RÊVER. BÂTIR. RÉUSSIR.

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

2021-2022 à 2025-2026

BUDGET DE FONCTIONNEMENT
BUDGET D'INVESTISSEMENT
PLAN D'EMPRUNT

FINANCEMENT AGRICOLE CANADA

Table des matières

1.0 | Résumé 1

2.0 | Aperçu 3

Mandat de la société 3

Rôle d'intérêt public 3

Vision 3

Activités et programmes principaux 3

3.0 Contexte d'exploitation 6

Perspectives macroéconomiques 6

Contexte externe 8

Contexte interne 9

Rendement et examens 10

4.0 | Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement 12

Objectifs et activités 12

Vue d'ensemble du risque 18

Survol des résultats attendus et des indicateurs de rendement 19

5.0 | Aperçu financier 22

Résultats prévus de 2020-2021 et pour la période de planification de 2021-2022 à 2025-2026 22

Annexe 1 – Lettre de mandat ou orientation du ministère 25

Annexe 2 – Structure de la gouvernance d'entreprise 29

Annexe 3 – Résultats prévus 33

Annexe 4 – Attestation du chef des finances 36

Annexe 5 – États financiers et budgets 37

États financiers 37

Budget de fonctionnement 41

Budget d'investissement 46

Annexe 6 – Résumé du plan d'emprunt 47

Annexe 7 – Risques et réactions aux risques 48

Gouvernance 48

Annexe 8 – Conformité aux exigences prévues par les lois et les politiques 52

Annexe 9 – Priorités et orientation du gouvernement 54

Gouvernement ouvert et transparent 54

Analyse comparative entre les sexes plus 55

Diversité et inclusion 64

Participation accrue des Autochtones à l'agriculture 65

Développement durable et écologisation des opérations gouvernementales 66

Répercussions de la COVID-19 68

1.0 Résumé

L'industrie agricole et agroalimentaire canadienne nourrit la planète. Sa contribution à l'économie et au produit intérieur brut du Canada est importante, se chiffrant en milliards de dollars par année. En outre, elle permet de créer et de préserver des emplois dans les collectivités à l'échelle du pays.

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

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

FAC est la seule institution financière du Canada qui se consacre exclusivement aux besoins des membres de l'industrie et aux possibilités qui s'offrent à eux. Elle joue donc un rôle crucial dans leur réussite, en offrant des produits et services spécialisés qui les aident à développer leur entreprise, à tirer profit de nouvelles occasions d'affaires et à innover de manière à accroître leur efficience et leur durabilité.

La vision de FAC pour l'avenir concorde avec l'engagement du gouvernement du Canada d'aider l'industrie agricole et agroalimentaire à réaliser son plein potentiel et à tirer parti des débouchés à l'exportation.

À titre de société d'État fédérale, FAC s'emploie à éliminer les obstacles qui nuisent à l'entrée dans l'industrie et à améliorer l'inclusivité des groupes sous-représentés comme les jeunes producteurs, les femmes et les communautés autochtones.

La croissance soutenue et les solides résultats financiers qu'enregistre FAC depuis plus de deux décennies lui permettent de servir l'industrie autant durant les périodes d'adversité que de prospérité.

En 2020, la pandémie de COVID-19 a eu des répercussions mondiales qui ont touché l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne. Dès le début, le gouvernement s'est donné pour priorité de répondre aux besoins des entreprises et des entrepreneurs de divers secteurs, dont celui de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Et FAC a réagi en créant un programme de soutien exhaustif pour veiller à ce que les agriculteurs, les agroentrepreneurs et les producteurs d'aliments puissent rester concentrés sur les fonctions essentielles de leurs entreprises.

FAC exerce ses activités avec efficience et offre des taux équitables aux producteurs, agroentrepreneurs et exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens. Au cours de la période de planification quinquennale, FAC projette une croissance annuelle moyenne des prêts et des contrats de location de 3,8 %. Pour la même période, FAC projette aussi de verser au gouvernement du Canada un dividende de 2,9 milliards de dollars.

Le Plan d'entreprise de 2021-2022 à 2025-2026 découle du processus de planification stratégique de FAC. La société met en équilibre les ressources et les activités requises afin d'appuyer la croissance planifiée de son portefeuille et de ses revenus, tout en continuant d'œuvrer pour l'avenir de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne. La stratégie de FAC comporte six axes prioritaires :

- **excellentes relations clients :** aider les clients à réaliser leurs rêves;
- **industrie dynamique et prospère :** servir l'industrie qui nourrit la planète en inspirant l'innovation et la passion;
- **culture à rendement élevé :** une seule équipe unie par l'objectif commun de progresser et de réussir;
- **excellence de l'exécution :** concrétiser les idées;
- **gestion efficace du risque d'entreprise :** assurer notre présence à long terme;
- **solidité financière :** établir une base solide pour l'avenir.

Durant la période couverte par le plan, FAC concentrera ses efforts sur ces six axes prioritaires. Elle continuera d'améliorer l'expérience client et d'offrir des solutions numériques. Elle renforcera également les moyens par lesquels elle soutient le secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire, partage ses connaissances avec l'industrie et appuie le transfert intergénérationnel des exploitations agricoles, les jeunes agriculteurs, les femmes et les communautés autochtones dans l'industrie.

FAC continuera de soutenir l'industrie agricole et agroalimentaire en gérant les répercussions de la pandémie de COVID-19 et en maintenant une présence stable dans l'industrie.

En mettant en œuvre sa stratégie, FAC réalisera les priorités du gouvernement du Canada, demeurera autonome et aidera l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne à réaliser son plein potentiel à titre de moteur important de l'économie canadienne et de chef de file mondial dans la production et l'exportation de produits agricoles et alimentaires salubres et de haute qualité.

2.0 | Aperçu

2.1 Mandat de la société

L'industrie agricole et agroalimentaire canadienne joue un rôle essentiel en appuyant l'économie du Canada et en nourrissant une population mondiale croissante. L'industrie apporte une contribution annuelle au PIB de 142,7 milliards de dollars et fournit un emploi sur huit au Canada. En tant que plus important fournisseur canadien de services financiers et commerciaux adaptés à l'industrie, FAC veille à ce que les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires aient accès au capital, aux produits spécialisés, aux connaissances et aux services nécessaires pour réussir aujourd'hui et dans l'avenir.

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

FAC réalise sa mission en concentrant ses efforts sur les activités décrites dans la lettre de mandat du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire à FAC datée du 31 août 2016, et dans la lettre énonçant les priorités supplémentaires datée du 1er février 2018. Les priorités du gouvernement pour le secteur comportent un soutien aux exportations agroalimentaires, aux groupes sous-représentés au sein de l'agriculture canadienne, aux produits qui facilitent le transfert intergénérationnel des exploitations agricoles et qui aident les jeunes et les nouveaux agriculteurs à se joindre à l'industrie, et aux producteurs confrontés à des défis au chapitre de la santé mentale.

2.2 Rôle d'intérêt public

FAC est le seul fournisseur de services financiers et commerciaux Canada qui se consacre exclusivement à l'industrie agricole et agroalimentaire. Le financement de la production primaire constitue son activité principale et représente 86,0 % de son portefeuille de prêts, ce qui comprend le financement accordé par FAC par l'entremise de ses partenaires d'alliance.

La société sert également les agroentreprises à toutes les étapes de la chaîne de valeur, des fournisseurs aux transformateurs. FAC remplit son mandat en offrant des prêts et des services à l'industrie agricole et agroalimentaire. Elle offre également des logiciels et des programmes d'apprentissage en plus de faciliter la diffusion de connaissances visant à aider les clients et autres intervenants de l'industrie à prendre des décisions éclairées.

Les activités de FAC sont harmonisées avec les priorités du gouvernement du Canada. En mettant l'accent sur des activités qui permettent à l'industrie de réaliser son potentiel, FAC peut aider la ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire à soutenir l'industrie pour qu'elle soit un chef de file de la création d'emplois et de l'innovation. Pour obtenir un complément d'information sur le rôle d'intérêt public de FAC, consultez les pages 11 à 13 du Rapport annuel 2019-2020 de FAC, à l'adresse fcc-fac.ca/fr/a-propos-de-FAC/fcc-annual-report.html.

2.3 Vision

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

2.4 Activités et programmes principaux

Voici une description des activités et programmes principaux de FAC.

Fournir des produits, des services et une expertise adaptés aux besoins de l'industrie — FAC veille à ce que les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens aient accès à du capital et à un vaste éventail de produits et de services financiers et commerciaux. Ceux-ci comprennent les prêts hypothécaires à long terme, le crédit à court terme, les contrats de location et le capital de risque. FAC embauche et forme des employés qui sont passionnés d'agriculture et qui connaissent l'industrie agricole. Ainsi, les employés sont capables de nouer des relations solides avec les clients pour les aider à prospérer sur le marché.

Veiller à ce que les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires aient accès au capital dont ils ont besoin, peu importe le cycle économique — L'industrie est sensible à la volatilité des prix des produits agricoles, aux mauvaises conditions météorologiques, aux flux des échanges commerciaux et aux maladies du bétail et des cultures. Et, en 2020, la pandémie de COVID-19 a eu des répercussions considérables sur nos clients et sur les chaînes d'approvisionnement. FAC adopte une vision à long terme et demeure résolue à aider les clients et l'industrie en leur donnant accès à des capitaux, peu importe le cycle économique. FAC gère et mesure efficacement les risques, ce qui lui permet de soutenir un portefeuille de 38,6 milliards de dollars pendant les périodes d'adversité que traverse l'industrie. Forte d'un portefeuille en croissance pour la 27e année consécutive, FAC vise aussi à atteindre un juste équilibre entre les ressources utilisées pour fournir des services financiers et commerciaux à l'industrie tout en continuant de contrôler ses coûts et de mener ses activités de façon efficiente.

Aider les familles d'agriculteurs, les producteurs et les entreprises à toutes les étapes de la chaîne de valeur afin de favoriser l'expansion et l'innovation — L'accès à du capital permet aux producteurs, aux agroentrepreneurs et aux exploitants d'entreprises agroalimentaires d'adopter des pratiques et des modèles d'affaires novateurs grâce auxquels ils peuvent faire prendre de l'expansion à leurs entreprises, réduire leurs coûts, mettre au point de nouveaux produits, être concurrentiels sur les marchés étrangers et tirer parti des débouchés commerciaux qui se présentent. Grâce au financement et au capital-risque, FAC appuie les propriétaires de petites et moyennes exploitations agricoles, qui sont essentiels à la prospérité économique du secteur rural canadien. FAC comprend qu'il existe des exploitations prospères de toute taille et elle est un partenaire clé pour les propriétaires de ces plus petites exploitations.

Soutenir la prochaine génération de producteurs, d'agroentrepreneurs et d'exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens — FAC comprend l'importance des jeunes agriculteurs et entrepreneurs et elle a conçu des programmes et des services qui leur sont destinés, comme les prêts Démarrage, Transfert, Jeune agriculteur et Jeune entrepreneur. En outre, elle a mis en place des spécialistes du transfert d'entreprise à l'échelle du pays pour faciliter le transfert intergénérationnel des exploitations agricoles ainsi que l'entrée de nouveaux agriculteurs dans l'industrie. FAC soutient aussi la prochaine génération et investit dans son succès grâce à son programme FAC sur le campus.

Faire en sorte que les entreprises agricoles novatrices aient accès à du capital et à de l'expertise — FAC investit dans des fonds de capital-risque et dans des organisations qui soutiennent l'industrie agricole et renforcent le réseau auquel ont accès les agroentreprises et les entreprises agroalimentaires. L'engagement de FAC à offrir du financement sous forme de capital-risque a pour but de fournir aux entreprises novatrices et en croissance le capital et l'expertise en affaires dont elles ont besoin pour aider l'industrie à réaliser son plein potentiel.

Maintenir la compétitivité de l'industrie en partageant des connaissances — Outre le financement, FAC procure de l'information et des connaissances commerciales et économiques axées sur l'agriculture. Elle offre des événements d'apprentissage, des outils multimédias, des publications ainsi que des logiciels visant à aider les clients et toute personne du secteur agricole canadien à perfectionner leurs pratiques de gestion et à réussir dans un contexte commercial complexe.

Aider le public à mieux comprendre l'agriculture canadienne — FAC appuie une plateforme numérique baptisée *L'agriculture, plus que jamais*, qui est conçue pour alimenter des conversations positives dans le système agroalimentaire. FAC coordonne le Jour de l'agriculture canadienne, un événement national annuel qui vise à célébrer l'agriculture canadienne.

Appuyer les politiques du gouvernement en nous associant à d'autres organismes gouvernementaux — Veiller à ce que les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires aient accès aux marchés internationaux et soient en mesure de tirer parti des débouchés résultant des ententes commerciales est vital pour la prospérité à long terme de l'industrie. FAC collabore avec Exportation et développement Canada, la Banque de développement du Canada et d'autres organismes gouvernementaux pour créer des occasions et faire évoluer le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire**.**

3.0 | Contexte d'exploitation

3.1 Perspectives macroéconomiques

L'économie canadienne devrait croître au cours de la période visée par le plan à mesure que les échanges internationaux reviendront à la normale et que les économies de la planète se remettront de la pandémie de COVID-19. D'importantes mesures de relance gouvernementales entraîneront des améliorations sur les marchés du travail, soutiendront les activités commerciales et stimuleront les dépenses de consommation. La croissance des économies mondiale et canadienne sera sensible à l'évolution de la COVID-19 et aux mesures d'intervention mises en place par le gouvernement.

Après un repli en 2020, le produit intérieur brut (PIB) devrait croître d'environ 4,0 % en 2021, puis d'environ 2,0 % par année pour le reste de la période de planification quinquennale. Les taux d'intérêt devraient demeurer très favorables à l'investissement; en effet, la Banque du Canada devrait maintenir des taux historiquement bas pour stimuler la reprise économique. Le dollar canadien pourrait fluctuer considérablement étant donné l'incertitude qui persiste à propos de la vigueur de la croissance mondiale et de la demande de ressources. Selon les projections, le dollar canadien devrait se maintenir dans la fourchette de 0,70 $ US à 0,80 $ US au cours de la période quinquennale.

Perspectives pour l'industrie agricole

En 2019, les recettes monétaires agricoles[1] se sont accrues de 5,7 % pour atteindre un record de 66,1 milliards de dollars en raison de la croissance robuste des recettes du cannabis[2]. Selon les projections, les recettes monétaires agricoles totales devraient augmenter au cours de la période quinquennale, dans une proportion moyenne de 2,8 % par année. On projette une croissance plus faible au début de la période, suivie d'un regain de vigueur à la fin de la période attribuable à l'augmentation de la demande mondiale d'aliments.

Dans l'ensemble, l'industrie agricole canadienne demeure florissante et conserve une position financière solide, mais le bilan des producteurs agricoles[3] est un peu moins positif.

1. Le ratio de liquidité de l'industrie agricole canadienne a diminué en 2019 et se situe à son niveau le plus bas depuis 2006.
2. Le passif total de l'industrie agricole canadienne a crû plus rapidement que la valeur des actifs en 2019. Le ratio d'endettement s'est établi à 16,7 % en 2019 comparativement à 16,0 % en 2018, et il suit une tendance à la hausse depuis 2014.
3. En 2019, le revenu monétaire net a progressé de 5,8 % sous l'effet de l'augmentation des recettes monétaires agricoles. Malgré l'amélioration des revenus agricoles, le revenu monétaire net demeure inférieur de 1,7 milliard de dollars au sommet de 2017.

Les échanges commerciaux demeurent un point fort de l'industrie agricole et agroalimentaire

Les échanges commerciaux demeurent essentiels à la prospérité des secteurs agricole et agroalimentaire canadiens. En 2019, le Canada se situait au cinquième rang des principaux exportateurs de produits agricoles et au onzième rang des principaux exportateurs d'aliments. Les accords commerciaux jouent un rôle important dans le maintien et la création de débouchés à l'exportation pour les produits agricoles et agroalimentaires canadiens. L'Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM) confère un accès préférentiel aux marchés des États-Unis et du Mexique, tout en créant un environnement stable qui favorise les investissements des entreprises canadiennes. Les producteurs laitiers des États-Unis profitent d'un accès accru aux marchés des secteurs canadiens des produits laitiers et de la volaille, qui sont soumis à la gestion de l'offre. Le secteur laitier canadien a aussi apporté des changements aux règles en matière de fixation des prix et de commercialisation du lait. Par ailleurs, l'Accord de partenariat transpacifique global et

[1] Les recettes monétaires agricoles dépeignent les ventes totales de produits agricoles.

[2] Statistique Canada. Tableau 32-10-0045-01 Recettes monétaires agricoles, annuel (x 1 000)

[3] Statistique Canada. Tableau 32-10-0056-01 Bilan du secteur agricole, en date du 31 décembre

progressiste (PTPGP) et l'Accord économique et commercial global (AECG) offrent des possibilités de diversifier les exportations en tirant parti de la croissance économique et de l'augmentation de la demande alimentaire en Asie, ainsi que de l'approvisionnement de consommateurs exigeants en Europe.

La mise en œuvre d'accords commerciaux devrait contribuer à stimuler la croissance du PIB de l'industrie agricole et agroalimentaire.

Les terres et les bâtiments agricoles demeurent un investissement attrayant

Au cours des cinq dernières années, la valeur des terres et des bâtiments agricoles a crû de près de 6,7 % par année en moyenne sous l'effet de revenus agricoles élevés et de faibles taux d'intérêt. La croissance de la valeur des terres et des bâtiments agricoles a atteint un sommet de 14,3 % en 2013, et cette tendance à la hausse s'est essoufflée depuis[4]. En 2019, la valeur des terres et des bâtiments agricoles a progressé de 4,6 %. Selon les projections, la valeur moyenne des terres et des bâtiments agricoles devrait continuer de croître de 5 % par année pendant toute la période visée par le plan.

La demande de financement par emprunt est vigoureuse dans le secteur agricole

Les exploitants agricoles continuent d'investir de façon stratégique dans les terres, les bâtiments et l'équipement. Les tensions exercées sur la rentabilité et les liquidités des exploitations agricoles génèrent une forte demande de prêts d'exploitation. La croissance de la dette agricole devrait ralentir au cours des cinq prochaines années en raison du ralentissement de la progression de la valeur des terres agricoles. Selon les projections, la dette agricole en cours devrait croître d'environ 4,0 % par année en moyenne au cours des cinq prochaines années, ce qui correspond à la moyenne à long terme.

La chaîne d'approvisionnement agroalimentaire résiste aux perturbations liées à la COVID-19

Dans l'ensemble, le PIB canadien devrait se replier d'environ 5,0 % en 2020 en raison des restrictions de voyage, des fermetures d'entreprises et de la demande d'exportation réduite qui découlent de la pandémie.

La COVID-19 a eu de nombreuses répercussions sur les chaînes d'approvisionnement agroalimentaires. La diminution de la demande de transport ferroviaire a créé de nouvelles possibilités d'exportation. Inversement, les fermetures temporaires d'usines, l'aggravation des problèmes de main-d'œuvre et l'importante diminution de la fréquentation des services d'alimentation ont créé de nombreux défis. Toutefois, les perspectives générales pour le secteur agricole et agroalimentaire canadien demeurent positives en raison de la demande grandissante de produits agricoles.

Deux forces concurrentes agissent sur le contexte d'exploitation des agroentreprises. D'une part, la demande d'intrants agricoles continuera de croître étant donné que les exploitants agricoles cherchent à accroître leur productivité et à demeurer concurrentiels sur le marché mondial. D'autre part, le resserrement des marges bénéficiaires pourrait conduire certains exploitants à réduire leurs coûts et à contrôler les dépenses de la ferme. On prévoit que les exploitants investiront de façon plus prudente dans les bâtiments agricoles, l'équipement et l'entreposage, tandis que la demande de services agricoles pourrait fluctuer parallèlement à l'évolution des revenus agricoles et de la valeur des actifs. Ce qu'il faut retenir, c'est que la demande internationale de produits agricoles canadiens devrait demeurer vigoureuse et créer des débouchés pour les agroentreprises.

Le secteur de la transformation des produits alimentaires a réagi de façon très innovante à la pandémie de COVID-19, en créant de nouveaux circuits de distribution et en protégeant la chaîne d'approvisionnement alimentaire. La croissance modeste du PIB au Canada et aux États-Unis devrait contribuer à maintenir la demande de produits alimentaires de grande valeur à un niveau élevé. Cela devrait offrir aux transformateurs de produits alimentaires l'occasion d'investir dans l'innovation en matière de procédés pour contrebalancer les défis liés à la main-d'œuvre et de mettre au point des produits

[4] Statistique Canada. Tableau 32-10-0045-01 Terrains et bâtiments agricoles

innovants afin de satisfaire les préférences diversifiées d'une population mondiale grandissante.

3.2 Contexte externe

Paysage concurrentiel

Le marché agricole est servi par les banques à charte, les coopératives de crédit (caisses populaires et *credit unions*), les organismes de prêt provinciaux, les programmes de financement des fabricants de matériel agricole, les programmes de financement d'intrants de culture et les établissements de financement indépendants. À l'échelle nationale, les principaux prêteurs sont FAC, les banques à charte ainsi que les coopératives de crédit. Selon Statistique Canada, la dette agricole en cours a augmenté de 8,2 % pour atteindre 106,5 milliards de dollars en 2019. La part de marché de FAC[5] a régressé, passant de 29,3 % à 28,7 % en 2019, ce qui s'explique en grande partie par l'augmentation de la dette non hypothécaire. La part de FAC de la dette agricole en cours au Canada s'élevait à 32,9 milliards de dollars en 2019, soit une augmentation de 1,8 milliard de dollars par rapport à 2018. Avec leur part de 40,8 milliards de dollars, seules les banques à charte avaient une part plus importante que FAC.

