



Financement agricole Canada

Rapport d'examen spécial — 2012



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

BVG-OAG

Avis au lecteur : Le Bureau du vérificateur général du Canada a décidé de modifier sa terminologie à la suite de l'adoption des nouvelles normes d'audit. À titre d'exemple, le lecteur remarquera que le terme « vérification » a été remplacé par « audit » dans le présent rapport.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2012.





Au Conseil d'administration de Financement agricole Canada,

Nous avons réalisé l'examen spécial de Financement agricole Canada conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 4 octobre 2011. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous répondrons volontiers à toute question ou tout commentaire que vous pourriez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 15 août 2012.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de Financement agricole Canada pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Clyde M. MacLellan, CA
vérificateur général adjoint

Ottawa, le 31 juillet 2012

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	5
Aperçu de Financement agricole Canada	7
Objet de l'examen spécial	9
Observations et recommandations	10
Gouvernance de la Société	10
Des progrès ont été réalisés à l'égard de nos recommandations antérieures sur la gouvernance, mais il reste encore à faire	10
Le Conseil d'administration a ce qu'il faut pour exercer ses fonctions de gestion et de surveillance	11
Il faut mieux recenser et valoriser les compétences et l'expérience des administrateurs	13
La fonction de vérification interne joue un rôle dans la gouvernance de la Société	15
Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats	16
La Société a donné suite à nos recommandations antérieures sur la planification stratégique et la mesure du rendement	17
Des méthodes de planification efficaces permettent de donner une orientation précise, mais l'information sur le rendement doit être améliorée	18
Gestion du risque d'entreprise	20
Des progrès ont été réalisés à l'égard de nos recommandations antérieures sur la gestion du risque	21
La Société doit systématiser et centraliser davantage sa gestion du risque	22
Activités de prêt	24
Il faut en faire davantage pour mettre en œuvre nos recommandations antérieures sur les processus de gestion des risques environnementaux	25
La gestion et le suivi des activités de prêt, et l'information communiquée à ce sujet, sont conformes aux politiques et procédures en vigueur	25
Les procédures de prise en compte des effets environnementaux des projets ne sont pas toujours suivies	27
Gestion de la trésorerie et des placements	28
Des progrès ont été réalisés à l'égard de nos recommandations antérieures sur les outils d'évaluation du risque	29
Les activités de trésorerie appuient les activités de la Société, mais des améliorations pourraient être apportées	29
Les politiques et procédures relatives au capital-risque appuient les activités de gestion de placements	32

Ressources humaines	32
La Société a donné suite à la plupart de nos recommandations antérieures, mais plus d'information doit être communiquée	33
La Société possède les moyens et méthodes voulus pour évaluer ses besoins en ressources humaines	34
Il faut améliorer l'information sur la rémunération communiquée au Conseil d'administration	35
Technologies de l'information	38
La Société a donné suite à la plupart de nos recommandations antérieures sur les TI et poursuit l'élaboration de documents détaillés	39
Les systèmes informatiques appuient les activités de l'organisation	39
Conclusion	42
À propos de l'examen spécial	43
Annexe	
Tableau des recommandations	46



Financement agricole Canada

Rapport d'examen spécial — 2012

Points saillants

Qu'avons-nous examiné?

Fondée en 1959, Financement agricole Canada (FAC) est une société d'État financièrement autonome. La Société offre des produits financiers, un savoir et des services aux exploitations agricoles, notamment aux fermes familiales et aux entreprises liées à l'agriculture en milieu rural. Sa clientèle est composée à 87 % d'agriculteurs et à 13 % de fournisseurs et de transformateurs.

De par ses activités d'investissement et de soutien dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire, FAC gère un portefeuille de prêts dont la valeur est passée de 13 milliards de dollars en mars 2007 à 22,6 milliards de dollars en mars 2012.

La Société compte plus de 1 500 employés dans 100 bureaux situés en zone rurale pour la plupart. Elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de Financement agricole Canada afin de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons ciblé les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique et de la gestion du risque d'entreprise, de la mesure du rendement et de la communication des résultats, ainsi que les secteurs des activités de prêt, de la gestion de la trésorerie et des placements, des ressources humaines et des technologies de l'information. Nos travaux d'examen ont été terminés le 29 février 2012. Pour obtenir des précisions sur l'examen, veuillez vous reporter à la section **À propos de l'examen spécial**, à la fin du rapport.

Pourquoi est-ce important?

La Société exerce ses activités dans deux grands secteurs économiques, soit l'agriculture et les finances. Or, ces deux secteurs sont façonnés par les forces du marché et les tendances mondiales, notamment la crise financière internationale, la consolidation perpétuelle du secteur agricole, les changements climatiques, l'évolution démographique et les fluctuations des marchés. L'agriculture et l'agroalimentaire jouent un rôle prépondérant dans l'économie canadienne : ce secteur emploie

plus de deux millions de Canadiens et la valeur de ses exportations agricoles représente des milliards de dollars chaque année.

Qu'avons-nous constaté?

Nous n'avons relevé aucun défaut grave dans les moyens et les méthodes de la Société. C'est donc dire que Financement agricole Canada met en œuvre des moyens et des méthodes qui lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées efficacement. Un défaut grave est signalé lorsque les principaux moyens et méthodes de la société d'État comportent une faiblesse majeure qui pourrait l'empêcher d'obtenir cette assurance.

Nous avons relevé des méthodes efficaces dans plusieurs secteurs. Nous avons toutefois remarqué certains secteurs à l'égard desquels Financement agricole Canada aurait intérêt à améliorer ses méthodes.

- La Société possède les éléments qui sont essentiels à un cadre de gouvernance efficace. Le Conseil d'administration dispose des ressources et de l'information dont il a besoin pour exercer correctement ses fonctions de gouvernance et de surveillance des affaires de la Société. Les rôles et responsabilités sont clairement définis et bien compris. Le Conseil est appuyé des comités. Le processus que le Conseil applique pour évaluer sa propre performance et ses compétences n'est toutefois pas utilisé au niveau des comités. Une analyse plus poussée des compétences et aptitudes des membres des comités permettrait à Financement agricole Canada de cibler ses efforts de formation et d'obtenir un apport optimal de ses comités.
- La Société a clairement défini et communiqué son orientation stratégique. Le rendement est évalué par rapport aux objectifs stratégiques et aux buts fixés, mais les indicateurs de rendement sont axés sur les tâches plutôt que sur les résultats. L'information sur le rendement et les progrès communiqués annuellement par la Société n'indiquent donc pas clairement dans quelle mesure elle a réussi à obtenir les résultats essentiels attendus et à atteindre ses objectifs stratégiques.
- La Société a instauré des processus pour recenser, évaluer et surveiller les risques, et pour faire rapport à cet égard. Les risques sont recensés, surveillés et gérés au sein des divisions et à l'échelle de la Société. Les activités de prêt et de gestion des risques de crédit reposent sur un cadre des politiques et des procédures, de haut niveau, qui favorisent l'atteinte du mandat et des objectifs commerciaux de la Société. L'information que le Conseil d'administration reçoit sur les divers risques est cependant

fragmentaire. Il serait avantageux pour FAC de créer un poste de directeur de la gestion des risques, car celui-ci pourrait aider la haute direction et le Conseil à comprendre les corrélations entre les divers types de risques.

- La réussite de la Société dépend largement des compétences et des connaissances de ses employés. Un cadre de gestion des ressources humaines contribue à assurer à la Société qu'elle dispose des ressources humaines et du milieu de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs. FAC a défini un plan de gestion des effectifs et une stratégie d'apprentissage et a également mis en œuvre un plan de planification de la relève. La Société pourrait cependant améliorer la gestion de son régime de rémunération et l'information communiquée à cet égard.
- La gestion des technologies de l'information de la Société appuie ses objectifs stratégiques et opérationnels, assure la continuité de ses activités et permet de répondre en temps voulu aux besoins en matière d'information.

Réaction de Financement agricole Canada — *La Société accepte nos recommandations. Ses réponses figurent à la suite de chacune des recommandations dans le rapport.*

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de Financement agricole Canada

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), Financement agricole Canada (la Société) est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable :

- que ses actifs sont protégés et contrôlés;
- que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- que ses activités sont menées efficacement.

2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de mai 2011 à février 2012, il existait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société ne comportaient aucun défaut grave.

4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens et méthodes de la Société, de même que sur une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 4 octobre 2011. Le plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente et que ses activités étaient menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.

5. Le plan d'examen renfermait également les critères que nous avons utilisés pour vérifier les moyens et les méthodes de la Société. Ces critères ont été choisis de concert avec la Société. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance et sur notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont décrits dans la section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport.

6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédures que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous nous sommes fondés sur le rapport de vérification interne du Programme de transformation des processus d'affaires et de la technologie (BK) de Financement agricole Canada.

7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et méthodes de la Société ne comportaient aucun défaut grave.



Michael Ferguson, FCA
vérificateur général du Canada

11 mai 2012
Ottawa, Canada

Aperçu de Financement agricole Canada

8. Financement agricole Canada (la « Société » ou « FAC ») a été établie en 1959 en vertu de la *Loi sur le crédit agricole* pour prendre la relève de la Commission du prêt agricole canadien. En tant que société d'État mandataire, la Société est inscrite à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Elle appartient à cent pour cent au gouvernement du Canada et n'est pas assujettie à la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

9. La *Loi sur la Société du crédit agricole* a été promulguée le 2 avril 1993 en remplacement de la *Loi sur le crédit agricole* et de la *Loi sur le crédit aux groupements agricoles*, qui ont toutes deux été abrogées. La *Loi* prévoit que la Société est maintenue et que son siège est fixé à Regina (Saskatchewan). Elle élargit en outre le mandat de la Société, prévoyant notamment des pouvoirs plus étendus en matière de prêt et d'administration.

10. Le 14 juin 2001, la *Loi sur Financement agricole Canada*, qui portait modification de la *Loi sur la Société du crédit agricole*, a reçu la sanction royale. La nouvelle loi autorisait la Société à offrir une gamme plus vaste de produits et de services aux producteurs agricoles et aux agri-entrepreneurs.

11. 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 aux fermes familiales, et aux petites et moyennes entreprises liées à l'agriculture. Sa clientèle est composée à 87 % d'agriculteurs et à 13 % de fournisseurs et de transformateurs.

12. Financement agricole Canada est une société d'État fédérale financièrement autonome. Elle fournit des produits financiers, des connaissances et des services à plus de 100 000 exploitations agricoles (producteurs primaires) et entreprises agricoles en amont ou en aval de la production primaire, qui produisent, transportent, entreposent, distribuent, traitent ou valorisent des produits agricoles. Les produits et services de la Société comprennent des solutions souples de financement, du capital-risque, des assurances, des logiciels de gestion, de l'information et de la formation. Au cours de l'exercice 2009-2010, la Société a offert des activités d'apprentissage à plus de 10 000 participants et des publications à plus de 100 000 abonnés.

13. La Société compte plus de 1 500 employés qui sont répartis dans 100 bureaux, situés surtout en zone rurale. De par ses activités d'investissement et de soutien dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire, la Société assure la gestion d'un portefeuille de prêts dont la valeur dépassait 22,6 milliards de dollars en mars 2012. Il s'agit d'une hausse de 74 % par rapport à mars 2007, alors que sa valeur était de 13 milliards de dollars. Les données sur la situation financière de Financement agricole Canada et ses prévisions de croissance sont présentées à la pièce 1.

