui améliorera l'expérience client
Cette initiative a pour objet de mettre en œuvre la version renouvelée de la stratégie relative à l'expérience client qui a été conçue en 2012-2013. Cette initiative améliorera l'uniformité et la qualité de l'expérience client en accordant une importance accrue à la façon dont FAC renforce les relations avec ses clients. La mise en œuvre tiendra compte de l'évolution des besoins commerciaux de chaque segment de la clientèle. Les processus mis à jour seront communiqués aux employés et aux partenaires au cours de l'exercice.

Optimiser les processus de décision de crédit
Puisque les clients de FAC sont de plus en plus nombreux et de mieux en mieux informés et que leurs besoins ne cessent de gagner en complexité, les employés de FAC doivent être en mesure de prendre des décisions de crédit rapides et prudentes tout en offrant une expérience client positive. Cette initiative permettra à FAC d'examiner ses processus et systèmes de prise de décisions de crédit et ses pouvoirs en matière de décision de crédit tout en maintenant des contrôles internes efficaces et une bonne qualité du crédit.

Faire preuve d'engagement envers l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire, en accordant une attention particulière aux producteurs et aux jeunes agriculteurs

Cet objectif représente un aspect important du rôle d'intérêt public de FAC, qui a pris l'engagement de servir l'agriculture canadienne à long terme. FAC manifeste son engagement en fournissant aux producteurs canadiens des connaissances et un accès stable à des capitaux, ce qui leur procure un avantage concurrentiel.

FAC mesure cet objectif en utilisant le volume total de prêts accordés aux jeunes agriculteurs. L'arrivée de nouveaux participants dans les secteurs de la production primaire, de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire est essentielle pour l'avenir de l'agriculture canadienne. Ce facteur est mesuré au moyen du volume total de prêts accordés aux jeunes agriculteurs et aux jeunes entrepreneurs.

Mesure d'entreprise	Cible de 2013-2014	Cible de 2014-2015	Cible de 2015-2016	Cible de 2016-2017	Cible de 2017-2018
Volume total de prêts accordés aux jeunes agriculteurs	2,10 G$	2,20 G$	2,35 G$	2,48 G$	2,60 G$

Améliorer les programmes qui appuient les jeunes agriculteurs

Bien que l'âge moyen des producteurs continue d'augmenter, le renouvellement de l'agriculture passera nécessairement par la prochaine génération de producteurs. FAC joue un rôle essentiel au renouvellement de l'agriculture en continuant d'offrir des ateliers de gestion, des forums d'apprentissage et des publications. Ces produits permettent aux agriculteurs de tous les âges d'avoir accès à la formation et à l'information dont ils ont besoin pour réussir. FAC contribue à façonner l'industrie de demain en appuyant les jeunes agriculteurs, c'est-à-dire les agriculteurs de moins de 40 ans. En 2012, FAC a lancé le prêt Jeune agriculteur, qui permet aux jeunes agriculteurs d'emprunter un montant pouvant atteindre 500 000 $ sans frais de traitement et dont le taux d'intérêt est plafonné au taux préférentiel plus 0,5 p. 100 pour les produits à taux variable.

Les produits et services de FAC comme les prêts Transfert et Jeune agriculteur facilitent le transfert des fermes aux générations montantes ainsi que l'accès des jeunes agriculteurs à l'industrie.

De plus, FAC appuie les jeunes agriculteurs :

- en offrant des cours sur le transfert de la ferme;
- en parrainant la Table pancanadienne de la relève agricole;
- en parrainant le programme Jeunes agriculteurs d'élite 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 du Canada et toutes leurs organisations provinciales dans l'ensemble du pays;
- en parrainant le Prix d'excellence en planification des affaires de FAC, remis à des étudiants inscrits à des programmes menant à un diplôme ou à un diplôme universitaire en agriculture.

Au cours des cinq prochaines années, FAC recherchera des moyens d'accroître son soutien à ces organismes en se tenant au fait des besoins des nouveaux venus en agriculture.

Intensifier la collaboration avec AAC, les associations sectorielles et d'autres intervenants

FAC est engagée à soutenir les priorités du gouvernement du Canada, ce qui sous-tend d'intensifier sa collaboration avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), Exportation et développement Canada (EDC), la Banque de développement du Canada (BDC) ainsi qu'avec d'autres organismes gouvernementaux et associations sectorielles.

FAC collabore régulièrement avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) afin d'échanger de l'information sur des sujets importants qui touchent le secteur. Les employés de FAC et d'AAC communiquent en personne, dans le cadre de conférences téléphoniques et de webinaires, à l'occasion de salons agricoles et d'événements de l'industrie ainsi qu'en partageant des méthodes de recherche et des techniques de modélisation. FAC soutient AAC dans l'examen d'options pour venir en aide aux producteurs de porc, ce qui comprend la transmission d'information portant sur le rendement de notre portefeuille du porc et les incidences possibles de la situation actuelle sur les producteurs de porc canadiens ainsi que la communication de données sur la rentabilité et les marges estimatives.

FAC soutient régulièrement l'élaboration du cadre stratégique pour l'agriculture Cultivons l'avenir 2 en formulant des commentaires sur certains aspects du cadre et en assistant régulièrement à des conférences d'information qui portent sur celui-ci. En 2011-2012, durant le processus de consultation de l'industrie sur Cultivons l'avenir 2, AAC a pu obtenir le point de vue des 9 000 membres du groupe consultatif Vision de FAC. Cette année, au cours de son processus de planification stratégique, FAC a revu son thème stratégique de *l'expérience client* et l'a renommé *clientèle et industrie agricole*.

Compte tenu de cette révision, un nouvel énoncé de résultat essentiel portant sur l'industrie et les clients a été formulé. Ce nouveau thème de la clientèle et de l'industrie agricole est harmonisé avec les objectifs stratégiques décrits dans Cultivons l'avenir 2. FAC entend continuer d'apporter son soutien à l'élaboration du cadre stratégique pour l'agriculture Cultivons l'avenir 2, au besoin.

FAC collabore avec EDC et la BDC afin de faciliter l'accès des agroentreprises canadiennes aux marchés internationaux. Afin d'améliorer l'accès au financement international et les outils de gestion du risque, FAC et EDC tirent profit de leur expertise, de leur savoir, de leurs processus et de leurs produits respectifs pour mieux servir les clients qui sont à la recherche de solutions d'exportation et de placements internationaux. FAC et la BDC communiquent régulièrement pour échanger de l'information sur différents sujets comme les transactions conjointes actuelles et éventuelles et les activités de tenue de dossiers ainsi que pour recommander l'autre organisme pour certains services commerciaux.

FAC a déjà de solides liens avec les associations sectorielles et se propose de renforcer ce genre de partenariats. En 2013-2014, FAC améliorera sa stratégie relative aux associations sectorielles en adoptant une approche intégrée pour la gestion et le développement de relations avec les intervenants de l'industrie. Cette initiative comprendra l'utilisation de données de recherche et de renseignements afin d'aider les associations à promouvoir l'agriculture.

Investir dans l'innovation en agriculture
Très peu d'investisseurs sont attirés par les occasions qui se présentent en agriculture en raison d'une contraction importante du marché du capital-risque canadien amorcée en 2000. Au cours de la dernière décennie, les consolidations et les fermetures ont fait diminuer le nombre d'investisseurs de capital-risque de plus de 60 p. 100.[39] La plupart des sociétés de capital-risque canadiennes continuent de manifester un intérêt mitigé pour l'industrie de l'agriculture.

FAC fournit du capital-risque depuis 2002. Ses investissements dans les nutraceutiques, les bioproduits et les technologies alimentaires et végétales ajoutent de la valeur à la production primaire. Chaque dollar investi par FAC au cours de la dernière décennie a attiré des coinvestissements de 1,50 $ en capital-risque.

FAC a l'intention de faire passer la valeur de son portefeuille de capital-risque de 64,1 millions de dollars au 31 mars 2012 à 150 millions de dollars d'ici la fin de la période de planification. L'objectif de FAC consiste à utiliser ces capitaux pour attirer d'autres investissements afin de permettre à un plus grand nombre d'entreprises agricoles de bénéficier de capitaux à l'étape de la commercialisation. Cet objectif permettra également de diversifier le portefeuille de capital-risque et de réduire le risque lié à ces investissements.

Promouvoir l'agriculture comme une industrie dynamique qui est importante pour le Canada

Le résultat essentiel du thème de la clientèle et de l'industrie agricole prévoit que *l'agriculture canadienne est considérée comme une industrie innovatrice et durable.* Cet objectif se rattache au résultat essentiel puisqu'il est conçu pour changer certaines perceptions de l'agriculture qui sont solidement ancrées.

L'agriculture canadienne n'a jamais inspiré autant d'optimisme. En 2011, 77 p. 100 des membres du groupe consultatif Vision de FAC ont indiqué que leur entreprise était en meilleure position qu'elle l'était cinq ans auparavant, soit 10 points de pourcentage de plus qu'en 2010.

---

[39] Consultations sur le financement prévu dans le budget de 2012 à l'appui du capital de risque – Approche de FAC en matière de capital de risque, page 4.

Les perspectives d'avenir sont également positives puisque 80 p. 100 des répondants estiment que leur ferme ou leur entreprise aura amélioré sa situation dans cinq ans. Toutefois, lorsque FAC a mené un sondage pour connaître de quelle façon les Canadiens et Canadiennes qui n'œuvrent pas en agriculture perçoivent l'agriculture, les résultats ont été très différents.

Pour changer les perceptions, il faut beaucoup d'efforts et un engagement à long terme. FAC peut jouer un rôle important en diffusant ce message à l'industrie et dans l'ensemble de la population.

L'industrie agricole et agroalimentaire est complexe et dynamique et contribue considérablement à l'économie canadienne. La valeur et l'utilité de l'industrie doivent être mieux comprises et célébrées par les consommateurs et les intervenants de l'industrie afin d'aider celle-ci à développer son bassin de talents, à attirer plus de capitaux à l'échelle mondiale et à accélérer l'innovation.

Cet objectif vise à accroître la perception positive de l'industrie agricole au Canada. Un indice de couverture favorable des médias portant uniquement sur *L'agriculture, plus que jamais* permettra de suivre les progrès réalisés en vue d'atteindre cet objectif.