Les banques à charte ont vu leur part de marché passer de 34,8 % à 35,5 %. Quant aux coopératives de crédit, leur part de marché est demeurée inchangée à 16,2 %.

Répercussions de la COVID-19 sur la clientèle

La pandémie de COVID-19 a été un événement sans précédent aux répercussions planétaires qui n'ont pas épargné les clients de FAC. Le gouvernement a pris un engagement ferme envers l'industrie agricole et agroalimentaire pour veiller à ce que les producteurs canadiens continuent d'avoir accès au capital nécessaire pendant cette période éprouvante. Le 23 mars 2020, la base de capitaux de FAC a été renforcée de 500 millions de dollars pour permettre une capacité de prêt supplémentaire et une plus grande exposition au risque afin de soutenir l'industrie durant cette période d'incertitude.

En tant que seul prêteur entièrement dédié à l'agriculture et à l'agroalimentaire au Canada, FAC aidera l'industrie agricole et agroalimentaire à gérer les répercussions de la pandémie de COVID-19. Pour veiller à ce que les agriculteurs, les agroentrepreneurs et les transformateurs de produits alimentaires puissent continuer de se concentrer sur leurs activités essentielles, FAC a mis en place plusieurs mesures de soutien à l'intention des clients :

- **Modification au calendrier de remboursement :** La possibilité pour les clients de reporter les paiements de capital pour une période maximale de 12 mois et les paiements d'intérêt pour une période maximale de six mois.
- **Ligne de crédit FAC :** L'accès à une ligne de crédit d'un montant maximal de 500 000 $, sans frais, garantie par un contrat de sûreté générale ou une hypothèque mobilière universelle (au Québec seulement), qui est subordonnée à d'autres prêteurs.
- **Prêts à terme pour du crédit d'exploitation :** Un produit de prêt qui donne accès à des prêts à terme jusqu'à un montant maximal de 2,5 millions de dollars, sans frais, assortis de la possibilité de ne payer que les intérêts pendant 18 mois et d'une période d'amortissement maximale de 10 ans. Ce prêt peut être utilisé pour répondre à des besoins en matière de fonds de roulement ou pour modifier la production en raison des répercussions de la COVID-19.
- **Financement supplémentaire pour les clients importants :** Les flux de trésorerie seront déterminants pour tous les clients, y compris les grandes exploitations qui peuvent être des maillons essentiels de la chaîne d'approvisionnement. Pour veiller à ce que ces entreprises clés poursuivent leurs activités, un financement supplémentaire destiné aux clients importants ainsi qu'une augmentation de la limite maximale de financement accordée aux clients ont aussi été mis en place.

Le programme de soutien mis en place par FAC en raison de la pandémie de COVID-19 offre des taux avantageux et des frais réduits afin d'appuyer les clients pendant cette période sans précédent. Malgré les ajustements à la tarification, tous les prêts

[5] La part de marché a trait au pourcentage de la dette agricole en cours au Canada

consentis dans le cadre du programme de FAC mis sur pied en réponse à la pandémie de COVID-19 concordent avec les stratégies de tarification globales de FAC.

Taux interbancaire offert à Londres (TIOL ou LIBOR)

Le TIOL ou LIBOR, un indice de référence mondial pour le taux d'intérêt des opérations à court terme, sera progressivement retiré des marchés financiers d'ici le mois de décembre 2021. Cela aura une incidence sur le portefeuille de prêts en devise américaine de FAC, qui représente environ 1 % du portefeuille de prêts total de la société. Les emprunts à court terme en dollars américains ne seront pas touchés puisqu'ils utilisent les bons du Trésor américain comme indice de référence. Des travaux ont débuté en 2020-2021 et se poursuivront en 2021-2022 en vue de préparer la transition vers un nouvel indice de référence financier. FAC apportera les changements nécessaires aux systèmes, conventions de prêts, politiques et procédures et elle avisera les clients.

3.3 Contexte interne

En réponse à la pandémie de COVID-19, les plans de continuité des activités essentielles et la souplesse de la technologie permettant de travailler de n'importe où ont permis à FAC d'adapter rapidement ses processus et de donner aux employés les moyens de travailler de la maison, et ce, avec une interruption minimale du service. Alors que plus de 95 % de ses employés travaillaient de la maison au milieu du mois de mars 2020, FAC a su adapter rapidement ses processus en tirant parti des technologies téléphoniques et numériques pour continuer à servir l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne avec efficacité et efficience. Parallèlement, quelques processus essentiels ont continué d'être exécutés dans les locaux de FAC afin d'assurer le maintien adéquat des protocoles en matière d'information, de confidentialité et de sécurité.

Il importe que FAC prenne des risques bien gérés en mettant à l'essai des technologies et des processus d'affaires afin de continuer d'apporter de la valeur dans un environnement qui évolue rapidement. Il s'agit notamment d'améliorer les services en ligne et mobiles de FAC afin de garantir une expérience client harmonieuse et de mettre en place une technologie permettant aux employés d'exceller dans leurs fonctions. FAC s'attache à affiner son programme d'intervention en situation de crise à la lumière des enseignements tirés de la pandémie de COVID-19. En outre, FAC continuera d'investir dans ses pratiques de lutte contre le crime financier et de cybersécurité afin qu'elles demeurent efficaces compte tenu de l'évolution des préférences des clients et de l'utilisation accrue des modes de service en ligne et mobiles.

À l'heure actuelle, FAC emploie 2 109 personnes au Canada ainsi que 102 sous-traitants. La société ajoutera de nouveaux postes au cours de la période visée par le plan pour soutenir la croissance prévue du portefeuille, exécuter ses initiatives stratégiques et faire évoluer davantage ses capacités de gestion du risque, tout en continuant de servir ses clients et l'industrie. En 2021-2022, l'ajout de 90 nouveaux postes est prévu.

La stratégie de FAC en matière de RH repose sur l'utilisation des processus de recherche de talents de bout en bout et des outils de planification de l'effectif existants ainsi que sur les outils de recrutement, d'évaluation et de sélection des candidats. FAC fait appel à des conseillers internes en acquisition de talents qui travaillent en partenariat avec les gestionnaires afin d'assurer l'embauche de la meilleure candidate ou du meilleur candidat pour chaque poste et de veiller à la mise en place de mécanismes d'accueil et d'intégration, de formation et de soutien de manière à assurer une transition réussie au sein de l'organisation.

FAC prévoit mettre en place 30 nouveaux postes directement dans les bureaux de campagne (Opérations) aux quatre coins du pays. Les 60 nouveaux postes restants visent à soutenir la croissance continue des activités d'affaires et la réalisation des initiatives stratégiques de FAC afin d'aider l'industrie agricole et agroalimentaire à réaliser son plein potentiel :

- ajout de ressources en TI (20 nouveaux postes) pour permettre l'établissement d'excellentes relations clients en offrant des solutions centrées sur les besoins des clients, en simplifiant les processus d'affaires pour les employés et en renforçant la cybersécurité à FAC;

- renforcement des capacités de FAC en matière de modélisation du risque; atténuation du risque organisationnel à l'intérieur du portefeuille en pleine croissance (17 nouveaux postes);
- amélioration des services consultatifs et des services en matière de transfert d'entreprise de FAC pour tenir compte de l'évolution du profil démographique des clients (10 nouveaux postes);
- ajout de ressources pour l'ensemble des divisions afin d'appuyer la croissance soutenue des activités d'affaires (13 nouveaux postes).

L'indice de mobilisation des employés de FAC a augmenté à 90 % selon le dernier sondage annuel. L'indice de mobilisation des employés mesure l'investissement intellectuel et émotionnel des employés envers FAC. Un indice de mobilisation élevé se traduit par un roulement de personnel plus faible, ce qui est confirmé par le faible taux de roulement d'environ 4 % de FAC. Un niveau de mobilisation élevé permet également à FAC d'attirer les personnes ayant les compétences voulues en tant qu'employeur de choix jouissant d'une bonne réputation sur le marché. FAC continuera de mettre l'accent sur le leadership et sur sa culture de partenariat et de responsabilisation afin de maintenir un niveau élevé de mobilisation.

FAC est résolue à bâtir une main-d'œuvre qui reflète la diversité de ses clients et la diversité de la population canadienne.

Pour ce qui est de la représentation de la diversité à FAC, parmi les 2 109 employés[6] de la société, 61,8 % sont des femmes, 2,9 % sont des Autochtones, 2,8 % sont des personnes handicapées et 8,2 % sont membres d'une minorité visible. FAC met en œuvre un éventail de tactiques pour s'assurer d'offrir un milieu de travail accueillant et inclusif et d'être en mesure d'attirer et de maintenir en poste des personnes compétentes des groupes désignés. FAC continuera d'explorer les possibilités d'accroître la représentation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi afin de progresser vers la création d'un milieu de travail inclusif. Vous trouverez la composition de l'effectif de FAC par groupes désignés et par province ainsi que son plan concernant la diversité et l'inclusion à l'annexe 9.3 – Diversité et inclusion.

3.4 Rendement et examens

En 2019-2020, les prêts et les contrats de location ont augmenté de 2,4 milliards de dollars ou 6,6 % par rapport à 2018-2019, faisant passer le portefeuille de FAC de 36,1 milliards de dollars à 38,6 milliards de dollars. FAC a enregistré une croissance des prêts partout au Canada et dans tous les secteurs à l'exception de ceux de l'agroalimentaire et des fruits. En prêtant à tous les secteurs agricoles à l'échelle canadienne, FAC diversifie son portefeuille autant sur le plan sectoriel que géographique, tout en faisant la promotion de la viabilité et du dynamisme de l'industrie agricole.

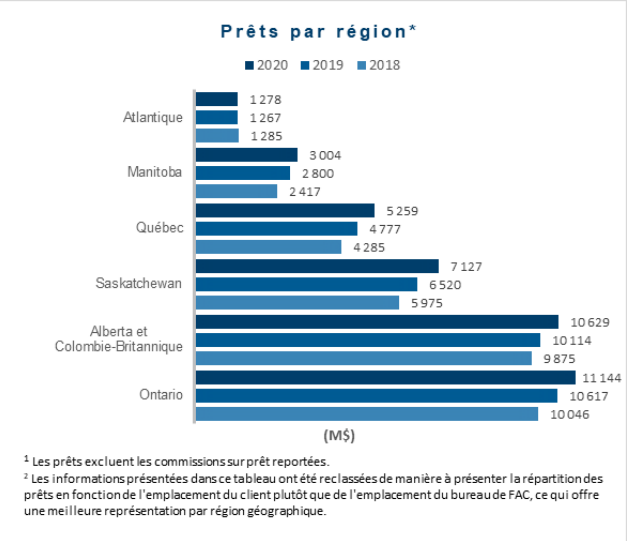
FAC conserve sa part de marché et continue d'enregistrer d'excellents résultats financiers. La suffisance du capital est conforme au plan. De plus, le portefeuille de FAC demeure robuste et stable; le nombre de prêts non productifs avoisine la moyenne sur cinq ans et les pertes sur prêts s'établissaient à 0,66 % pour l'exercice 2019-2020.

Malgré la solide performance du portefeuille en 2019-2020, le défi que représente la COVID-19 a gagné tous les aspects de l'agriculture depuis mars 2020; ses répercussions touchent certains secteurs plus que d'autres et, de façon générale, entraînent une hausse des niveaux de risque.

L'industrie continue de faire preuve de résilience et s'adapte rapidement aux nouveaux défis.
Pour soutenir l'industrie, FAC assume un niveau de risque accru et fait preuve d'une plus grande souplesse. La base de capitaux de FAC a été renforcée de 500 millions de dollars pour permettre une capacité de prêt supplémentaire et une plus grande exposition au risque afin de soutenir l'industrie pendant cette période de perturbation et d'incertitude sans précédent des marchés. Des signes préliminaires indiquent que l'industrie agricole demeure résiliente et que les besoins de trésorerie sont comblés, même si plusieurs entreprises sont affaiblies par la COVID-19. FAC continuera de surveiller cette situation, qui risque d'influer sur les finances de ses clients et sur la santé de son

[6] En date du 30 septembre 2020

portefeuille, puisqu'il faudra du temps pour reconstituer les fonds de roulement épuisés et pour s'adapter à de nouvelles façons de fonctionner. FAC continue de soutenir les exploitations de façon individuelle étant donné que la situation financière de chaque exploitation est unique. Grâce au programme de soutien mis en place en réponse à la COVID-19 et aux produits qui font partie de son offre habituelle, FAC dispose de solutions pour aider ses clients à surmonter cette période éprouvante.



[1] Les prêts excluent les commissions sur prêt reportées.
[2] Les informations présentées dans ce tableau ont été reclassées de manière à présenter la répartition des prêts en fonction de l'emplacement du client plutôt que de l'emplacement du bureau de FAC, ce qui offre une meilleure représentation par région géographique.

Examens externes

FAC fait actuellement l'objet d'un examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG). Cet examen spécial vise à déterminer si les systèmes et les pratiques de FAC protègent adéquatement ses actifs, contribuent à une gestion économique et efficiente de ses ressources et permettent à la société d'exercer ses activités avec efficacité. Le dernier examen spécial dont FAC a fait l'objet remonte à 2012.

Les travaux ont débuté à l'été 2020 et se poursuivront pendant environ 18 mois. La date de présentation du rapport final de cet examen spécial est le 31 juillet 2022.

4.0 | Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement

4.1 Objectifs et activités

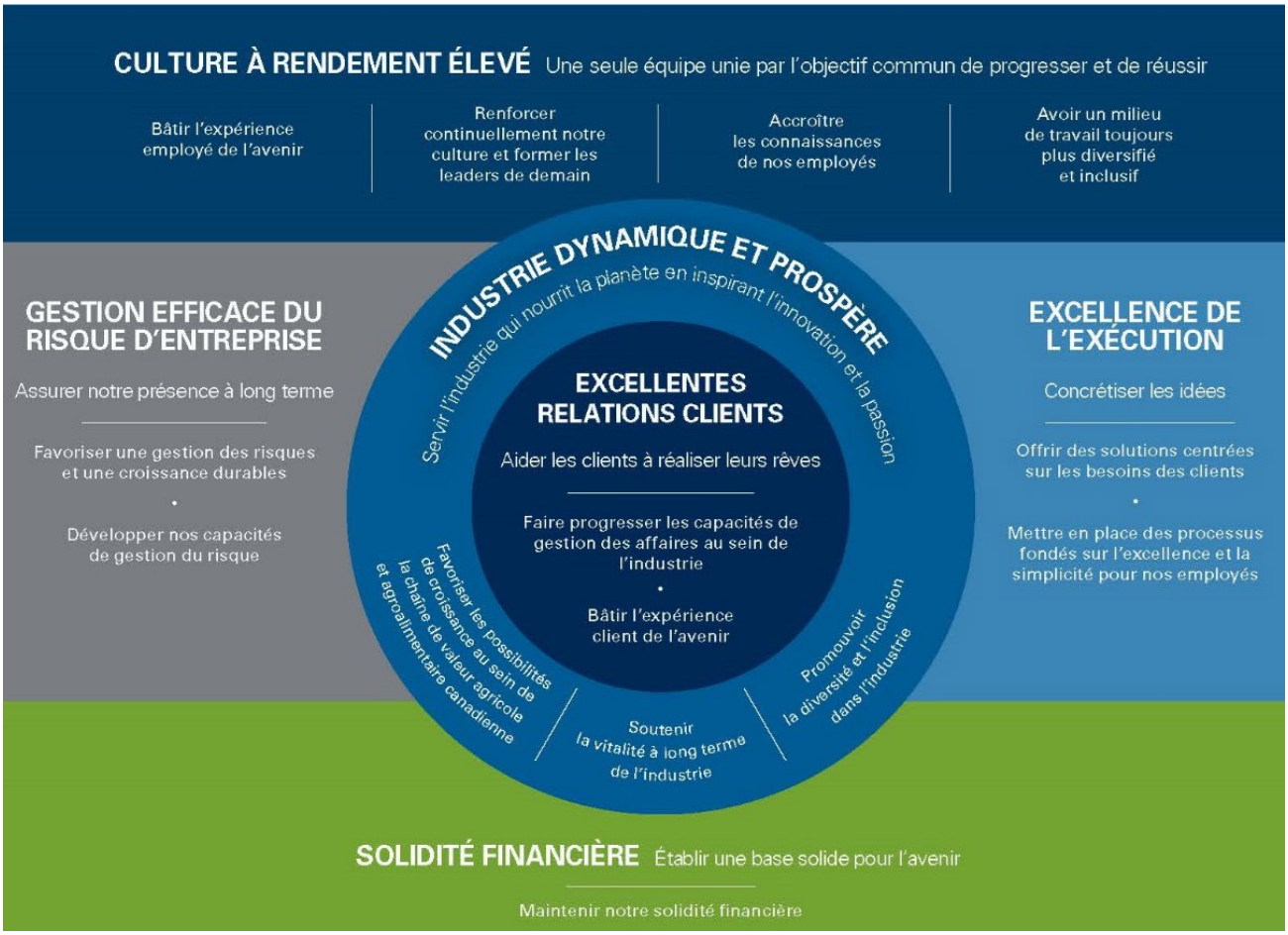
L'industrie agricole et agroalimentaire fait face à des défis sans précédent; toutefois, cette industrie a toujours été résiliente et elle continuera de l'être. FAC est le seul prêteur entièrement dédié à l'agriculture et à l'agroalimentaire au Canada, et la solidité et la stabilité de FAC la placent dans une excellente position pour appuyer ses clients et l'industrie.

Chaque année, FAC valide les thèmes stratégiques qui sont essentiels à la réussite à long terme de la société. Les six thèmes stratégiques de FAC sont reflétés dans la carte stratégique de la société pour 2021-2022 :

- Excellentes relations clients
- Industrie dynamique et prospère
- Culture à rendement élevé
- Excellence de l'exécution
- Gestion efficace du risque d'entreprise
- Solidité financière

FAC continuera de faire progresser et de mettre en œuvre un éventail d'initiatives dans le cadre de chacun de ces thèmes afin de demeurer pertinente, d'offrir une expérience client extraordinaire et d'aider l'industrie agricole et agroalimentaire à réaliser son plein potentiel.

Comme pour de nombreux processus mis en place depuis le début de la pandémie de COVID-19, FAC s'est adaptée tout au long de la période de planification stratégique pour veiller à ce que ses clients et ses employés puissent continuer d'exercer leurs activités de façon efficace et sécuritaire. Ces mesures d'adaptation ont permis à FAC d'imaginer une nouvelle façon de travailler qui répond aux besoins en évolution de ses clients et qui s'harmonise avec un environnement de travail hybride.



4.1.1 Thème : Excellentes relations clients – Aider les clients à réaliser leurs rêves

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :
En 2025, les connaissances inégalées de l'agriculture et de l'agroalimentaire de FAC, combinées à son expertise en financement, continuent d'être essentielles pour bâtir d'excellentes relations clients. Il est facile de travailler en partenariat avec FAC :
les employés connaissent leurs clients et offrent des solutions personnalisées et souples pour relever des défis d'affaires uniques.

Pour atteindre ce résultat essentiel, FAC continuera de faire progresser les objectifs stratégiques suivants :

- Bâtir l'expérience client de l'avenir;
- Faire progresser les capacités de gestion des affaires au sein de l'industrie.

Bâtir l'expérience client de l'avenir

Les clients demeurent au cœur de tout le travail qu'accomplit FAC. FAC est fière d'offrir des expériences exceptionnelles à ses clients; cela constitue son avantage concurrentiel. FAC est au service de ses clients à toutes les phases du cycle commercial, du démarrage jusqu'au transfert. Les clients veulent faire affaire avec des gens qui comprennent l'industrie, leur entreprise et leurs besoins particuliers. Pour offrir d'excellentes expériences à ses clients, FAC doit continuer d'offrir de façon délibérée une expérience personnalisée à chaque interaction avec ses clients. Ce faisant, FAC gagnera la confiance et la fidélité de ses clients et demeurera pertinente pour l'industrie.

Pour atteindre cet objectif stratégique, FAC poursuivra ses progrès dans la mise en œuvre des initiatives suivantes :

- Donner aux employés les moyens de bâtir d'excellentes relations clients et d'offrir invariablement une expérience client extraordinaire;
- Offrir des solutions centrées sur les besoins des clients et leur donner les moyens d'effectuer des transactions en ligne au moyen de services numériques sécurisés afin de demeurer pertinente et de répondre aux besoins des clients.

Faire progresser les capacités de gestion des affaires au sein de l'industrie

Plus que jamais, l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne doit savoir s'adapter et réagir au changement. La pandémie sans précédent de COVID-19 a montré à quel point les marchés internationaux et les chaînes d'approvisionnement peuvent être perturbés par les restrictions commerciales et les fluctuations de l'offre et de la demande. FAC peut aider l'industrie à s'adapter au changement en continuant d'améliorer les outils, l'information et le soutien qu'elle met à la disposition des producteurs canadiens pour les aider à gérer leur entreprise. FAC peut aussi aider l'industrie à réaliser son plein potentiel en habilitant les producteurs canadiens au moyen de la technologie numérique. Par exemple, le logiciel AgExpert peut aider les producteurs à gérer leurs données agricoles grâce à une tenue de registres numériques précise, sécurisée et intégrée avec d'autres applications.