14. Depuis plus de dix ans, FAC enregistre chaque année une croissance importante de ses activités. La part des prêts agricoles détenus par la Société a constamment augmenté, passant de 23,7 à 27,1 % pendant cette même période. La Société attribue son expansion à l'augmentation du montant total des prêts consentis aux producteurs primaires dans toutes les grandes filières. Par ailleurs, elle a multiplié ses relations d'affaires avec les organismes agricoles et les établissements financiers. Il y a eu aussi une hausse du coût des cultures et une amélioration de la rentabilité des clients, qui leur a permis d'augmenter leurs dépenses en immobilisations. FAC prévoit une diminution du rythme de sa croissance future en raison de la conjoncture économique.

15. La stratégie de la Société, telle qu'elle est présentée dans le Résumé du plan d'entreprise de 2011-2012 à 2015-2016, s'articule autour des éléments suivants :

- viabilité financière et risque d'entreprise;
- expérience client;
- efficacité et exécution;
- expérience employé.

Pièce 1 Situation financière et prévisions de croissance de la Société

(en millions de \$)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (prévisions)
Total de l'actif	13 834	15 470	17 803	20 251	21 871	23 829	23 464
Prêts	13 013	14 467	16 540	19 160	20 751	22 590	22 239
Total du passif	12 372	13 694	15 519	18 039	19 189	20 721	20 204
Emprunts	12 054	13 299	15 345	17 759	18 952	20 342	19 923
Bénéfice net	204	205	212	280	460	565	379

De 2007 à 2009 : Données établies selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.
De 2010 à 2013 : Données établies selon les Normes internationales d'information financière.

16. La Société fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Elle est dirigée par un conseil d'administration. Celui-ci se compose d'un président et d'un maximum de onze administrateurs avec droit de vote qui sont nommés par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du Ministre. Les administrateurs remplissent leurs fonctions à temps partiel et ont droit à une indemnité journalière. Le président-directeur général et l'équipe des cadres dirigeants assurent la gestion des activités de la Société au quotidien.

17. La Société exerce ses activités au sein du marché agricole, où la volatilité et les intempéries posent toujours des difficultés financières aux agriculteurs. Le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire est plus diversifié et complexe que jamais. Il joue un rôle prépondérant dans l'économie canadienne : il emploie plus de deux millions de Canadiens et génère des milliards de dollars en exportations chaque année. La Société exerce ses activités dans deux grands secteurs économiques, l'agriculture et les finances, qui sont tous deux façonnés par les forces du marché et les tendances mondiales. Ces secteurs doivent notamment composer avec la crise financière mondiale, la consolidation perpétuelle de l'industrie agricole, les changements climatiques, l'évolution démographique et les fluctuations du marché.

Objet de l'examen spécial

18. Notre examen vise à déterminer si les moyens et les méthodes de Financement agricole Canada lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente et que ses activités étaient menées efficacement pendant la période visée par l'examen. Nous avons ciblé les domaines de la gouvernance, de la planification stratégique et de la gestion du risque d'entreprise, de la mesure du rendement et de la communication des résultats, ainsi que les domaines des activités de prêt, de la gestion de la trésorerie et des placements, des ressources humaines et des technologies de l'information.

19. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur les moyens et les méthodes ainsi que sur les objectifs et les critères de l'examen spécial.

Observations et recommandations

Gouvernance de la Société

20. La gouvernance repose sur les structures, les moyens et les méthodes mis en place pour surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation afin qu'elle puisse s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs. De saines méthodes de gouvernance sont essentielles pour atteindre les objectifs énoncés dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui régit les sociétés d'État.

21. Nous avons vérifié si Financement agricole Canada possédait un cadre de gouvernance efficace et conforme aux pratiques exemplaires en matière d'intendance du conseil d'administration, de relations avec les actionnaires et de communications avec le public.

22. Nous avons examiné les éléments suivants du cadre de gouvernance de la Société :

- la nomination des administrateurs et le fonctionnement du Conseil et de ses comités;
- l'information servant à la prise de décisions et à la surveillance par le Conseil;
- le code de déontologie;
- les relations externes;
- le service de vérification interne.

23. Nous avons constaté que, dans l'ensemble, la Société avait les principaux éléments d'un bon cadre de gouvernance. Selon nous, cependant, le Conseil d'administration devrait peut-être recenser les compétences et les aptitudes des administrateurs qui siègent à chacun de ses comités afin de pouvoir leur offrir la formation dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs fonctions.

Des progrès ont été réalisés à l'égard de nos recommandations antérieures sur la gouvernance, mais il reste encore à faire

24. En 2007, lors de notre précédent examen spécial de Financement agricole Canada, nous avons recommandé à la Société :

- de s'assurer que le Conseil d'administration renforce le rôle de surveillance qu'il exerce en approuvant de nouveau les politiques qui ont été remaniées en profondeur, et s'assurer que les politiques renferment une description d'un processus d'établissement de rapports d'exception, au besoin;

- de préciser qui est responsable d'établir les objectifs et d'évaluer le rendement du président-directeur général;
- de procéder à une analyse des lacunes dans les compétences du Conseil et de la mettre à jour tous les ans, ainsi que d'établir des plans de formation pour les membres du Conseil et, tous les ans également, d'offrir à chacun la possibilité de s'initier aux principes de la gestion du risque, des actifs et des passifs et de les étudier;
- de revoir les responsabilités et les liens hiérarchiques du vice-président de la vérification interne et de confier aux Opérations de prêt la responsabilité de surveiller la conformité aux politiques et aux procédures d'octroi de prêts;
- d'effectuer une rotation des experts-conseils qui sont chargés d'auditer la fonction de trésorerie.

25. Nous avons constaté, au cours du présent examen, que Financement agricole Canada avait donné suite à nos recommandations sur la gouvernance. FAC actualise une fois l'an son analyse des lacunes dans les compétences du Conseil et offre des cours de formation aux administrateurs. Ces deux processus pourraient toutefois être améliorés (voir l'analyse présentée aux paragraphes 33 à 36 et les recommandations formulées aux paragraphes 37 et 38).

Le Conseil d'administration a ce qu'il faut pour exercer ses fonctions de gestion et de surveillance

26. Le Conseil d'administration de FAC compte douze membres, notamment le président du Conseil et le président-directeur général. Le Conseil bénéficie de l'appui de trois comités : le Comité de gouvernance d'entreprise, le Comité de vérification et le Comité des ressources humaines. Nous avons constaté que le Conseil avait clairement défini ses rôles et responsabilités et ceux de ses comités dans leurs mandats respectifs. Il examine et approuve régulièrement les mandats de ses comités, qui se réunissent tous périodiquement et lui présentent tous régulièrement leurs rapports.

27. La Société organise une séance d'orientation initiale pour les nouveaux administrateurs du Conseil. Cette séance leur permet de se familiariser avec la loi habilitante de la Société et ses règlements administratifs, les mandats du Conseil d'administration et de ses comités, les lignes directrices en matière de gouvernance du Conseil et le Code de déontologie. Des entretiens en tête-à-tête avec les vice-présidents et le président-directeur général sont également prévus

pour donner aux nouveaux administrateurs un aperçu des activités de la Société et des éléments qui les concernent, comme les opérations de trésorerie. Des séances de suivi sont offertes six mois après la séance d'orientation. Étant donné que les principales activités de la Société s'apparentent à celles d'une institution financière, les administrateurs doivent posséder des connaissances en gestion financière afin de pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités.

28. Nous avons constaté que les membres du Conseil d'administration disposaient des ressources nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités. Le Conseil communique régulièrement avec le président-directeur général ainsi qu'avec la direction de la Société. Une partie de ses réunions se déroule sans les membres de la direction. Cela contribue à renforcer d'autant l'indépendance du Conseil d'administration.

29. Nous avons constaté que le Conseil d'administration :

- recevait de la direction, en temps voulu, une information crédible qui lui permettait d'interpréter les exigences législatives et les objectifs de la Société;
- fournissait une orientation stratégique à l'équipe des cadres dirigeants;
- exerçait ses responsabilités de surveillance.

30. En 2005, le Conseil d'administration a approuvé, pour les employés et les administrateurs de la Société, un code de déontologie qui est conforme à la *Loi sur les conflits d'intérêts* et au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* de 2003. L'ensemble des employés y a accès sur le site Intranet de la Société. Les nouveaux employés de la Société suivent une formation portant sur le code et ils attestent, par écrit, qu'ils l'ont lu et compris. Nous avons constaté que, lors de leur entrée en fonction, les administrateurs et les employés remplissaient une déclaration de conflits d'intérêts qu'ils renouvelaient chaque année. Les membres du Conseil communiquent volontairement les conflits d'intérêts possibles lors des réunions du Conseil.

31. Nous avons constaté qu'un agent de l'intégrité faisait enquête sur les actes répréhensibles présumés, divulgués par les employés, et que le Conseil d'administration était tenu au courant des enquêtes. Une section du Code de déontologie de FAC porte expressément sur la « protection des dénonciateurs »; cette section est conforme à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.

32. La Société publie un rapport annuel, qui peut être consulté sur son site Web et le Conseil d'administration tient une assemblée publique annuelle conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La Société a également défini une stratégie relative aux relations avec le gouvernement, dans laquelle elle identifie les principaux intervenants du gouvernement et établit un ensemble de mesures visant à nouer et à maintenir des relations étroites avec eux. La Société entretient un dialogue continu et ouvert avec les principaux intervenants. Elle participe notamment à des discussions sur son rendement, ses activités et ses objectifs fonctionnels. Le président-directeur général et les autres cadres dirigeants rencontrent les divers intervenants de l'industrie. FAC possède également une politique de traitement des plaintes de la clientèle, qui encadre le traitement des plaintes présentées par des clients externes. Le site Web de FAC explique en détail la façon de porter plainte.

Il faut mieux recenser et valoriser les compétences et l'expérience des administrateurs

33. Nous avons constaté que le Conseil d'administration évaluait le rendement du président-directeur général une fois l'an et qu'il discutait aussi du plan de relève pour les cadres. Le Conseil d'administration procède régulièrement à des auto-évaluations du rendement et des compétences de l'ensemble des administrateurs. Cependant, les compétences de chacun des comités du Conseil ne sont pas évaluées individuellement. De telles évaluations permettraient, selon nous, de trouver des moyens d'améliorer les pratiques et de recenser les compétences et les aptitudes qui sont nécessaires au Conseil ou à ses comités.

34. Le Conseil d'administration de la Société, par l'entremise de son Comité de gouvernance d'entreprise, est chargé de préparer et d'actualiser un profil de compétences qui reflète toute la diversité des compétences, des aptitudes et de l'expérience que devraient posséder les futurs administrateurs pour s'acquitter de leurs fonctions. Le profil du Conseil d'administration de FAC a été établi. Compte tenu des activités menées par la Société, le Conseil a besoin d'expertise dans au moins deux domaines : l'agriculture et la gestion financière. La gestion financière nécessite des connaissances portant expressément sur la gestion et la rentabilité du portefeuille, la qualité du crédit, la gestion des capitaux, l'évaluation du risque de crédit et la gestion des actifs et des passifs.

35. Nous avons constaté que les administrateurs remplissaient tous les ans un questionnaire sur leurs compétences et leurs aptitudes. Les renseignements communiqués par chacun des administrateurs sont ensuite regroupés en vue d'évaluer les compétences et les aptitudes de l'ensemble du Conseil d'administration et de dresser le profil collectif de celui-ci. Cette auto-évaluation aide le Conseil à nommer des membres compétents pour siéger à des comités donnés et à déterminer les activités de formation et de perfectionnement qui devraient être offertes aux membres. Cette façon de faire permet de déterminer les secteurs qui pourraient être améliorés au niveau du Conseil. Elle n'est toutefois pas appliquée au niveau de chaque comité. Nous sommes d'avis que Financement agricole Canada gagnerait à procéder à une analyse plus approfondie des compétences, par comité, car cela permettrait au Conseil d'administration de mieux recenser les secteurs susceptibles d'être améliorés et de déterminer si les administrateurs qui composent chacun des comités possèdent les compétences et l'expertise nécessaires pour s'acquitter de leurs rôles et responsabilités. FAC serait alors mieux placée pour offrir à chaque administrateur la formation dont il a besoin, ce qui lui permettrait ainsi d'optimiser le fonctionnement des divers comités du Conseil.