Mesure d'entreprise	Cible de 2013-2014	Cible de 2014-2015	Cible de 2015-2016	Cible de 2016-2017	Cible de 2017-2018
Indice de couverture favorable des médias pour *L'agriculture, plus que jamais*	Supérieur ou égal au pointage de couverture favorable des médias de FAC	Supérieur ou égal au pointage de couverture favorable des médias de FAC	Supérieur ou égal au pointage de couverture favorable des médias de FAC	Supérieur ou égal au pointage de couverture favorable des médias de FAC	Supérieur ou égal au pointage de couverture favorable des médias de FAC

Créer et favoriser un dialogue positif au sujet de l'agriculture canadienne en collaboration avec des intervenants de l'industrie
Cette initiative englobe *L'agriculture, plus que jamais*, une campagne pluriannuelle de l'industrie qui vise à améliorer les perceptions à l'égard de l'agriculture au Canada. L'objectif consiste à susciter une discussion positive à propos de l'agriculture canadienne entre les intervenants de l'industrie, les producteurs et le public.

À court terme, cette initiative a pour objet de partager les constatations des recherches avec les membres de l'industrie pour les amener à prendre conscience de la façon dont l'industrie est perçue, dans le but de créer des champions de l'industrie et de raconter des histoires positives au sujet de l'agriculture canadienne.

À long terme, l'objectif consiste à contribuer à l'amélioration des perceptions de l'agriculture au Canada, afin que l'industrie puisse attirer des gens qui feront carrière en agriculture et afin de favoriser l'innovation et l'investissement dans l'industrie, deux objectifs qui devront être atteints pour satisfaire aux besoins alimentaires d'une population mondiale grandissante.

Accroître la capacité de FAC de fournir des connaissances de pointe et de nouvelles perspectives

Les producteurs et agroentrepreneurs d'aujourd'hui doivent non seulement être des experts en production végétale et animale, mais posséder des connaissances dans des domaines complexes comme la gestion financière, la gestion de ressources humaines, l'établissement de partenariats, la diversification et les marchés internationaux.

Des compétences poussées en gestion sont un important indicateur de réussite pour les producteurs primaires, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprise agroalimentaire. FAC s'efforce de favoriser la réussite de ceux-ci en leur fournissant des produits de connaissance et d'apprentissage qu'elle met continuellement à jour à mesure que de nouveaux besoins se font sentir. Ces produits sont par ailleurs adaptés aux besoins uniques de l'agriculture et font partie des initiatives menées par FAC pour s'acquitter de son rôle d'intérêt public. FAC contribue aussi directement au résultat essentiel pour la clientèle et l'industrie agricole en proposant aux producteurs des outils de gestion financière et de gestion d'entreprise visant à améliorer leur rentabilité et leur compétitivité.

FAC croit que le rythme et la complexité des changements qui se produisent au sein de l'industrie agricole l'obligent à faire un effort soutenu afin de tenir ses employés au fait des technologies et des principes de gestion de pointe. La société a une culture axée sur l'apprentissage et reconnaît l'importance de se tenir constamment au fait des nouveautés dans les domaines de l'agriculture et des finances.

Pour être en mesure de continuer de fournir des connaissances à valeur ajoutée à des clients de mieux en mieux informés, FAC doit s'assurer que son personnel possède les aptitudes et les compétences techniques nécessaires. FAC embauche des employés qui ont des antécédents en agriculture ou en finances et qui ont à cœur la réussite de l'industrie. FAC effectue également des recherches pour développer des outils uniques afin d'aider ses clients à prévoir et à comprendre les changements qui s'opèrent en agriculture. Elle transmet les connaissances acquises aux clients, aux intervenants et à l'industrie.

En outre, FAC enrichit les connaissances offertes par ses employés au moyen de publications destinées aux producteurs, aux agroentrepreneurs et aux exploitants d'entreprises agroalimentaires. Par exemple, la publication *À la fine pointe* passe en revue les tendances pertinentes observées dans l'industrie et propose des idées suscitant la réflexion que les producteurs et les agroentrepreneurs peuvent intégrer à leur entreprise.

Offrir aux employés des connaissances supplémentaires qui peuvent être transmises à l'industrie de l'agriculture
Cette initiative a pour but de voir à ce que les employés disposent des connaissances et des outils qui leur permettront d'aider les clients à prendre de bonnes décisions d'affaires, de renforcer la position unique de FAC sur le marché et de contribuer à l'expérience client.

Les connaissances seront adaptées aux besoins et aux situations des clients. FAC continuera de combler les lacunes en matière de connaissances en produisant des publications, des vidéos, des balados et des webinaires à la fine pointe. Les nouvelles plateformes technologiques permettent la diffusion des connaissances à l'intérieur de FAC de manière à ce que les connaissances passent efficacement des personnes qui les possèdent à celles qui en ont besoin.

Expliquer les occasions et les difficultés pertinentes de l'industrie
Il s'agit d'une nouvelle initiative pour 2013-2014. Il est parfois difficile pour FAC de suivre les nouveaux enjeux qui touchent l'industrie et de saisir les nouvelles occasions parce que les employés font déjà face à une avalanche d'information et à des changements continus. Cette initiative est conçue pour aider FAC à tirer profit de ses sources d'information actuelles et à proposer des connaissances qui pourront aider les autres intervenants à bien saisir les enjeux importants.

5.4.3 Efficience et exécution

Résultat essentiel visé par FAC pour 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 42 p. 100 ou moins.

L'objectif du thème stratégique axé sur l'efficience et l'exécution est de mettre régulièrement au défi tous les secteurs de la société pour qu'ils trouvent de meilleurs moyens de faire des affaires. FAC atteindra ce résultat en concrétisant les trois objectifs stratégiques suivants :

- optimiser la façon dont FAC fait des affaires;
- améliorer la gestion de l'information d'entreprise;
- améliorer la capacité d'adapter les modes de prestation aux besoins des clients.

Optimiser la façon dont FAC fait des affaires

FAC comprend que l'amélioration et la restructuration continues des processus et des fonctions de la société augmenteront son agilité.

Des processus efficients et efficaces facilitent le travail des employés et permettent d'offrir une meilleure expérience client.

FAC cherche continuellement des moyens d'aider les employés à peaufiner leurs méthodes de travail et de simplifier les interactions pour les clients. La société continuera d'examiner ses processus, procédures et systèmes internes afin d'optimaliser ses résultats. FAC a démarré la mise en œuvre de son programme de transformation des processus d'affaires et de la technologie qui comprend l'automatisation des achats et la reconception du processus d'après-vente.

Le gouvernement fédéral a annoncé, dans son budget de 2011, un Examen stratégique et fonctionnel visant à examiner les dépenses de programme directes votées par le Parlement. Bien que FAC ne reçoive pas de crédits budgétaires du gouvernement du Canada, elle continuera de faire preuve d'efficience et de maintenir ses solides résultats financiers. FAC s'efforcera de tenir compte, dans la conduite de ses activités, du climat actuel de restriction budgétaire et continuera de mettre l'accent sur la réduction des coûts contrôlables.

In 2012-13, FAC a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à accroître son efficience, notamment :

- le programme de transformation des processus d'affaires et de la technologie (BK);
- le programme d'optimisation;
- un nouveau modèle de gouvernance d'entreprise;
- le processus d'alliance reconçu de concert avec les alliances externes.

Les avantages de ces initiatives se manifestent dans le plan de fonctionnement.

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.

La mesure relative à la facilité pour les employés de faire des affaires est dérivée du sondage annuel sur l'engagement des employés. FAC a utilisé cinq facteurs – les collègues de travail, l'environnement de travail, les ressources, les processus de travail et les tâches – pour mesurer la facilité avec laquelle les employés font leur travail.

Mesures d'entreprise	Cible de 2013-2014	Cible de 2014-2015	Cible de 2015-2016	Cible de 2016-2017	Cible de 2017-2018
Ratio d'efficience	38,6 %	38,6 %	37,6 %	36,5 %	35,3 %
Indice d'engagement des employés - indicateurs de la facilité de faire des affaires	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix

Mettre en œuvre un nouveau logiciel d'évaluation des biens
Cette initiative permettra à FAC de regrouper l'évaluation des garanties de prêt (biens en garantie) dans un seul logiciel qui remplacera le système d'évaluation actuel. Le système d'évaluation sera intégré aux nouveaux systèmes, comprendra des contrôles internes intégrés, entraînera la mise en place de processus plus efficients et fournira un appui direct aux prêteurs et aux évaluateurs en leur permettant d'exécuter d'une façon plus efficiente les processus de financement et de gestion des risques de FAC.

Améliorer les capacités de collaboration
En 2013-2014, la TI déploiera une technologie qui centralisera l'accès à l'information d'entreprise et aux applications dans le réseau de FAC. Cette technologie permettra aux employés de mieux collaborer et de travailler plus efficacement en leur permettant d'obtenir et de partager de l'information et des connaissances tacites, de gérer des données et de publier des rapports. Des capacités améliorées de vidéoconférence seront aussi mises en œuvre à des endroits stratégiques et auprès de groupes d'employés clés.

Explorer et concevoir une stratégie de gestion et d'optimisation du portefeuille de technologies
Une nouvelle stratégie sera élaborée dans le but de voir à ce que FAC optimise son utilisation des ressources de TI et réduise les coûts tout en continuant de fournir la technologie nécessaire à la réalisation du modèle d'entreprise et de la stratégie de la société.

Cette initiative sous-tend la conception d'un processus et d'une politique sur les mises à niveau des systèmes et des logiciels, le regroupement des outils, la détermination des technologies de remplacement et leur utilisation efficace. Cette initiative sous-tend en outre la mise en œuvre d'un cadre qui permettra de prendre des décisions en matière d'achats liés à la technologie, c'est-à-dire déterminer à quel moment il est préférable d'acheter plutôt que de louer et dans quels cas une solution sur mesure serait plus avantageuse qu'un produit offert sur le marché.

Améliorer la gestion de l'information d'entreprise

La gestion de l'information d'entreprise aidera FAC à améliorer son efficience et son efficacité. Par exemple, des économies pourront être réalisées par l'augmentation de l'efficience des employés (qui consacreront moins de temps à trouver et à reconstituer l'information) et par la diminution des coûts de stockage informatique en raison de l'élimination de l'information redondante ou périmée. De plus, cette initiative permettra de voir à ce que la bonne information soit disponible au bon moment afin d'orienter la prise de décisions. FAC a commencé à élaborer un programme de gestion de l'information d'entreprise afin de répondre à ce besoin. En 2013-2014, la société entreprendra une initiative à l'échelle de l'organisation afin d'atteindre cet objectif.