Pour réaliser cet objectif stratégique, FAC poursuivra ses progrès dans la mise en œuvre des initiatives suivantes :

- Diffuser des connaissances et des conseils pour aider les clients à parfaire leurs pratiques de gestion agricole;
- Améliorer AgExpert pour permettre aux producteurs de perfectionner leurs pratiques de gestion agricole et d'intégrer leurs données à de nombreuses applications.

4.1.2 Thème : Industrie dynamique et prospère – Servir l'industrie qui nourrit la planète en inspirant l'innovation et la passion

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :
En 2025, FAC diffuse des connaissances et offre du financement afin d'appuyer la réputation que s'est taillée le Canada grâce à ses produits agricoles et agroalimentaires de grande qualité, novateurs et durables. FAC joue un rôle actif dans la croissance et la prospérité de l'industrie et fait en sorte que les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire canadiens demeurent de puissants moteurs de la création d'emplois, de l'économie et de la croissance de la classe moyenne, avec comme objectif de favoriser la diversité et l'inclusion.

Pour atteindre ce résultat essentiel, FAC continuera de faire progresser les objectifs stratégiques suivants :

- Favoriser les possibilités de croissance au sein de la chaîne de valeur agroalimentaire canadienne;
- Soutenir la vitalité à long terme de l'industrie;
- Promouvoir la diversité et l'inclusion dans l'industrie.

Favoriser les possibilités de croissance au sein de la chaîne de valeur agroalimentaire canadienne
FAC demeure engagée à appuyer l'objectif du gouvernement du Canada de hausser la valeur des exportations canadiennes de produits agroalimentaires à 75 milliards de dollars par année d'ici 2025. Les entreprises de transformation alimentaires de toutes tailles contribuent de façon importante à répondre aux besoins des consommateurs, tant sur le marché intérieur que sur les marchés internationaux, qui recherchent des aliments salubres et de qualité, produits au Canada. Seul prêteur entièrement dédié à l'agriculture et à l'agroalimentaire au Canada, FAC a une occasion unique de s'investir davantage dans la chaîne de valeur agroalimentaire en apportant un soutien accru aux entreprises et à l'innovation, à la ferme et au-delà du milieu agricole. Dans le cadre d'une stratégie pluriannuelle qui vise à stimuler la croissance du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire (A et A), FAC continuera de se concentrer sur les besoins de ce secteur et de rechercher des occasions d'investissement dans des fonds de capital-risque.

Pour réaliser cet objectif stratégique, FAC poursuivra ses progrès dans la mise en œuvre des initiatives suivantes :

- Élaborer des solutions d'affaires afin de renforcer notre soutien au secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire (A et A) de manière à rehausser la capacité à valeur ajoutée du Canada;
- Accroître l'offre de capital-risque et l'expertise afin de stimuler l'innovation et la croissance de l'industrie.

Soutenir la vitalité à long terme de l'industrie
Dans le cadre de son mandat, FAC s'est engagée à soutenir la réussite à long terme de la chaîne de valeur agricole et agroalimentaire canadienne. FAC poursuivra ses efforts afin d'exercer ses activités de manière durable et de promouvoir les pratiques durables auprès de ses clients, d'alimenter un dialogue positif pour aider le public à mieux comprendre les pratiques agricoles et la production alimentaire au Canada, et de contribuer à éliminer les préjugés relatifs à la santé mentale en favorisant la conscientisation, la diffusion de connaissances et le dialogue et en offrant un meilleur accès aux services et aux réseaux de soutien.

Pour réaliser cet objectif stratégique, FAC poursuivra ses progrès dans la mise en œuvre des initiatives suivantes :

- Continuer à exercer nos activités de manière durable tout en encourageant l'industrie à faire de même et en appuyant les cibles mondiales et nationales en matière de développement durable;
- Renforcer la confiance du public dans l'industrie en agissant comme catalyseur et en soutenant la production et la consommation d'aliments canadiens;
- Accroître le soutien en santé mentale offert aux Canadiennes et aux Canadiens qui œuvrent en agriculture et qui vivent dans les régions rurales du Canada.

Promouvoir la diversité et l'inclusion dans l'industrie
Pour assurer la vitalité à long terme de l'industrie agricole et agroalimentaire, il importe que toutes les personnes, peu importe leur origine ethnique ou leur genre, soient traitées avec respect et aient accès à des chances égales. FAC a un rôle à jouer dans la création d'une industrie encore plus diversifiée et inclusive et continuera d'explorer des façons de soutenir les groupes sous-représentés au sein de l'industrie agricole canadienne, notamment en prenant en considération les besoins uniques des entrepreneurs et des producteurs agricoles qui sont des femmes, des jeunes, des personnes handicapées et des Autochtones. FAC continuera de veiller à établir des partenariats stratégiques et à fournir à ces groupes des services consultatifs ainsi que des connaissances financières enrichies.

Pour réaliser cet objectif stratégique, FAC poursuivra ses progrès dans la mise en œuvre de l'initiative suivante :

- Accroître l'inclusion des groupes sous-représentés au sein de l'industrie agricole et agroalimentaire, soit les femmes, les jeunes et les Autochtones.

4.1.3 Thème : Culture à rendement élevé – Une seule équipe unie par l'objectif commun de progresser et de réussir

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème : *En 2025, FAC est un employeur très recherché par les employés potentiels, car il offre un milieu de travail très attrayant. La culture d'entreprise et la réputation d'excellence de la société attirent les employés. Ils restent à FAC, car le milieu de travail est conforme à ce qu'il leur a été dit : un travail intéressant comportant des attentes élevées qui sont appuyées par la possibilité d'apprendre et de s'épanouir à titre de professionnel et un environnement d'équipe flexible qui est propice à la prestation d'une expérience client exceptionnelle et de services à l'industrie qui nourrit la planète. Les clients le sentent et l'apprécient.*

Pour atteindre ce résultat essentiel, FAC continuera de faire progresser les objectifs stratégiques suivants :

- Bâtir l'expérience employé de l'avenir;
- Renforcer continuellement notre culture et former les leaders de demain;
- Accroître les connaissances de nos employés;
- Avoir un milieu de travail toujours plus diversifié et inclusif.

Bâtir l'expérience employé de l'avenir

FAC sait que l'expérience employé a une incidence déterminante sur la prestation d'une expérience client extraordinaire et continue de créer délibérément une expérience qui attire et maintient en poste des employés de talent, qui les incite à donner le meilleur d'eux-mêmes et qui leur permet de travailler efficacement en équipe pour servir nos clients. Afin de s'assurer que ses employés aient tous les outils dont ils ont besoin pour réussir aujourd'hui comme demain, FAC continuera de faire évoluer ses stratégies de recrutement, de gestion et de maintien en poste des talents. La pandémie de COVID-19 a accéléré l'élaboration d'une approche renouvelée qui permet d'offrir aux employés un environnement de travail hybride.

Pour réaliser cet objectif stratégique, voici la nouvelle initiative qui sera mise en œuvre par FAC :

- Créer une expérience employé de bout en bout qui permettra à FAC d'attirer et de maintenir en poste les bons employés, selon ses besoins actuels et futurs.

Pour réaliser cet objectif stratégique, FAC poursuivra ses progrès dans la mise en œuvre de l'initiative suivante :

- Élaborer des stratégies de recrutement, de gestion et de maintien en poste des talents pour les divisions afin de veiller à ce que FAC puisse trouver, attirer et retenir les meilleurs candidats selon ses besoins actuels et futurs et l'évolution de l'environnement de travail flexible.

Renforcer continuellement notre culture et former les leaders de demain

FAC exerce ses activités sur un marché hautement concurrentiel. Pour réussir et continuer de servir l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne, FAC doit veiller à ce que l'expérience qu'elle offre à ses clients demeure son avantage concurrentiel. La prestation de cette expérience repose avant tout sur les employés et les gestionnaires. FAC doit donc continuer de créer un environnement où ceux-ci forment une équipe de travail très engagée afin que nos clients se sentent vraiment appréciés. Pour ce faire, FAC continuera de mettre en œuvre un programme d'apprentissage pluriannuel destiné à tous les employés, qui contribuera à approfondir et à maintenir sa culture à rendement élevé et qui favorisera le perfectionnement des nouveaux gestionnaires et des gestionnaires actuels, notamment au moyen d'un processus amélioré de planification de la relève qui permet de cerner les possibilités en matière de leadership et de perfectionnement.

Pour réaliser cet objectif stratégique, FAC poursuivra ses progrès dans la mise en œuvre des initiatives suivantes :

- Protéger la culture de FAC en offrant aux employés des programmes d'apprentissage qui portent sur la responsabilisation et sur les partenariats engagés;
- Former des leaders exceptionnels en offrant des programmes d'apprentissage actualisés qui rehaussent la mobilisation des employés.

Accroître les connaissances de nos employés
L'apprentissage et le perfectionnement des employés garantissent que ceux-ci possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels de FAC. À mesure que l'industrie et l'environnement de travail évoluent, les besoins des employés évoluent également. FAC demeure déterminée à mettre en œuvre une stratégie exhaustive d'apprentissage à l'échelle de la société qui appuie les besoins opérationnels fondamentaux et favorise l'épanouissement et le perfectionnement des employés dans un environnement de travail hybride.

La stratégie d'apprentissage de FAC appuie les employés en diffusant des connaissances dans les domaines de l'agriculture et de la finance. FAC continuera d'améliorer ses programmes d'apprentissage en s'assurant que les méthodes employées et les modes de prestation sont actuels et axés sur les besoins d'affaires.

Pour réaliser cet objectif stratégique, FAC poursuivra ses progrès dans la mise en œuvre de l'initiative suivante :

- Créer un environnement qui favorise l'apprentissage continu et efficace afin d'accroître le perfectionnement des employés selon les besoins d'affaires qui ne cessent d'évoluer.

Avoir un milieu de travail toujours plus diversifié et inclusif
FAC s'efforce de bâtir une main-d'œuvre qui reflète la diversité de l'industrie agricole et agroalimentaire et des collectivités du Canada. Consciente de l'importance de la diversité et de l'inclusion ainsi que des avantages de pouvoir compter sur des perspectives, des aptitudes et des forces différentes, FAC s'attache à mettre en place une stratégie pluriannuelle sur la diversité et l'inclusion, à mettre en œuvre un plan d'équité en matière d'emploi pour les Autochtones et à définir sa stratégie de lutte contre le racisme.

Pour réaliser cet objectif stratégique, voici la nouvelle initiative qui sera mise en œuvre par FAC :

- Mettre en œuvre la stratégie sur la diversité et l'inclusion et en évaluer l'efficacité afin de veiller à ce que FAC offre un milieu de travail accueillant et inclusif et soit en mesure d'attirer et de maintenir en poste des candidats de divers horizons.

4.1.4 Thème : Excellence de l'exécution – Concrétiser les idées

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :
En 2025, FAC anticipe les besoins de ses clients et dépasse leurs attentes grâce à l'utilisation de systèmes, de solutions et de processus agiles et novateurs. Reconnue comme un catalyseur de l'industrie, FAC aide celle-ci à concrétiser des idées novatrices, en aidant les entrepreneurs à réaliser leur vision et à accroître la compétitivité des secteurs agricole et agroalimentaire.

Pour atteindre ce résultat essentiel, FAC continuera de faire progresser les objectifs stratégiques suivants :

- Offrir des solutions centrées sur les besoins des clients;
- Mettre en place des processus fondés sur l'excellence et la simplicité pour nos employés.

Offrir des solutions centrées sur les besoins des clients
FAC est le chef de file de l'industrie dans le domaine du financement agricole, ce qui nous donne une base solide pour créer et fournir des solutions novatrices centrées sur les besoins des clients. De l'élaboration de stratégies et du travail de conception à l'établissement des priorités et à la mise en œuvre, nous apportons de la clarté, de la vélocité et de la synergie à l'échelle de FAC, en nous fondant sur les besoins des clients. En mettant l'accent sur le client, nous pouvons nous assurer d'offrir des solutions efficaces pour les clients et pour l'industrie.

Pour réaliser cet objectif stratégique, voici la nouvelle initiative qui sera mise en œuvre par FAC :

- Créer des processus innovants qui permettent de concrétiser efficacement les idées en mettant l'accent sur l'ordre des priorités, la collaboration entre les divisions et la prise de décisions.

Mettre en place des processus fondés sur l'excellence et la simplicité pour nos employés
FAC a pour objectif d'offrir une expérience client exceptionnelle, ce qui se concrétise non seulement grâce aux interactions avec les clients, mais aussi grâce aux gains d'efficience réalisés à l'arrière-plan qui permettent aux employés d'être bien outillés pour servir nos clients et nos partenaires. FAC prend des mesures pour concrétiser sa vision qui consiste à exploiter la technologie et les données comme facteur de différenciation stratégique.

Pour réaliser cet objectif stratégique, voici la nouvelle initiative qui sera mise en œuvre par FAC :

- Veiller à ce que nos clients, nos partenaires et nos employés aient accès à la technologie, à des données et à de l'information exploitable pour accomplir un excellent travail et faire évoluer la stratégie d'affaires de FAC.

4.1.5 Thème : Gestion efficace du risque d'entreprise – Assurer notre présence à long terme

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :
En 2025, la gestion efficace du risque d'entreprise garantit la réussite soutenue de FAC, favorise l'établissement d'excellentes relations clients et stimule la croissance et l'innovation au sein de l'industrie. Les pratiques de saine gestion du risque de FAC continuent de s'inspirer de son mandat et des besoins de ses clients, et demeurent tout à fait conformes aux attentes en matière de réglementation.

Pour atteindre ce résultat essentiel, FAC continuera de faire progresser les objectifs stratégiques suivants :

- Favoriser une gestion des risques et une croissance durables;
- Développer nos capacités de gestion du risque.

Favoriser une gestion des risques et une croissance durables

FAC est une société d'État fédérale dont le mandat est de soutenir l'industrie agricole et agroalimentaire; à ce titre, une gestion efficace du risque aide à protéger les relations clients et à préserver la solidité et la viabilité globales de FAC. Les pratiques de gestion du risque de FAC doivent évoluer et s'adapter aux préférences changeantes de ses clients, tout en satisfaisant à leurs attentes grandissantes concernant la fluidité des transactions et la prise de décisions rapides.

Pour réaliser cet objectif stratégique, FAC poursuivra ses progrès dans la mise en œuvre de l'initiative suivante :

- Créer des pratiques durables de gestion du risque pour servir une industrie en constante évolution tout en élargissant notre offre de produits et de services.

Développer nos capacités de gestion du risque

Il importe que FAC continue de faire évoluer ses capacités de gestion du risque afin de préserver sa capacité d'offrir une expérience client exceptionnelle à long terme. La pandémie de COVID-19 a accentué l'importance de la planification qui tient compte des incertitudes, ce qui comprend la gestion de crise, la continuité des activités et les menaces à la sécurité. FAC demeurera vigilante et proactive en continuant d'évaluer et d'améliorer ses analyses des risques ainsi que ses pratiques et ses outils de gestion du risque afin de maintenir un état de préparation adéquat et de réaliser des progrès opérationnels.

Pour réaliser cet objectif stratégique, FAC poursuivra ses progrès dans la mise en œuvre des initiatives suivantes :

- Faire progresser l'analyse des risques et la gestion des données afin de générer de nouvelles informations sur les clients et d'optimiser nos résultats d'affaires;
- Faire évoluer nos pratiques d'entreprise pour nous préparer à faire face à l'incertitude et pour gérer les menaces externes qui ne cessent de s'intensifier.

4.1.6 Thème : Solidité financière – Établir une base solide pour l'avenir

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :
En 2025, FAC possède toujours la solidité financière nécessaire pour servir l'industrie agricole et agroalimentaire et y investir, peu importe le cycle économique.

Pour atteindre ce résultat essentiel, FAC continuera de faire progresser l'objectif stratégique suivant :

- Maintenir notre solidité financière.

Maintenir notre solidité financière

FAC est une société d'État financièrement autonome et ses profits lui donnent les moyens d'investir dans ses activités et dans l'industrie. Entre les conditions météorologiques défavorables et les perturbations du marché et des chaînes d'approvisionnement causées par la pandémie de COVID-19, il importe que FAC conserve une position financière solide pour soutenir les acteurs de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne. FAC continuera de protéger ses actifs et sa rentabilité financière en adoptant de solides pratiques de gestion financière et de gestion du risque qui facilitent la prise de décisions d'affaires.

Pour réaliser cet objectif stratégique, voici la nouvelle initiative qui sera mise en œuvre par FAC :

- Faire progresser la technologie, les capacités de gestion de données et l'intégration pour

fournir de meilleures analyses financières et des informations qui appuient les décisions d'affaires.

4.2 Vue d'ensemble du risque

FAC a recours à un cadre de gestion du risque d'entreprise pour s'assurer que les risques sont adéquatement régis, déterminés, évalués, gérés, surveillés et communiqués selon une approche globale. Une gestion efficace du risque d'entreprise permet à FAC d'atteindre ses objectifs stratégiques et lui assure une réussite commerciale durable. Le cadre relatif à la propension au risque établit le niveau de risque que la société est disposée à prendre, à accepter ou à éviter. Ce cadre est approuvé chaque année par le Conseil d'administration.

Catégories de risque et stratégies d'atténuation

FAC est exposée à quatre grandes catégories de risque : le risque stratégique, le risque financier, le risque opérationnel et le risque lié à la réputation.

Chaque catégorie comporte des risques distincts, lesquels sont évalués au moyen de divers outils pour en déterminer la probabilité et l'impact. Le montant de capital requis tient compte de l'évaluation globale du risque et est calculé à l'aide des modèles de capital et d'établissement de provisions de FAC. La société soumet les principaux risques financiers et les principales variables économiques à des essais de tension afin de comprendre la vulnérabilité de l'organisation face à des événements économiques catastrophiques susceptibles de toucher l'agriculture.

Le **risque stratégique** est associé au contexte externe et à la capacité de FAC d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies d'affaires efficaces. Le contexte externe fait l'objet d'un examen continu afin de déterminer si des changements stratégiques doivent être apportés pour gérer et atténuer adéquatement les risques émergents.

Les risques stratégiques potentiels sont cernés et évalués par rapport aux critères de risque. Les risques stratégiques sont classés en fonction de la probabilité qu'ils se matérialisent et des conséquences qui en découleraient afin de déterminer le niveau de traitement requis, y compris l'affectation des ressources.

Les **risques financiers** comprennent les catégories de risque suivantes de FAC : le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque de marché.

Le **risque de crédit**, une sous-catégorie du risque financier, s'entend de la possibilité que FAC subisse une perte financière parce qu'un emprunteur ou une contrepartie n'a pas remboursé un prêt ou honoré ses obligations financières à son égard. Le risque de crédit sur les prêts et les contrats de location représente le risque le plus important auquel la société est exposée, mais il existe aussi un risque de crédit lié aux placements et aux instruments financiers dérivés. FAC évalue la probabilité de risque de crédit et les répercussions qui s'y rattachent au niveau du prêt et du portefeuille. Cette évaluation tient non seulement compte des pratiques exemplaires de gestion du risque de crédit des institutions financières, mais repose aussi sur des méthodes statistiques pour déterminer les probabilités de défaut des prêts de même que les répercussions financières qui s'y rattachent.

À FAC, l'évaluation du crédit est un processus continu. Le processus d'évaluation du risque de crédit débute avec les employés qui sont en contact direct avec les clients et, dans le cas des prêts élevés qui présentent un risque accru, il se termine à l'échelon des cadres supérieurs. L'évaluation est effectuée pour l'ensemble du portefeuille de prêts sur une base transactionnelle et au niveau du portefeuille. FAC a recours à des outils et à des modèles d'évaluation pour quantifier les risques, établir la provision requise pour pertes sur prêts et sur contrats de location et surveiller la suffisance du capital. FAC surveille aussi étroitement le contexte d'exploitation du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire pour s'assurer que ses politiques, ses activités et ses pratiques de financement tiennent suffisamment compte des risques et des possibilités que présente le marché.

Le **risque de liquidité** désigne le risque que FAC ne dispose pas des fonds suffisants pour respecter ses obligations de paiements à leur échéance. FAC atténue le risque de liquidité au moyen d'un portefeuille de placements liquides, du financement au titre du Cadre d'emprunt des sociétés d'État et d'une marge de crédit d'exploitation. Grâce à cette approche et à une source de financement facilement accessible, le risque global est négligeable. Par conséquent, ce risque n'est pas pris en compte dans la détermination des besoins en capital.

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

Le **risque opérationnel** a trait à la possibilité de perte directe ou indirecte découlant de processus ou de systèmes internes inadéquats ou non fonctionnels, ou d'événements externes. Le risque opérationnel découle également d'un manque de conformité aux exigences réglementaires ou prévues par la loi, ou encore d'un litige.

Les principales sources de risque opérationnel sont les employés, les processus et les systèmes. À FAC, les gestionnaires sont responsables de veiller à ce que des politiques et des processus adéquats soient en place dans leur unité d'affaires, afin de gérer les risques.