36. Nous avons également constaté que le Conseil d'administration avait mené la plupart de ses activités de formation en 2008 et en 2009, et que celles-ci ne visaient pas toujours les secteurs à améliorer, d'après l'auto-évaluation individuelle des administrateurs. Nous avons noté que la plupart des cours de formation suivis concernaient les domaines de la gouvernance, de la gestion des ressources humaines et de la gestion du risque. Les activités de formation de la Société ont rarement porté sur des domaines comme la gestion financière, la gestion environnementale, les technologies de l'information et le commerce électronique, la responsabilité sociale et le droit.

37. Recommandation — Financement agricole Canada devrait approfondir l'auto-évaluation de son Conseil d'administration afin de trouver des moyens d'améliorer les pratiques, les compétences et les aptitudes qui sont essentielles au Conseil et à ses comités.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Financement agricole Canada collaborera avec le Conseil d'administration en vue de renforcer le processus d'auto-évaluation des compétences au cours de l'exercice 2013-2014. La Société élargira notamment le processus d'auto-évaluation aux comités en tenant dûment compte des besoins du Conseil en matière de compétences.*

38. Recommandation — Le Conseil d'administration de Financement agricole Canada devrait, en collaboration avec les cadres dirigeants, recenser les possibilités de formation supplémentaire. FAC devrait donner des cours de formation pour aider les administrateurs à mieux comprendre les activités de la Société et à remplir le rôle de surveillance du Conseil.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Financement agricole Canada collaborera avec le Conseil d'administration afin d'y donner suite. Les prochains cours de formation seront mûrement planifiés et liés aux résultats du processus amélioré d'auto-évaluation des compétences du Conseil.*

La fonction de vérification interne joue un rôle dans la gouvernance de la Société

39. La fonction de vérification interne de FAC constitue un rouage important du cadre de gouvernance de la Société. Elle procure en effet aux cadres supérieurs et aux membres du Conseil l'assurance que les activités financières, administratives et opérationnelles importantes sont menées de manière efficiente et efficace.

40. La fonction de vérification interne relève directement du Comité de vérification. Le Comité est chargé d'examiner et d'approuver le plan de vérification interne. Le vice-président responsable de la vérification interne rencontre régulièrement le Comité de vérification pour lui communiquer de l'information sur l'état d'avancement des projets prévus et en cours et sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs de la fonction de vérification interne.

41. Les activités de la fonction de vérification interne ont été examinées en 2007. Cet examen avait permis de conclure que la fonction de vérification interne respectait les normes de l'Institute of Internal Auditors (IIA) et de déceler des possibilités d'amélioration. La Société a mis en œuvre toutes les recommandations clés de l'examen de 2007. La fonction de vérification interne a de nouveau été évaluée en 2011 afin de déterminer son niveau de préparation en vue du prochain examen, qui est prévu pour 2012.

**Planification stratégique,
mesure du rendement et
communication des résultats**

42. La planification stratégique définit la nature d'une organisation, ses activités et sa mission, en mettant l'accent sur l'avenir. Elle permet aussi d'évaluer l'orientation de l'organisation et de l'adapter en fonction des risques auxquels elle est exposée, dans un contexte en évolution. La mesure du rendement et l'information communiquée à cet égard constituent des éléments importants pour prendre des décisions éclairées, rendre la direction responsable de l'utilisation des ressources et montrer au Parlement et aux intervenants dans quelle mesure la Société a atteint les résultats prévus dans son plan stratégique.

43. Nous avons vérifié si la Société avait des orientations stratégiques bien définies ainsi que des objectifs et des buts précis et mesurables pour remplir son mandat législatif, commercial et d'intérêt public. L'orientation stratégique de la Société et ses buts doivent tenir compte des éléments suivants :

- les priorités du gouvernement;
- les risques recensés;
- la nécessité de contrôler et de protéger les actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente des ressources.

Nous avons aussi vérifié si la Société avait des indicateurs de rendement pour mesurer l'atteinte de ses objectifs relatifs à son mandat et au contrôle législatif. Les rapports établis par la Société devraient présenter en temps voulu de l'information complète et équilibrée pour étayer la prise de décisions et appuyer la reddition de comptes.

44. Notre examen de la planification stratégique, de la mesure du rendement et de la communication des résultats a porté sur les éléments suivants :

- le Résumé du plan d'entreprise de 2011-2012 à 2015-2016 de la Société et les modalités de son établissement;
- l'évaluation faite par la Société de son environnement interne et externe, de ses forces, faiblesses, possibilités et menaces;
- la manière dont l'orientation stratégique a été communiquée dans l'ensemble de l'organisation;
- le processus suivi pour choisir les indicateurs de rendement;
- le suivi et la communication de l'information sur le rendement, y compris un examen des rapports internes sur le rendement et du rapport annuel;
- l'information sur le rendement publiée.

45. Nous avons constaté que la Société possédait, en général, une orientation stratégique clairement définie et qu'elle l'avait bien communiquée dans le Résumé du plan d'entreprise de 2011-2012 à 2015-2016. L'orientation stratégique tient compte du contexte opérationnel, des risques d'entreprise auxquels est exposée la Société et de ses forces et faiblesses. Nous avons aussi constaté que la Société établissait de l'information sur le rendement qui permettait au Conseil d'administration et aux intervenants d'évaluer sa performance et de mesurer les progrès réalisés en vue de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs stratégiques et ses grands objectifs de contrôle législatif. Nous avons toutefois constaté que, même si la Société mesurait ses résultats par rapport à ses buts et objectifs stratégiques, les indicateurs qu'elle avait retenus étaient axés sur les tâches plutôt que sur les résultats.

La Société a donné suite à nos recommandations antérieures sur la planification stratégique et la mesure du rendement

46. En 2007, lors de notre précédent examen spécial de Financement agricole Canada, nous avons recommandé à la Société :

- de veiller à ce que les plans d'activités de ses divisions aient un même format, afin d'améliorer les rapports et la reddition de comptes, et qu'ils soient soumis à un processus officiel d'approbation et liés aux objectifs de rendement des vice-présidents;
- de continuer à peaufiner ses indicateurs de performance et à définir des cibles pour les indicateurs établis, à mieux expliquer les résultats négatifs de la Société et à décrire les répercussions que pourraient avoir les risques recensés sur la capacité de la Société d'atteindre ses objectifs;
- de s'employer à améliorer la divulgation et la transparence de l'information dans ses rapports externes afin de décrire plus en détail son rôle d'intérêt public dans son rapport annuel, en tenant compte de sa stratégie à l'égard du risque de crédit.

47. Nous avons constaté que Financement agricole Canada avait donné suite à nos recommandations sur la planification stratégique et la mesure du rendement.

Des méthodes de planification efficaces permettent de donner une orientation précise, mais l'information sur le rendement doit être améliorée

48. Nous avons constaté que le Conseil d'administration approuvait l'orientation stratégique de la Société et participait au processus de planification. Pour établir son plan stratégique, FAC tient compte de ce qui suit :

- le contexte opérationnel externe et interne dans lequel la Société évolue;
- sa toute dernière évaluation des risques;
- une évaluation de ses forces et faiblesses et des besoins de sa clientèle.

49. FAC a défini sa mission, sa vision et ses résultats essentiels à long terme. La Société a aussi établi ses objectifs pour la période de planification. Chacun des objectifs est assorti d'initiatives particulières qui devraient permettre son atteinte. Pour mesurer la progression de ses objectifs, FAC a défini un ensemble d'indicateurs et de cibles de rendement. Nous avons constaté que le Résumé du plan d'entreprise de 2011-2012 à 2015-2016 était conforme au mandat de la Société, défini dans la *Loi sur le financement agricole Canada*, et qu'il l'appuyait. Le Résumé du plan d'entreprise a été approuvé par le Conseil et par le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre des Finances, en temps voulu.

50. Chaque année, les divisions de la Société préparent des plans fonctionnels qui s'inscrivent dans les objectifs de l'organisation et présentent des initiatives supplémentaires pour appuyer l'atteinte des objectifs. Ces plans renferment suffisamment d'information pour aider la direction à assigner les responsabilités et à affecter les ressources en fonction des priorités. Nous avons constaté que les initiatives des divisions s'articulaient autour des initiatives stratégiques de la Société et appuyaient ses activités. L'unité chargée de la stratégie et de la gestion du risque examine les résultats globaux de tous les plans des divisions pour s'assurer qu'ils prévoient une utilisation efficiente et économique des ressources de FAC.

51. Tous les éléments de la stratégie d'entreprise, y compris l'ensemble des mesures, des initiatives et des risques, sont communiqués chaque trimestre à l'équipe des cadres dirigeants et au Conseil d'administration sous la forme d'un indicateur de performance global. Cet indicateur, conjugué au rapport annuel de la Société, procure de l'information crédible et équilibrée, en temps voulu, pour étayer la prise de décisions et appuyer la reddition de comptes.

52. Nous avons constaté que la Société diffusait son Résumé du plan d'entreprise en temps opportun dans toute l'organisation, et cela, de diverses façons, notamment lors de réunions avec les gestionnaires et sur son site intranet. De plus, les objectifs stratégiques de la Société sont intégrés aux objectifs de rendement individuels et déclinés dans des tâches précises, qui font à leur tour l'objet d'un suivi dans le cadre de l'examen annuel du rendement. Cela permet d'obtenir l'assurance que les comportements au sein de toute la Société sont conformes aux plans stratégiques établis.

53. Dans le Résumé du plan d'entreprise, la Société définit des résultats essentiels assortis d'une vision à long terme pour chaque thème stratégique. Le plan décrit les objectifs stratégiques à moyen terme de FAC qui appuient les résultats essentiels, ainsi que les initiatives qui permettront d'atteindre ces objectifs. Le Résumé du plan d'entreprise présente également les mesures de rendement et les cibles de la Société. Les progrès réalisés par rapport aux objectifs établis sont communiqués au public dans le rapport annuel de la Société.

54. Dans le Résumé du plan d'entreprise, FAC décrit les initiatives qui seront mises en œuvre pour chaque objectif stratégique. La Société n'explique cependant pas au lecteur les liens logiques qui relient les mesures de rendement aux objectifs stratégiques. Elle ne précise pas non plus les liens qui unissent chaque objectif stratégique et son résultat essentiel. La pièce 2 présente un extrait du Résumé du plan d'entreprise portant sur un thème stratégique de la Société, à savoir l'expérience client. On peut constater, à la lecture de cet exemple, qu'il est difficile d'établir un lien entre l'initiative « améliorer l'offre de capital-risque » présentée dans la pièce 2, et l'objectif stratégique et le résultat essentiel correspondant. L'information présentée ne donne pas un aperçu cohérent qui permettrait au lecteur d'évaluer la performance de la Société.

55. FAC rend également compte dans son rapport annuel de ses mesures de rendement et des progrès réalisés. L'information qui y est présentée ne permet toutefois pas non plus d'évaluer complètement dans quelle mesure la Société obtient les résultats essentiels et atteint les objectifs stratégiques fixés. Le rapport annuel met l'accent sur l'exécution des tâches, comme l'octroi de prêts aux jeunes agriculteurs, plutôt que sur les indicateurs de réussite liés au résultat essentiel ou aux objectifs stratégiques. Il faut surveiller et évaluer les résultats obtenus, en plus de faire le suivi des résultats des initiatives sous-jacentes, afin de déterminer si les résultats essentiels ont été obtenus et les objectifs stratégiques atteints.