Améliorer la gouvernance, les normes et les processus de FAC en matière de gestion de l'information

Au moyen de cette initiative, FAC élaborera un programme complet à l'échelle de la société pour assurer la gestion efficace de l'information critique, ce qui favorisera l'efficacité en permettant d'accéder rapidement à l'information, facilitera la conformité et réduira les coûts et les risques associés au stockage de données superflues.

Améliorer la capacité d'adapter les modes de prestation aux besoins des clients

De nouveaux modes de prestation créeront des gains d'efficience dans la façon dont FAC fait des affaires, ce qui contribuera à l'atteinte du résultat essentiel tout en fournissant des options supplémentaires aux clients. L'objectif vise à élargir les modes de prestation utilisés par FAC et par les alliances pour servir leurs clients afin d'assurer une intégration transparente des nouveaux modes. Les modes de prestation actuels comprennent les bureaux de campagne, les centres de service à la clientèle, les services en ligne et les alliances.

En 2012-2013, l'initiative suivante a été achevée relativement à cet objectif :

- Mettre en œuvre une stratégie intégrée relative aux modes de prestation.

L'indice de l'expérience client comporte un sous-indice qui mesure la facilité de faire des affaires avec FAC. FAC tente de proposer un mode de prestation adéquat pour s'assurer qu'il est facile pour les clients de faire des affaires avec la société. Ce sous-indice permettra à FAC de suivre ses progrès à ce chapitre.

Mesure d'entreprise	Cible de 2013-2014	Cible de 2014-2015	Cible de 2015-2016	Cible de 2016-2017	Cible de 2017-2018
Facilité de faire des affaires – mesure de l'indice de l'expérience client	62,0 %	62,5 %	63,0 %	63,5 %	64,0 %

Mettre en œuvre un programme de solutions interactives et en ligne afin d'améliorer l'expérience client

Le programme de solutions interactives et en ligne marquera un virage important dans la présence en ligne de FAC, qui sera revue en profondeur pour que FAC propose une expérience client des plus conviviales et axée sur l'interaction. Ce programme proposera des capacités d'affaires novatrices et créera une source privilégiée et personnalisée de soutien et de connaissances pour les utilisateurs.

Ce programme permettra d'augmenter la présence en ligne de Logiciels de gestion FAC. Le programme servira également à établir et à mettre en œuvre des politiques et des processus en vue de la création, de la publication et de la gestion de contenu et à établir le fondement technologique et de développement pour le Web. Il s'agira d'une occasion de revoir complètement le site public afin d'améliorer l'expérience de l'utilisateur sur le site Web traditionnel et les appareils mobiles.

Des améliorations seront apportées à l'apprentissage, aux forums interactifs sur les logiciels, au recrutement et aux outils, et la plateforme sécurisée de prestation de services sera reconçue et améliorée afin d'offrir des fonctions en libre-service aux clients, aux partenaires d'alliance, aux concessionnaires d'équipement et aux directeurs des relations d'affaires de FAC.

Il s'agit de la deuxième phase de l'initiative. La première phase a consisté à choisir un fournisseur qui a aidé FAC à définir les exigences opérationnelles de l'ensemble du mode de prestation par le Web.

Élaborer une stratégie de services mobiles

La technologie de l'information permettra aux employés d'accéder à certains renseignements qui concernent la société, des clients et des partenaires en utilisant divers appareils mobiles, ce qui leur permettra d'accéder de façon efficace à l'information requise et de rationaliser l'utilisation de ces appareils.

5.4.4 Expérience employé

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

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

Ce sont les employés qui rendent l'expérience client positive. Or, les recherches révèlent qu'un employé engagé offre un meilleur service à la clientèle. C'est la raison pour laquelle il est si important pour FAC d'offrir une expérience employé positive. FAC atteindra ce résultat en concrétisant les objectifs stratégiques suivants :

- offrir une excellente expérience employé;
- continuer de privilégier la diversité de l'effectif;
- renforcer les aptitudes au leadership;
- améliorer les connaissances des employés.

Offrir une excellente expérience employé

Chaque année, la société prend des mesures précises visant à améliorer et à valoriser l'expérience employé et les facteurs qui y contribuent. L'amélioration de l'environnement de travail et l'adoption de valeurs comme la confiance, le respect, le travail d'équipe et le rendement élevé sont des exemples de ces mesures.

FAC s'efforce d'être un employeur de choix et s'est classée en 2012 au sixième rang parmi les 50 employeurs de choix au Canada. FAC croit que le fait d'être un employeur de choix aide à recruter et à maintenir en poste des employés de premier plan qui possèdent les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des clients.

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

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 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.

Mesures d'entreprise	Cible de 2013-2014	Cible de 2014-2015	Cible de 2015-2016	Cible de 2016-2017	Cible de 2017-2018
Indice d'engagement des employés	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix
Indice des employés – sous-ensemble des données tirées du sondage sur l'engagement des employés – indicateurs de l'expérience employé	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix

Mettre en œuvre la deuxième année de la stratégie relative à la culture
La culture planifiée de FAC est un facteur déterminant de l'engagement des employés. En 2013-2014, FAC amorcera la mise en œuvre d'un nouveau programme axé sur la culture mis sur pied en 2012-2013. La culture de reconnaissance de FAC sera notamment renforcée par le lancement d'un nouveau programme d'apprentissage en ligne sur la reconnaissance destiné à tout le personnel.

Continuer de privilégier la diversité de l'effectif

Les organismes sont de plus en plus conscients de la nécessité de bâtir un effectif diversifié. La recherche démontre que le fait de canaliser et d'optimiser les talents divers rend les organismes beaucoup plus productifs, rentables et concurrentiels.

L'objectif à long terme de FAC va au-delà du simple respect de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Nous croyons que l'équité en matière d'emploi représente un avantage concurrentiel qui stimule l'innovation et enrichit notre culture. Nous croyons qu'en proposant des occasions d'emploi à divers candidats dans toutes les régions du Canada, nous assurons notre avenir financier à long terme. Nous sommes également engagés à fournir un milieu de travail favorable à la productivité, à la poursuite d'objectifs personnels et au respect de tous les employés.

FAC a relevé des écarts (c'est-à-dire une sous-représentation) dans chaque groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi. Ces écarts ont été regroupés et le nombre total représente l'écart au chapitre de l'équité en matière d'emploi pour l'ensemble de FAC. La société effectuera le suivi de ses progrès à ce chapitre et a l'intention de réduire de 12 les écarts constatés à l'échelle de FAC chaque année.

Renforcer l'effectif au moyen du plan d'équité en matière d'emploi et de la stratégie en matière de diversité
FAC comprend qu'un effectif diversifié est extrêmement important. La société a pour objectif d'avoir un effectif qui est représentatif de la diversité de ses clients et qui correspond à la main-d'œuvre canadienne dans son ensemble.

Dans le cadre de cette initiative, FAC continuera de mettre en œuvre son plan d'équité en matière d'emploi. Ce plan définit les politiques et les pratiques nécessaires à court terme pour embaucher, former, assurer l'avancement et maintenir en emploi des membres des quatre groupes désignés. Ce plan aidera FAC à éliminer, dans chaque groupe professionnel, la sous-représentation des personnes provenant des groupes désignés.

À la suite de l'évaluation qui sera effectuée en 2013 par la Commission canadienne des droits de la personne, FAC préparera une réponse au rapport d'étape sur l'équité en matière d'emploi.

Mesure d'entreprise	Cible de 2013-2014	Cible de 2014-2015	Cible de 2015-2016	Cible de 2016-2017	Cible de 2017-2018
Mesure de la diversité[40]	Réduire l'écart de diversité de 12	Réduire l'écart de diversité de 12	Réduire l'écart de diversité de 12	Réduire l'écart de diversité de 12	Réduire l'écart de diversité de 12

[40] Mesure de la diversité : Fondée sur le Rapport sur l'établissement des objectifs du Système de gestion de l'information de l'équité en milieu de travail de Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

Renforcer les aptitudes au leadership

Être un employeur de choix nécessite un leadership exceptionnel. Pour inspirer les employés, il est essentiel de pouvoir compter sur un leadership solide et constant dans les domaines de la communication, de la stratégie, du leadership d'équipe, de la culture et du changement (les cinq principes du leadership de FAC). FAC reconnaît que les leaders forts favorisent la qualité de l'expérience employé et contribuent à recruter et à fidéliser les employés de premier plan nécessaires pour mener à bien la stratégie de FAC. De plus, en formant de meilleurs leaders, FAC s'assure de l'engagement de ses employés.

Cet objectif et l'initiative suivante sont liés directement au résultat essentiel de ce thème puisque les employés qui bénéficient d'un leadership solide sont plus engagés. Un indice de leadership (sous-ensemble des données tirées du sondage sur l'engagement des employés) a été mis au point afin de mesurer la perception des employés à l'égard du leadership à FAC.

Mesure d'entreprise	Cible de 2013-2014	Cible de 2014-2015	Cible de 2015-2016	Cible de 2016-2017	Cible de 2017-2018
Indice du leadership – sous-ensemble des données tirées du sondage sur l'engagement des employés – indicateurs du leadership	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix

Améliorer l'efficacité du leadership

Depuis 2009, FAC utilise un cadre de leadership qui définit son approche du leadership efficace et qui prend racine dans les comportements que les leaders de FAC doivent avoir pour que l'organisation atteigne tous ses objectifs stratégiques.

En 2013-2014, FAC continuera de renforcer le leadership en mettant en œuvre une version révisée du Programme d'excellence en leadership dont le contenu relatif aux cinq principes du leadership et aux pratiques culturelles a été amélioré.

Un objectif en matière de leadership est inclus dans la gestion du rendement des gestionnaires de personnel de FAC.

Améliorer les connaissances des employés

FAC est déterminée à perfectionner ses employés afin d'être en mesure de combler les besoins de connaissances de plus en plus complexes des clients. Cet objectif vise à promouvoir un environnement où l'apprentissage est encouragé, où il est appuyé par la direction et où l'atteinte des objectifs d'apprentissage est mesurée et reconnue.

Cet objectif est lié à l'accroissement continu des connaissances sectorielles des employés, plus particulièrement celles dont ils ont besoin pour mieux servir le client. FAC croit qu'il est très important pour les clients qui veulent réussir de se tenir au fait des tendances et des nouveautés qui touchent l'agriculture.