Les évaluations des risques et des contrôles permettent de définir et d'évaluer les principaux risques et de veiller à ce que des contrôles adéquats et efficaces soient en place. Chaque processus au sein de la société est évalué en regard de la propension au risque de FAC et les lacunes sont comblées. Les principaux contrôles sont vérifiés régulièrement afin d'évaluer leur efficacité à gérer les risques opérationnels. Les mesures du risque opérationnel permettent au Conseil d'administration de déterminer l'efficacité avec laquelle la gestion atténue le risque opérationnel.

L'efficacité de l'environnement de contrôle est évaluée dans le cadre de missions d'audit internes et une assurance est fournie au Conseil d'administration.

Le **risque lié à la réputation** désigne le risque que des intervenants clés et d'autres parties développent une perception négative de FAC, ce qui porterait atteinte à sa réputation et nuirait à sa capacité de recruter et de fidéliser des clients, des partenaires d'affaires et des employés. Le risque lié à la réputation résulte souvent de l'incapacité à gérer les problèmes et les incidents causés par des défaillances de la gestion du risque opérationnel et à y réagir.

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

Pour de plus amples renseignements au sujet des risques déterminés par FAC, consultez l'annexe 7 – Risques et réactions aux risques.

4.3 Survol des résultats attendus et des indicateurs de rendement

FAC utilise un modèle axé sur les actifs stratégiques comme cadre d'évaluation et pour définir ses activités principales comprises dans les thèmes opérationnels essentiels. Pour chaque actif stratégique, FAC a élaboré des énoncés de résultat essentiel qui représentent la réussite. Ceux-ci sont exposés en détail dans la section 4.1 – Objectifs et activités. FAC utilise également un indicateur de performance global pour surveiller et évaluer les progrès accomplis par rapport à sa stratégie.

Les énoncés de résultat essentiel, la vision et la mission de FAC sont harmonisés avec son mandat et les priorités du gouvernement du Canada. FAC fait rapport des efforts qu'elle consacre à l'exécution de son mandat et à l'atteinte des priorités du gouvernement du Canada à l'aide des mesures suivantes :

Résultat	Mesure
FAC s'engage à accroître les exportations agroalimentaires canadiennes et à rehausser la capacité de production à valeur ajoutée du Canada.	Nombre de nouveaux clients des secteurs de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire
FAC est résolue à bâtir un effectif qui reflète la diversité de ses clients et de la main-d'œuvre canadienne.	Pourcentage du nombre total d'employés embauchés faisant partie d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi
FAC investit dans les collectivités où ses clients et ses employés vivent et travaillent.	Montant investi dans des initiatives d'investissement communautaire
	Nombre d'heures de bénévolat effectuées par les employés et rémunérées par FAC
Les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens ont accès à des connaissances qui leur permettent de perfectionner leurs compétences en gestion et de développer leur entreprise.	Nombre total de consultations ou d'interactions liées à l'offre d'apprentissage en ligne sur la gestion d'entreprise de FAC
	Pointage moyen accordé par les participants aux événements de FAC quant à la probabilité qu'ils mettent en pratique l'information tirée de ces événements dans le cadre de leurs activités agricoles
Les jeunes agriculteurs et les jeunes agroentrepreneurs et exploitants d'entreprises agroalimentaires ont accès à des produits et des services de financement spécialisés.	Montant des prêts aux jeunes clients
	Nombre de bénéficiaires actuels de prêts âgés de 40 ans et moins
FAC appuie la Stratégie fédérale de développement durable et la Stratégie pour un gouvernement vert en réduisant ses émissions de gaz à effet de serre.	Réduction des émissions de gaz à effet de serre de FAC
Les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens ont accès à du capital pour développer leur entreprise.	Taux de croissance des prêts et des contrats de location
FAC maintient une situation de capital saine et sécuritaire qui lui permet de faire face aux ralentissements économiques et aux périodes de pertes prolongées, ainsi que de soutenir ses décisions stratégiques.	Suffisance du capital
Les propriétaires de petites et moyennes exploitations ont accès à du capital pour développer leur entreprise.	Pourcentage des clients de FAC dans les segments des petites et des moyennes entreprises

En plus de mesurer les efforts qu'elle consacre à l'exécution de son mandat et à l'atteinte des priorités du gouvernement du Canada, FAC doit également comprendre la position qu'elle occupe sur le marché. Pour ce faire, FAC a mis en place des mesures et des données repères qui lui permettent de se comparer à d'autres organisations pour deux de ses actifs stratégiques les plus importants, à savoir ses excellentes relations clients et sa culture à rendement élevé.

Excellentes relations clients

L'importance que FAC accorde à ses relations clients explique en grande partie pourquoi les clients choisissent de faire affaire avec elle. Pour cette raison, il est important que FAC mesure son rendement par rapport à d'autres organisations. L'indicateur Net Promoter Score[MD] (NPS) est une mesure du taux de promotion par les clients utilisée par des entreprises de premier plan à l'échelle internationale comme norme pour mesurer et améliorer l'expérience client. FAC continuera à œuvrer pour l'excellence de l'expérience client, laquelle sera mesurée au moyen du pointage NPS.

Sondage sur la mobilisation des employés

FAC croit que le fait d'offrir une excellente expérience employé l'aide à recruter et à maintenir en poste des employés à rendement élevé qui possèdent les compétences et les attitudes nécessaires pour établir d'excellentes relations clients. FAC s'efforce d'être un employeur de choix et donne à ses employés les moyens d'offrir une excellente expérience client. Pour mesurer ce résultat, FAC utilise le sondage Kincentric sur la mobilisation des employés afin de comparer la mobilisation de ses employés aux résultats d'autres organisations.

Pour de plus amples renseignements au sujet des mesures et des cibles de FAC, consultez l'annexe 3 – Résultats prévus.

5.0 | Aperçu financier

Résultats prévus pour 2020-2021 et pour la période de planification de 2021-2022 à 2025-2026

FAC est une société d'État financièrement autonome qui projette une croissance et une rentabilité soutenues grâce à de solides pratiques de gestion financière et de gestion du risque. Dans la section 4.0, on présente les six thèmes stratégiques qui appuient la vision et la mission de FAC, et ces thèmes ainsi que les objectifs stratégiques correspondants servent de fondement au plan financier. Toutes les autres sections du plan d'entreprise font partie intégrante du plan financier et doivent être lues dans leur intégralité pour avoir une compréhension globale des résultats financiers projetés.

Le plan financier décrit les résultats financiers projetés et les principales hypothèses sous-jacentes utilisées pour établir les projections. Les résultats montrent les progrès réalisés par FAC vers l'atteinte de l'objectif stratégique portant sur le maintien de sa solidité financière, en misant sur la croissance rentable du portefeuille et sur l'efficience. La gestion financière rigoureuse de FAC lui permet de servir l'industrie autant durant les périodes d'adversité que de prospérité.

Le plan financier et les principales hypothèses s'inspirent des perspectives de FAC à l'égard des secteurs agricole et agroalimentaire canadiens décrits dans la section 3.0. En 2020, la COVID-19 a des répercussions considérables sur les économies nationale et mondiale qui se traduisent par une incidence négative sur l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne. Les mesures mises en place pour soutenir l'industrie pendant la pandémie comprennent notamment un apport de capital de 500 millions de dollars fourni par le gouvernement du Canada en mars 2020. L'économie canadienne devrait commencer à se redresser en 2021, à mesure que les échanges internationaux reviendront à la normale et que les économies à l'échelle planétaire se remettront de la pandémie de COVID-19. La croissance de la dette agricole ainsi que de la valeur des terres et des bâtiments agricoles ralentira au cours de la période visée par le plan comparativement aux dernières années.

Par conséquent, durant la période de planification quinquennale, le portefeuille devrait croître plus lentement qu'au cours des dernières années. Le risque de crédit devrait également s'intensifier en 2020-2021 en raison des répercussions de la COVID-19 sur l'économie et de l'augmentation de l'activité de prêt et des reports de paiements qui résultent des programmes de soutien mis en place par FAC en réponse à la COVID-19 décrits à la section 3.2. Selon les projections, le risque de crédit reviendra lentement à la normale au cours de la période visée par le plan à mesure que les clients se rétablissent et que les pertes sont comptabilisées au titre des radiations. Les mesures de la rentabilité projetées sont assombries par la faiblesse des taux d'intérêt attribuable à la COVID-19 et par des niveaux de capitaux plus élevés. Tout au long de la période visée par le plan, l'impact de la faiblesse prolongée des taux d'intérêt affaiblit les mesures de la rentabilité, principalement la marge d'intérêt nette et le rendement des capitaux propres. La diminution du bénéfice qui résulte de la faiblesse des taux d'intérêt a aussi une incidence sur les ratios d'efficience projetés.

FAC veille à sa bonne situation financière au moyen de ses pratiques de gestion du risque et de gestion du capital. Ainsi, son cadre de gestion du risque d'entreprise garantit que les risques sont cernés et gérés adéquatement. De plus, la politique de gestion du capital approuvée par le Conseil d'administration de FAC établit de façon appropriée l'exigence de suffisance du capital relativement aux risques cernés. La forte intégration des pratiques de gestion du risque d'entreprise et de gestion du capital permet à FAC d'atteindre ses objectifs et lui assure une réussite commerciale durable. Selon les projections, le niveau des capitaux demeurera élevé au cours des premières années du plan, étant donné l'incertitude actuelle liée à la COVID-19, et reviendra à la normale au cours de la période de planification.

Croissance du portefeuille

Comme il est indiqué à la section 3.0, plusieurs facteurs ont des répercussions sur les secteurs agricole et financier et, par ricochet, sur les volumes de prêts de FAC. Selon les projections, les prêts et les contrats de location devraient passer de 40,7 milliards de dollars en 2020-2021 à 49,0 milliards de dollars en 2025-2026. Cette hausse correspond à une croissance annuelle moyenne de 3,8 % pendant la période visée par le plan. La croissance du portefeuille en 2020-2021 devrait s'établir à 5,4 %, ce qui est supérieur à la croissance annuelle moyenne projetée au cours de la période visée par le plan. Cette croissance plus marquée est attribuable aux prêts et aux reports de paiements accordés dans le cadre des programmes de soutien relatifs à la COVID-19 et aux niveaux de décaissement généraux.

Rentabilité

Selon les projections, les intérêts créditeurs nets passeront de 1,3 milliard de dollars (prévision de 2020-2021) à 1,4 milliard de dollars en 2025-2026. Cette augmentation est attribuable à la croissance projetée du portefeuille, qui est partiellement contrebalancée par une marge d'intérêt nette plus faible.

Selon les projections, la marge d'intérêt nette sur l'actif productif moyen devrait passer de 3,05 % en 2020-2021 à 2,83 % en 2025-2026. Le rétrécissement de la marge d'intérêt nette est principalement attribuable à la faiblesse projetée des taux d'intérêt pendant toute la période visée par le plan.

Qualité du crédit

Selon les prévisions, la provision pour pertes sur prêts au titre des prêts devrait s'établir à 295 millions de dollars en 2020-2021. Parallèlement à la croissance du portefeuille, la provision pour pertes sur prêts augmentera au cours des années visées par le plan et, selon les projections, devrait s'établir à 307 millions de dollars à la fin de l'exercice 2025-2026. Le niveau de provision par dollar du portefeuille atteint un sommet en 2020-2021, puisque d'autres répercussions de la COVID-19 sont constatées aux résultats, et devrait diminuer lentement durant la période visée par le plan à mesure que les clients se rétablissent et que davantage de pertes sont comptabilisées au titre des radiations. FAC continue de mettre l'accent sur de saines pratiques de gestion du risque, dont le maintien d'un portefeuille bien diversifié, tant sur le plan sectoriel que régional.

Selon les projections, la charge pour pertes sur prêts passera de 76 millions de dollars en 2020-2021 à 64 millions de dollars en 2025-2026, reflet de la diminution de la provision requise par dollar de prêt.

Efficience

Selon les projections, les frais d'administration devraient passer de 477 millions de dollars en 2020-2021 à 610 millions de dollars au dernier exercice de la période de planification. Cette hausse est principalement attribuable à l'augmentation de la charge liée au personnel, qui est nécessaire pour soutenir la croissance des activités d'affaires et mettre en œuvre des initiatives stratégiques afin que FAC puisse servir ses clients et l'industrie. Outre les charges relatives au marketing et à la publicité, des hausses modestes de toutes les catégories de charges non liées au personnel durant la période de planification contribuent aussi à la hausse des frais d'administration.

Selon les projections, le ratio d'efficience devrait passer de 36,7 % en 2020-2021 à 42,7 % en 2025-2026 en raison de la hausse des frais d'administration qui excédera la croissance du bénéfice. La variation du ratio d'efficience est attribuable, dans une proportion d'un peu plus de 50 %, à la diminution de la marge d'intérêt nette qui résulte de la faiblesse prolongée des taux d'intérêt.

Budget d'investissement

Selon les projections, les dépenses en capital devraient s'établir à 36 millions de dollars en 2020-2021 et augmenter légèrement pour atteindre 38 millions de dollars en 2025-2026. Cette hausse est principalement attribuable à la croissance des dépenses liées aux logiciels, qui est contrebalancée en partie par une diminution des actifs au titre du droit d'utilisation.

Emprunts

Les emprunts, comprenant les intérêts courus, devraient passer de 34,0 milliards de dollars en 2020-2021 à 41,6 milliards de dollars en 2025-2026 selon les projections. Cette hausse est directement attribuable aux besoins d'emprunt de la société pour financer la croissance de son portefeuille, qui sont partiellement contrebalancés par une augmentation des capitaux propres.

Gestion du capital

FAC projette de demeurer suffisamment capitalisée durant la période visée par le plan. La société s'est fixé un ratio de capital cible de 15,0 % des actifs pondérés en fonction des risques, selon son processus d'évaluation de la suffisance du capital interne (PESCI), qui respecte les Normes de fonds propres émises par le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF).

Selon les projections, le capital total devrait augmenter durant la période de planification, passant de 7,7 milliards de dollars en 2020-2021 à 8,4 milliards de dollars en 2025-2026, ce qui correspond à une croissance annuelle moyenne de 2,0 %. On projette que les actifs pondérés en fonction des risques augmenteront de 3,8 % en moyenne, principalement en raison de la croissance projetée du portefeuille. Les paiements de dividendes ont été suspendus temporairement, compte tenu de l'incertitude persistante liée à la COVID-19. Les niveaux de capitaux demeurent plus élevés au cours des premières années du plan; le remboursement de l'apport en capitaux et la reprise du versement de dividendes sont projetés pour l'exercice 2022-2023. Les versements de dividendes projetés pour l'ensemble de la période visée par le plan totalisent 2,9 milliards de dollars.

Le versement de dividendes est guidé par le ratio de capital cible, le PESCI et l'énoncé relatif au versement des dividendes précisé dans la Politique de gestion du capital de la société. L'évaluation découlant du PESCI offre une certitude quant à la position en matière de capital de FAC et permet une utilisation efficiente des capitaux par leur réinvestissement dans le portefeuille de la société ainsi que le versement de dividendes lorsque les capitaux sont supérieurs aux besoins. L'énoncé relatif au versement des dividendes établit un lien entre le versement de dividendes et son capital excédentaire, comme cela est déterminé lors de l'évaluation de la suffisance du capital en fin d'exercice.

Le rendement des capitaux propres mesure l'efficacité de la société quant à sa capacité de générer des bénéfices par rapport aux capitaux propres. Le mandat de FAC limite ses activités commerciales, ce qui a des répercussions inhérentes à son profil de risque, alors que les lignes directrices du BSIF établissent le capital dont FAC a besoin pour couvrir ce risque. Ces facteurs influent considérablement sur le rendement des capitaux propres qui peut être réalisé dans le cadre du modèle d'affaires de FAC. Selon les prévisions, le rendement des capitaux propres s'établira à 9,8 % en 2020-2021; il est projeté qu'il diminuera ensuite au cours de la période visée par le plan pour s'établir à 8,8 % en 2025-2026. Le premier facteur qui influe sur ce ratio est le niveau élevé de capitaux, suivi de la diminution de la marge d'intérêt nette et de la hausse des frais d'administration pendant la période de planification.

Annexe 1 – Lettre de mandat ou orientation du ministère

Lettre de mandat de FAC

31 août 2016

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

Monsieur,

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

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

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

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

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

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

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

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

- En tant que fournisseur national canadien de services financiers et commerciaux spécialement adaptés aux besoins et aux occasions de l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire, Financement agricole Canada doit absolument s'assurer que les producteurs et les transformateurs ont accès aux capitaux nécessaires au cours de tous les cycles économiques.
- Continuer à fournir un accès aux capitaux pour permettre aux familles agricoles, aux producteurs et aux entreprises de l'ensemble de la chaîne de valeur agricole de continuer à développer leurs activités, à adopter des pratiques et des modèles commerciaux novateurs, à accéder à de nouveaux marchés et à utiliser de nouvelles technologies. Il faut accorder une attention soutenue aux produits et aux services qui facilitent les transferts entre générations, qui aident les agriculteurs jeunes ou nouveaux à se joindre à l'industrie, qui promeuvent la durabilité et qui améliorent le secteur de la transformation des aliments du Canada de façon à ajouter de la valeur avant l'exportation.
- Continuer à consolider ses relations avec d'autres institutions financières, y compris les caisses populaires et les banques canadiennes, afin d'explorer des occasions de collaboration et de financement par un syndicat financier dans le but de renforcer l'agriculture canadienne et les régions rurales du Canada.
- Soutenir les intérêts canadiens en matière d'agriculture qui découlent des négociations commerciales en continuant à collaborer avec la Banque de développement du Canada, Exportation et développement Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada ainsi que des organisations du secteur privé pour s'assurer que les entreprises canadiennes du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire ont un accès adéquat à des capitaux afin de réussir sur les marchés internationaux.
- Continuer à investir dans des fonds de capital de risque dédiés à l'agriculture pour veiller à ce qu'une expertise et des capitaux de risque élevé soient mis à la disposition du nombre croissant d'entreprises novatrices.
- Continuer à favoriser l'amélioration de la compétitivité de l'industrie sur le marché mondial en communiquant les plus récentes pratiques en matière de gestion d'entreprise et observations économiques au moyen d'ateliers, de publications et de forums d'apprentissage.
- Continuer à promouvoir et à soutenir les initiatives dirigées par l'industrie qui aident le public à mieux comprendre les pratiques agricoles, qui permettent de s'assurer que les producteurs sont au courant des plus récentes tendances en matière de consommation, qui favorisent une meilleure compréhension du public quant à la production d'aliments et qui encouragent l'industrie à maintenir l'acceptabilité sociale de ses activités.
- Appuyer le processus de nomination par décret du gouverneur en conseil en établissant des profils pour les postes au sein de son conseil d'administration et en fournissant d'autres renseignements pertinents pour éclairer le processus de nomination.

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

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

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

Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Original signé par
Lawrence MacAulay, C.P., député

Date de modification : 2016-11-04

Priorités additionnelles de FAC

1er février 2018

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

Monsieur,

Je vous remercie, ainsi que le Conseil d'administration et tous les employés de Financement agricole Canada, pour votre excellent travail de soutien du secteur agricole et agroalimentaire du Canada. En ce début de nouvelle année, je profite de l'occasion pour vous entretenir au sujet de certaines priorités du gouvernement fédéral qui touchent ce secteur.

Le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire est un important moteur de création d'emplois, de prospérité économique et de croissance de la classe moyenne au Canada. Le gouvernement est déterminé à soutenir le secteur agricole pour qu'il demeure un chef de file en matière de création d'emplois et d'innovation, tout en misant sur un programme commercial vigoureux qui augmentera les débouchés pour les producteurs agricoles et les transformateurs et qui créera de nouveaux emplois à l'échelle du Canada.

Suite aux recommandations du Conseil consultatif en matière de croissance économique, dirigé par Dominic Barton, le gouvernement fédéral a établi l'objectif ambitieux d'augmenter les exportations agroalimentaires du Canada à 75 milliards de dollars par année d'ici 2025. Le budget de 2017 énonce clairement un engagement ferme envers le secteur agricole et agroalimentaire, et souligne son importance pour l'économie canadienne.

La réputation du Canada pour ses produits agricoles et agroalimentaires novateurs, durables et de grande qualité donnera au secteur un avantage concurrentiel sur les marchés mondiaux. La formation, les ressources et les services commerciaux et financiers de Financement agricole Canada aideront le secteur à se rapprocher de son objectif en matière de croissance des exportations.

En plus des priorités détaillées dans la précédente lettre de mandat de 2016, et en collaboration avec les membres récemment nommés au Conseil d'administration au moyen du nouveau processus de sélection ouvert, transparent et fondé sur le mérite, je demande à Financement agricole Canada :

- d'appuyer les groupes sous-représentés du secteur agricole canadien, notamment en répondant aux besoins uniques des femmes, des jeunes, des handicapés et des Autochtones qui exploitent des terres et des entreprises agricoles, conformément à l'accent mis par le gouvernement sur la diversité et l'inclusion;
- de s'employer à promouvoir et à améliorer les produits et les services qui facilitent les transferts intergénérationnels et qui aident les jeunes et les nouveaux agriculteurs à se joindre à l'industrie;
- de collaborer avec les organisations aux vues similaires, et de les soutenir, afin d'accroître la sensibilisation et la diffusion de connaissances pour aider les producteurs canadiens qui ont des problèmes de santé mentale et améliorer l'accès aux services et aux réseaux de soutien dans les régions rurales du Canada;
- d'appuyer les produits et les services qui aideront le Canada à atteindre son objectif d'augmenter les exportations agricoles et agroalimentaires du Canada à 75 milliards de dollars par année d'ici 2025.