Pièce 2 Le Résumé du plan d'entreprise n'établit pas de liens clairs entre les initiatives, les objectifs et les résultats

Thème stratégique : Expérience client

Résultat essentiel : En 2020, FAC continue d'offrir une expérience client extraordinaire. Selon l'indice de l'expérience client, deux clients sur trois (65 %) attribuent à FAC une note de 5 sur 5 quant à leur expérience avec la Société.

Objectifs stratégiques quinquennaux de 2011-2016	Mesures	Initiatives de 2011-2012
Faire preuve d'engagement envers l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire, particulièrement en ce qui concerne les producteurs et les jeunes agriculteurs	Total des prêts consentis aux jeunes agriculteurs Nombre de participants aux programmes de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les programmes visant à appuyer les jeunes agriculteurs. • Mettre en œuvre une stratégie du savoir procurant une valeur ajoutée aux clients. • Accroître la collaboration avec Agriculture et Agroalimentaire Canada en ce qui concerne des enjeux clés ayant une incidence sur le secteur agricole. • Améliorer l'offre de capital-risque.

Source : Résumé du plan d'entreprise de 2011-2012 à 2015-2016

56. Recommandation — Financement agricole Canada devrait mesurer son rendement par rapport aux résultats essentiels obtenus et aux objectifs stratégiques atteints.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Financement agricole Canada procédera à un examen complet de ses résultats essentiels et objectifs stratégiques pour le cycle de planification de l'exercice 2012-2013 et approfondira ses mesures de rendement afin qu'elles soient davantage axées sur les résultats.*

Gestion du risque d'entreprise

57. La gestion des risques d'entreprise favorise la mise en œuvre systématique d'une stratégie de gestion des risques, l'application de saines pratiques de gestion des risques et une culture d'entreprise qui valorise l'apprentissage, l'innovation, la prise de risques de manière réfléchie et le perfectionnement continu. Lors d'une période d'expansion telle que celle qu'a connue Financement agricole Canada, la gestion du risque est primordiale.

58. Nous avons vérifié si la Société avait intégré la gestion des risques à sa culture d'entreprise, et ce, à tous les échelons, en vue d'appuyer la réalisation de son mandat, de ses objectifs et de ses buts. Nous avons aussi vérifié si les risques avaient été recensés, évalués, atténués, surveillés et communiqués de manière à les ramener à un niveau acceptable par rapport à la nature des activités de la Société.

59. Nous avons examiné le processus de gestion du risque d'entreprise, notamment :

- le cadre de gestion du risque et les politiques connexes de la Société;
- la mise en œuvre des politiques visant l'évaluation, l'atténuation et la surveillance du risque;
- la communication de l'information sur la gestion du risque dans l'ensemble de l'organisation.

Nous présentons une analyse approfondie de la gestion du risque de crédit dans la section sur les activités de prêt, aux paragraphes 77 à 82.

60. Nous avons constaté que la Société possédait, dans l'ensemble, un cadre de gestion du risque d'entreprise qui reposait sur une culture de gestion du risque et des processus favorisant son mandat et ses objectifs commerciaux. Nous avons toutefois constaté que FAC pourrait renforcer sa gestion du risque d'entreprise en créant un poste d'agent principal de gestion des risques.

Des progrès ont été réalisés à l'égard de nos recommandations antérieures sur la gestion du risque

61. Dans notre rapport d'examen spécial de 2007, nous avons recommandé à Financement agricole Canada d'élargir sa stratégie de gestion intégrée du risque en mettant l'accent sur les risques opérationnels, surtout sur ceux qui menaçaient sa réputation à titre de société d'État. Nous lui avons aussi recommandé de relier son processus d'appréciation des risques à ses processus de planification opérationnelle et stratégique. Enfin, nous lui avons recommandé de mettre davantage l'accent sur la mise en œuvre de ses divers plans d'action et de mieux mesurer leur efficacité.

62. Nous avons constaté que Financement agricole Canada avait donné suite à nos recommandations antérieures sur la gestion du risque d'entreprise.

La Société doit systématiser et centraliser davantage sa gestion du risque

63. La Société a continué d'améliorer son Cadre de gestion du risque d'entreprise, que le Conseil d'administration a approuvé. Nous avons constaté que le cadre :

- définissait l'objectif de la fonction de gestion du risque d'entreprise;
- énonçait les principes directeurs;
- identifiait les éléments des méthodes de gestion du risque;
- définissait les rôles et responsabilités.

64. Le Comité directeur de la gestion du risque d'entreprise de FAC, présidé par la vice-présidente principale, Stratégie, savoir et réputation, veille à ce que l'évaluation des risques dans son ensemble soit conforme au cadre. Des efforts constants sont déployés en vue d'intégrer la gestion du risque à la planification stratégique de la Société.

65. Nous avons constaté qu'en mettant en œuvre son Cadre de gestion du risque d'entreprise, la Société avait instauré des processus visant à recenser, à mesurer et à surveiller les risques, ainsi qu'à faire rapport à cet égard. Nous avons aussi noté que le processus de recensement des risques commençait dès la planification des activités au sein de chaque division. Diverses initiatives viennent renforcer ce processus. Ces efforts ont abouti à la création d'un registre des risques d'entreprise. Les risques recensés sont classés (crédit, marché, opérationnel, stratégique, lié à la réputation) et analysés de concert avec les comités de direction appropriés et l'équipe des cadres dirigeants au cours d'un processus annuel qui permet de déterminer les principaux risques de la Société.

66. Un membre de l'équipe des cadres supérieurs, désigné comme responsable des risques pour son secteur d'expertise, établit un plan d'action détaillé pour les principaux risques. Nous avons constaté que le responsable des risques recensait les contrôles et les mesures de suivi en vigueur ou qui doivent être mis en place pour gérer chaque risque principal. Les principaux risques recensés font l'objet d'un suivi. De l'information sur ces risques est communiquée tous les trimestres au Comité de gouvernance d'entreprise du Conseil d'administration grâce à l'indicateur de performance global.

67. Le cadre et les activités de gestion du risque connexes aident la Société à définir sa stratégie de gestion du risque, mais il n'y a pas de procédures exhaustives consignées en dossier à l'intention des employés. Plus particulièrement, il n'y a pas de directives sur la nature

ou l'étendue des travaux qu'un employé se doit de réaliser pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de gestion du risque et recenser les risques qui s'aggravent. Nous avons noté que ni l'efficacité ni l'uniformité des activités de gestion du risque au niveau opérationnel n'étaient évaluées par un organe central, sauf pour ce qui est des activités visant les principaux risques.

68. Nous avons aussi constaté que FAC n'avait pas encore établi de politique pour définir sa tolérance au risque. Les divers types de risques auxquels est exposée la Société sont gérés séparément par les divisions ou les comités désignés, aux termes de diverses directives ou politiques. C'est ainsi qu'il incombe au Comité de vérification du Conseil d'administration de surveiller le risque de crédit, tandis que les risques liés aux ressources humaines relèvent du Comité des ressources humaines. Même si les réunions du Conseil d'administration peuvent comporter la présentation d'un résumé des discussions menées par les comités sur les risques et un examen de l'indicateur de performance global, les responsabilités relatives à la gestion du risque, et à l'établissement de rapports à cet égard, sont dispersées dans toute l'organisation.

69. De plus en plus d'entreprises sont aujourd'hui dotées d'un agent principal de gestion des risques pour surveiller les méthodes de gestion des risques au sein des organisations. Il serait logique, dans un souci d'efficacité de la gestion des affaires, de confier les responsabilités de gestion du risque à un seul cadre dirigeant, de la même manière qu'il n'y a qu'un seul premier dirigeant et un seul directeur financier. Par le passé, il était souvent d'usage que l'agent principal de gestion des risques se limite à donner des avis techniques aux responsables des politiques d'une organisation. De nos jours, toutefois, l'agent principal de gestion des risques au sein de grandes sociétés, comme les institutions financières, participe à l'établissement des politiques de l'organisation et est associé aux processus décisionnels. Il aide les membres de la haute direction et du Conseil d'administration à comprendre les corrélations entre les divers types de risques. La direction peut ensuite mettre en correspondance les décisions prises à l'égard des risques et les décisions concernant les capitaux utilisés, afin de valoriser réellement les ressources de l'organisation.

70. Recommandation — Financement agricole Canada devrait élargir sa stratégie d'intégration de la gestion du risque en créant un poste d'agent principal de gestion des risques.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Financement agricole Canada s'emploiera à créer un poste d'agent principal de gestion des risques au cours de l'exercice 2013-2014.*

Activités de prêt

Risque de crédit — Risque qu'un débiteur manque à l'une ou l'autre de ses obligations financières ou contractuelles et amène de ce fait le prêteur à subir une perte financière. Pour bien gérer le risque de crédit, il faut assurer une gestion et une maîtrise prudentes des risques de crédit en tenant compte d'une diversité de facteurs, notamment la qualité et la concentration du crédit, la monnaie dans laquelle sont libellés les prêts et leurs échéances, la garantie offerte et le type de facilité de crédit.

71. Les prêts et la gestion du **risque de crédit** qui en découle sont au cœur des activités de Financement agricole Canada. De par leur nature, les activités de la Société l'exposent en effet à des risques financiers importants, surtout au risque de crédit de ses clients. Pour remplir son mandat législatif, la Société doit donc avoir des moyens et des méthodes pour encadrer ses activités de prêt et gérer le risque de crédit. Ces moyens et méthodes doivent lui permettre d'examiner et de surveiller les prêts consentis et leur tarification de manière à s'assurer de répondre aux besoins de ses principaux clients. Des améliorations peuvent ensuite être apportées, au besoin, pour permettre à FAC d'atteindre ses objectifs en matière de rentabilité et de risque de crédit.

72. Nous avons vérifié si la Société avait établi des politiques, des procédures et des contrôles pour assurer la gestion de son portefeuille et la tarification des prêts consentis. Nous avons vérifié si la Société avait :

- recensé les problèmes relatifs au risque de crédit;
- estimé la baisse dans la qualité du crédit du portefeuille;
- surveillé de façon continue le risque de crédit global du portefeuille et fait rapport à ce sujet.

Nous avons aussi vérifié si la Société avait tenu compte des questions liées à l'environnement et au développement durable dans ses décisions en matière de prêts et dans ses activités de gestion de portefeuille.

73. Pour ce faire, nous avons examiné les éléments suivants :

- la gestion des risques du portefeuille de prêts;
- la tarification des produits;
- la constitution et l'approbation des dossiers de prêt;
- l'examen fonctionnel des activités de prêt;
- les processus liés aux provisions spécifiques et à la provision générale;
- le respect de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*.

74. Nous avons constaté que les activités de prêt et de gestion du risque de crédit de la Société reposaient, dans l'ensemble, sur un cadre, des politiques et des procédures. La Société estime la baisse de la qualité du crédit de son portefeuille. Par ailleurs, elle n'a pas encore de mécanisme de surveillance systématique du respect de sa politique de gestion des risques environnementaux.

Il faut en faire davantage pour mettre en œuvre nos recommandations antérieures sur les processus de gestion des risques environnementaux

75. En 2007, lors de notre précédent examen spécial, nous avons recommandé à Financement agricole Canada :

- d'examiner son système d'évaluation et de tarification des risques (qui sert à calculer les pertes et à établir la tarification des produits) et de mettre à jour les données internes, comme cela était prévu;
- de donner des directives et une formation à ses directeurs des relations d'affaires afin de leur permettre de mieux analyser et étayer leurs décisions sur les effets environnementaux, ainsi que d'améliorer les formulaires et documents concernant les décisions prises aux termes de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE);
- d'envisager d'adapter son processus d'évaluation relatif à la LCEE en fonction des risques environnementaux associés aux projets proposés à FAC en vue d'obtenir son soutien, au lieu de traiter tous les projets de la même façon.