Cet objectif et cette initiative contribuent au résultat essentiel du thème de l'expérience employé en privilégiant l'apprentissage et le perfectionnement, qui constituent un élément du sous-ensemble des données tirées du sondage sur l'engagement des employés.

Mettre en œuvre les modifications au programme Notions essentielles du financement

FAC a en place un programme de formation complet qui vise à perfectionner les compétences que les employés de première ligne doivent posséder pour servir les clients. Au cours de cette phase de l'initiative, FAC continuera de mettre en œuvre des améliorations au programme d'apprentissage, ce qui comprend l'élaboration de plans d'apprentissage particuliers à l'intention des employés du Centre d'administration des prêts et des employés œuvrant dans le secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire.

FAC officialisera également le cycle d'examen de tous les programmes d'apprentissage et mettra en œuvre un processus d'évaluation qui permettra de déterminer si les nouveaux employés satisfont aux exigences en matière d'apprentissage.

Accroître la compréhension et la responsabilisation des employés sur le plan de la gestion du risque d'entreprise à l'échelle de FAC

Pour que la GRE soit efficace, tous les employés doivent comprendre la propension au risque afin de pouvoir agir en gestionnaires de risque efficaces. Par cette initiative, FAC coordonnera la sensibilisation au risque ainsi que la formation dans l'ensemble de la société afin de s'assurer de leur uniformité.

6.0 | Plan financier

Financement agricole Canada (FAC) est une société d'État financièrement autonome qui prévoit poursuivre sa croissance et demeurer viable en appliquant de saines pratiques de gestion financière et de gestion du risque.

L'incertitude continue de régner relativement à l'économie mondiale et à sa reprise après la récession. Ces facteurs, combinés à une chaîne de valeur agricole en évolution rapide et à une concurrence accrue, augmentent le risque et la volatilité liés à certaines variables clés utilisées pour établir le plan financier. Par conséquent, il importe de comprendre quelles sont ces variables et leurs répercussions sur les résultats financiers (voir Analyse de sensibilité et de scénarios). 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.

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 varient et que les écarts soient notables. 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. 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 dans le cas de situations où les résultats financiers seraient 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 2013-2014 pour chacune des variables, ainsi que leur effet cumulatif sur les quatre autres exercices visés par le plan.

Principaux facteurs (millions de dollars)	Variation	2014 Plan
Décaissements de prêt*	+/- 10 %/année	+/- 14,0
Marges sur nouveaux prêts**	+/- 10 pdb/année	+/- 5,5
Nouvelle composition des prêts (F/V)	+/- 10 % fixe	+/- (0,4)
Courbes des taux d'intérêt**	+/- 100 pdb	+/- 0,5

*En présumant que les décaissements sont effectués dans 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 2014. 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 2012-2013 et de 2013-2014.

Exercice se terminant le 31 mars (millions de dollars)	2014 Plan
Croissance du portefeuille	
Prêts	26 242,9
Taux de croissance des prêts (%)	6,1
Décaissements nets	7 614,0
Taux de renouvellement des prêts (%)	97,0
Taux de remboursement anticipé (%)	6,8
Résultats des champs d'activité autres que le financement	
Capital-risque	
Placements - total du capital en cours	111,0
Placements - juste valeur marchande	117,2
Ratio de coinvestissement ($ coinvesti par $ de FAC)	1,5
Logiciels de gestion FAC	
Produits nets tirés des ventes	2,0
Assurances FAC	
Produit tiré des primes d'assurance	22,7
Produit net tiré de l'assurance	11,4
Rentabilité	
Intérêts créditeurs nets	887,8
Marge d'intérêt nette (%)	3,3
Qualité du crédit	
Prêts douteux	367,6
Charge pour pertes sur prêts	103,9
Provision pour pertes sur prêts	669,2
Efficience	
Frais d'administration	350,0
Ratio d'efficience (%)	38,6
Financement et trésorerie	
Emprunts	22 665,4
Gestion du capital	
Total du capital investi	4 542,8
Actif brut ne nécessitant pas d'emprunts (%)	16,4
Ratio de levier ($ de dette par 1 $ de capitaux propres)	6,1
Résultats de l'actionnaire	
Bénéfice net	466,8
Rendement des capitaux propres (%)	13,0
Rendement de l'actif (%)	1,76
Dividende	47,8

6.1.1 Analyse des résultats prévus – comparaison des projections de 2012-2013 aux résultats réels de 2011-2012, au plan précédent et au plan financier de 2013-2014

Croissance rentable

Prêts
Les prêts devraient croître de 1 537,7 millions de dollars (6,6 p. 100) en 2012-2013 par rapport aux résultats réels de l'exercice 2011-2012, ce qui s'explique par de nouveaux prêts totalisant 7 448,8 millions. Par rapport au plan de 2012-2013, les projections de prêts de 24 740,0 millions de dollars représentent une augmentation de 3,1 p. 100. Cette hausse s'explique par des décaissements plus élevés que prévu de 754,9 millions et de 687,2 millions de dollars aux exercices 2011-2012 et 2012-2013 respectivement, ce qui est légèrement contrebalancé par des paiements anticipés et des paiements de capital plus élevés.

Selon les projections, les prêts devraient croître de 6,1 p. 100 et passer de 24 740,0 millions de dollars en 2012-2013 à 26 242,9 millions en 2013-2014. 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
Selon les prévisions, les décaissements nets pour 2012-2013 dépasseront de 332,0 millions de dollars les décaissements nets enregistrés en 2011-2012 et de 687,2 millions les décaissements nets prévus au plan de 2012-2013. La croissance plus élevée que prévu du marché de la dette agricole, un contexte où les taux d'intérêt demeurent faibles et la croissance constante de la valeur des terres agricoles contribuent aux volumes plus élevés. L'intensification de la concurrence et les paiements volontaires effectués par les clients sont à l'origine de la hausse du ratio de paiements anticipés nets de 0,4 p. 100.

Les décaissements nets devraient augmenter de 165,2 millions de dollars par rapport aux projections de 7 448,8 millions pour 2012-2013, pour s'établir à 7 614,0 millions en 2013-2014. Il s'agit du principal facteur de croissance du portefeuille en 2013-2014. Les prêts du Financement de la production primaire et du Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire devraient augmenter respectivement de 168,1 millions et de 47,1 millions de dollars. Les prêts aux Alliances devraient connaître une légère baisse de 50,0 millions de dollars. Le volume de prêts des Alliances est grandement influencé par des facteurs externes au marché, comme le coût des produits de base et les conditions d'humidité. En 2012-2013, ces facteurs étaient favorables et ont entraîné des volumes de prêts plus élevés que prévu. Dans l'ensemble, les prêts aux producteurs primaires représentent 86,7 p. 100 du total des décaissements nets en 2013-2014.

Les renouvellements et les paiements anticipés devraient baisser légèrement et passer de 97,3 p. 100 et de 6,9 p. 100 en 2012-2013 à 97,0 p. 100 et à 6,8 p. 100 en 2013-2014.

Résultats des champs d'activité autres que le financement

Capital-risque
Investissement FAC continue de répondre aux besoins de l'industrie agricole en matière de capital-risque. À la fin de 2012-2013, la société prévoit un encours de capital de 90,6 millions de dollars. De plus, pour chaque dollar investi par FAC, les coinvestisseurs auront versé 1,60 $ en capital-risque.

Le portefeuille de capital-risque, qui comprend les placements par l'entremise du fonds Avrio Ventures Limited Partnership, devrait augmenter légèrement pour s'établir à 111 millions de dollars à la fin de 2013-2014. Cette projection tient compte de nouveaux placements de 49,7 millions de dollars, contrebalancés par les remboursements et les désinvestissements.

La juste valeur des placements de capital-risque devrait augmenter et passer de 82,9 millions en 2012-2013 à 117,2 millions de dollars en 2013-2014. Cette augmentation tient compte des hypothèses du plan concernant les nouveaux placements et les hausses de la juste valeur de l'ensemble des placements.

Logiciels de gestion FAC
Logiciels de gestion FAC est axé sur le développement, la promotion et l'amélioration de logiciels de gestion agricole destinés à l'industrie agricole canadienne. Les progiciels offerts par Logiciels de gestion FAC appuient l'agroindustrie en offrant aux agriculteurs des solutions des plus utiles qui les aideront à assurer leur succès et leur viabilité. Ces produits comprennent Analyste AgExpert et Gestionnaire de champs PRO. Le produit net tiré des ventes prévu de 2,0 millions de dollars est plus élevé que les chiffres réels pour 2011-2012, mais légèrement inférieur à ce qui est prévu pour 2012-2013 (2,3 millions). En 2013-2014, le produit net tiré des ventes devrait demeurer le même, soit 2,0 millions de dollars.

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 tiré des primes d'assurance atteindra 21,2 millions de dollars en 2012-2013, soit 1,0 million de plus que le résultat réel de 2011-2012 et un résultat égal au plan de 2012-2013. Cette hausse est principalement attribuable à la croissance du portefeuille.

En 2013-2014, le produit tiré des primes d'assurances devrait être de 22,7 millions de dollars, soit une hausse de 1,5 million par rapport aux projections. Le produit net tiré de l'assurance, après déduction des demandes d'indemnité, devrait passer de 11,0 millions en 2012-2013 à 11,4 millions de dollars en 2013-2014, en raison d'une croissance du portefeuille qui sera toutefois contrebalancée par une légère hausse des indemnités versées.

Rentabilité

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

Les projections de 852,8 millions de dollars en intérêts créditeurs nets pour 2012-2013 dépassent de 55,5 millions les résultats réels de 2011-2012 et de 23,2 millions le plan de 2012-2013. Comme il est

mentionné précédemment dans l'analyse, le facteur principal de ces augmentations est la croissance continue du portefeuille de prêts. On prévoit que la marge d'intérêt nette sera de 3,38 p. 100, soit légèrement inférieure aux résultats réels de 3,44 p. 100 enregistrés à l'exercice précédent et à la prévision de 3,41 p. 100 du plan. La baisse est le résultat d'une hausse des coûts d'emprunt de FAC sur les actifs à taux variable et d'un environnement de taux d'intérêt bas, qui ont pour effet de réduire le différentiel d'intérêt.