Comme je l'ai mentionné dans ma lettre précédente, je continue d'encourager Financement agricole Canada à collaborer avec Agriculture et Agroalimentaire Canada en vue de la réalisation de ces priorités additionnelles et de la production de rapports à leur égard.

Je me réjouis à la perspective de continuer de collaborer avec vous et Financement agricole Canada pour favoriser le développement du secteur et permettre aux producteurs de récolter les fruits de nos efforts.

Cordialement,

Original signé par
Lawrence MacAulay, C.P., député

Date de modification : 2018-06-08

Le premier ministre a envoyé, le 19 décembre 2019, à Marie-Claude Bibeau, ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, une lettre de mandat.

La ministre Marie-Claude Bibeau a reçu l'engagement suivant lié à FAC :

- Pour appuyer les agriculteurs dans leur réussite et leur croissance, diriger le regroupement des services financiers et consultatifs fédéraux actuellement répartis entre plusieurs organismes. La nouvelle entité, Développement agricole et alimentaire Canada, servira de guichet unique pour la prestation des services de l'ensemble du gouvernement et sera dotée d'un mandat élargi et renforcé, ainsi que de capacités additionnelles de prêt de capital.

Bien que FAC n'ait pas spécifiquement reçu une lettre de mandat liée à cet élément précis, elle a entrepris de collaborer avec le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (AAC) concernant ces engagements avant le début de la pandémie de COVID-19. Toutefois, depuis le début de la pandémie, il n'y a pas eu d'autres développements à cet égard. Toutefois, FAC demeure disposée à collaborer à nouveau avec AAC en vue de faire progresser ce dossier.

Annexe 2 – Structure de la gouvernance d'entreprise

Conseil d'administration

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

Douze administrateurs, dont le président-directeur général de FAC et le président du Conseil, composent le Conseil d'administration. À l'exception du président-directeur général, les administrateurs ne font pas partie de la direction de FAC. La biographie de chaque administrateur se trouve sur le site Web de FAC, sous À propos de FAC > Profil de la société > Leadership > Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration est responsable de la gouvernance générale de FAC. Il veille à ce que les activités de la société servent les intérêts supérieurs de celle-ci et ceux du gouvernement du Canada. Les administrateurs jouent un rôle d'intendance, participent au processus de planification stratégique et approuvent l'orientation stratégique et le plan d'entreprise de la société. Le Conseil d'administration est aussi chargé de veiller à la détermination des risques liés aux activités de FAC. Il s'assure que des pouvoirs et des mesures de contrôle appropriés sont en place, que les risques sont gérés adéquatement et que l'atteinte des buts et des objectifs de la société n'est pas compromise.

Les administrateurs sont nommés par le gouverneur en conseil, sur la recommandation de la ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. La société et son Conseil d'administration suivent rigoureusement le processus gouvernemental de nomination des administrateurs pour pourvoir les sièges vacants actuels et futurs. L'actuelle ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire a annoncé quatre nominations. M. Michael Hoffort a été reconduit dans ses fonctions de président-directeur général pour un mandat de trois ans à compter du 1er juillet 2019. Mme Sylvie Cloutier (Québec) a été reconduite dans ses fonctions pour un mandat de trois ans à compter du 12 juillet 2019. Mme Sharilee Fossum (Alberta) a été nommée pour un premier mandat le 2 juin 2019, en remplacement de M. Jason Skinner, dont le mandat était échu. Mme Jane Halford (Alberta) a été nommée à la présidence du Conseil d'administration pour un mandat de quatre ans à compter du 26 avril 2020; elle est membre du Conseil depuis décembre 2014.

FAC communique avec le Cabinet de la ministre et reçoit des mises à jour régulières sur l'état d'avancement du processus de nomination pour les mandats de quatre administrateurs, qui sont échus. Lorsqu'un nouvel administrateur se joint au Conseil d'administration, il suit un programme d'orientation pour mieux lui faire connaître FAC et sa direction. FAC considère que la formation des administrateurs est un processus continu. Le programme est conçu de façon à répondre aux besoins de chacun des nouveaux administrateurs et, dans tous les cas, comporte les éléments suivants : (1) la mise en relation du nouveau membre avec les autres membres du Conseil et de la direction, ce qui comprend des rencontres individuelles avec la présidente du Conseil, la présidente du Conseil d'administration, le président-directeur général et le secrétaire de la société, (2) un aperçu des activités, des priorités stratégiques et des principales fonctions de FAC, ainsi que la tenue de discussions connexes, et (3) la transmission d'informations au sujet du Conseil et de sa structure, ses pratiques et sa gouvernance.

Les rôles et les responsabilités du président du Conseil, de ses administrateurs et du président-directeur général sont consignés dans des descriptions de poste qui sont disponibles sur demande. Ceux du Conseil d'administration et de ses quatre sous-comités (le Comité d'audit, le Comité de gouvernance d'entreprise, le Comité des ressources humaines et le Comité de gestion du risque) se trouvent sur le site Web de FAC, sous À propos de FAC > Profil de la société > Leadership > La charte du conseil d'administration. Ces documents exposent clairement les responsabilités du Conseil d'administration à l'égard des six grands domaines suivants : la gouvernance d'entreprise, la divulgation publique et la communication de l'information

financière, les relations avec le gouvernement et la responsabilité sociale d'entreprise, l'intégrité sur les plans juridique et éthique, le perfectionnement des dirigeants ainsi que la planification stratégique et la gestion du risque.

Les administrateurs reçoivent une indemnité journalière et des honoraires annuels fixés par le gouverneur en conseil en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le dernier ajustement des taux de rémunération a eu lieu le 8 janvier 2008. Les administrateurs sont indemnisés pour toute dépense qu'ils engagent afin de s'acquitter de leurs fonctions, y compris les frais de déplacement et d'hébergement. Ils sont visés par leur propre politique sur les frais de déplacement, qui ressemble sensiblement à celle des employés de FAC.

Membre de Conseil	Mandat actuel (aaaa/mm/jj)[7]	Participation à des comités pour la période de rapport	Période de rapport (2019-11-01 – 2020-09-30)					
			Présence aux réunions de comités	Présence aux réunions du Conseil	Honoraires annuels (A)	Indemnités journalières	Rémunération totale (A&B)	Frais de déplacement et dépenses connexes[8]
Del Anaquod	2017-11-09 à 2020-11-09	Gouvernance d'entreprise Ressources humaines	2/3 2/3	9/10	6 200 $	8 972,50 $	15 172,50 $	3 341,60 $
Bertha Campbell (présidente du Conseil par intérim du 2019-12-14 au 2020-04-21)	2017-11-09 à 2021-11-09	Audit Gouvernance d'entreprise	6/6 3/3	10/10	6 200 $	17 460,00 $	23 660,00 $	13 294,08 $
Sylvie Cloutier	2019-06-02 à 2022-06-02	Ressources humaines Gestion du risque	3/3 4/4	10/10	6 200 $	12 125,00 $	18 325,00 $	9 547,07 $
Laura Donaldson	2018-11-09 à 2021-11-09	Gouvernance d'entreprise Audit	3/3 6/6	10/10	7 200 $	14 307,50 $	21 507,50 $	5 074,66 $
Sharilee Fossum	2019-06-02 à 2022-06-02	Audit Gestion du risque	5/6 3/4	8/10	6 200 $	13 822,50 $	20 022,50 $	5 541,67 $
Jane Halford (Début du mandat de la présidente du Conseil d'administration 2020-04-22)	2020-04-22 à 2024-04-22	Ressources humaines (présidente) Gestion du risque	3/3 4/4	10/10	10 041,66 $	11 397,50 $	21 439,16 $	4 282,47 $
Michele Hengen	2017-11-09 à 2020-11-09	Gestion du risque (présidente) Ressources humaines	4/4 3/3	10/10	7 200 $	9 457,50 $	16 657,50 $	1 554,97 $
Michael Hoffort (président-directeur général)	2019-07-01 à 2022-07-01	Le PDG est administrateur, mais ne fait pas partie de l'un ou l'autre des comités. Il assiste à différentes réunions de comité.		10/10	Le président-directeur général ne perçoit aucune rémunération distincte pour l'exercice de ses fonctions de membre du Conseil d'administration.			Les dépenses de voyage du PDG, ce qui comprend les voyages exigés dans le cadre des activités du Conseil d'administration, sont publiées sur le site Web public de FAC.
Dale Johnston[9] (Fin du mandat du président du Conseil d'administration 2019-12-13)	2015-12-13 à 2019-12-13	Gouvernance d'entreprise Ressources humaines	1/1 1/1	1/1	0 $	0 $	0 $	2 056,17 $

[7] Les mandats de Doris Priddle, James Laws et Michele Hengen sont terminés. Ces trois administrateurs continuent d'exercer leur rôle en attendant la reconduction de leur mandat ou la nomination de nouveaux administrateurs, conformément au paragraphe 5(5) de la *Loi sur Financement agricole Canada*.

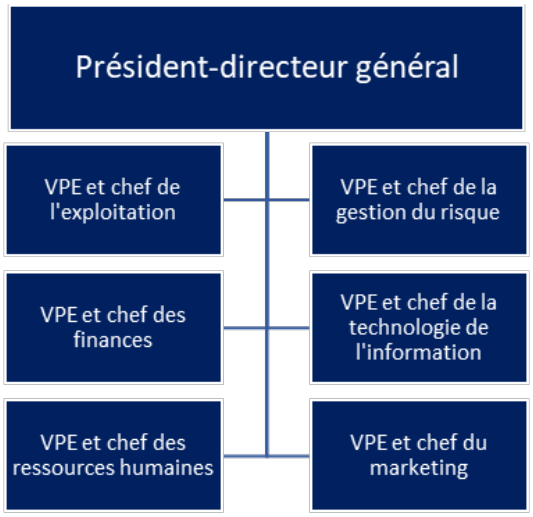
[8] En plus d'avoir pris part aux réunions régulières du Conseil et des comités, les membres du Conseil ont participé à une séance de planification stratégique en janvier 2020 à Vancouver. Bon nombre des administrateurs ont également assisté au Canada's Agriculture Summit, un sommet de l'agriculture du Canada tenu à Calgary.

[9] En tant qu'ancien député, Dale Johnson est assujetti à la *Loi sur les allocations de retraite des parlementaires*. Sa rémunération totale est limitée à 5 000 $.

James Laws	2017-11-09 à 2020-11-09	Audit Gouvernance d'entreprise	6/6 3/3	10/10	6 200 $	12 367,50 $	18 567,50 $	3 882,96 $
Doris Priddle	2015-11-26 à 2019-11-26	Audit Gouvernance d'entreprise	6/6 3/3	10/10	6 200 $	16 732,50 $	22 932,50 $	17 141,65 $
Govert Verstralen	2017-11-09 à 2021-11-09	Audit (président) Gestion du risque	6/6 4/4	10/10	7 200 $	16 005,00 $	23 205,00 $	6 979,92 $

Remarque : La période de rapport a été modifiée afin de coïncider avec la fin du trimestre du 30 septembre.

Équipe de gestion d'entreprise (ÉGE)



L'Équipe de gestion d'entreprise (ÉGE) se compose du président-directeur général et de six vice-présidents exécutifs. Assujettis au *Code de déontologie* de FAC, les cadres dirigeants respectent les plus hautes normes éthiques en matière de conduite commerciale, professionnelle et personnelle.

L'ÉGE est responsable des résultats d'affaires et des décisions de la société, notamment sur le plan de la vision stratégique, de la stratégie d'investissement, de l'affectation des ressources d'entreprise et de la résolution des grandes questions stratégiques. La biographie des membres de l'ÉGE se trouve sur le site Web de FAC, sous À propos de FAC > Profil de la société > Leadership > Équipe de gestion d'entreprise.

Tous les cadres dirigeants, à l'exception du président-directeur général, sont rémunérés selon les politiques et les échelles de rémunération approuvées par le Conseil d'administration de FAC. La société n'offre aucune mesure incitative à moyen ou à long terme à ses employés.

Le gouverneur en conseil fixe la rémunération du président-directeur général. En 2020-2021, la fourchette salariale de base pour ce poste se situe entre 325 300 $ et 381 700 $, à laquelle s'ajoute une rémunération conditionnelle de l'ordre de 13 % à 26 % du salaire de base.

Le cadre de rémunération totale en argent fondée sur le rendement, établi pour l'ÉGE, comprend une fourchette salariale de base, à laquelle s'ajoute une rémunération conditionnelle importante. Ce cadre s'inscrit dans la philosophie d'une rémunération fondée sur le rendement. Le montant de la rémunération conditionnelle versé et l'évolution au sein de la fourchette salariale dépendent des résultats de la société et de la division du cadre dirigeant ainsi que de son rendement individuel. Pour obtenir plus de renseignements au sujet des mesures de rendement de la société, consulter l'annexe 3 – Résultats prévus.

En 2020-2021, il y a trois fourchettes salariales de base pour les vice-présidents exécutifs; l'une se situe entre 283 748 $ et 400 587 $, la deuxième entre 242 309 $ et 342 084 $, et la troisième entre 209 809 $ et 296 202 $. Les membres de l'Équipe de gestion d'entreprise reçoivent un montant équivalant à 12 % du salaire de base à titre d'avantages indirects, appliqués en premier lieu à leurs cotisations de retraite individuelles et ensuite à d'autres fins approuvées.

Équipe des cadres supérieurs (ÉCS)

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

Cadre de gouvernance

En plus du Conseil d'administration, de l'ÉGE et de l'ÉCS, le cadre de gouvernance de FAC comporte huit comités qui orientent le processus décisionnel de la société.

Le **Comité de gestion de l'actif-passif** (CGAP) détermine l'orientation de FAC sur les plans commercial et financier en fonction de la stratégie

et de l'Énoncé relatif à la propension au risque qui ont été approuvés. Cela comprend l'établissement des taux de financement, la gestion des marges d'intérêt nettes, la diversification du portefeuille et le placement des liquidités, l'harmonisation avec les stratégies d'entreprise et la planification financière ainsi que l'atteinte des cibles de rendement du portefeuille.

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

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

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

Le **Comité directeur du programme Horizon** conseille l'ÉGE quant à l'orientation stratégique relative à la gestion de la rémunération et du rendement. Il évalue également tous les postes au moyen du système de classification de FAC.

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

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

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

Annexe 3 – Résultats prévus

FAC réalise son mandat et met en valeur le secteur rural canadien par l'offre de produits, de services et d'une expérience client qui répondent aux besoins de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne et qui aident les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires à développer leur exploitation, à accéder à de nouveaux débouchés et à innover. FAC veille à ce que les exploitations de toute taille aient accès à des capitaux et à un solide partenaire financier, et ce, quel que soit le cycle économique. FAC aide l'industrie à demeurer concurrentielle et contribue au perfectionnement des connaissances et des capacités en gestion des producteurs et des autres intervenants œuvrant dans le secteur agricole canadien. FAC soutient la réussite à long terme du secteur agricole canadien en mettant l'accent sur les besoins de la prochaine génération de producteurs, d'agroentrepreneurs et d'exploitants d'entreprises agroalimentaires et en aidant l'industrie à renforcer la confiance du public auprès des consommateurs. À FAC, nous favorisons également des collectivités fortes et dynamiques où nos clients et nos employés vivent et travaillent, en particulier dans les régions rurales du Canada.

Résultats à court terme				
Résultat	**Indicateur de rendement**	**Cible de 2021-2022**	**Cible de 2025-2026**	**Stratégie de collecte de données**
FAC s'engage à accroître les exportations agroalimentaires canadiennes et à rehausser la capacité de production à valeur ajoutée du Canada.	Nombre de nouveaux clients des secteurs de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire	360	475	Données annuelles des systèmes financiers de FAC
FAC est résolue à bâtir une main d'œuvre qui reflète la diversité de ses clients et de la main- d'œuvre canadienne.	Pourcentage du nombre total d'employés embauchés faisant partie d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi[10]	18 %	20 %	Données annuelles des systèmes des ressources humaines de FAC
FAC investit dans les collectivités où ses clients et ses employés vivent et travaillent.	Montant investi par FAC dans des initiatives et des projets communautaires, notamment les fonds versés à des organismes sans but lucratif locaux	3,5 M$	3,5 M$	Données annuelles tirées de la base de données Sponsorium (qui assure un suivi des activités d'investissement communautaire de FAC)
	Nombre d'heures de bénévolat effectuées par les employés et payées par FAC	0[11]	3 500 heures	Données annuelles de la base de données sur l'investissement communautaire

[10] L'indicateur de rendement englobe les groupes visés par l'équité en matière d'emploi suivants : les Autochtones, les membres de minorités visibles et les personnes ayant une incapacité. En se fondant sur les informations de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP), FAC procédera à la redéfinition des mesures futures pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

[11] Toutes les activités de bénévolat ont été suspendues en 2021-2022 en raison des restrictions imposées par la COVID-19.

Résultats à moyen terme				
Résultat	**Indicateur de rendement**	**Cible de 2021-2022**	**Cible de 2025-2026**	**Stratégie de collecte de données**
FAC offre une expérience client qui répond aux besoins de l'industrie.	Net Promoter Score[MD]	69	71	Sondages auprès de la clientèle à divers moments de l'exercice
Les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens ont accès à des connaissances qui leur permettent de perfectionner leurs compétences en gestion et de développer leur entreprise.	Total des consultations ou interactions à l'égard de l'offre en ligne de produits d'apprentissage en gestion d'entreprise de FAC[12]	700 000	1 125 000	Analyse des données annuelles du site Web de FAC
	Pointage moyen accordé par les participants aux événements quant à la probabilité qu'ils mettent en application l'information tirée des événements de FAC dans le cadre de leurs activités agricoles	≥4	≥4	Compilation annuelle des données du sondage post-événement rempli en ligne par les participants, auquel ils devaient répondre à l'aide d'une échelle de 1 (Absolument pas d'accord) à 5 (Totalement d'accord)
Les jeunes agriculteurs et les jeunes agroentrepreneurs et exploitants d'entreprises agroalimentaires ont accès à des produits et des services de financement spécialisés.	Financement accordé aux jeunes emprunteurs : Agri-production : Agroentreprise et agroalimentaire :	 3,9 G$ 128 M$	 4,33 G$ 142,3 M$	Données annuelles des systèmes financiers de FAC
	Nombre de clients emprunteurs actuels âgés de moins de 40 ans	19 550	19 950	Données annuelles des systèmes financiers de FAC

Résultats à long terme				
Résultat	**Indicateur de rendement**	**Cible de 2021-2022**	**Cible de 2025-2026**	**Stratégie de collecte de données**
Les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens ont accès à du capital pour développer leur entreprise.	Taux de croissance des prêts et des crédits-bails	3,7 %	4,0 %	Données annuelles des systèmes financiers de FAC pour la production de rapports
FAC appuie la Stratégie fédérale de développement durable et la Stratégie pour un gouvernement vert en réduisant ses émissions de gaz à effet de serre.	Réduction de 40 % de l'empreinte écologique de FAC par la diminution de ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2025, par rapport aux niveaux enregistrés en 2012	Réduction de 307 tonnes d'équivalent $C0_2$ par année	Réduction de 307 tonnes d'équivalent $C0_2$ par année[13]	Collecte annuelle de données sur les émissions provenant des bâtiments, des véhicules, des déplacements aériens et de la consommation de papier

[12] FAC mesurait précédemment les consultations provenant de divers modes de prestation. Cette nouvelle cible est fondée uniquement sur la mesure du nombre de pages vues d'un seul mode de prestation en ligne, qui est axé sur l'offre de produits d'apprentissage en gestion d'entreprise de FAC.

[13] La cible sera atteinte en 2024-2025. FAC s'est engagée à réduire ses émissions de gaz à effet de serre et fixera une nouvelle cible quinquennale plus près de l'exercice 2025-2026 qui tiendra compte des besoins en matière de réduction des émissions à ce moment-là.

Résultats à long terme				
Résultat	**Indicateur de rendement**	**Cible de 2021-2022**	**Cible de 2025-2026**	**Stratégie de collecte de données**
FAC maintient une position de capital saine et sécuritaire qui lui permet de faire face aux ralentissements économiques et aux périodes de pertes prolongées, ainsi que de soutenir ses décisions stratégiques.	Mesure de la suffisance du capital[14]	Ratio de capital cible de 15 % ou plus	Ratio de capital cible de 15 % ou plus	Données annuelles des systèmes financiers de FAC
Les petites et les moyennes entreprises ont accès à du capital pour le développement de leurs affaires.	Pourcentage des clients de FAC dans les segments des petites et des moyennes entreprises : - Agri-production - Agroentreprise et agroalimentaire	Agri-production : Supérieur à 90 % Agroentreprise et agroalimentaire : Supérieur à 75 %	Agri-production : Supérieur à 90 % Agroentreprise et agroalimentaire : Supérieur à 75 %	Données annuelles des systèmes financiers de FAC

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

21 janvier 2021

Michael Hoffort
Président-directeur général
Financement agricole Canada

Date

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

Annexe 4 – Attestation du chef des finances

En ma qualité de chef des finances à Financement agricole Canada, et étant tenu de rendre compte au président-directeur général qui, pour sa part, est tenu de rendre compte au Conseil d'administration de Financement agricole Canada, j'ai examiné le plan d'entreprise, les budgets connexes ainsi que les renseignements à l'appui que je jugeais nécessaires et, à la date indiquée ci-dessous, je formule les déclarations suivantes à la suite de mon examen de diligence raisonnable :

1. La nature et la portée de l'information financière et des renseignements connexes sont décrites de manière raisonnable, et les hypothèses qui ont une incidence importante sur les exigences financières afférentes ont été établies et justifiées.
2. Les risques importants ayant une incidence sur les exigences financières, la sensibilité de ces dernières aux changements touchant les principales hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques connexes ont été communiqués.
3. Les besoins en matière de ressources financières ont été communiqués et cadrent avec les hypothèses retenues, et les options pour limiter les coûts ont été examinées.
4. Le financement est déterminé et il est suffisant pour répondre aux exigences financières pendant la durée prévue du plan d'entreprise.
5. Le plan d'entreprise et les budgets connexes sont conformes aux lois et politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière adéquats sont en place.
6. Les principaux contrôles financiers, qui sont nécessaires à la mise en œuvre des activités proposées et à l'exploitation continue de la société, sont en place.