76. Nous avons constaté que Financement agricole Canada avait donné suite à nos recommandations antérieures sur les activités de prêt. La Société doit cependant mieux appliquer les procédures établies pour prendre en compte les effets environnementaux des projets pour lesquels un prêt est demandé (voir l'analyse présentée aux paragraphes 83 à 85 et la recommandation formulée au paragraphe 86).

La gestion et le suivi des activités de prêt, et l'information communiquée à ce sujet, sont conformes aux politiques et procédures en vigueur

77. Financement agricole Canada dispose d'un cadre de haut niveau (le « cadre relatif à la vision du portefeuille ») pour ses activités fondamentales : les prêts. Dans ce cadre, la Société énonce sa vision et décrit les moyens qui pourraient lui permettre de la réaliser. Elle y définit le seuil de tolérance au risque de crédit, les buts et objectifs du portefeuille de prêts et le plan de diversification du portefeuille, en tenant compte de la qualité du crédit, de la rentabilité et de la croissance. Nous avons constaté que le Conseil d'administration approuvait annuellement le cadre. La Société dispose en outre de politiques et de procédures détaillées, visant les prêts et le crédit, pour appuyer ses activités de prêt. Tous ses employés peuvent consulter facilement ces politiques et procédures. Le cadre est structuré de manière à relier l'information qu'il contient. Il comprend notamment

des aperçus descriptifs, des politiques, des processus, des procédures, des autorisations, des formulaires, des modèles et diverses ressources. La division Portefeuille et risque de crédit rédige des politiques de prêt et de crédit détaillées, puis les soumet à l'approbation du Comité de la politique de crédit de FAC.

78. Nous avons constaté que c'est à la division Portefeuille et risque de crédit qu'il incombait d'assurer la gestion du risque de crédit. L'unité de l'Évaluation et l'unité du Crédit et du Crédit spécial sont, quant à elles, chargées de gérer le risque de crédit au niveau des transactions (prêts). L'unité Analyse du portefeuille et modélisation veille à la gestion du risque de crédit au niveau de l'ensemble du portefeuille de prêts.

79. La Société recense et évalue le risque de crédit au moyen de modèles et d'outils de pointage qui permettent d'estimer les pertes de crédit. Elle a établi un cadre pour valider les modèles et elle examine régulièrement les facteurs et l'information qui servent à apprécier son risque de crédit, connu sous le nom de provision pour pertes sur prêts et sur contrats de location-financement. À la suite de tests effectués à l'aide de données antérieures, le modèle a été amélioré en fonction de l'information complémentaire obtenue sur la probabilité de défaillance d'un client, des ajustements au cycle du secteur d'activité, de facteurs pouvant se traduire par des pertes et de modifications des échéances d'un prêt.

80. Le système de pointage et de tarification du risque sert à calculer le risque de défaillance et la tarification de chaque prêt d'une manière uniforme dans l'ensemble de l'organisation. Pour fixer des taux d'intérêt compétitifs, le système de tarification intègre le prix de cession interne, les taux d'intérêt sur les marchés, le risque de crédit des clients et les politiques de l'organisation relatives aux primes ou escomptes et aux commissions de gestion.

81. Nous avons constaté que l'unité Analyse du portefeuille et modélisation préparait des rapports mensuels exhaustifs sur la conjoncture dans le secteur agricole et sur les paramètres du portefeuille de prêts, comme le solde dû sur les prêts, la moyenne pondérée du pointage des risques, le pourcentage de prêts pour lesquels la Société détient des garanties et divers éléments du portefeuille pour lesquels le taux de recouvrement prévu est inférieur à 100 %. Cette information, qui est communiquée au Comité de gestion de l'actif-passif de FAC pour qu'il l'examine, sert de point de départ au suivi du risque de crédit du portefeuille. Des rapports trimestriels présentés au Comité de vérification du Conseil affichent les résultats de l'évaluation

du risque de crédit global du portefeuille, et du risque par région et par secteur industriel. Les rapports trimestriels renferment également de l'information sur la diversification du portefeuille et sur le niveau de concentration par rapport aux limites établies.

82. Nous avons constaté que l'environnement de contrôle interne de la Société favorisait le respect des politiques et des procédures relatives aux activités de prêt, comme le prévoit le cadre de gestion du risque opérationnel et des contrôles. FAC surveille la conformité aux politiques relatives aux prêts et au crédit, et fait rapport à cet égard, grâce à des examens fonctionnels des comptes, à des rapports de vérification des activités et des bureaux régionaux et à des examens de la qualité du crédit. Les activités de surveillance sont menées à la fois au sein de la division des Opérations et à l'extérieur.

Les procédures de prise en compte des effets environnementaux des projets ne sont pas toujours suivies

83. À titre de société d'État fédérale, Financement agricole Canada est une autorité responsable aux termes de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. La Société doit donc effectuer une évaluation des effets environnementaux de tout projet mené à ses propres fins ou à l'aide d'un prêt consenti par elle.

84. Nous avons constaté que la Société s'était dotée d'une politique de gestion des risques environnementaux et d'autres outils pour l'aider à évaluer les risques liés aux effets environnementaux des projets qu'elle finance et à déterminer si les projets sont conformes à la *Loi*. Ces éléments sont conçus pour permettre à FAC de procéder à un examen préalable de chaque projet qu'elle pourrait financer en vue d'évaluer son impact sur l'environnement.

85. Nous avons constaté que Financement agricole Canada ne possédait pas encore une procédure officielle pour évaluer et surveiller la mise en œuvre de sa politique de gestion des risques environnementaux et, de ce fait, sa conformité à la *Loi*. Au cours de notre audit, la division Portefeuille et risque de crédit de la Société venait tout juste de terminer une revue de la qualité des dossiers de prêt afin de déterminer si ceux-ci étaient conformes à la politique de FAC. Les résultats de cette revue ont confirmé que les procédures internes n'étaient pas toujours suivies. De fait, certains formulaires d'évaluation n'étaient pas remplis ou, du moins, n'étaient pas remplis correctement. En décembre 2011, le service de vérification interne a fait état de résultats semblables après avoir réalisé une vérification à ce sujet. Il a indiqué que l'information environnementale était inexacte et

incomplète ou qu'il manquait des formulaires d'évaluation. Le service de vérification interne a alors recommandé que des rapports périodiques soient présentés à la haute direction de la Société et au Conseil d'administration en ce qui touche la conformité de la Société à la *Loi*. (Les résultats de la revue menée par la division Portefeuille et risque de crédit ont été communiqués uniquement à la haute direction, non au Conseil d'administration.)

86. Recommandation — Financement agricole Canada devrait définir une stratégie et un plan d'action pour faire respecter sa politique de gestion des risques environnementaux.

Réaction de la Société — *Recommandation acceptée.*

Financement agricole Canada s'est engagée à combler les lacunes en matière de connaissances et de conformité au moyen d'une stratégie et d'un plan d'action détaillés qui seront mis en œuvre à partir de l'exercice 2012-2013.

Gestion de la trésorerie et des placements

87. La division de la Trésorerie de Financement agricole Canada assure principalement la disponibilité, en temps voulu, des liquidités nécessaires pour appuyer les activités de prêt de la Société, et la gestion du risque dans les opérations de trésorerie.

88. Nous avons vérifié si la Société possédait des stratégies et des programmes de gestion de la trésorerie pour assurer un financement, des placements et une gestion du risque qui soient conformes à ses objectifs et à son seuil de tolérance au risque. Nous avons aussi vérifié si la Société avait cerné, quantifié et géré les risques auxquels elle était exposée. Nous avons examiné si elle surveillait les opérations et les activités de trésorerie et présentait des rapports à la direction et au Conseil d'administration, en fonction du niveau d'exposition. Enfin, nous avons vérifié si les activités en matière de placements en capital-risque permettaient à la Société de choisir des placements initiaux en fonction de ses objectifs stratégiques, de surveiller les placements en cours de manière à pouvoir s'en dessaisir au moment optimal, de respecter le seuil de risque prévu pour les placements et d'obtenir le rendement attendu.

89. Nous avons examiné les activités de gestion du risque de trésorerie en fonction de l'analyse de l'organisation, de ses objectifs et de la structure de contrôle en vigueur dans les domaines suivants :

- gestion des fonds et des liquidités;
- placements de fonds (à l'exclusion du capital-risque);

- placements en capital-risque;
- gestion de l'actif et du passif.

90. Nous avons constaté que, dans l'ensemble, la Société avait mis en œuvre des stratégies et des programmes de gestion de la trésorerie qui étaient conformes à ses objectifs et tenaient compte des risques recensés dans chacune de ses politiques, bien que, comme nous l'avons déjà indiqué au paragraphe 68, Financement agricole Canada ne possède pas de politique globale de tolérance au risque. La Société recense, quantifie et gère son exposition au risque, même si des améliorations pourraient être apportées. La haute direction de la Société exerce une surveillance périodique et présente des rapports sur ce plan au Conseil d'administration. Les placements en capital-risque sont gérés dans le cadre d'un accord d'externalisation qui établit les objectifs, les critères de surveillance et l'information qui doit être communiquée.

Des progrès ont été réalisés à l'égard de nos recommandations antérieures sur les outils d'évaluation du risque

91. Dans notre rapport d'examen spécial de 2007, nous avons recommandé que Financement agricole Canada envisage de perfectionner ses instruments d'évaluation du risque afin de les adapter à la taille et à la complexité de son portefeuille d'actifs. Nous avons aussi fait rapport sur les pratiques de gestion des capitaux-risques (voir les paragraphes 100 et 101 du présent rapport). La Société a donné suite à nos recommandations.

Les activités de trésorerie appuient les activités de la Société, mais des améliorations pourraient être apportées

92. La division de la Trésorerie de FAC est régie par un ensemble de politiques, approuvées par le Conseil d'administration, qui encadre les activités menées dans les domaines suivants :

- financement;
- gestion du risque de taux d'intérêt;
- liquidités et placements;
- instruments dérivés et risque de contrepartie;
- établissement des prix de cession interne des fonds.

93. Les politiques prévoient des seuils pour divers aspects des activités de trésorerie. Comme nous l'avons déjà indiqué, toutefois, Financement agricole Canada n'a pas défini de politique relative

à sa tolérance au risque pour guider la mise en œuvre des autres politiques.

94. Le capital de la Société comprend la provision pour pertes sur créances, le surplus d'apport, les bénéfices non répartis et le cumul des autres éléments du résultat étendu (La pièce 3 illustre le niveau du capital investi de la Société.). Les objectifs de la Société, en matière de gestion du capital, sont les suivants :

- générer un taux de rendement d'exploitation suffisant pour demeurer financièrement autonome et pour financer sa croissance et ses initiatives stratégiques;
- disposer de ressources suffisantes pour résister aux fluctuations du marché qui caractérisent le secteur agricole, tout en continuant d'appuyer ses clients, peu importe le cycle économique;
- respecter la convention externe imposée par la *Loi sur Financement agricole Canada*, qui fixe le plafond global du passif réel et du passif éventuel de la Société à 12 fois ses capitaux propres, plafond qui peut toutefois être porté à 15 fois ses capitaux propres sur approbation préalable du gouverneur en conseil.