Les intérêts créditeurs nets devraient augmenter et passer d'un montant prévu de 852,8 millions de dollars pour 2012-2013 à une projection de 887,8 millions pour 2013-2014, ce qui s'explique principalement par une croissance de 6,1 p. 100 des prêts. Les gains réalisés d'un volume de prêts accru sont légèrement contrebalancés par une baisse de la marge d'intérêt nette, qui a diminué de 3,38 à 3,33 p. 100. Cette baisse s'explique par les mêmes facteurs que ceux mentionnés ci-dessus.

Qualité du crédit

Prêts douteux

En 2012-2013, les prêts douteux s'élèvent à 346,5 millions de dollars, soit 61,4 millions de plus que les résultats réels de 2011-2012. Cette hausse est attribuable à la fois à la croissance du portefeuille et à une légère augmentation des prêts douteux en pourcentage des prêts. Par rapport au plan de 2012-2013, les prévisions de 2012-2013 sont de 59,4 millions de dollars plus élevées en raison d'une croissance supérieure du portefeuille et d'une hausse du total des prêts douteux en pourcentage des prêts. En 2011-2012, un ajustement a été apporté à la période précédente qui a eu pour effet d'accroître les prêts douteux qui n'avaient pas été pris en compte dans le plan précédent.

Les prêts douteux devraient atteindre 367,6 millions de dollars en 2013-2014, soit une hausse de 21,1 millions par rapport aux projections de 346,5 millions pour 2012-2013. Cette hausse est attribuable à la croissance du portefeuille entre 2012-2013 et 2013-2014.

Provision pour pertes sur prêts

La provision pour pertes sur prêts correspond à la meilleure estimation, par la direction, des pertes potentielles au portefeuille de prêts et de contrats de location-financement en date du bilan. La provision pour pertes sur prêts comporte deux composantes :

1. Provision individuelle : Les meilleures estimations, par la direction, des pertes probables sur des prêts et des contrats de location-financement particuliers qui sont devenus des prêts douteux. Il s'agit de la différence entre la valeur comptable du prêt ou du contrat de location-financement et les flux de trésorerie futurs estimatifs actualisés.

2. Provision collective : La meilleure estimation, par la direction, des pertes probables sur les prêts et les contrats de location-financement du portefeuille dont le caractère douteux n'a pas été établi avec certitude. L'analyse menée pour établir la composante collective tient compte des prêts et des contrats de location-financement pour lesquels une certaine détérioration de la qualité du crédit a été observée. Elle repose sur les pertes historiques rajustées selon les conditions du marché actuelles.

La provision pour pertes sur prêts de 630,9 millions de dollars prévue pour 2012-2013 est supérieure à la provision réelle de 622,0 millions enregistrée en 2011-2012, ce qui est attribuable à la croissance continue du portefeuille qui a toutefois été contrebalancée par une amélioration de la santé du portefeuille. La provision pour pertes sur prêts prévue est aussi supérieure à la provision de 600,1 millions de dollars prévue dans le plan de 2012-2013, en raison des ajustements apportés à la

période précédente qui ont eu pour effet d'accroître la provision et aussi de la croissance du portefeuille plus élevée que prévue au plan.

La provision pour pertes sur prêts devrait augmenter, passant d'un montant prévu de 630,9 millions de dollars pour 2012-2013 à 669,2 millions à la fin de 2013-2014. Cette provision, exprimée en pourcentage des prêts à la clôture, devrait demeurer stable à 2,55 p. 100 étant donné que le risque global du portefeuille de la société ne devrait pas changer sensiblement. L'augmentation de la provision pour pertes sur prêts est entièrement attribuable à la hausse des prêts.

Charge pour pertes sur prêts
Une fois que la direction a établi la provision pour pertes sur prêts et les radiations, la charge pour pertes sur prêts est imputée au bénéfice net selon le montant requis pour ramener la provision pour pertes sur prêts au niveau approprié.

La charge pour pertes sur prêts prévue pour 2012-2013, aux fins de rétablir la provision au niveau approprié, est de 70,0 millions de dollars, ce qui est plus élevé que la charge réelle de 2011-2012 établie à 1,8 million et moins élevé que la charge prévue au plan de 2012-2013 établie à 99,4 millions. En 2011-2012, la provision en pourcentage des prêts est passée de 3,1 p. 100 à 2,7 p. 100 en raison de la modification des hypothèses sous-jacentes utilisées pour calculer la provision et d'une amélioration de la santé du portefeuille. Ainsi, une charge très peu élevée était requise pour rétablir la provision au niveau approprié. Une charge plus importante sera requise en 2012-2013 étant donné que l'amélioration prévue de la santé du portefeuille ne sera pas aussi importante qu'en 2011-2012. La diminution par rapport au plan précédent s'explique par des ajustements apportés à la période précédente et par la croissance du portefeuille, comme il est indiqué précédemment.

En 2013-2014, la charge pour pertes sur prêts requise devrait être de 103,9 millions de dollars en raison de la croissance prévue du portefeuille. La provision pour pertes sur prêts, exprimée en pourcentage des prêts à la clôture, devrait demeurer inchangée.

Efficience

Frais d'administration
Un élément crucial de la viabilité financière continue de la société est la gestion prudente de ses coûts et l'efficience de ses opérations. Comme l'explique la section 2.4, FAC respectera l'esprit et l'intention de l'Examen stratégique et fonctionnel. La société continuera d'afficher un niveau élevé d'efficience et un solide rendement financier. FAC continuera, en outre, d'axer ses efforts sur la prestation de services d'une façon efficiente, tout en mettant l'accent sur ses activités génératrices de produits et la gestion continue de ses coûts. En même temps, FAC devra affecter des fonds additionnels à des activités non productives de produits afin de mettre en application des mesures robustes de contrôle interne, de prévention de la fraude et de sécurité étant donné qu'elle évolue dans des secteurs en évolution constante, soit ceux de l'agriculture et des services financiers.

En 2012-2013, les frais d'administration devraient s'établir à 322,0 millions de dollars, soit une hausse de 38,5 millions par rapport aux dépenses réelles de 283,5 millions en 2011-2012. Cette hausse s'explique principalement par une augmentation des coûts liés au régime de retraite à prestations déterminées, les augmentations requises pour soutenir la croissance des activités et les tensions inflationnistes générales. L'augmentation des coûts liés au régime de retraite s'explique principalement par la hausse des obligations au titre du régime de retraite à prestations déterminées et au titre d'autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en raison de la chute des taux d'intérêt. La hausse des coûts liés au régime de retraite ainsi qu'une augmentation de la taxe d'accise découlant d'une vérification de la

TPS représentent les facteurs principaux de l'augmentation de 9,8 millions de dollars au titre des frais d'administration par rapport aux projections de 312,2 millions du plan de 2012-2013. Si l'on exclut l'incidence du régime de retraite et de la taxe d'accise, les frais d'administration prévus seront de 4,6 millions de dollars inférieurs aux 312,2 millions prévus dans le plan de 2012-2013.

En 2013-2014, on prévoit que les dépenses augmenteront à 350,0 millions de dollars par rapport aux projections de 322,0 millions pour 2012-2013. Cela s'explique principalement par une hausse supplémentaire des coûts liés au régime de retraite à prestations déterminées. Les coûts liés au régime de retraite augmentent en raison de changements apportés à la comptabilisation des régimes de retraite, tels qu'ils sont décrits à la section 6.2.1 – Modification future des conventions comptables, de la baisse continue des taux d'intérêt et de la hausse des taux de participation. Il faut souligner que le régime de retraite à prestations déterminées n'est plus offert aux nouveaux employés. La croissance du portefeuille et celle de l'inflation générale contribuent aussi à la hausse des frais d'administration.

Une hausse modeste de la dotation est prévue pour 2013-2014. L'augmentation des activités de dotation en 2013-2014 sera gérée avec prudence en tenant compte de la nécessité de soutenir la croissance du portefeuille, tout offrant une expérience client extraordinaire.

Ratio d'efficience

Le ratio d'efficience prévu de 37,1 p. 100 est plus élevé que le ratio réel de 2011-2012 (33,4 p. 100), mais il correspond à celui de l'exercice précédent. En 2011-2012, un bénéfice unique important sur la vente de placements en capital-risque ainsi que des frais d'administration moins élevés ont réduit le ratio d'efficience.

En raison de la hausse des frais d'administration et d'une marge d'intérêt nette moins élevée, on prévoit que le ratio d'efficience augmentera à 38,6 p. 100 en 2012-2013.

Financement et trésorerie

Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation

Après ajustement du bénéfice net pour les éléments sans incidence sur la trésorerie, FAC prévoit utiliser 1 011,4 millions de dollars en 2013-2014 pour soutenir ses activités d'exploitation. Les montants de trésorerie utilisés pour ces activités devraient diminuer de 12,9 millions de dollars par rapport à 2012-2013.

Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'investissement

Les montants de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement devraient s'établir à 75,9 millions de dollars en 2013-2014, soit une baisse de 161,9 millions par rapport aux 237,8 millions utilisés dans les projections de 2012-2013. Cet écart est attribuable à une diminution de 166,2 millions de dollars de la trésorerie utilisée à des fins de placement temporaire et à un produit plus élevé réalisé sur la vente de placements de capital-risque, soit 16,5 millions. Ces résultats ont été contrebalancés par une hausse des placements de capital-risque de 10,4 millions de dollars et des acquisitions d'immobilisations et de matériel sous contrat de location-exploitation de 6,1 millions et de 4,3 millions respectivement.

Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités de financement

Les rentrées de fonds liées aux activités de financement devraient diminuer par rapport aux prévisions de 2012-2013 (1 145,7 millions) pour s'établir à 1 074,1 millions en 2013-2014. Cette diminution est principalement attribuable à un léger ralentissement de la croissance prévue des prêts, soit de 6,6 p. 100 en 2012-2013 à 6,1 p. 100 en 2013-2014.

Gestion du capital

Ratio de levier
Le ratio de levier prévu est de 6,6:1, soit une diminution par rapport au résultat réel de 7,1:1 enregistré en 2011-2012, mais une hausse par rapport aux prévisions du plan de 6,2:1 pour 2012-2013.
En 2013-2014, le ratio de levier continue de s'améliorer pour s'établir à 6,1:1. L'amélioration continue de cette mesure reflète le financement d'une plus grande partie du portefeuille au moyen de capitaux propres au lieu d'emprunts. Ce ratio devrait se maintenir bien en dessous du niveau maximal de 12:1 prescrit par la *Loi sur Financement agricole Canada*.