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

21 janvier 2021

Ross Topp, CPA, CA
Vice-président exécutif et chef des finances
Financement agricole Canada

jour/mois/année

Annexe 5 – États financiers et budgets

5.1 États financiers

Bilan consolidé

Au 31 mars (en millions de dollars canadiens)	2020 Réalisations	2021 Plan	2021 Prévisions	2022 Plan
Actif				
Espèces et quasi-espèces	$ 1,725	$ 860	$ 1,020	$ 1,020
Placements temporaires	756	340	510	480
Créances et charges payées d'avance	39	47	42	44
Actifs financiers dérivés	13	-	1	-
	2,533	**1,247**	**1,573**	**1,544**
Prêts	38,413	39,656	40,466	41,938
Provision pour pertes sur prêts	255	206	295	298
Prêts nets	38,158	39,450	40,171	41,640
Contrats de location-financement nets	100	178	186	244
Participation dans des entreprises associées	40	54	36	57
Placements de capital-risque nets	83	126	107	140
Actifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi	177	96	120	147
	38,558	**39,904**	**40,620**	**42,228**
Matériel et améliorations locatives	27	30	30	35
Logiciels	32	48	30	34
Matériel sous contrat de location-exploitation	80	47	43	22
Actifs au titre du droit d'utilisation	180	158	174	165
Autres actifs	14	12	14	15
	333	**295**	**291**	**271**
Total de l'actif	**$ 41,424**	**$ 41,446**	**$ 42,484**	**$ 44,043**
Passif				
Créditeurs et charges à payer	$ 78	$ 69	$ 79	$ 83
Passifs financiers dérivés	1	-	-	-
	79	**69**	**79**	**83**
Emprunts				
Dette à court terme	9,952	12,677	11,866	9,647
Dette à long terme	23,608	21,066	22,086	25,067
	33,560	**33,743**	**33,952**	**34,714**
Passifs des prêts Transfert	195	218	206	213
Passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi	149	203	216	223
Passifs de contrat de location	180	162	176	167
Autres passifs	8	10	15	17
	532	**593**	**613**	**620**
Total du passif	**34,171**	**34,405**	**34,644**	**35,417**
Capitaux propres				
Capital d'apport	500	-	500	500
Bénéfices non répartis	6,731	7,039	7,337	8,125
Cumul des autres éléments du résultat global	21	1	2	-
Capitaux propres attribuables à l'actionnaire de l'entité mère	**7,252**	**7,040**	**7,839**	**8,625**
Participation minoritaire	1	1	1	1
	7,253	**7,041**	**7,840**	**8,626**
Total du passif et des capitaux propres	**$ 41,424**	**$ 41,446**	**$ 42,484**	**$ 44,043**

Avertissement relatif aux états prospectifs

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

État consolidé des résultats

Exercice se terminant le 31 mars (en millions de dollars canadiens)	2020 Réalisations	2021 Plan	2021 Prévisions	2022 Plan
Prêts et contrats de location	$ 1,730	$ 1,751	$ 1,544	$ 1,495
Placements	35	34	31	19
Intérêts créditeurs	1,765	1,785	1,575	1,514
Dette à court terme	60	65	18	10
Dette à long terme	508	484	271	200
Intérêts débiteurs	568	549	289	210
Intérêts créditeurs nets	**1,197**	**1,236**	**1,286**	**1,304**
Charge pour pertes sur prêts	88	50	76	43
Intérêts créditeurs nets après la charge pour pertes sur prêts	**1,109**	**1,186**	**1,210**	**1,261**
Produit tiré de l'assurance				
Primes d'assurance	27	28	27	27
Charges liées aux indemnités	(9)	(8)	(8)	(8)
Produit net tiré de l'assurance	18	20	19	19
Bénéfice net (perte nette) tiré de la participation dans des entreprises associées	(31)	2	(1)	(1)
Gain de change net (perte de change nette)	2	-	(2)	-
Autres produits (charges)	(2)	-	(1)	(1)
Intérêts créditeurs nets et produits autres que d'intérêt	**1,096**	**1,208**	**1,225**	**1,278**
Frais d'administration				
Salaires et avantages	276	280	279	294
Autres	183	206	198	215
Total des frais d'administration	**459**	**486**	**477**	**509**
Bénéfice net avant l'ajustement de juste valeur	**637**	**722**	**748**	**769**
Ajustement de juste valeur	(4)	(7)	(9)	-
Bénéfice net	**$ 633**	**$ 715**	**$ 739**	**$ 769**
Bénéfice net attribuable à :				
l'actionnaire de l'entité mère	$ 633	$ 715	$ 739	$ 769
la participation minoritaire	-	0.1	(0.1)	-

État consolidé du résultat global

Exercice se terminant le 31 mars (en millions de dollars canadiens)	2020 Réalisations	2021 Plan	2021 Prévisions	2022 Plan
Bénéfice net	**$ 633**	**$ 715**	**$ 739**	**$ 769**
Autres éléments du résultat global				
Éléments reclassés ou pouvant être reclassés au poste du bénéfice net				
Virement au bénéfice net des gains nets réalisés sur les dérivés auparavant désignés comme couvertures de flux de trésorerie	(22)	(20)	(20)	(2)
	(22)	**(20)**	**(20)**	**(2)**
Élément qui ne sera jamais reclassé au poste du bénéfice net				
Réévaluations des actifs et des passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi	107	32	(132)	19
Total des autres éléments du résultat global (perte)	**85**	**12**	**(152)**	**17**
Total du résultat global	**$ 718**	**$ 727**	**$ 587**	**$ 786**
Total du résultat global attribuable à :				
l'actionnaire de l'entité mère	$ 718	$ 727	$ 587	$ 786
la participation minoritaire	-	0.1	(0.1)	-

État consolidé des variations des capitaux propres

Exercice se terminant le 31 mars (en millions de dollars canadiens)	2020 Réalisations	2021 Plan	2021 Prévisions	2022 Plan
Capital d'apport				
Solde au début de l'exercice	$ 184	$ -	$ 500	$ 500
Dividendes versés	(184)	-	-	-
Apport de capital reçu	500	-	-	-
Solde à la fin de l'exercice (1)	**500**	**-**	**500**	**500**
Bénéfices non répartis				
Solde au début de l'exercice	6,202	6,658	6,731	7,338
Bénéfice net	633	715	739	769
Autres éléments du résultat global (perte)	107	32	(132)	19
Dividendes versés	(211)	(366)	-	-
Solde à la fin de l'exercice	**6,731**	**7,039**	**7,338**	**8,125**
Cumul des autres éléments du résultat global				
Solde au début de l'exercice	43	21	21	2
Virement au bénéfice net des gains nets réalisés sur les dérivés auparavant désignés comme couvertures de flux de trésorerie	(22)	(20)	(20)	(2)
Solde à la fin de l'exercice	**21**	**1**	**1**	**-**
Total des capitaux propres attribuables à l'entité mère	**$ 7,252**	**$ 7,040**	**$ 7,839**	**$ 8,625**
			-	
Participation minoritaire				
Solde au début de l'exercice	1	1	1	1
Bénéfice net attribuable à la participation minoritaire	-	-	- 0	-
Contributions de/(distributions à) la participation minoritaire	-	-	-	-
Solde à la fin de l'exercice	1	1	1	1
Total	**$ 7,253**	**$ 7,041**	**$ 7,840**	**$ 8,626**

(1) FAC a éliminé son surplus d'apport par l'entremise du versement de dividendes en août 2019. Un nouvel apport de capital de 500 millions de dollars a été reçu en mars 2020.

État consolidé des flux de trésorerie

Au 31 mars (en millions de dollars canadiens)	2020 Réalisations	2021 Plan	2021 Prévisions	2022 Plan
Activités d'exploitation				
Bénéfice net	$ 633	$ 715	$ 739	$ 769
Ajustements pour déterminer les rentrées (sorties) nettes de fonds liées aux activités d'exploitation :				
Intérêts créditeurs nets	(1,197)	(1,236)	(1,286)	(1,304)
Charge pour pertes sur prêts	88	50	76	43
Ajustement de juste valeur	5	6	9	1
Bénéfice net (perte nette) tiré de la participation dans des entreprises associées	31	(2)	2	1
Amortissement	37	41	40	42
Gains de change nets non réalisés	(21)	-	-	-
Sorties de fonds nettes liées aux prêts	(2,296)	(1,825)	(2,104)	(1,485)
Sorties de fonds nettes liées aux contrats de location-financement	(77)	(70)	(87)	(58)
Variation nette des autres actifs et passifs d'exploitation	42	20	13	8
Intérêts reçus	1,701	1,739	1,589	1,485
Intérêts payés	(543)	(529)	(295)	(198)
Sorties de fonds liées aux activités d'exploitation	**(1,597)**	**(1,091)**	**(1,304)**	**(696)**
Activités de placement				
Rentrées (sorties) de fonds nettes liées aux placements à court terme	(321)	-	243	30
Acquisition de placements de capital-risque	(17)	(45)	(44)	(45)
Produit à la cession et au remboursement de placements de capital-risque	-	10	4	12
Rentrées (sorties) de fonds nettes liées à la participation dans des entreprises associées	(1)	11	2	(22)
Achat de matériel et améliorations locatives	(9)	(10)	(11)	(15)
Achat de logiciels	(12)	(25)	(15)	(20)
Achat de matériel sous contrat de location-exploitation	(0)	-	-	-
Produit sur la cession de matériel sous contrat de location-exploitation	19	16	22	11
Sorties de fonds liées aux activités de placement	**(341)**	**(43)**	**201**	**(49)**
Activités de financement				
Dette à long terme émise (remboursée)	3,171	(381)	1,260	(855)
Dette à court terme émise (remboursée)	(370)	1,895	(848)	1,615
Capital remboursé au titre des passifs de contrat de location	(15)	(14)	(14)	(15)
Dividende versé	(395)	(366)	-	-
Apport de capital reçu (versé)	500	-	-	-
Rentrées de fonds liées aux activités de financement	**2,891**	**1,134**	**398**	**745**
Variation des espèces et quasi-espèces	**953**	**-**	**(705)**	**-**
Espèces et quasi-espèces au début de l'exercice	771	860	1,725	1,020
Effets des variations du taux de change sur le solde des sommes détenues et exigibles en devises	1	-	-	-
Espèces et quasi-espèces à la fin de l'exercice	**$ 1,725**	**$ 860**	**$ 1,020**	**$ 1,020**

5.2 Budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement donne des détails sur les résultats prévus de FAC, qui sont fondés sur les revenus projetés pour la période de planification, et est présenté au Conseil du Trésor pour qu'il l'approuve conformément à l'article 123 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le tableau présenté dans l'annexe 5.2.1 résume les renseignements relatifs au budget de fonctionnement pour l'exercice précédent, l'exercice en cours et les exercices de la période de planification.

5.2.1 Résumé du budget de fonctionnement

Exercice se terminant le 31 mars (en millions de dollars)	2020 Réalisations	2021 Plan	2021 Prévisions	2022 Plan
Croissance du portefeuille				
Prêts et contrats de location	38,593	39,881	40,695	42,204
Taux de croissance des prêts et des contrats de location (%)	6.6	4.9	5.4	3.7
Produit financier spécialisé				
Portefeuille de placements de capital-risque	123	180	143	197
Rentabilité				
Intérêts créditeurs nets et marge d'intérêt nette				
Intérêts créditeurs nets	1,197	1,236	1,286	1,304
Marge d'intérêt nette (%)	3.10	3.06	3.05	3.02
Produits autres que d'intérêt				
Produit net tiré de l'assurance	18	20	19	19
Bénéfice net (perte nette) tiré de la participation dans des entreprises associées	(31)	2	(1)	(1)
Qualité de crédit				
Prêts douteux	295	241	308	325
Charge pour pertes sur prêts	88	50	76	43
Provision pour pertes sur prêts - prêts	255	206	295	298
Radiations	32	37	27	45
Efficience				
Frais d'administration	459	486	477	509
Ratio d'efficience (%)	37.8	38.7	36.7	38.5
Financement				
Emprunts	33,560	33,743	33,952	34,714
Gestion du capital				
Capital total	7,021	6,895	7,688	8,443
Actifs pondérés en fonction des risques	41,889	43,256	44,108	45,801
Ratio de capital total (%)	16.8	15.9	17.4	18.4
Ratio de levier (ratio X:1)	4.7	4.9	4.4	4.1
Résultats de l'actionnaire				
Bénéfice net	633	715	739	769
Rendement des capitaux propres (%)	9.3	10.4	9.8	9.3
Dividende	395	366	-	-

5.2.2 Aperçu des projections du budget de fonctionnement

Depuis l'intensification de la crise de COVID-19 à partir de mars 2020, FAC travaille en collaboration avec le gouvernement du Canada pour soutenir l'industrie agricole et agroalimentaire durant cette période difficile. La pandémie a eu des répercussions sur les résultats financiers de FAC en 2019-2020 et devrait continuer d'avoir une incidence jusqu'à l'exercice 2021-2022.

Croissance du portefeuille

Selon les prévisions, en 2020-2021, les **prêts** et les **contrats de location** devraient être supérieurs de 814 millions de dollars (2,0 %) au plan pour 2020-2021 en raison d'une croissance du portefeuille supérieure aux projections au dernier semestre de 2019-2020 et d'une croissance projetée supérieure en 2020-2021. Cette hausse est principalement attribuable au financement de FAC lié à la COVID-19, aux programmes de soutien sous forme de report de paiements et à des niveaux de décaissement globalement favorables. Selon les projections du plan, le portefeuille devrait afficher une croissance de 1,5 milliard de dollars (3,7 %) en 2021-2022 par rapport aux prévisions pour 2020-2021. Cette hausse des prêts et des contrats de location reflète les projections de croissance continue de la dette agricole en cours et représente les prêts consentis par l'intermédiaire de financement dans les champs d'activité de la production primaire, de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire et des Alliances.

Les producteurs primaires (Financement de la production primaire et Alliances) continuent d'être à l'origine de la majorité des prêts, représentant 86,4 % du portefeuille, tant pour les prévisions de 2020-2021 que pour les projections du plan pour 2021-2022. Pour ce qui est du plan pour 2021-2022, le portefeuille de prêts et de contrats de location se compose de 36,3 milliards de dollars au titre du Financement de la production primaire, de 5,7 milliards au titre du Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire et de 266 millions au titre des contrats de location.

Produits financiers spécialisés : Capital-risque FAC est le champ d'activité de FAC axé sur le capital-risque qui procure d'autres sources de financement sous forme de fonds de financement subordonné et de placements de capital-risque. FAC joue un rôle important en comblant les lacunes sur le plan du financement pour les producteurs canadiens. Les objectifs de placement visent à soutenir le secteur agricole durant le cycle de vie entier des entreprises, de la phase d'amorçage aux premiers développements jusqu'à la phase de croissance et à un stade de maturité avancé, en aidant à renforcer l'innovation agricole et le développement d'entreprises agricoles et agroalimentaires canadiennes prospères. FAC sera à l'affût d'occasions d'investissement dans des fonds de capitaux de démarrage et des fonds de capital-risque pour des entreprises en premier développement, tout en augmentant son investissement dans des fonds de capital-risque pour des entreprises à un stade plus avancé. De plus, elle fournira une aide financière au moyen de financement de programmes destinés aux organisations qui soutiennent des entreprises naissantes et qui en sont aux premiers stades de leur développement.

Le portefeuille de placements de capital-risque de FAC est composé de huit fonds de société en commandite, soit cinq fonds d'actions (participation dans des entreprises associées) et trois fonds de financement subordonné (investissements en capital-risque).

Selon les projections, le coût amorti des investissements en capital-risque devrait augmenter de 33 millions de dollars, et la juste valeur de la participation dans des entreprises associées devrait augmenter de 21 millions de dollars en 2021-2022 par rapport à 2020-2021. Ces projections reflètent les hypothèses du plan en ce qui concerne les nouveaux investissements, les ventes et les remboursements, ainsi que les variations de la juste valeur des placements existants.

Rentabilité

Les **intérêts créditeurs nets** permettent à FAC de couvrir ses frais d'administration et son risque de pertes sur prêts, ainsi que de générer un bénéfice suffisant pour répondre à ses besoins en capitaux et de verser un dividende à son actionnaire. Les intérêts créditeurs nets prévus pour 2020-2021 sont supérieurs de 50 millions

de dollars au plan pour 2020-2021, principalement en raison d'un portefeuille plus élevé que prévu ainsi que des produits tirés des commissions et des placements dans l'année de prévision. Les intérêts créditeurs nets devraient augmenter de 18 millions de dollars de 2020-2021 (prévisions) à 2021-2022 (plan), ce qui est attribuable à une croissance des prêts et des contrats de location de 3,7 %. Cette hausse des intérêts créditeurs nets est cependant contrebalancée par une diminution de la marge d'intérêt nette, de 3,05 % à 3,02 %, et par les gains inférieurs réalisés au titre des intérêts créditeurs nets sur les placements.

La **marge d'intérêt nette sur l'actif productif moyen** correspond aux intérêts créditeurs nets exprimés en pourcentage de l'actif productif d'intérêt moyen.

Selon les prévisions, la marge d'intérêt nette devrait diminuer légèrement pour s'établir à 3,05 % (taux établi à 3,06 % dans le plan pour 2020-2021), ce qui est principalement attribuable au contexte de taux d'intérêt inférieur au plan, qui entraîne des rendements inférieurs au titre de l'actif productif et des capitaux propres et, parallèlement, des économies sur le passif portant intérêt. Il est projeté que la marge d'intérêt nette diminuera de 0,03 % dans le plan pour 2021-2022 par rapport aux prévisions pour 2020-2021, et ce, principalement en raison du contexte projeté de faibles taux d'intérêt, qui ont pour effet de diminuer l'incidence des capitaux propres.

Les **produits autres que d'intérêt** sont générés principalement par l'entremise des assurances et des placements de capital-risque de FAC, définis comme la participation dans des entreprises associées. Les autres produits autres que d'intérêt sont les gains et les pertes nets de change et les autres produits et charges, y compris la gamme des logiciels de gestion agricole AgExpert.

Assurances FAC offre des produits d'assurance-vie et d'assurance-accident du créancier qui protègent ses clients, leur famille, leurs partenaires et leur entreprise. La Compagnie d'assurance Sun Life du Canada administre et souscrit les programmes d'assurance de FAC. Le produit net tiré de l'assurance prévu de 19 millions de dollars est comparable au plan pour 2020-2021. En 2021-2022, selon les projections, le produit net tiré de l'assurance devrait demeurer au même niveau que les prévisions pour l'exercice 2020-2021, soit 19 millions de dollars.

Selon les prévisions, le **bénéfice net tiré de la participation dans des entreprises associées** sera de 3 millions de dollars inférieurs au plan précédent en 2020-2021, ce qui est principalement attribuable au bénéfice net moins élevé que prévu en raison des gains sur les placements moins élevés qu'anticipé. Le bénéfice net tiré de la participation dans des entreprises associées devrait demeurer au même niveau en 2021-2022.

Qualité du crédit

FAC surveille continuellement l'activité de son portefeuille et de l'industrie agricole et agroalimentaire afin de déterminer et de concevoir, de façon proactive, des solutions qui aideront les clients à traverser des périodes difficiles. Elle a mis au point des programmes et des options de produits personnalisés qui offrent aux clients de la flexibilité et les appuient en vue de faire face aux périodes d'adversité et de saisir les occasions en période de prospérité.

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

On prévoit que les **prêts douteux** atteindront 308 millions de dollars, soit une augmentation de 66 millions par rapport aux projections du plan pour 2020-2021, ce qui est en grande partie attribuable au risque accru en raison de la COVID-19. Il est projeté que les prêts douteux devraient atteindre 325 millions de dollars en 2021-2022, soit une hausse de 17 millions par rapport aux prévisions de 2020-2021, ce qui est principalement attribuable à une croissance du portefeuille.

On prévoit que la **Provision pour pertes sur prêts** devrait augmenter de 89 millions de dollars par rapport au plan de l'an dernier (206 millions) pour s'établir à 295 millions, ce qui est grandement attribuable à l'augmentation prévue des pertes associée au cumul des défis auxquels l'industrie fait face, notamment ceux imposés par la COVID-19. D'ici la fin de 2021-2022, la provision pour pertes sur prêts devrait croître légèrement pour s'établir à

298 millions de dollars en raison de la croissance du portefeuille, contrebalancée par des radiations plus élevées. Exprimée en pourcentage des prêts, la provision pour pertes sur prêts devrait diminuer pour s'établir à 0,71 % dans le plan pour 2021-2022, soit une baisse par rapport à la prévision de 0,73 % pour 2020-2021, à mesure que les clients se rétablissent et que davantage de pertes sont comptabilisées au titre des radiations.