95. Il n'y a pas à proprement parler de service de gestion du capital au sein de la division de la Trésorerie, cette fonction fait partie du mandat du Comité de gestion de l'actif-passif. À notre avis, une politique de gestion du capital permettrait de doter la Société de directives, de moyens et de méthodes et contribuerait à orienter l'établissement du niveau de capital investi (les sommes présentées au paragraphe 94) dont la Société a besoin pour atteindre ses objectifs.

Pièce 3 Niveau du capital investi de la Société

(en millions de dollars)	31 mars 2010	31 mars 2011	31 mars 2012
Total du capital investi	2 956	3 337	3 730
Actif brut (Actif plus provision pour pertes sur créances)	20 897	22 526	24 451
Capital investi, exprimé en pourcentage de l'actif brut	14,14%	14,81%	15,26%

2010 — Données établies selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

2011-2012 — Données établies selon les Normes internationales d'information financière.

Source : Rapports annuels de Financement agricole Canada

La Société assure actuellement la gestion du capital en utilisant des indicateurs reconnus dans la profession, notamment en évaluant l'élément crédit du capital. Nous avons constaté que Financement agricole Canada déterminait actuellement si elle pouvait atteindre ses objectifs en matière de gestion du capital grâce à un indicateur appelé ratio de levier. Ce ratio correspond au niveau de la dette exprimé en dollars de la dette contractée pour chaque dollar du total des capitaux propres. Même si la Société a fixé une limite pour le ratio de levier, elle doit instaurer des méthodes de gestion du capital plus complètes et des méthodes d'évaluation pour mesurer le capital requis afin d'avoir une compréhension plus approfondie de la suffisance de son capital.

96. Depuis le 21 avril 2008, la Société doit, pour financer ses activités, contracter des emprunts en respectant les termes de l'accord sur les emprunts des sociétés d'État conclu avec le ministère des Finances du Canada. Cet accord fixe les coûts des emprunts. La Société a encore une dette sur les marchés financiers qu'elle avait contractée avant cette date.

97. Nous avons constaté que Financement agricole Canada déterminait ses limites d'emprunt et leurs modalités dans son plan d'emprunt annuel, que le ministre des Finances approuve une fois l'an. Nous avons constaté que la vaste majorité des emprunts servait à rembourser la dette arrivant à échéance, à remplacer la dette existante ou à financer la croissance du portefeuille. Financement agricole Canada évalue le risque de taux d'intérêt en procédant à une analyse de sensibilité des intérêts créditeurs nets et de la valeur marchande du portefeuille aux variations des taux.

98. Pour la première mesure, la Société calcule, par extrapolation, la variabilité des intérêts créditeurs nets en fonction d'une variation de 2 % des taux d'intérêt. La valeur extrapolée des intérêts créditeurs nets est ensuite comparée aux limites fixées dans les politiques. La mesure relative à la valeur marchande des capitaux propres dans le portefeuille permet d'établir la valeur actualisée nette de l'actif et du passif. Ces deux mesures de sensibilité aux taux d'intérêt sont couramment utilisées dans le secteur financier. Même sans une politique générale de tolérance au risque, le Conseil d'administration approuve les limites relatives à ces mesures qui font l'objet d'une surveillance régulière et de rapports périodiques à la fois à la direction et au Conseil. Il y a aussi des limites opérationnelles qui sont inférieures à celles utilisées par le Conseil.

99. Recommandation — Financement agricole Canada devrait définir une politique de gestion du capital et instaurer les systèmes et les processus nécessaires pour la mettre en œuvre.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Un projet de mise en œuvre d'un cadre officiel de gestion du capital est en cours en vue d'améliorer les méthodes de gestion du capital de FAC.*

Les politiques et procédures relatives au capital-risque appuient les activités de gestion de placements

100. Financement agricole Canada investit dans des entreprises agricoles et agroalimentaires en faisant des placements en capital-risque depuis 2001, année où la loi a été modifiée pour autoriser ce genre de placement. En 2006, Financement agricole Canada a externalisé la gestion de son portefeuille de capital-risque de manière que tout placement en capital-risque futur soit réalisé par l'intermédiaire du fonds de société en commandite Avrio Ventures. Cette entente prévoyait un financement d'une valeur de 50 millions de dollars.

101. En 2011, comme elle avait atteint la limite de financement fixée lors de la création du fonds initial, la Société a augmenté ses placements en capital-risque par le biais d'un deuxième fonds de société en commandite, créé par Avrio Ventures. Nous avons constaté qu'avant de faire ce placement, la Société avait fait preuve de diligence raisonnable en :

- établissant des processus et des procédures de gestion de placements qui étaient conformes à ses objectifs et favorisaient la création d'un deuxième fonds;
- évaluant le rendement du premier fonds;
- recensant, évaluant et atténuant les risques de crédit, en surveillant les activités de placement et les rendements, et en communiquant de l'information à cet égard.

La direction a, par l'exercice d'une diligence raisonnable, communiqué au Conseil d'administration de l'information sur le résultat de son exercice. Le Conseil a approuvé l'accord prévoyant un investissement de 50 millions de dollars supplémentaires.

Ressources humaines

102. La réussite de Financement agricole Canada repose en grande partie sur ses ressources humaines. La Société doit disposer des talents et des connaissances nécessaires pour fournir un soutien efficace au secteur de l'agriculture. Étant donné qu'elle fonctionne

dans un environnement où des compétences particulières sont nécessaires et que ses effectifs sont vieillissants, la Société doit attirer, former et fidéliser des employés qui peuvent l'aider à atteindre ses objectifs.

103. Nous avons vérifié si les ressources humaines étaient gérées de manière à fournir à la Société la capacité et l'environnement de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et objectifs.

104. Nous avons examiné les éléments suivants :

- la planification et les prévisions concernant les ressources humaines;
- le recrutement, le maintien en poste des effectifs et la planification de la relève;
- la rémunération;
- les mécanismes de formation et de perfectionnement;
- la communication avec les employés.

105. Nous avons constaté que la Société avait, dans l'ensemble, un cadre de gestion des ressources humaines qui lui permettait d'avoir l'assurance qu'elle avait les capacités et l'environnement de travail dont elle avait besoin pour atteindre ses buts et objectifs. Il serait cependant possible d'améliorer la gestion et la communication de la politique sur la rémunération globale en espèces.

La Société a donné suite à la plupart de nos recommandations antérieures, mais plus d'information doit être communiquée

106. En 2007, lors de notre précédent examen spécial de Financement agricole Canada, nous avons recommandé à la Société :

- de se doter d'un plan ou d'une stratégie de dotation qui puisse répondre de manière proactive à ses besoins futurs en matière de dotation, et d'établir un plan de relève, au niveau de la direction, pour tous les postes clés;
- de préciser les attributions du Comité des ressources humaines du Conseil d'administration pour ce qui est de revoir et d'approuver le plan de gestion des effectifs;
- d'élaborer un plan ou une stratégie de formation qui tienne compte des répercussions en matière de formation de ses programmes et initiatives visant à favoriser l'atteinte de ses objectifs et le respect de ses priorités;

- de fournir plus d'information sur l'importance des écarts actuels ou possibles entre la rémunération globale en espèces et la cible pour étayer les recommandations soumises à l'approbation du Conseil d'administration en vue de modifier le taux de rémunération ou les primes, et de faire approuver aussi la prime générale de la Société.

107. Nous avons constaté que la Société avait donné suite à nos recommandations. Nous avons aussi constaté qu'elle soumettait annuellement une partie de l'information sur la rémunération cible au Conseil pour qu'il l'approuve. Selon nous, de l'information complémentaire devrait être communiquée au Conseil, approuvée par celui-ci et rendue publique (voir l'analyse présentée aux paragraphes 112 à 117 et les recommandations formulées aux paragraphes 118 et 119).

La Société possède les moyens et méthodes voulus pour évaluer ses besoins en ressources humaines

108. Nous avons constaté que la Société avait établi un plan global de gestion des effectifs qui était conforme à son Résumé du plan d'entreprise. Ce plan global résume les problèmes et possibilités recensés dans les plans de gestion des effectifs des divisions. Les plans des divisions sont établis à partir d'un guide de planification de la relève, ce qui favorise une analyse homogène dans l'ensemble de l'organisation. Dans ces plans, les divisions recensent et analysent leurs besoins actuels et futurs et fournissent des données qualitatives et quantitatives sur le profil démographique des effectifs, les qualifications et les compétences des employés et le nombre de postes nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie commerciale future. Des initiatives sont créées et mises en œuvre pour combler les lacunes en matière de ressources humaines. La direction et le Conseil reçoivent régulièrement de l'information et des mises à jour sur les difficultés liées à la planification des effectifs.

109. FAC détermine ses besoins actuels et futurs et identifie les employés prometteurs qui pourraient répondre aux besoins à long terme de la Société dans le cadre de la planification de la relève. Financement Agricole Canada a recensé les postes de cadre dirigeant clés et les employés qui pourraient succéder aux titulaires de ces postes, et a préparé des transitions progressives. Nous avons constaté que la planification des effectifs permettait aussi d'identifier des employés prometteurs pour remplacer les titulaires de postes clés et essentiels, au niveau des divisions, lorsque la préparation d'un plan officiel de remplacement était nécessaire.

110. Nous avons constaté que Financement agricole Canada offrait à tous ses employés des cours de formation qui leur permettaient d'acquérir, de maintenir et de perfectionner leurs aptitudes et leurs compétences. En 2008, FAC a établi une stratégie d'apprentissage visant à créer le système et la structure nécessaires à la sélection de méthodes d'apprentissage.

111. Les besoins en matière de formation des employés de FAC sont définis de deux façons. Premièrement, les employés préparent un plan de perfectionnement individuel qui correspond aux objectifs stratégiques de la Société. Il incombe à l'employé et à son superviseur de faire le suivi de la formation individuelle. Deuxièmement, la Société analyse l'ensemble des données regroupées de tous les plans de perfectionnement individuels afin d'en dégager les tendances générales relatives aux besoins en matière de formation des employés. Cette nouvelle information contribuera à la mise en œuvre d'initiatives visant à renforcer les aptitudes et les compétences des employés de la Société.

Il faut améliorer l'information sur la rémunération communiquée au Conseil d'administration

112. Les objectifs, les principes et les buts de la politique de rémunération au rendement de FAC sont clairement décrits, facilement consultables et communiqués aux employés de la Société. La politique aide les employés à comprendre l'ensemble du processus de rémunération, qui comprend ce qui suit :

- un examen annuel des régimes de rémunération d'organisations semblables pour assurer la compétitivité des salaires offerts par FAC;
- l'établissement d'objectifs pour les équipes et pour chaque employé pris individuellement;
- le recensement des compétences requises;
- un examen annuel du rendement;
- des augmentations du salaire de base possibles et une rémunération conditionnelle, pour une équipe ou un employé donné (les employés risquent de ne pas recevoir le montant de la rémunération conditionnelle s'ils ne respectent pas certaines normes de rendement).

113. Nous avons constaté que FAC avait pour philosophie de verser une rémunération en espèces se situant dans le 65^e centile du secteur. Une fois l'an, la Société procède à une analyse du marché en se comparant avec un groupe de 29 organisations. Certaines banques à

charte et caisses populaires ainsi que d'autres sociétés d'État font partie de ce groupe. Nous avons constaté qu'au terme de cette analyse, le Conseil d'administration approuvait le salaire de base pour les 16 catégories salariales et le pourcentage de la rémunération conditionnelle pour chaque catégorie. Un employé doit atteindre tous ses objectifs annuels pour toucher le montant total de la rémunération conditionnelle.