Gains réalisés par l'actionnaire

Bénéfice net
Le bénéfice net devrait atteindre 477,8 millions de dollars en 2012-2013, soit 87,3 millions de moins qu'en 2011-2012 et 32,8 millions de plus que les prévisions au plan pour 2012-2013. Une hausse de la charge pour pertes sur prêts et des frais d'administration ainsi qu'une baisse des autres produits sont à l'origine de la diminution du bénéfice net par rapport à 2011-2012. Cette diminution est toutefois contrebalancée par des intérêts créditeurs nets et un ajustement de juste valeur plus élevés. Des intérêts créditeurs nets plus élevés, une charge pour pertes sur prêts inférieure, une hausse des autres produits et une diminution des frais d'administration expliquent l'augmentation par rapport au plan du dernier exercice.

En 2013-2014, le bénéfice net devrait se chiffrer à 466,8 millions de dollars, soit une diminution par rapport aux prévisions de 477,8 millions pour 2012-2013. Cette diminution est principalement attribuable à une marge d'intérêt nette réduite, à une charge pour pertes sur prêts supérieure et à des frais d'administration plus élevés pour soutenir un portefeuille plus important. Ces éléments sont légèrement contrebalancés par des intérêts créditeurs nets plus élevés découlant de la croissance du portefeuille et par une augmentation des autres produits et des ajustements de juste valeur.

Rendement des capitaux propres
Ce ratio mesure le rendement du capital investi par le gouvernement du Canada dans la société. Il mesure aussi l'efficience avec laquelle la société utilise ses capitaux propres pour réaliser des bénéfices.

En 2011-2012, le rendement des capitaux propres devrait s'établir à 15,3 p. 100, ce qui est inférieur au résultat réel de 20,9 p. 100 enregistré en 2011-2012. Cette diminution est principalement attribuable à une hausse des capitaux propres, à une baisse de la marge d'intérêt nette et des autres produits et à une augmentation des frais d'administration. La projection du rendement des capitaux propres est plus élevée que celle de 13,9 p. 100 prévue pour 2012-2013. Cette hausse s'explique par un bénéfice net plus élevé, tel qu'il est mentionné précédemment.

En 2013-2014, le rendement des capitaux propres devrait diminuer, passant de 15,3 p. 100 à 13,0 p. 100. La baisse s'explique principalement par une augmentation des capitaux propres et une légère baisse du bénéfice net.

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 se chiffrer à 1,94 p. 100 en 2012-2013, ce qui est plus bas que le résultat réel de 2,47 p. 100 enregistré en 2011-2012, mais plus élevé que la projection de 1,84 p. 100 au plan pour 2012-2013. La diminution par rapport à 2011-2012 est attribuable à une baisse de la marge d'intérêt nette, soit de 3,44 p. 100 à 3,38 p. 100, et à une diminution des autres

produits. Comparativement au plan de 2012-2013, la marge d'intérêt nette est moins élevée, mais la diminution est contrebalancée par une hausse des volumes de décaissement, se traduisant par un rendement de l'actif plus élevé.

En 2013-2014, le rendement de l'actif devrait passer de 1,94 p. 100 (projection de 2012-2013) à 1,76 p. 100. Cette baisse est attribuable à une marge d'intérêt nette moins élevée.

Dividende
La société verse un dividende à son actionnaire, le gouvernement du Canada, à la discrétion du Conseil d'administration. La politique actuelle, approuvée par le Conseil d'administration, consiste à verser un dividende annuel au gouvernement du Canada dont le montant peut aller jusqu'à 10 p. 100 du bénéfice net (attribuable à l'actionnaire de l'entité mère) de l'exercice précédent. Le pourcentage de revenu recommandé est fondé sur les besoins en capital actuels et futurs, déterminés au moyen du cadre de gestion du capital. À l'heure actuelle, FAC travaille à la mise en place d'un cadre de gestion du capital. Lorsque ce cadre sera entièrement mis en œuvre, FAC pourra surveiller et évaluer la suffisance du capital en fonction du capital économique et de la méthodologie de Bâle II, tout en veillant à ce que le niveau de capital soit suffisant pour soutenir la croissance future.

La projection pour 2012-2013 prévoit un dividende de 56,4 millions de dollars, ce qui est supérieur au résultat réel de 17,5 millions de l'exercice précédent et aux prévisions du plan de 16,1 millions. L'augmentation est attribuable aux changements apportés en 2012-2013 à la politique de FAC sur les dividendes. Les dividendes diminuent légèrement en 2013-2014, pour s'établir à 47,8 millions de dollars, en raison de la baisse prévue du bénéfice net en 2012-2013 par rapport aux résultats réels de 2011-2012.

6.2 | Budget d'investissement

Le budget d'investissement de 2013-2014 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 29,1 millions de dollars en 2013-2014, ce qui représente une augmentation par rapport aux résultats réels de 17,8 millions enregistrés en 2011-2012 et aux prévisions de 23,0 millions pour 2012-2013. Les projections relatives aux dépenses en capital sont constituées principalement des achats liés au remplacement normal du mobilier, des accessoires et de l'équipement, des améliorations locatives prévues et des achats de matériel et de logiciels.

En 2013-2014, les dépenses relatives au mobilier et à l'équipement de bureau et aux améliorations locatives augmenteront afin de soutenir la croissance continue des activités

Financement agricole Canada
Bilan consolidé
Plan d'entreprise de 2013-2014
(millions de dollars)

Au 31 mars	2012 Réalisations	2013 Prévisions	2014 Plan
Actifs			
Trésorerie	904,2 $	800,7 $	800,4 $
Placements temporaires	83,8	250,0	250,0
Créances	16,4	21,2	25,4
Actifs financiers dérivés	67,9	67,3	56,6
	1 072,3	1 139,2	1 132,4
Prêts	23 202,3	24 740,0	26 242,9
Provision pour pertes sur créances	622,0	630,9	669,2
Prêts (nets)	22 580,3	24 109,1	25 573,7
Contrats de location-financement	9,5	15,4	20,7
Placements de capital-risque	53,5	82,9	117,2
	22 643,3	24 207,4	25 711,6
Matériel et améliorations locatives	26,7	19,0	21,6
Logiciels	40,1	44,2	45,5
Matériel sous contrat de location-exploitation	28,3	42,6	55,8
Autres actifs	18,3	19,6	21,0
	113,4	125,4	143,9
Total de l'actif	23 829,0 $	25 472,0 $	26 987,9 $
Passif			
Créditeurs et charges à payer	59,6 $	77,3 $	84,0 $
Passifs financiers non dérivés	0,1	0,0	0,0
	59,7	77,3	84,0
Emprunts			
Dette à court terme	9 568,7	10 245,1	10 687,4
Dette à long terme	10 772,7	11 298,4	11 978,0
	20 341,4	21 543,5	22 665,4
Autres passifs	319,7	330,3	330,9
	20 720,8	21 951,1	23 080,3
Capitaux propres			
Surplus d'apport	547,7	547,7	547,7
Bénéfices non répartis	2 340,8	2 762,2	3 177,0
Cumul des autres éléments du résultat étendu	203,5	182,7	148,9
Capitaux propres attribuables à l'actionnaire de l'entité mère	3 092,0	3 492,6	3 873,6
Participation minoritaire dans l'entité ad hoc	16,2	28,3	34,0
	3 108,2	3 520,9	3 907,6
Total du passif et des capitaux propres	23 829,0 $	25 472,0 $	26 987,9 $

Financement agricole Canada
État consolidé des résultats d'exploitation
Plan d'entreprise de 2013-2014
(millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2012 Réalisations	2013 Prévisions	2014 Plan
Prêts et contrats de location-financement	1 047,3 $	1 098,4 $	1 143,3 $
Placements	13,1	13,9	15,7
Total des intérêts créditeurs	1 060,4	1 112,3	1 159,0
Dette à court terme	51,2	59,5	58,4
Dette à long terme	211,9	200,0	212,8
Total des intérêts débiteurs	263,1	259,5	271,2
Intérêts créditeurs nets	797,3	852,8	887,8
Charge pour pertes sur créances	1,8	70,0	103,9
Intérêts créditeurs nets après la charge sur pertes sur créances	795,5	782,8	783,9
Produit tiré de l'assurance			
Primes	20,2	21,2	22,7
Demandes d'indemnité	(8,3)	(10,2)	(11,3)
	11,9	11,0	11,4
Autres revenus	39,2	3,8	7,6
Total des autres produits	51,1	14,8	19,0
Intérêts créditeurs nets et produits autres que d'intérêt	846,6	797,6	802,9
Frais d'administration	283,5	322,0	350,0
Bénéfice avant l'ajustement de juste valeur	563,1	475,6	452,9
Ajustement de juste valeur	2,0	2,2	13,9
Bénéfice net	**565,1 $**	**477,8 $**	**466,8 $**
Produit net (perte) attribuable à :			
Actionnaire de l'entité mère	564,3 $	477,8 $	462,6 $
Participation minoritaire dans l'entité ad hoc	0,8	0,0	4,2

Financement agricole Canada
État consolidé du résultat étendu
Plan d'entreprise de 2013-2014
(millions de dollars)

Exercice de terminant le 31 mars	2012 Réalisations	2013 Prévisions	2014 Plan
Bénéfice net	565,1 $	477,8 $	466,8 $
Autres éléments du résultat étendu			
Gains nets (pertes nettes) sur dérivés désignés comme couvertures de flux de trésorerie	39,2	2,2	(10,6)
Virement au bénéfice net des (gains réalisés) pertes réalisées sur dérivés désignés comme éléments de couverture de flux de trésorerie	(18,4)	(23,3)	(23,2)
Variation des gains nets (pertes nettes) sur dérivés désignés comme éléments de couverture de flux de trésorerie	20,8	(21,1)	(33,8)
Gains nets non réalisés (pertes nettes non réalisées) sur actifs financiers disponibles à la vente	0,9	0,3	0,0
(Pertes actuarielles nettes) gains actuariels nets au titre des régimes de retraite à prestations déterminées	(144,5)	0,0	0,0
Total des autres éléments du résultat étendu	(122,8)	(20,8)	(33,8)
Total du résultat étendu	442,3 $	457,0 $	433,0 $
Total du résultat étendu (perte) attribuable à :			
Actionnaire de l'entité mère	441,5 $	457,0 $	428,8 $
Participation minoritaire dans l'entité ad hoc	0,8	0,0	4,2