Selon les prévisions, les **radiations** devraient être inférieures de 10 millions de dollars au plan pour 2020-2021 malgré une hausse globale du contexte de risque causé par la COVID-19, puisque les conséquences de la pandémie ne se sont pas encore matérialisées sous forme de pertes sur prêt. Il est attendu que les radiations augmenteront pour s'établir à 45 millions de dollars en 2021-2022, alors que FAC commencera à radier des prêts en raison des répercussions de la COVID-19. Exprimées en pourcentage des prêts, les radiations devraient augmenter pour s'établir à 0,11 % en 2021-2022 (0,07 % en 2020-2021).

Selon les prévisions, la **charge pour pertes sur prêts** devrait s'établir à 76 millions de dollars, ce qui est supérieur à la charge de 50 millions projetée dans le plan pour 2020-2021 en raison des exigences plus élevées relativement à la provision pour pertes sur prêts. Selon les projections, la charge requise en 2021-2022 devrait être de 43 millions de dollars, soit une baisse par rapport aux prévisions de 2020-2021, ce qui s'explique principalement par une hausse de la charge pour pertes sur prêts comptabilisée en 2020-2021 afin de prendre en compte les conséquences de la COVID-19.

Efficience

Un élément essentiel à la viabilité financière soutenue est l'atteinte d'un équilibre entre la gestion des coûts et l'efficience opérationnelle, d'une part, et les exigences d'une entreprise en croissance, d'autre part. À l'instar des exercices précédents, la société continuera d'être efficiente et d'obtenir de solides résultats financiers, en axant ses efforts sur l'efficience de la prestation de ses services et l'optimisation de ses activités d'exploitation. Une partie des frais d'administration de FAC sert à financer des initiatives visant à améliorer les expériences client et employé et à soutenir la croissance de l'industrie agricole et agroalimentaire, comme le décrit la section 4.1.

Selon les prévisions, les frais d'administration devraient être de 477 millions de dollars, ce qui est inférieur au plan pour 2020-2021, essentiellement en raison d'une diminution des charges aux titres des avantages, des déplacements et de la formation, contrebalancée par une augmentation de la charge au titre des salaires. Malgré l'augmentation de la charge au titre des salaires, la charge au titre des avantages est inférieure à celle du plan précédent en raison d'une diminution des charges liées au régime de retraite à prestations déterminées, qui est attribuable au contexte de taux d'intérêt projeté. En 2021-2022, il est projeté que les frais d'administration seront supérieurs de 32 millions de dollars aux prévisions de 2020-2021, principalement en raison d'une augmentation des charges aux titres des salaires, des autres coûts, des déplacements et de la formation ainsi que des avantages.

Le **ratio d'efficience** prévu de 36,7 % est inférieur au ratio de 38,7 % projeté dans le plan de 2020-2021, ce qui est principalement attribuable à des intérêts créditeurs nets prévus plus élevés. En 2021-2022, le ratio d'efficience augmentera pour s'établir à 38,5 % principalement en raison des hausses des charges aux titres des salaires, des avantages ainsi que des déplacements et de la formation, ce qui entraîne une croissance des dépenses surpassant celle des produits en raison du contexte de faibles taux d'intérêt.

Gestion du capital

L'objectif de gestion du capital de FAC est de maintenir une situation de capital saine et sécuritaire permettant de faire face aux ralentissements économiques et aux périodes de pertes prolongées, ainsi que de concrétiser son orientation stratégique. En mars 2020, le gouvernement canadien a versé un apport de capitaux d'un montant de 500 millions de dollars à FAC dans le cadre de son plan d'intervention pour le soutien de l'industrie pendant la pandémie de COVID-19.

Ratio de capital total

On prévoit que le ratio de capital total augmentera de 1,5 % en 2020-2021, principalement en raison de la

hausse du capital total, partiellement contrebalancée par une hausse des actifs pondérés en fonction des risques par rapport au plan. Le ratio de capital total continuera d'être plus élevé à 18,4 % en 2021-2022, alors que du capital excédentaire sera conservé afin de faire face à l'incertitude qui persiste en raison de la COVID-19.

Ratio de levier

Le ratio de levier prévu de 4,4:1 est inférieur à celui de 4,9:1 du plan pour 2020-2021, principalement en raison de l'augmentation du capital d'apport et des bénéfices non répartis. Il est également inférieur à la moyenne historique sur dix ans de 5,6:1 puisque les capitaux propres détenus par FAC ont augmenté proportionnellement à sa dette, ce qui est attribuable à l'évolution des pratiques de gestion du capital et des niveaux récemment plus élevés de capital en raison de la COVID-19. Selon les projections pour 2021-2022, le ratio de levier devrait diminuer à 4,1:1, alors que la croissance des capitaux propres au moyen des bénéfices non répartis surpasse la croissance de la dette. On projette que le ratio de levier se maintiendra bien en dessous du niveau maximal de 12:1 prescrit par la *Loi sur Financement agricole Canada*.

Gains réalisés par l'actionnaire

Selon les prévisions, le **bénéfice net** devrait être supérieur de 24 millions de dollars au plan pour 2020-2021. L'augmentation prévue est attribuable aux intérêts créditeurs nets favorables, contrebalancés par une charge pour pertes sur prêts plus défavorable que prévu. En 2021-2022, on projette que le bénéfice net augmentera pour s'établir à 769 millions de dollars, principalement en raison d'une charge pour pertes sur prêts inférieure et d'intérêts créditeurs nets plus élevés, qui seront cependant contrebalancés par une hausse des frais d'administration.

Selon les prévisions, le **rendement des capitaux propres** s'établira à 9,8 %, ce qui est inférieur au plan pour 2020-2021 (10,4 %). Cette baisse est principalement attribuable au niveau élevé de capitaux propres par rapport au plan, découlant du capital additionnel détenu aux fins des programmes de soutien de l'industrie en lien avec la COVID-19, dans un contexte où des incertitudes persistent à cet égard. Le rendement prévu est inférieur à la moyenne sur dix ans de 15,0 %, laquelle est élevée en raison de la récupération de provisions pour pertes sur prêts et de ratios de levier plus élevés. En rajustant les rendements historiques en ce qui concerne le ratio de levier actuel de FAC ainsi que la charge historique, le rendement des capitaux propres moyen sur dix ans de FAC s'élève à 11,4 %, ce qui est plus près du rendement prévu. On projette que le rendement des capitaux propres diminuera pour s'établir à 9,3 % en 2021-2022, car la croissance des capitaux propres surpassera celle du bénéfice net annuel.

À la discrétion du Conseil d'administration, FAC verse des **dividendes** au gouvernement du Canada. La politique de gestion du capital de la société établit un lien entre le versement de dividendes et son capital excédentaire conformément au Cadre stratégique d'adéquation du capital et des dividendes des sociétés d'État à vocation financière, tel que déterminé lors de l'évaluation de la suffisance du capital en fin d'exercice. Cependant, compte tenu de l'incertitude qui persiste en raison de la COVID-19, on prévoit que les versements de dividendes reprendront uniquement en 2022-2023 afin de s'assurer que FAC est en mesure de soutenir l'industrie.

5.2.3 Hypothèses clés et analyse de sensibilité

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

En plus des projections financières présentées dans ce plan financier, la société effectue des analyses de sensibilité et de scénarios. Ces analyses facilitent la planification financière, la gestion du risque et l'affectation des ressources en permettant à la société de vérifier sa solidité financière selon diverses hypothèses de planification financière et de s'assurer qu'elle prend des décisions prudentes en matière de gestion financière et de gestion du risque à long terme.

Les principales hypothèses utilisées pour le modèle sont fondées sur les données économiques prévues décrites à la section 3.0, et des variations de l'un des facteurs économiques pourraient avoir un effet substantiel sur la santé financière de FAC à l'avenir. La société surveille de près les tendances macroéconomiques et en tient compte dans ses projections financières pour la période de planification. Bien que la variation d'un seul facteur économique puisse avoir une incidence sur divers aspects des états financiers, la croissance des prêts et des contrats de location est étroitement liée à celle de la valeur des terres agricoles et de la dette agricole en cours. Les taux d'intérêt peuvent avoir une incidence sur la marge d'intérêt nette et influencer le client, qui pourrait opter pour du financement à taux fixe au lieu de variable, ce qui a également une incidence sur la marge. La perception des prêts peut être touchée par les taux d'intérêt et les variations des recettes monétaires agricoles.

Le tableau ci-dessous illustre l'effet de la variation de variables clés sur le bénéfice net et le ratio d'efficience projetés pour 2021-2022

	Évolution du bénéfice net	
Principaux facteurs (en millions de dollars)	**Variation**	**2022 Plan**
Prêts	+/- 1%	+/- 3.5
Marge d'intérêt nette	+/- 2 bps*	+/- 8.6
Courbes des taux d'intérêt	+ 100 bps*	+ 14.4
Provision	+/- 0.05%	+/- (21.0)
*pdb = points de base		
Frais d'administration	+/- $5 million	+/- 0.34%

5.3 Budget d'investissement

Le budget d'investissement de 2020-2021 est présenté au Conseil du Trésor pour son approbation conformément à l'article 124 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Selon les prévisions, les dépenses en capital devraient s'élever à 36 millions de dollars, ce qui est légèrement inférieur au plan pour 2020-2021 en raison de charges inférieures au titre de logiciels, contrebalancées par des actifs au titre du droit d'utilisation plus élevés. En 2021-2022, on projette que les dépenses seront de 6 millions de dollars supérieures aux prévisions de 2020-2021, alors que FAC continue de soutenir la croissance de ses activités d'affaires et d'offrir une excellente expérience client au moyen d'investissements dans le secteur de la technologie numérique.

Exercice se terminant le 31 mars (en millions de dollars)	**2020 Réalisations**	**2021 Plan**	**2021 Prévisions**	**2022 Plan**
Budget d'investissement				
Améliorations locatives	7	6	7	9
Matériel et mobilier de bureau	1	2	2	3
Matériel informatique	2	2	2	3
Logiciels	12	25	15	20
Actifs au titre du droit d'utilisation	15	3	10	7
Total des dépenses en capital	**37**	**38**	**36**	**42**

Annexe 6 – Résumé du plan d'emprunt

Afin de combler ses besoins de financement prévus, FAC demande au ministre des Finances les pouvoirs d'emprunt ci-dessous afin d'obtenir des fonds par l'intermédiaire du Programme d'emprunt des sociétés d'État et des marchés financiers :

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

ii. Une marge de crédit d'exploitation d'un encours maximal de 75 millions de dollars;

iii. Des emprunts à court terme en devises américaines auprès des marchés monétaires canadiens d'un encours maximal de 750 millions de dollars américains;

iv. Emprunts à long terme par l'intermédiaire du Programme d'emprunt des sociétés d'État, qui ne doivent pas dépasser 17,0 milliards de dollars en nouvelles émissions.

Les emprunts sont utilisés dans le cours normal des activités pour financer les opérations et combler les besoins de liquidités. Les taux d'intérêt et les conditions du marché peuvent entraîner des changements quant aux préférences des clients ou aux risques de taux d'intérêt au bilan. FAC demande des pouvoirs d'emprunt qui offrent la souplesse et la latitude dont elle a besoin pour financer efficacement les éléments de son bilan et pour gérer les risques et ses besoins d'affaires.

Annexe 7 – Risques et réactions aux risques

Gouvernance

Le Conseil d'administration surveille le cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) de FAC afin de s'assurer que la gestion du risque est intégrée aux plans stratégiques, financiers et opérationnels de la société. La chef de la gestion du risque de FAC dirige une division qui assure une gestion indépendante du risque et qui aide le Conseil d'administration à s'acquitter de son mandat de surveillance à cet égard.

Chaque catégorie de risque est régie par une politique approuvée par le Conseil qui définit de façon détaillée la manière de cerner, d'évaluer, de gérer, de surveiller et de communiquer ces risques conformément au cadre de propension au risque de FAC, à la *Loi sur Financement agricole Canada*, et, le cas échéant, aux *Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État*.

Sommaire des principaux risques

Titre/description du risque	Incidence et réaction
Le **risque de crédit** s'entend de la possibilité que la société subisse une perte financière parce qu'un emprunteur ou autre contrepartie n'a pas remboursé un prêt ou honoré ses obligations financières à son égard. ***Catégorie de risque*** *: Financier* ***Probabilité*** *: Moyenne* ***Niveau de risque intrinsèque*** *: Élevé* ***Niveau de risque résiduel*** *: Moyen*	**Incidence** : Perte financière directe **Réaction** : Dans le cadre du mandat de FAC, qui est de fournir des produits de financement, le risque de crédit représente le risque le plus important auquel est exposée la société. Grâce à la diversification des activités de FAC dans les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire et à l'application de saines pratiques relatives à l'octroi de crédit, le niveau de risque de crédit résiduel est réduit. Le personnel responsable du financement et du risque de crédit de FAC mesure et gère ce risque en appliquant la politique définie à chacun des prêts. La division de la Gestion du risque établit le total du risque de crédit en tenant compte des pratiques exemplaires en gestion du risque de crédit pour les institutions financières et en employant des méthodes statistiques très avancées.

	L'ensemble du portefeuille de crédit est évalué chaque mois, et des rapports sur la santé du portefeuille sont examinés chaque trimestre par le Comité de la GRE et le Comité de gestion du risque du Conseil. Des seuils ont été établis dans des politiques pour le risque de crédit, le risque lié à la concentration du portefeuille, les placements liquides dans les banques et les gouvernements ainsi que les risques de crédit de contrepartie relatif aux instruments dérivés.
Le **risque de liquidité** correspond au risque que FAC ne dispose pas des fonds suffisants pour respecter ses obligations de paiements à leur échéance. ***Catégorie de risque*** *: Financier* ***Probabilité*** *: Faible* ***Niveau de risque intrinsèque*** *: Faible* ***Niveau de risque résiduel*** *: Faible*	**Incidence** : Incapacité de respecter les obligations de paiements **Réaction** : La société atténue ce risque au moyen d'un portefeuille de placements liquides, du financement au titre du Cadre d'emprunt des sociétés d'État et d'une marge de crédit d'exploitation. Des limites ont été établies dans les politiques pour gérer le risque de liquidité en ce qui concerne le marché et le financement.
Le **risque de marché** correspond à la possibilité que la société essuie une perte en raison d'une évolution négative des facteurs sous-jacents du marché, notamment les taux d'intérêt et les taux de change. ***Catégorie de risque*** *: Financier* ***Probabilité*** *: Faible* ***Niveau de risque intrinsèque*** *: Faible* ***Niveau de risque résiduel*** *: Faible*	**Incidence** : Perte financière directe **Réaction** : Le risque de marché est inhérent à tous les actifs et les passifs portant intérêt, comme c'est le cas pour les prêts et les emprunts de FAC. Le risque de change existe pour toutes les transactions basées sur le dollar américain. FAC emploie de saines pratiques de gestion financière fondées sur les pratiques et les lignes directrices de l'industrie. FAC cerne les sources de risque de marché, mesure ces risques et a recours à des processus et à des contrôles de gestion financière pour évaluer, gérer et couvrir ces risques. La Trésorerie surveille les facteurs qui ont une incidence sur ces risques afin de les évaluer et de les gérer, de sorte qu'ils s'inscrivent dans les seuils de tolérance établis. Des limites et des seuils de gestion ont été établis dans les politiques pour la variabilité des intérêts créditeurs nets et la diminution de la valeur marchande de l'avoir net du portefeuille. D'autres mesures sont utilisées dans le cadre opérationnel pour s'assurer d'obtenir une vue d'ensemble complète.

Le **risque opérationnel** est lié à des processus, des ressources ou des systèmes internes inadéquats ou non fonctionnels, à des événements externes et à l'inaptitude de la société à se conformer ou à s'adapter aux exigences réglementaires ou prévues par la loi, ou encore, à un litige. ***Catégorie de risque*** *: Opérationnel* ***Probabilité*** *: Moyenne* ***Niveau de risque intrinsèque*** *: Moyen* ***Niveau de risque résiduel :*** *Faible*	**Incidence** : Perte financière directe ou indirecte **Réaction** : Par sa nature, le risque opérationnel est présent dans tous les processus de la société. Les gestionnaires sont responsables de veiller à ce que des politiques et des processus adéquats soient en place dans leur unité d'affaires afin de gérer les risques, et à ce que les contrôles internes soient efficaces. Les évaluations des risques et des contrôles permettent de définir et d'évaluer les principaux risques, de veiller à ce que des contrôles adéquats soient en place et à ce que les lacunes soient comblées. Les principaux contrôles sont vérifiés régulièrement afin d'évaluer leur efficacité. FAC possède un programme officiel qui permet de mesurer et de surveiller la conformité des activités opérationnelles. En outre, le programme d'audit de FAC permet d'examiner les processus et de fournir des occasions d'apprentissage visant l'amélioration continue au moyen d'activités d'assurance qualité. Les politiques prévoient des limites afin d'assurer l'efficacité de la gestion du risque opérationnel.
Le **risque lié à la réputation** désigne le risque que des intervenants clés et d'autres membres du public développent une perception négative de FAC. ***Catégorie de risque*** *: Réputation* ***Probabilité*** *: Faible* ***Niveau de risque intrinsèque*** *: Faible* ***Niveau de risque résiduel*** *: Faible*	**Incidence** : Perception négative de FAC qui porterait atteinte à sa réputation et nuirait à sa capacité de recruter et de fidéliser des clients, des partenaires d'affaires et des employés. **Réaction** : Afin d'éviter toute atteinte à sa réputation, qu'elle soit réelle ou perçue, FAC a une solide structure de gouvernance qui comprend des politiques et des procédures pour guider les employés dans leurs interactions avec leurs collègues, les clients, les partenaires de l'industrie, les fournisseurs, les médias et le public. Le processus d'intégration des nouveaux clients requiert la conformité à diverses exigences d'identification des clients, notamment que ces derniers signent une déclaration indiquant qu'aucune de leurs activités ne pourrait susciter de préoccupations pour FAC.

Le **risque stratégique** est lié au contexte externe et comprend la capacité de FAC d'élaborer et de déployer des stratégies d'affaires efficaces. ***Catégorie de risque*** *: Stratégique* ***Probabilité*** *: Élevée* ***Niveau de risque intrinsèque*** *: Élevé* ***Niveau de risque résiduel*** *: Moyen*	**Incidence** : Changement imprévu dans le contexte externe qui a une incidence sur le besoin ou l'objectif stratégique de FAC. **Réaction** : Les risques stratégiques potentiels sont déterminés et évalués au moyen d'une gamme d'activités, dont des analyses du contexte externe et des consultations avec des experts en la matière internes. Le Conseil d'administration se penche sur les principaux risques stratégiques et émergents lorsqu'il participe au cycle de planification stratégique. Les membres de l'Équipe de gestion d'entreprise sont chargés de l'élaboration de plans d'atténuation du risque, du suivi des principaux indicateurs de risque, de la communication de l'avancement des stratégies d'atténuation des risques et de la communication, au Conseil, des progrès réalisés chaque trimestre dans le cadre des rapports sur le risque d'entreprise.
Risque juridique ***Catégorie de risque*** *: Opérationnel* ***Probabilité*** *: Faible* ***Niveau de risque intrinsèque*** *: Faible* ***Niveau de risque résiduel*** *: Faible*	Sous-catégorie du risque opérationnel, le risque juridique est intégré dans l'ensemble des opérations, à l'échelle de FAC. Les politiques de FAC régissent la manière dont la société gère son capital humain et les processus, protège l'information, administre les prêts et les placements, et exécute ses activités commerciales et d'entreprise.

Annexe 8 – Conformité aux exigences prévues par les lois et les politiques

FAC est régie par la *Loi sur Financement agricole Canada*. Elle est également régie par d'autres lois fédérales ou assujettie à celles-ci, notamment les lois suivantes :

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

En outre, FAC respecte les politiques du Conseil du Trésor, les directives du gouverneur en conseil, les directives ministérielles et d'autres lois fédérales et provinciales.

La section qui suit présente les efforts déployés par FAC afin de se conformer à quelques-unes des lois et des directives auxquelles elle est soumise.

Loi sur l'accès à l'information

FAC traite les demandes reçues en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et précise comment présenter une demande à ce titre sur son site Web, dans la section À propos de FAC > Gouvernance > Transparence > Accès à l'information. Ainsi, les membres du public peuvent présenter leur demande d'accès à l'information par écrit ou par courriel, ou appeler directement l'employé de FAC affecté à cette tâche.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

FAC est résolue à bâtir une main-d'œuvre qui reflète la diversité de ses clients et de l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne. Elle a donc élaboré une stratégie triennale sur la diversité et l'inclusion afin de s'assurer d'offrir un milieu de travail inclusif qui lui permet de recruter, d'embaucher et de maintenir en poste des personnes aux antécédents variés. Pour obtenir plus de renseignements à ce sujet, consultez l'annexe 9.3 – Diversité et inclusion.