114. De plus, un examen annuel du rendement permet d'évaluer chaque employé. La note attribuée sert à déterminer le montant supplémentaire au titre de la rémunération au rendement que pourrait toucher l'employé. Cette note correspond à un pourcentage applicable au montant de la rémunération conditionnelle. Par exemple, si le montant de la rémunération conditionnelle correspond à 8,5 % du salaire de base et que la rémunération au rendement représente 50 % de la rémunération conditionnelle (soit 4,25 % de plus), l'employé recevra une rémunération complémentaire correspondant à 12,75 % de son salaire de base. La rémunération au rendement ne pourra jamais dépasser le montant obtenu au titre de la rémunération conditionnelle. En moyenne, la rémunération au rendement versée au cours de l'exercice 2010-2011 se chiffrait à 13 % du salaire de base. Le montant total du salaire d'un employé de FAC est constitué de ces trois éléments : le salaire de base établi en fonction du marché, la rémunération conditionnelle en pourcentage du salaire de base et la rémunération au rendement (voir la pièce 4).

115. Nous avons constaté que les augmentations du salaire de base et la rémunération au rendement de chaque employé étaient approuvées par le gestionnaire et le vice-président de la division de l'employé. Le rapport qui présente le montant de la rémunération globale et le montant total de la rémunération au rendement et des augmentations du salaire de base est approuvé par l'équipe des cadres dirigeants.

Pièce 4 Les trois composantes de la rémunération des employés de FAC (pour l'échelon salarial 10 au cours de l'exercice 2010-2011)

Salaire de base (A)	Pourcentage de la rémunération conditionnelle (B)	Rémunération au rendement (% de la rémunération conditionnelle) (C)	Rémunération globale en espèces (A + B + C)
71 810 \$	8,5 % (6 104 \$ de plus)	0 % (0 \$ de plus)	77 914 \$
71 810 \$	8,5 % (6 104 \$ de plus)	50 % (4,25 % du salaire de base ou 3 052 \$ de plus)	80 966 \$
71 810 \$	8,5 % (6 104 \$ de plus)	100 % (8,5 % du salaire de base ou 6 104 \$ de plus)	84 018 \$

116. Nous avons constaté que le Conseil d'administration de Financement agricole Canada avait discuté pour la dernière fois du volet sur la rémunération au rendement de la politique relative à la rémunération globale en espèces lors d'une réunion tenue en 2008, mais qu'il ne l'avait pas approuvé. Même si la politique relative à la rémunération n'a peut-être pas changé depuis 2008, les membres du Conseil ne sont plus les mêmes. Nous avons constaté que le Conseil approuvait les échelons salariaux sans qu'il n'y ait d'analyse du montant total de la rémunération qui doit être versée à tous les employés. Cette information fait partie des analyses et des données communiquées dans le Résumé du plan d'entreprise. Nous avons aussi constaté que le Conseil n'avait pas su si le montant de la rémunération globale en espèces se situait dans le 65^e centile du marché de référence, ou s'il était supérieur ou inférieur à cette cible. Le Conseil n'a pas su, non plus, si le budget de la rémunération globale avait été respecté. On lui a simplement communiqué le montant total de la rémunération qui avait été versée aux membres de la haute direction.

117. Financement agricole Canada exerce ses activités dans un marché concurrentiel au sein duquel des organisations semblables publient de plus en plus d'information. En tant que société d'État fédérale œuvrant dans ce marché, il serait raisonnable, à notre avis, que la Société publie autant d'information que les autres organisations semblables au sujet de son régime de rémunération. La communication d'information supplémentaire sur ce régime permettrait aux lecteurs du rapport annuel de la Société de connaître plus en détail les modalités utilisées par la direction pour déterminer la rémunération des employés et les résultats du processus.

118. Recommandation — Financement agricole Canada devrait soumettre à l'approbation du Conseil d'administration tous les éléments de la rémunération globale en espèces (salaire de base, pourcentage de la rémunération conditionnelle et rémunération au rendement) et le budget total de la rémunération. Le Conseil devrait également être informé des montants de la rémunération définitifs par rapport au budget approuvé. Toutes les dérogations à la politique devraient lui être communiquées et être soumises à son approbation.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée.* Financement agricole Canada passera en revue, au cours de l'exercice 2012-2013, l'information communiquée au Conseil d'administration sur le montant total de la rémunération en espèces en vue de veiller à ce qu'elle soit complète et transparente.

119. Recommandation — Financement agricole Canada devrait envisager d'améliorer l'information fournie sur son régime de rémunération dans son rapport annuel.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Financement agricole Canada s'engage à améliorer constamment la divulgation et la transparence de l'information dans ses rapports externes. Un examen visant à comparer l'information sur la rémunération communiquée dans le rapport annuel par rapport à ce qui se fait dans le secteur et aux pratiques exemplaires en vigueur sera réalisé d'ici au 31 mars 2013.*

Technologies de l'information

120. Les technologies de l'information (TI) appuient pratiquement toutes les activités. Comme dans toute organisation, la direction de Financement agricole Canada doit disposer d'information exacte et exhaustive, en temps voulu, pour assurer la gestion de ses activités.

121. Nous avons vérifié si les activités de planification, de développement, de mise en œuvre et de gestion des systèmes de gestion de l'information et des technologies de l'information appuyaient les objectifs stratégiques et opérationnels de la Société, assuraient la continuité des opérations et répondaient en temps opportun aux besoins en matière d'information.

122. Nous avons examiné les éléments suivants :

- les processus et méthodes de planification stratégique et opérationnelle des TI;
- les méthodes de gestion de projets de TI et les méthodes du bureau de gestion de projets;
- les processus de sécurité de l'information;
- les processus de gestion au niveau des services;
- les mesures d'intervention en cas de catastrophe et le plan de continuité des activités.

123. Nous avons constaté que la gestion des technologies de l'information appuyait, dans l'ensemble, les objectifs stratégiques et opérationnels de la Société, assurait la continuité des opérations et répondait en temps opportun aux besoins en matière d'information.

La Société a donné suite à la plupart de nos recommandations antérieures sur les TI et poursuit l'élaboration de documents détaillés

124. Lors de notre examen spécial précédent de Financement agricole Canada en 2007, nous avons formulé les recommandations suivantes :

- au cours de la conception de chacun des éléments du nouveau système du Programme de transformation des processus d'affaires et de la technologie (programme BK), la gouvernance de projet devrait continuer d'assurer que les coûts connexes puissent être avantageux par rapport aux bienfaits attendus. Tous les bienfaits découlant du programme BK devraient être clairement recensés et surveillés pour en assurer la réalisation;
- Financement agricole Canada devrait approuver et mettre en œuvre une stratégie et un plan d'atténuation des risques, définis avec précision, pour régler les difficultés recensées dans les études en ce qui touche la capacité et la gestion de projet;
- Financement agricole Canada devrait mettre la dernière main au plan d'action en matière de gestion des projets et indiquer clairement le niveau de maturité qu'elle veut atteindre à cet égard, tant à court qu'à long terme;
- Financement agricole Canada devrait établir une politique générale de sécurité d'entreprise qui pourrait inspirer la mise en œuvre de politiques et de pratiques plus précises, notamment une politique de sécurité relative aux TI;
- la fonction Sécurité d'entreprise devrait occuper une place plus stratégique au sein de l'organisation.

125. Nous avons constaté que Financement agricole Canada avait donné suite à nos recommandations sur la gestion des projets de TI. Nous avons également constaté que la Société avait récemment approuvé une politique de sécurité d'entreprise et s'employait toujours à terminer l'élaboration de politiques complémentaires détaillées. La Société n'a pas encore mis en œuvre la plupart des politiques relatives à la sécurité des TI destinées à appuyer la politique de sécurité d'entreprise récemment approuvée (voir le paragraphe 132) et la fonction Sécurité d'entreprise relève désormais de la Division des technologies de l'information.

Les systèmes informatiques appuient les activités de l'organisation

126. La Société a établi un plan divisionnel de gestion des technologies de l'information, conformément aux exigences définies par la division Stratégie, savoir et réputation. Les objectifs relatifs aux

TI des divisions ont été mis en correspondance avec les initiatives de la Société, ses objectifs stratégiques et ses thèmes. Afin de mieux comprendre les demandes des autres divisions de FAC, des plans de plateformes commerciales ont été instaurés. Nous avons cependant constaté que la Société n'avait pas de plan stratégique de gestion des TI exhaustif, échelonné sur trois à cinq ans et actualisé, qui présenterait la vision de la division, les risques recensés, les indicateurs de rendement et les ressources requises. De nombreux documents analysent bon nombre de ces éléments, mais aucun plan exhaustif et complet n'existe sur le sujet.

127. Consciente de l'existence de lacunes dans le processus de planification divisionnel, la division des TI a retenu les services d'experts-conseils externes en 2010 et en 2011 pour procéder à des examens. Ces examens ont permis de recenser les secteurs susceptibles d'amélioration, et ceux-ci vont dans le sens de nos constatations. La division des TI s'est donc engagée à améliorer son processus de planification stratégique tout en continuant à communiquer à la division Stratégie, savoir et réputation l'information dont celle-ci a besoin. Le plan actuel prévoit la mise en place du nouveau processus de planification stratégique pour l'exercice 2013-2014.

128. Gestion de projets — Financement agricole Canada a réorganisé et amélioré le processus de gestion de son portefeuille de projets à plusieurs reprises, et renforcé ses pratiques, ce qui a mené à la création d'un bureau de gestion de projets organisationnels en octobre 2011. La Société a mis en œuvre un cycle de projets en sept phases. Ce cycle intègre diverses pratiques exemplaires en matière de gestion de projets, notamment un processus d'approbation qui prévoit que tous les projets doivent être approuvés à chacune des étapes avant de pouvoir passer à l'étape suivante. Nous avons constaté que la division des Technologies de l'information et les responsables de projets devaient approuver chacune des étapes d'un projet de TI. FAC évalue actuellement les avantages qui ont découlé de l'amélioration de ses processus de gestion de projets. Nous avons examiné le Programme de transformation des processus d'affaires et de la technologie (programme BK) afin de déterminer si les méthodes de gestion de projets étaient bien appliquées. Le programme BK, qui a été lancé en 2004, prévoit quatre grands projets technologiques visant à favoriser l'intégration des systèmes et des processus de la Société.

129. Nous avons constaté que la gestion du programme BK reposait sur un cadre de gouvernance efficace des TI. Ce cadre comporte deux comités principaux : le Comité directeur du programme BK, qui regroupe des membres de la haute direction de Financement agricole

Canada, et le Comité d'exploitation du programme BK, qui réunit les responsables de projets, lesquels se rencontrent régulièrement pour surveiller la mise en œuvre du programme. Aussi, les membres de la haute direction qui s'occupent du programme depuis son lancement sont toujours les mêmes, ce qui est garant de la continuité.

130. Les grands changements apportés au programme BK ont été documentés en bonne et due forme et ont fait l'objet de discussions à des niveaux hiérarchiques élevés, notamment au sein du Conseil d'administration, afin de permettre à toutes les parties concernées de comprendre les tenants et aboutissants du programme. À l'heure actuelle, le dernier module du programme BK devrait être prêt d'ici à l'automne 2012. Les changements à la planification des activités ont été justifiés et approuvés. Les éléments financiers des scénarios d'activités ont été actualisés à chacune des grandes étapes du processus décisionnel. De plus, un comité de gestion du changement a associé les cadres d'autres divisions au processus décisionnel et aux activités de préparation en vue du lancement des nouveaux modules.

131. Enfin, nous avons constaté que la Société disposait de mécanismes pour recenser, attribuer, évaluer et surveiller les risques prévus et nouveaux dans le cadre du programme BK. Un processus de gestion des risques a été mis en place à la fois à l'échelle du programme et à celle des projets. Les risques sont recensés, évalués et surveillés régulièrement aux deux niveaux au moyen d'un journal des risques.