Financement agricole Canada
État consolidé de l'évolution des capitaux propres
Plan d'entreprise de 2013-2014
(millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2012 Réalisations	2013 Prévisions	2014 Plan
Surplus d'apport	547,7 $	547,7 $	547,7 $
Bénéfices non répartis			
Solde au début de l'exercice	1 938,5	2 340,8	2 762,2
Bénéfice net	564,3	477,8	462,6
Autres éléments du résultat étendu	(144,5)	0,0	0,0
Dividende versé	(17,5)	(56,4)	(47,8)
Solde à la fin de l'exercice	2 340,8	2 762,2	3 177,0
Cumul des autres éléments du résultat étendu			
Solde au début de l'exercice	181,8	203,5	182,7
Gains nets non réalisés (pertes nettes non réalisées) sur éléments de couverture de flux de trésorerie disponibles à la vente	20,8	(21,1)	(33,8)
Gains nets sur dérivés désignés comme placements temporaires	0,9	0,3	0,0
Solde à la fin de l'exercice	203,5 $	182,7	148,9
Total des capitaux propres attribuables à l'entité mère	3 092,0 $	3 492,6 $	3 873,6 $
Participations ne donnant pas le contrôle de l'entité ad hoc			
Solde au début de l'exercice	13,4	16,2	28,3
Bénéfice net	0,8	0,0	4,2
Répartitions à la participation minoritaire	2,0	12,1	1,5
Solde à la fin de l'exercice	16,2	28,3	34,0
Total	3 108,2 $	3 520,9 $	3 907,6 $

Financement agricole Canada
État consolidé des flux de trésorerie
Plan d'entreprise de 2014-2018
(millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2012 Réalisations	2013 Prévisions	2014 Plan
Activités d'exploitation			
Bénéfice net	564,3 $	477,8 $	462,6 $
Ajustements pour déterminer les rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation			
Intérêts créditeurs nets	(797,3)	(852,8)	(887,8)
Charge pour pertes sur créances	1,8	70,0	103,9
Ajustement de juste valeur	0,0	(2,2)	(13,9)
Gain sur la vente du placement de capital-risque dans la société affiliée	(34,0)	(1,7)	(5,7)
Amortissement (1)	1,0	(1,7)	2,9
Autre	1,0	0,0	0,0
Sorties de fonds nettes liées aux prêts	(1 836,7)	(1 570,9)	(1 544,4)
Contrats de location-financement	(4,2)	(5,9)	(5,3)
Intérêts reçus	1 059,1	1 101,2	1 153,1
Intérêts payés	(250,8)	(259,5)	(271,2)
Variations des actifs et des passifs d'exploitation	20,5	34,3	7,4
Rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation	**(1 283,9)**	**(1 011,4)**	**(998,5)**
Activités de placement			
Rentrées (sorties) de fonds nettes liées aux placements temporaires	200,4	(166,2)	0,0
Acquisition de placements de capital-risque	(9,5)	(39,3)	(49,7)
Produit de la cession de placements de capital-risque	50,5	12,8	29,3
Achat d'immobilisations	(17,7)	(23,0)	(29,1)
Achat de matériel sous contrat de location-exploitation	(14,0)	(22,1)	(26,4)
Intérêts et dividendes reçus	2,3	0,0	0,0
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement	**212,0**	**(237,8)**	**(75,9)**
Activités de financement			
Variation de la dette à long terme	93,7	1 563,1	944,9
Variation de la dette à court terme	1 298,8	(361,0)	177,0
Dividende versé	(17,5)	(56,4)	(47,8)
Rentrées de fonds liées aux activités de financement	**1 375,0**	**1 145,7**	**1 074,1**
Variation de la trésorerie	303,1	(103,5)	(0,3)
Trésorerie au début de l'exercice	601,8	904,2	800,7
Effets des variations des taux de change sur le solde des sommes détenues ou dues en monnaies étrangères	(0,7)	0,0	0,0
Trésorerie à la fin de l'exercice	**904,2 $**	**800,7 $**	**800,4 $**

(1) Comprend l'amortissement du matériel et des améliorations locatives, du matériel sous contrat de location-exploitation et des logiciels. Comprend aussi l'amortissement du cumul des autres éléments du résultat étendu, la prime/l'escompte de l'émission d'obligations, les commissions et produits reportés et les coûts de location-financement directs initiaux reportés.

6.2.1 Modification future des conventions comptables

La société n'est pas tenue d'adopter certaines normes comptables qui ont été émises avant des périodes comptables futures. Au 30 septembre 2012, les normes suivantes avaient été émises, mais n'étaient pas encore en vigueur.

Norme	Détails de la modification	En vigueur pour les exercices débutant à cette date ou après
IFRS 7 – Instruments financiers –Information à fournir	La norme modifiée a été émise en même temps que la norme modifiée IAS 32 – Instruments financiers: Présentation afin de décrire davantage les informations à fournir à propos de la compensation des actifs et des passifs financiers. Aucun changement important découlant de cette norme n'est prévu.	1er janvier 2015
IFRS 9 – Instruments financiers	La nouvelle norme porte sur les exigences de classification et d'évaluation des actifs et des passifs financiers. Il s'agit de la première des trois phases d'un projet entrepris par le Conseil des normes comptables internationales qui consiste à remplacer l'ensemble de la norme IAS 39 – Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation. On prévoit que cette norme entraînera un changement du classement des placements temporaires de la société de disponibles à la vente à la juste valeur au poste des profits et pertes.	1er janvier 2015
IFRS 10 – États financiers consolidés	Cette nouvelle norme remplace le périmètre de consolidation prévu dans les normes IAS 27 – États financiers consolidés et individuels et SIC-12 – Consolidation – Entités ad hoc. Elle établit les principes de présentation et de préparation des états financiers consolidés dans le cas d'une entité qui contrôle une ou plusieurs autres entités. Aucun changement important découlant de cette norme n'est prévu.	1er janvier 2013
IFRS 12 – Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités	Cette nouvelle norme établit l'obligation de fournir des informations pour toute forme de participation dans d'autres entités, notamment des filiales, des partenariats, des entreprises associées et des entités structurées non consolidées. Il est prévu que cette norme aura pour effet d'accroître l'information à fournir sur les placements de capital-risque.	1er janvier 2013
IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur	Cette nouvelle norme établit les nouvelles directives concernant l'évaluation à la juste valeur et les informations à fournir. Il est prévu que cette norme aura pour effet d'accroître l'information à fournir sur l'évaluation à la juste valeur.	1er janvier 2013

IAS 19 – Avantages du personnel	La norme a été modifiée afin d'améliorer la constatation, la présentation et les informations à fournir sur les régimes de retraite à prestations déterminées. Les changements modifient le calcul des charges financières qui sont comprises dans le bénéfice net. Il est prévu que les charges financières augmenteront, mais qu'elles seront compensées par une augmentation au titre des autres éléments du résultat étendu.	1er janvier 2013
IAS 28 – Participations dans des entreprises associées et des coentreprises	Cette norme a été reprise sous le nom de Participations dans des entreprises associées et des coentreprises en raison des nouvelles normes IFRS 10 – États financiers consolidés, IFRS 11 – Partenariats et IFRS 12 – Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités. Aucun changement important découlant de cette norme n'est prévu.	1er janvier 2013
IAS 32 – Instruments Financiers : Présentation	La norme modifiée a été émise en même temps que la norme modifiée IFRS 7 – Instruments financiers : Informations à fournir afin de clarifier les directives concernant la compensation des actifs et des passifs financiers. Aucun changement important découlant de cette norme n'est prévu.	1er janvier 2014

La direction évalue actuellement l'incidence de ces normes sur les états financiers et les conventions comptables de la société. Toutefois, à ce jour, elle ne prévoit pas que l'adoption des nouvelles normes aura une incidence significative autre que des règles de divulgation accrues ou différentes, sauf en ce qui concerne la norme IAS 19 – Avantages du personnel qui devrait, selon les attentes, augmenter la charge au titre des régimes de retraite et les coûts relatifs aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi.

6.3 | Résumé du plan d'emprunt

FAC demande l'autorisation de contracter des emprunts par l'intermédiaire du Cadre d'emprunt des sociétés d'État et auprès des marchés financiers afin de 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'accords de prêt. L'encours total d'emprunts à court terme ne doit pas dépasser le plafond maximal de 10,0 milliards de dollars en 2013-2014;
b) de contracter des emprunts à moyen et à long terme par l'intermédiaire du Cadre d'emprunt des sociétés d'État et/ou du Programme canadien de billets à moyen et à long terme. L'encours total d'emprunts à moyen et à long terme ne doit pas dépasser le plafond maximal de 20,0 milliards de dollars en 2013-2014;
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 2013-2014.

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 montant total d’emprunts à court terme de 10,0 milliards de dollars est requis pour combler les besoins de financement de 2013-2014.

Un montant total d’emprunts à moyen et à long terme de 20,0 milliards de dollars est requis pour combler les besoins de financement de 2013-2014.

7.0 | Renseignements de référence

7.1 Produits et services

FAC a les intérêts de ses clients à cœur et prend le temps de les écouter et de connaître et comprendre leur entreprise. Elle 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 offre des prêts adaptés aux besoins uniques des producteurs primaires de l'industrie agricole. Sa clientèle comprend les personnes qui œuvrent principalement dans la production de cultures et l'élevage d'animaux. Les activités comprennent les productions végétale, serricole, laitière, bovine, porcine et avicole. Les membres du personnel de FAC développent des relations avec les clients et veillent à ce que les conditions de financement, les exigences de garantie et les calendriers de remboursement répondent à leurs besoins actuels et futurs.

Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire

FAC fournit du financement aux personnes qui vendent des biens et des produits aux producteurs primaires et qui en achètent d'eux, notamment les fabricants et les concessionnaires d'équipement, les fournisseurs d'intrants et les transformateurs œuvrant le long de la chaîne de valeur agricole. Les employés de FAC offrent des solutions de financement personnalisées aux clients des secteurs de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire, en s'appuyant sur l'excellence du service, le travail d'équipe et la confiance.

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

FAC offre des services de financement au point de vente grâce à des relations d'alliance établies avec des détaillants d'intrants de culture et des négociants d'animaux, ainsi que des prêts et des produits de location-financement par l'entremise de concessionnaires d'équipement. Ces programmes de financement sont pratiques et profitent autant à nos partenaires d'alliance qu'à nos clients.