132. Gestion de la sécurité — Il faut un processus de gestion de la sécurité pour assurer l'intégrité de l'information et la protection des actifs informatiques. Ce processus doit prévoir l'établissement et le maintien de rôles et de responsabilités en matière de sécurité informatique, ainsi que des politiques, des normes et des procédures. La gestion de la sécurité comprend également des suivis, la réalisation de tests périodiques et la mise en œuvre de mesures correctives pour remédier aux lacunes dans les systèmes de sécurité. Financement agricole Canada vient d'approuver une politique de sécurité d'entreprise. La politique vise à assurer la protection des actifs de la Société, notamment de ses employés, de ses installations, de son information, de sa réputation, des matériels informatiques et des logiciels. Diverses politiques détaillées viennent appuyer cette politique générale. La plupart des politiques détaillées sont encore en cours d'élaboration. Nous encourageons la Société à mettre la dernière main aux diverses politiques complémentaires.

133. Les activités de sensibilisation à la sécurité permettent à une organisation de sensibiliser ses employés aux questions relatives à la sécurité et de communiquer régulièrement des rappels en vue de réduire au minimum le risque d'incidents de sécurité. Nous avons constaté que des documents d'information sur la sécurité étaient mis à la disposition des employés de FAC. La Société n'a cependant pas mis en œuvre un programme officiel de sensibilisation à la sécurité. FAC a reconnu l'importance de cette question et a entrepris d'élaborer pour ses employés un programme de sensibilisation à la sécurité qui lui permettra de former son personnel et de gérer les risques.

Conclusion

134. En nous fondant sur les travaux réalisés au cours de l'examen spécial des moyens et méthodes de Financement agricole Canada, nous avons l'assurance raisonnable que les moyens et les méthodes de la Société lui fournissent l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources est économique et efficiente;
- ses activités sont menées efficacement.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux d'audit dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. La date limite fixée par la loi pour l'achèvement et la présentation du rapport du présent examen est septembre 2017. En concertation avec le Comité de vérification et avec la direction de la Société, il a été décidé qu'un examen spécial serait réalisé et ferait l'objet d'un rapport en 2012. L'examen spécial d'une société d'État est une forme d'audit de performance dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la Société. Dans le cadre d'un examen spécial, le vérificateur général formule une opinion sur la gestion de la Société dans son ensemble. L'opinion découlant du présent examen spécial figure à la page 5 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : les moyens et les méthodes de la Société lui fournissent-ils l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace et que ses activités sont menées efficacement? Un défaut grave est signalé lorsque les principaux moyens et méthodes de la Société comportent une faiblesse majeure qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace.

Principaux moyens et méthodes examinés et critères retenus

Au début de l'examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification de Financement agricole Canada un plan d'audit qui recensait les moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficace, et que ses activités étaient menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Les critères d'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance — en particulier de l'examen spécial de sociétés d'État — et sur notre connaissance de la question examinée. La direction a examiné et accepté la pertinence des critères utilisés pour l'examen spécial.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
<p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nomination des administrateurs et fonctionnement du Conseil et de ses comités • Information servant à la prise de décisions et à la surveillance par le Conseil • Vérification interne • Relations externes • Code de déontologie 	<p>Afin de maximiser son efficacité et sa capacité d'établir un équilibre entre la politique d'intérêt public et ses objectifs commerciaux, la Société a un cadre de gouvernance efficace et conforme aux pratiques exemplaires en matière d'intendance du Conseil d'administration, de relations avec les actionnaires et de communications avec le public.</p>
<p>Planification stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus de planification de la Société 	<p>La Société a des orientations stratégiques bien définies ainsi que des objectifs précis et mesurables pour remplir son mandat législatif, commercial et d'intérêt public. Son orientation stratégique et ses objectifs prennent en compte les priorités du gouvernement et les risques recensés ainsi que la nécessité de contrôler et de protéger les actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente des ressources.</p>
<p>Mesure du rendement et communication des résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de rendement clés • Communication de l'information sur les résultats obtenus 	<p>La Société a des indicateurs de rendement pour mesurer l'atteinte de ses objectifs relatifs à son mandat et au contrôle législatif. Elle dispose aussi de rapports qui présentent une information complète, actuelle et équilibrée servant à la prise de décisions et à la reddition de comptes.</p>
<p>Gestion du risque d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus de gestion du risque d'entreprise 	<p>La maîtrise des risques s'inscrit au cœur de la culture institutionnelle de la Société. Elle est omniprésente à tous les niveaux et favorise la réalisation du mandat, des buts et des objectifs de la Société. Les risques doivent être recensés, évalués, atténués, surveillés et communiqués afin d'être maintenus à un niveau approprié à la nature de ses activités.</p>
<p>Activités de prêt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des risques du portefeuille de prêts • Tarification des produits • Constitution et approbation des dossiers de prêt • Examen fonctionnel des activités de prêt • Processus liés aux provisions précises et à la provision générale • Application de la <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale</i> 	<p>La Société a des politiques, des procédures et des contrôles clairement définis en matière de gestion de portefeuille et de tarification.</p> <p>La Société cerne les problèmes liés au risque de crédit, estime la baisse dans la qualité du crédit du portefeuille, surveille le risque de crédit global du portefeuille et communique l'information à ce sujet sur une base régulière.</p> <p>La Société tient compte des questions liées à l'environnement et au développement durable dans ses décisions en matière de prêts et dans la gestion de son portefeuille de prêts.</p>
<p>Gestion de la trésorerie et des placements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des risques de trésorerie et communication de l'information connexe • Système de gestion des flux de trésorerie • Système d'emprunt • Stratégie en matière de capital-risque 	<p>Les stratégies de trésorerie et les programmes de financement, de placement et de gestion du risque sont conformes aux objectifs et au seuil de tolérance au risque de la Société. Celle-ci recense, quantifie et gère les risques auxquels elle est exposée.</p> <p>La Société surveille les opérations et les activités de trésorerie et fait rapport à la direction et au Conseil d'administration, en fonction du niveau d'exposition.</p> <p>Les activités de placement de capital-risque permettent à la Société de choisir ses placements initiaux en fonction des objectifs stratégiques et de surveiller les placements en cours pour s'assurer de l'optimisation des occasions de sortie et pour atteindre les objectifs en matière de risque prévu et de rentabilité de ces placements.</p>

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
<p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification et prévisions concernant les ressources humaines • Cadre de planification de la relève • Pratiques de rémunération au rendement • Indicateurs de rendement connexes • Processus de formation et de perfectionnement • Communication avec les employés 	<p>Les ressources humaines sont gérées de manière à fournir à la Société la capacité et l'environnement de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et objectifs.</p>
<p>Technologies de l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pratiques de gestion de projets de TI et méthodes du bureau de gestion de projets • Processus et pratiques de planification stratégique et opérationnelle des TI • Processus lié à la sécurité de l'information • Processus de gestion au niveau des services (création de logiciels, gestion des incidents et gestion du rendement) • Plan de secours en cas de catastrophe et plan de continuité des activités 	<p>La planification, le développement, la mise en œuvre et la gestion des systèmes de gestion de l'information et de technologies de l'information appuient les objectifs stratégiques et opérationnels de la Société, assurent la continuité de ses activités et répondent aux besoins d'information, en temps opportun.</p>

Période visée par l'examen spécial

L'examen spécial portait sur les moyens et les méthodes en place entre mai 2011 et février 2012. Toutefois, pour mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certaines questions antérieures à la date à laquelle nous avons amorcé notre examen spécial

Équipe d'audit

Vérificateur général adjoint : Clyde M. MacLellan

Directrice principale : Marise Bédard

Premier directeur : Patrick Polan

Directeur : Bernard Battistin

Patrick Charbonneau

Eva Jarzyna

Jessica Perkins

William Xu

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications au 613-995-3708 ou au 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Gouvernance de la Société	
<p>37. Financement agricole Canada devrait approfondir l'auto-évaluation de son Conseil d'administration afin de trouver des moyens d'améliorer les pratiques, les compétences et les aptitudes qui sont essentielles au Conseil et à ses comités. (33-36)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Financement agricole Canada collaborera avec le Conseil d'administration en vue de renforcer le processus d'auto-évaluation des compétences au cours de l'exercice 2013-2014. La Société élargira notamment le processus d'auto-évaluation aux comités en tenant dûment compte des besoins du Conseil en matière de compétences.</p>
<p>38. Le Conseil d'administration de Financement agricole Canada devrait, en collaboration avec les cadres dirigeants, recenser les possibilités de formation supplémentaire. FAC devrait donner des cours de formation pour aider les administrateurs à mieux comprendre les activités de la Société et à remplir le rôle de surveillance du Conseil. (33-36)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Financement agricole Canada collaborera avec le Conseil d'administration afin d'y donner suite. Les prochains cours de formation seront mûrement planifiés et liés aux résultats du processus amélioré d'auto-évaluation des compétences du Conseil.</p>
Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats	
<p>56. Financement agricole Canada devrait mesurer son rendement par rapport aux résultats essentiels obtenus et aux objectifs stratégiques atteints. (48-55)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Financement agricole Canada procédera à un examen complet de ses résultats essentiels et objectifs stratégiques pour le cycle de planification de l'exercice 2012-2013 et approfondira ses mesures de rendement afin qu'elles soient davantage axées sur les résultats.</p>

Recommandation	Réponse
Gestion du risque d'entreprise	
<p>70. Financement agricole Canada devrait élargir sa stratégie d'intégration de la gestion du risque en créant un poste d'agent principal de gestion des risques. (63-69)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Financement agricole Canada s'emploiera à créer un poste d'agent principal de gestion des risques au cours de l'exercice 2013-2014.</p>
Activités de prêt	
<p>86. Financement agricole Canada devrait définir une stratégie et un plan d'action pour faire respecter sa politique de gestion des risques environnementaux. (83-85)</p>	<p>Réaction de la Société — Recommandation acceptée. Financement agricole Canada s'est engagée à combler les lacunes en matière de connaissances et de conformité au moyen d'une stratégie et d'un plan d'action détaillés qui seront mis en œuvre à partir de l'exercice 2012-2013.</p>
Gestion de la trésorerie et des placements	
<p>99. Financement agricole Canada devrait définir une politique de gestion du capital et instaurer les systèmes et les processus nécessaires pour la mettre en œuvre. (92-98)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Un projet de mise en œuvre d'un cadre officiel de gestion du capital est en cours en vue d'améliorer les méthodes de gestion du capital de FAC.</p>
Ressources humaines	
<p>118. Financement agricole Canada devrait soumettre à l'approbation du Conseil d'administration tous les éléments de la rémunération globale en espèces (salaire de base, pourcentage de la rémunération conditionnelle et rémunération au rendement) et le budget total de la rémunération. Le Conseil devrait également être informé des montants de la rémunération définitifs par rapport au budget approuvé. Toutes les dérogations à la politique devraient lui être communiquées et être soumises à son approbation. (112-117)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Financement agricole Canada passera en revue, au cours de l'exercice 2012-2013, l'information communiquée au Conseil d'administration sur le montant total de la rémunération en espèces en vue de veiller à ce qu'elle soit complète et transparente.</p>

Recommandation	Réponse
<p>119. Financement agricole Canada devrait envisager d'améliorer l'information fournie sur son régime de rémunération dans son rapport annuel. (112-117)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Financement agricole Canada s'engage à améliorer constamment la divulgation et la transparence de l'information dans ses rapports externes. Un examen visant à comparer l'information sur la rémunération communiquée dans le rapport annuel par rapport à ce qui se fait dans le secteur et aux pratiques exemplaires en vigueur sera réalisé d'ici au 31 mars 2013.</p>