Apprentissage FAC

FAC met à la disposition de ses clients des activités de formation en gestion, de l'information et des occasions d'apprentissage. Les sujets abordés durant les activités organisées en personne et en ligne sur support multimédia portent notamment sur la gestion financière agricole, les ressources humaines et la planification de la relève. De plus, FAC offre des occasions d'apprentissage par l'intermédiaire de ses programmes de partenariats avec des associations, des groupements et des entreprises de l'industrie. En 2011-2012, 11 457 personnes ont assisté aux 172 événements d'Apprentissage FAC et 15 666 personnes ont participé à 93 programmes dont FAC est un partenaire.

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

En 2011-2012, FAC a lancé une série de vidéos, de balados et de webinaires en ligne qui servent de sources d'information et d'inspiration pour les producteurs canadiens. Ces outils sont disponibles à www.fac.ca/fr/multimedia.

En 2011-2012, les forums FAC à l'intention des clients se sont tenus à dix emplacements aux quatre coins du pays. Ces forums présentent des conférenciers de renom qui traitent du thème « Soyez inspiré ».

Chaque semaine, les clients peuvent lire les plus récentes nouvelles agricoles dans *FAC Express*, le bulletin électronique agricole le plus lu au pays (selon une étude d'Ipsos Reid publiée en 2011). Le bulletin *FAC Express* est envoyé gratuitement chaque semaine à plus de 38 000 abonnés et clients.

Par ailleurs, les clients peuvent en apprendre davantage sur les stratégies de gestion agricole grâce à *AgriSuccès*, une publication bimensuelle de FAC. 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. La gamme actuelle de logiciels comprend Analyste AgExpert, Gestionnaire de champs PRO, Gestionnaire de champs PRO 360 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 ainsi que 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.

Gestionnaire de champs PRO 360 permet d'effectuer le suivi des registres agricoles et possède un système d'information géographique (SIG). Gestionnaire de champs PRO 360 permet aux producteurs d'avoir accès à une imagerie par satellite de leur ferme, de créer leurs propres cartes et d'importer et d'utiliser des fichiers SIG à partir de leur équipement.

Le logiciel Gestionnaire de champs commercial permet aux transformateurs de produits alimentaires, aux entreprises de conditionnement 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 de traçabilité ne cessent de croître, les logiciels Gestionnaire de champs commercial, Gestionnaire de champs PRO et Gestionnaire de Champs PRO 360 aident à minimiser les efforts de suivi en gérant les registres agricoles de la planification au stockage.

Assurances FAC

FAC offre des produits d'assurance-vie et d'assurance-accidents adaptés aux besoins des agriculteurs afin de protéger ses clients, leur entreprise et leur famille.

Investissement FAC

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

FAC offre du financement de capital-risque par l'intermédiaire de deux fonds de société en commandite gérés par Avrio Ventures (Fonds Avrio I et Fonds Avrio II).

Les objectifs de placement des fonds Avrio sont axés sur le financement mezzanine et le financement par capitaux propres d'entreprises, du stade de la commercialisation au stade de l'expansion. Les fonds servent aussi à la restructuration du capital d'entreprises au stade de maturité dans les secteurs des bioproduits industriels, des nutraceutiques et de la technologie alimentaire et agricole.

FAC examine actuellement les occasions d'investir davantage dans des fonds gérés par Avrio Ventures et d'autres gestionnaires de capital-risque.

Avrio Ventures offre ses services partout au 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 surveiller leur portefeuille, demander des fonds au titre de leur prêt ExpressPlus et se renseigner sur les secteurs agricoles canadiens, les tendances des marchés financiers et les valeurs des terres agricoles.

7.2 Prêts et contrats de location-financement

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.

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 gérer leur flux de trésorerie en reportant leurs paiements, le temps de démarrer leur exploitation.

Prêt syndiqué
Un prêt syndiqué est un prêt relativement élevé à un seul emprunteur qui est structuré par un ou plusieurs chefs de file financiers et l'emprunteur. Les fonds sont fournis par un groupe de banques plutôt que par un seul prêteur.

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.

Prêt Jeune agriculteur
Le prêt Jeune agriculteur est un nouveau produit de prêt offert aux agriculteurs de moins de 40 ans qui ont besoin de financement pour démarrer ou agrandir leur entreprise. Ce prêt est exempt de frais de traitement et est offert à des taux d'intérêt spéciaux. Ce nouveau produit permet à FAC de mettre 500 millions de dollars à la disposition des jeunes agriculteurs.

Prêts standards

Produit fermé
Produit dont le taux est fixé pour la durée du prêt hypothécaire ou du prêt sur garantie mobilière.

Produit à taux fixe
Produit dont le taux hypothécaire fixe est établi pour toute la durée du prêt et qui est assorti d'une option de paiement anticipé de 10 p. 100.

Produit ouvert
Produit assorti d'une 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 aussi la possibilité d'effectuer en tout temps des paiements anticipés de 10 p. 100.

Location-financement d'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

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.

Autres éléments du résultat étendu
Gains et pertes attribuables à des variations de la juste valeur qui sont temporairement constatés à un poste autre que le bénéfice net appelé Cumul des autres éléments du résultat étendu, de la section des capitaux propres.

Bâle II
Bâle II est le deuxième des Accords de Bâle, qui sont des recommandations portant sur les lois et la réglementation bancaires publiées par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

Cadre d'emprunt des sociétés d'État
Financement direct accordé à FAC par le gouvernement fédéral.

Capital non échu (CNÉ)
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 à payer qui entrent habituellement dans le calcul des prêts.

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

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

Cote de crédit
Classification du risque de crédit fondée sur une évaluation des ressources financières d'une entreprise, de ses antécédents de remboursement et de son sens des responsabilités face aux dettes contractées.

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

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.

Entité ad hoc
Entité créée par la société pour un objectif précis et bien défini, dans laquelle elle détient des droits à la majorité des profits. La société est aussi exposée aux risques découlant des activités de l'entité ad hoc.

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

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

Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire
Comprend les clients qui, à titre de fournisseurs ou de transformateurs, 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 concessionnaires d'équipement, de fournisseurs d'intrants, de grossistes, de distributeurs et de transformateurs.

Financement de la production primaire
Fait référence aux clients qui ont un prêt de FAC et dont les activités principales sont la production végétale ou l'élevage. Ces activités comprennent notamment le secteur des cultures, la serriculture, le secteur laitier et l'élevage de bovins, de porcs et de volailles. 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 l'agriculture à temps partiel.

Financement mezzanine
Instrument de financement hybride qui combine à la fois les caractéristiques d'un prêt et celles d'un financement par actions qui est typiquement utilisé pour financer l'expansion de sociétés/compagnies existantes. Le financement mezzanine prend souvent la forme d'un financement par capitaux d'emprunt qui donnent au prêteur le droit de convertir ce financement en participation dans le capital-actions de la société/compagnie s'il n'est pas remboursé en totalité à l'échéance.

Gestion du risque d'entreprise (GRE)
Mise en œuvre, à l'échelle de la société, de mesures coordonnées ayant pour but de gérer et de contrôler l'aspect risque d'un organisme.

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.

Instrument financier dérivé
Instrument financier dont la valeur est déterminée et dérivée d'après un prix, un taux d'intérêt, un taux de change ou un indice des prix sous-jacent. L'utilisation d'instruments financiers dérivés permet de transférer, de modifier ou de réduire le risque réel ou prévu 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.

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

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

Intérêts débiteurs
Dépenses liées aux dettes contractées par la société.

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

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

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

Méthode des intérêts effectifs
Méthode qui 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 sur la période considérée.

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, le montant nominal ne change habituellement pas de main.

Montants en souffrance
Tous les montants de plus de 500 $ en retard sur un prêt, y compris les prêts douteux.

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

Prêt douteux
Prêt pour lequel, de l'avis de la direction, il n'est plus raisonnable de croire que le montant total de capital et d'intérêt pourra être perçu 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.

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).

Programme 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 pour des périodes déterminées.

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

Ratio d'efficience
Mesure servant à déterminer à quel point l'utilisation des ressources est efficace pour générer des produits (charges d'administration exprimées en pourcentage du bénéfice). Les produits comprennent les intérêts créditeurs nets, les produits d'assurance nets et les autres produits.

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

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

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE)
Engagement d'une entreprise à exercer ses activités de façon durable sur les plans économique, social et environnemental, tout en tenant compte du meilleur intérêt des parties en cause, notamment les investisseurs, les clients, les employés, les partenaires d'affaires, les collectivités locales, l'environnement et l'ensemble de la société, tel que défini par la Canadian Business for Social Responsibility.

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

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

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.

Secteur de production
Type particulier de production agricole, comme le lait, les cultures commerciales, le secteur bovin, etc.

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

Système de pointage et de tarification du risque (SPTR)
Outil servant à évaluer le type de risque de chaque prêt et contrat de location-financement et son impact potentiel et à fixer les taux de façon à couvrir adéquatement le risque inhérent au portefeuille de FAC. La composante tarification du SPTR calcule le coût du risque (l'ajustement au risque), c'est-à-dire la portion de la marge qui est requise pour couvrir le risque de perte.

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

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

7.4 Emplacement des bureaux (au 31 décembre 2012)

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

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

Saskatchewan
Assiniboia, Carlyle, Humboldt, 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
Casselman, Chatham, Clinton, Essex, Frankford, Guelph, Kanata, Kingston, Lindsay, Listowel, London, Mississauga, North Bay, Owen Sound, Simcoe, Stratford, Thornton, 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, 10e étage, pièce 319
1341 Baseline Road
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

Les placements de capital-risque de FAC sont gérés 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

Montréal
1155, boul. René-Lévesque Ouest
bureau 2500

Montréal (Québec) H3B 2K4
Téléphone : 514-868-1079

7.5 Personnes-ressources

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

Siège social
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

Noel Fahlman-Gress, stratège
Stratégie et gestion du risque d'entreprise
Téléphone : 306-780-8334
Télécopieur : 306-780-5456
noel.fahlmangress@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

Josie Ricci Mackay, Director
Strategy and Enterprise Risk Management
Telephone: 306-780-8019
Fax: 306-780-5456
josie.riccimackay@fcc-fac.ca

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

Anne Boswall, Director
Government and Stakeholder Relations
Farm Credit Canada
Tower 7 - Floor 10 - Room 319
1341 Baseline Road
Ottawa, Ontario K1A 0C5
Telephone: 613-773-2940
Fax: 613-960-7024
anne.boswall@fcc-fac.ca