Loi canadienne sur les droits de la personne

Les obligations de FAC au titre de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* sont intégrées aux politiques d'entreprise et aux autres politiques de la société, notamment aux politiques sur l'équité et la diversité en matière d'emploi, sur un milieu de travail exempt de harcèlement et de violence, sur l'obligation d'adaptation, sur la recherche de talents de bout en bout, sur le traitement des plaintes déposées par les employés et sur la tenue d'entrevues. Les politiques de FAC sont examinées et mises à jour sur une base régulière.

Loi sur les langues officielles et ses instruments de politique

FAC a élaboré un plan triennal sur les langues officielles afin de s'assurer qu'elle respecte ses engagements et ses obligations à l'égard de la *Loi sur les langues officielles*. Elle a également affecté un employé (directeur) à l'exécution de la stratégie, qui doit veiller à ce que la société fasse la promotion des deux langues officielles et qu'elle tienne compte des langues officielles dans ses processus décisionnels. FAC ne prévoit ni l'ajout ni la révision de politiques, de services ou de programmes qui pourraient toucher les langues officielles et pour lesquels une analyse de l'incidence sur les langues officielles serait requise.

Loi sur la protection des renseignements personnels

FAC poursuit son adoption des principes de Protection intentionnelle de la vie privée et consolide ses pratiques en matière de risque et de conformité à l'égard de la protection des renseignements personnels. Pour ce faire, elle procède à des mises à jour à la politique, à des contrôles de procédures et au développement d'occasions de changement, d'apprentissage et de communications, dans le but d'accroître les connaissances et la vigilance des employés dans l'identification et la gestion des menaces et des risques potentiels visant les renseignements personnels.

Directive sur les régimes de retraite et la rémunération des employés

FAC se conforme entièrement à la directive du gouvernement concernant les régimes de retraite (reçue sous la forme du décret C.P. 2017-0242 daté du 10 mars 2017, qui abrogeait le décret C.P. 2014-1377). Cette directive appuie l'objectif général de mettre en place des régimes de retraite abordables et financièrement viables au sein des sociétés d'État, dont les modalités concordent avec celles du Régime de pension de retraite de la fonction publique.

Le recrutement et le maintien en poste des employés sont des éléments cruciaux à la réussite de toute entreprise. FAC s'est engagée à offrir à son personnel un régime de retraite, une rémunération et des avantages sociaux qui sont justes et concurrentiels et qui peuvent être maintenus à long terme. Chaque année, FAC revoit la rémunération globale en argent de ses employés et soumet les résultats à l'approbation du Comité des ressources humaines du Conseil d'administration. L'équipe de la rémunération de FAC compare la société à un groupe uniforme d'organismes des secteurs public et privé comparables sur le plan de la taille, de l'emplacement géographique, de l'industrie et du secteur. La rémunération globale en argent comprend le salaire de base et la rémunération conditionnelle. FAC n'offre aucune mesure incitative à long terme.

Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements

En avril 2017, le Conseil du Trésor a mis à jour sa Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements. Pour se conformer à cette directive, FAC a mis en œuvre les changements nécessaires, qui sont entrés en vigueur le 1er septembre 2017. Elle est aussi en voie d'évaluer si les plus récents changements apportés par le Conseil du Trésor à sa directive nécessitent une modification de ses politiques, de ses responsabilités et/ou de ses obligations en matière de reddition de comptes.

FAC continue de veiller à ce que les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements soient gérées avec prudence et représentent l'utilisation des fonds la plus économique et efficiente, compte tenu de la nature de l'activité par rapport à la réalisation de son mandat de base. FAC a pris des mesures afin d'assurer la transparence et la communication au public de sa gestion des dépenses de voyage et d'accueil. Les politiques de FAC sur les dépenses, ainsi que ses rapports sur les dépenses annuelles totales de voyages, d'accueil et de conférence de même que ses rapports sur les dépenses de voyages et d'accueil des membres de l'ÉGE et du Conseil d'administration sont accessibles sur le site Web de la société, dans la section À propos de FAC > Gouvernance > Transparence > Dépenses de voyages et d'accueil.

Accords commerciaux

Les politiques de FAC reconnaissent depuis longtemps l'obligation continue de la société à se conformer aux accords commerciaux. La Politique de gestion du risque lié à l'approvisionnement et aux fournisseurs de FAC renforce l'engagement de la société envers des pratiques d'approvisionnement ouvertes, transparentes et non discriminatoires – des principes élémentaires qui jettent les fondements de l'esprit des divers accords commerciaux. Conformément à cette politique, tout besoin d'approvisionnement répondant aux critères des accords commerciaux est affiché publiquement afin d'assurer l'égalité d'accès aux offres d'approvisionnement gouvernementales.

FAC continuera chaque année de faire rapport, comme demandé par le Conseil du Trésor, du respect de ses obligations relatives à l'accord de libre-échange canadien et l'Accord économique et commercial global (AECG) et, à ce titre, s'engage à garantir le respect de ses obligations permanentes.

Loi sur l'équité salariale

FAC est bien placée pour mettre en place le régime d'équité salariale prévu par cette loi. Elle utilise un système d'évaluation exhaustive des postes et les analyse de manière proactive et continue. Les postes doivent être approuvés par un comité d'évaluation compétent formé de cadres supérieurs de la société. FAC aura recours à ces pratiques et à ces systèmes existants en vue d'élaborer le régime d'équité salariale et de s'acquitter des exigences de déclaration requises dans les délais impartis par cette nouvelle loi.

Annexe 9 – Priorités et orientation du gouvernement

FAC s'est engagée à soutenir les priorités du gouvernement du Canada.

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

Le système agricole et agroalimentaire apporte une contribution annuelle de plus de 142,7 milliards de dollars à l'économie canadienne et emploie une personne sur huit au Canada. FAC joue un rôle vital en offrant du financement, des connaissances et d'autres services spécialisés aux producteurs primaires, aux familles agricoles et aux exploitants du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire qui sont essentiels à la réussite de l'ensemble du système agricole et agroalimentaire au Canada.

Dès le début de la pandémie de COVID-19, le gouvernement s'est donné comme priorité de répondre aux besoins des entreprises et des entrepreneurs de divers secteurs comme ceux de l'agriculture et l'agroalimentaire. Le gouvernement a pris l'engagement auprès de l'industrie agricole et agroalimentaire de veiller à ce que les Canadiennes et les Canadiens continuent d'avoir accès au capital nécessaire en cette période difficile. Le 23 mars 2020, FAC a consolidé sa base de capitaux grâce à une contribution du gouvernement fédéral, ce qui lui a permis d'avoir une capacité de prêt supplémentaire de 5 milliards de dollars pour venir en aide à l'industrie de manière opportune et proactive.

En s'acquittant de son mandat par l'offre de produits spécialisés, de services, de connaissances et de soutien aux producteurs agricoles, aux agroentrepreneurs et aux exploitants d'entreprises agroalimentaires du Canada, FAC représente un partenaire de confiance, qui permet aux acteurs de l'industrie de créer des emplois et des possibilités intéressantes dans les collectivités rurales partout au pays et ainsi d'être des moteurs de l'économie canadienne.

FAC contribue également aux priorités gouvernementales des manières suivantes :

9.1 Gouvernement ouvert et transparent

FAC rend compte à ses clients, à son actionnaire et à ses partenaires en faisant preuve de transparence. En effet, la société se conforme aux exigences prévues par la loi en ce qui concerne la transparence et agit de manière proactive et continue dans la divulgation des renseignements. Il est possible d'obtenir de l'information détaillée à ce sujet sur le site Web public de FAC, sous À propos de FAC > Gouvernance > Transparence.

Depuis avril 2020, FAC fait des comptes rendus hebdomadaires sur la participation à son Programme de soutien à la clientèle pour la COVID-19 au Bureau du Conseil privé et, depuis mai 2020, elle fait aussi des comptes rendus hebdomadaires au directeur parlementaire du budget. Cette communication porte notamment sur le degré d'utilisation des programmes, de même que sur le type de soutien auquel ont recours les divers secteurs d'activité, par régions géographiques. En plus de ceux sur le Programme, les comptes rendus au Bureau du Conseil privé renferment de l'information sur les perspectives économiques et les éléments à surveiller à l'échelle du pays pour divers secteurs qui pourraient être plus lourdement touchés par la COVID-19.

Accès à l'information

À titre de société d'État fédérale, FAC est assujettie à la *Loi sur l'accès à l'information*, qui consacre le droit d'accès du public aux documents de l'administration fédérale en établissant le principe selon lequel le public a le droit de les consulter. La *Loi sur l'accès à l'information* défend l'important intérêt public de débattre publiquement de la conduite des institutions fédérales, renforçant la reddition de comptes par le gouvernement à ses citoyens.

FAC se conforme aux modifications récentes à cette loi qui exige la divulgation plus fréquente des dépenses de voyages et d'accueil des membres de l'Équipe de gestion d'entreprise et du Conseil d'administration.

Protection des renseignements personnels

La confidentialité revêt une importance capitale pour les Canadiens, et l'encadrement de la collecte, de l'utilisation et de la communication des renseignements personnels est maintenant une question prioritaire pour l'industrie des services financiers, y compris pour FAC.

FAC est assujettie à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* du Canada, qui est administrée par le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. En vertu de cette loi, FAC doit restreindre la collecte, l'utilisation et la communication des renseignements personnels, prévoir les mécanismes de sécurité suffisants pour prévenir la perte ou l'installation malveillante des données, et garantir aux personnes un droit d'accès aux renseignements personnels que FAC détient à leur sujet.

Les préoccupations ou les plaintes au sujet des pratiques de confidentialité de FAC ou de la conformité de FAC à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* peuvent être communiquées au commissaire à la protection de la vie privée. Le commissaire fait fonction d'ombudsman dans la résolution de problèmes liés à la confidentialité et surveille la conformité de FAC à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Info Source

Toutes les institutions gouvernementales assujetties à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* publient chaque année un inventaire de leur fonds de renseignements et des détails pertinents concernant les renseignements personnels qu'ils détiennent. L'inventaire d'Info Source peut être utile au public afin de présenter une demande d'accès à l'information ou de renseignements personnels ou encore, d'exercer leur droit à la vie privée.

Code de déontologie

L'intégrité est l'une des valeurs fondamentales de FAC. C'est pourquoi le *Code de déontologie* de FAC oriente le comportement de ses employés dans l'exercice de leurs fonctions et fixe l'obligation de ces derniers de s'exprimer franchement afin de signaler de bonne foi toute infraction potentielle à ce Code. De plus, FAC offre à la population la possibilité de communiquer directement avec son agent des plaintes ou son agent de l'intégrité. Plus précisément, si un membre du public souhaite discuter de situations qui pourraient constituer des infractions au Code, il peut communiquer avec l'agent des plaintes au moyen d'un numéro sans frais, et avec l'agent de l'intégrité au moyen de la LigneConfidentielle de FAC (un service de signalement confidentiel géré par un tiers).

Accès à l'industrie

FAC convoque chaque année une Assemblée publique afin de communiquer à ses clients et à ses partenaires ses résultats opérationnels et financiers ainsi que de l'information sur son avenir. Par les années passées, cette assemblée gratuite était ouverte au grand public. En 2020, en raison des préoccupations liées à la COVID-19, la présidente du Conseil d'administration, le président-directeur général et le chef des finances ont enregistré une série de vidéos visant à communiquer l'information pertinente. Ces vidéos ont été publiées sur le site Web de FAC. Les représentants de l'industrie et les membres du public étaient invités à soumettre leurs questions d'avance.

FAC s'emploie à bâtir un solide réseau social au sein de l'agroindustrie canadienne. Aux moyens de plateformes de médias sociaux comme Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn et YouTube, FAC transmet du savoir et du contenu à des milliers de producteurs, d'agroentrepreneurs et d'exploitants d'entreprises agroalimentaires afin qu'ils développent leurs activités.

9.2 Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)

FAC soutient et renforce l'ensemble des secteurs canadiens de l'agriculture, de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. Par conséquent, les considérations liées à l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) pour son plan d'entreprise doivent tenir compte de l'ensemble de l'industrie, dont la présence des femmes et des jeunes en agriculture, les exploitants agricoles autochtones, la santé mentale et la diversité. Les renseignements ci-dessous ont été établis en consultation avec les économistes agricoles de

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

Femmes : La main-d'œuvre canadienne compte de plus en plus de femmes, ce qui contribue à la croissance économique et à une classe moyenne dynamique. En effet, plus de femmes pratiquent l'agriculture et les rôles qu'elles assument dans une exploitation agricole ne cessent d'évoluer. Selon les données du plus récent recensement de l'agriculture effectué en 2016, les femmes représentaient 28,7 % de l'ensemble des exploitants agricoles, soit près de 78 000 femmes sur 272 000 agriculteurs. C'est dans la tranche d'âges de 35 à 54 ans qu'on trouve le plus de femmes parmi les exploitants agricoles, ces dernières formant près du tiers de ce groupe. Avec la proportion d'exploitations dirigées uniquement par des femmes qui augmente, passant de 5,6 % à 7,2 % durant la même période[15], le gouvernement fédéral a déterminé la nécessité d'apporter un soutien accru aux femmes entrepreneures. C'est pourquoi, en 2018, il a créé une nouvelle stratégie pour les femmes entrepreneures, destinée à aider les femmes à avoir plus facilement accès au financement, aux talents, aux réseaux et à l'expertise dont elles ont besoin pour faire croître leur entreprise. Pour concrétiser cette priorité, FAC a approfondi sa compréhension des besoins des femmes œuvrant dans le secteur agricole et agroalimentaire afin de cibler des possibilités de soutenir et de favoriser l'avancement de ces entrepreneures. Pour ce faire, FAC a mené des recherches et des analyses contextuelles, collaboré avec les intervenants de l'industrie, organisé des ateliers de conception de produits et de programmes et procédé à une validation à l'aide de méthodes qualitatives et quantitatives. À ce titre, la société a examiné diverses études, notamment celles réalisées par le Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture (*Appuyer l'avancement des femmes en agriculture*) et par la Banque de développement du Canada (examen de l'accessibilité des femmes entrepreneures).

Les recherches ont révélé que les femmes sont confrontées à divers obstacles, notamment la quête d'équilibre entre les engagements à la ferme et les responsabilités familiales, les stéréotypes dépassés à propos du rôle des femmes, l'accès insuffisant à la formation, le manque de modèles et d'occasions de mentorat, et le manque de confiance pour saisir des possibilités d'accès à des postes de direction et des occasions d'affaires. Voici les principales constatations ressorties de cette recherche :

- Les femmes ont besoin d'un accès accru aux capitaux pour démarrer ou faire croître leurs entreprises.
- Les femmes veulent du soutien pour perfectionner leurs aptitudes en ce qui a trait à l'efficacité du leadership, à la négociation, au réseautage et à l'encadrement. Elles recherchent des compétences en affaires et des connaissances financières pour pouvoir développer leurs compétences et faire croître leurs entreprises.
- Il existe beaucoup d'outils, de ressources et de contenu à valeur ajoutée disponibles un peu partout au Canada, mais les commentaires émis par les femmes démontrent qu'elles ne savent pas où trouver les renseignements qu'il leur faut pour parfaire leurs compétences et leurs connaissances.

En ce qui concerne les considérations liées à l'ACS+, FAC mettra en place les mesures suivantes pour les femmes :

- Pour offrir aux femmes cet accès accru à du capital, FAC a pris un engagement de 500 millions de dollars sur trois ans visant à soutenir le prêt Femme entrepreneure au titre de son programme Femme entrepreneure qu'elle a lancé en 2019-2020. En vertu de ce programme, FAC annule jusqu'à 1 000 $ en frais de traitement du prêt et, à ce titre, encourage les emprunteuses à réinvestir l'argent ainsi économisé dans des activités de perfectionnement personnel et professionnel qui répondent à leurs besoins propres et à ceux de leur entreprise en croissance. Une option de congé parental permet aux emprunteuses de reporter les versements de capital sur leur prêt pour une période allant jusqu'à 12 mois.

[15] *Source : Recensement de l'agriculture de 2016*

- FAC continuera d'offrir l'accès à des services consultatifs et à du contenu informatif à valeur ajoutée, ainsi qu'à un plus grand nombre d'événements d'apprentissage sur des sujets qui intéressent les femmes. Elle tient compte de la participation et la représentation des femmes dans le cadre de ses événements d'apprentissage et du matériel qu'elle met en ligne. FAC déploiera notamment des efforts pour assurer la contribution, à titre d'expertes, de femmes et de personnes d'horizons divers, dans le cadre de ses publications et du matériel qu'elle diffuse en ligne, et pour assurer leur participation, à titre de conférencières et de maîtresses de cérémonie, dans le cadre d'événements d'apprentissage qu'elle organise. Cette approche contribuera non seulement à renforcer la confiance et à aiguiser le sens des affaires des femmes, mais aussi à mettre en vedette des femmes qui occupent des postes de gestionnaires et qui peuvent inspirer d'autres femmes de l'industrie agricole et agroalimentaire.
- FAC offrira le programme d'apprentissage *Les incontournables en affaires* aux groupes de femmes de l'industrie agricole afin de leur fournir de la formation pratique sur les notions essentielles en affaires pour gérer une exploitation agricole prospère.
- FAC accroît le nombre de participantes au groupe consultatif Vision FAC. À ce jour, la participation des femmes à ce groupe a augmenté, passant de 20 % en 2017 à 35 % en 2020. Cette hausse sera un élément clé afin de s'assurer que les opinions, les perspectives et les points de vue des femmes sont intégrés dans la prise de décisions à FAC au moment de concevoir des solutions centrées sur les besoins des clients.
- FAC travaille en partenariat avec des réseaux de femmes œuvrant en agriculture. De plus, des dirigeantes de FAC participent à des conférences axées sur les femmes en agriculture et y prononcent des allocutions afin de partager leur savoir et leur expertise. Ces occasions permettent à des femmes de nouer le dialogue avec divers intervenants du secteur et de mieux comprendre la pluralité d'enjeux auxquels les femmes sont confrontées. Cela donne également aux femmes l'accès à des mentors et à des rôles modèles potentiels, dans le but de créer des occasions de leadership et de développement des compétences et de les aider à relever des défis, comme l'atteinte d'un équilibre entre les engagements à l'égard de la ferme et les responsabilités familiales.
- FAC offrira de la formation et des ateliers sur les logiciels de gestion agricole AgExpert pour faire connaître aux femmes ces produits de FAC avant la période des impôts, car elles sont de plus en plus nombreuses à utiliser ces logiciels pour soutenir leurs pratiques de gestion agricoles.
- La stratégie de FAC concernant les femmes œuvrant dans le secteur agricole et agroalimentaire vise entre autres à sensibiliser davantage les employés aux besoins des femmes et à cerner des possibilités de rehausser l'expérience client.

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

- FAC surveillera la représentation des femmes qui contribuent, à titre d'expertes, à l'élaboration du contenu à caractère informatif qu'elle diffuse, et qui participent, en tant que conférencières, aux événements qu'elle organise.
- FAC examinera de plus près les sujets qui intéressent les femmes œuvrant en agriculture et augmentera son offre de produits et de services pour rejoindre davantage de femmes.
- FAC établira des partenariats et des commandites stratégiques pour soutenir les femmes œuvrant en agriculture et leur donner accès à des occasions de perfectionner leurs compétences, comme des occasions d'encadrement, de réseautage, de mentorat et de renforcement de la confiance. Des objectifs et des cibles de programmes précis seront élaborés en collaboration avec les organismes partenaires et seront surveillés comme il convient.
- FAC surveillera dans quelle mesure son prêt Femme entrepreneure est utilisé.

Jeunes agriculteurs : Selon la Fédération canadienne de l'agriculture, on estime à plus de 50 milliards de dollars la valeur des actifs qui sont détenus par les exploitants agricoles primaires et qui devront être transférés à la prochaine génération au cours de la prochaine décennie. Le Recensement de l'agriculture

de 2016 révèle que l'âge moyen des agriculteurs canadiens est de 54 ans et que la majorité des exploitants agricoles (hommes et femmes) ont entre 35 et 64 ans. Le nombre d'exploitants agricoles de 65 ans ou plus continue d'augmenter avec le vieillissement de la génération du baby-boom. Parallèlement, le nombre de nouveaux exploitants de moins de 35 ans au Canada est également à la hausse. Cependant, le prix d'une terre agricole, les coûts de démarrage et l'accès à du capital ou du crédit peuvent être des obstacles considérables, pour les futurs exploitants, et ce, peu importe s'ils reprennent les rênes de la ferme familiale ou non. Les jeunes agriculteurs ont également cerné des défis dans la gestion de la dynamique familiale et le transfert d'exploitations agricoles d'une génération à l'autre. Au moyen d'une étude menée par Vision FAC, la société a appris que les jeunes agriculteurs de moins de 25 ans cherchent à acquérir des outils et des connaissances pour accroître leurs connaissances financières. Le manque de connaissances et la réticence à s'endetter sont des obstacles à l'établissement des jeunes agriculteurs ainsi qu'à leur accès au capital nécessaire pour réussir.

En ce qui concerne les considérations liées à l'ACS+, FAC mettra en place les mesures suivantes pour les jeunes agriculteurs :

- FAC a créé les prêts Transfert et Jeune agriculteur pour faciliter l'entrée de nouveaux agriculteurs dans l'industrie ainsi que le transfert des actifs aux générations montantes.
- La société a créé le prêt Démarrage FAC afin de soutenir les jeunes agriculteurs débutants, âgés de 18 à 25 ans. Axé sur l'acquisition de connaissances financières, ce prêt offre une aide ciblée aux jeunes emprunteurs en leur permettant d'acquérir des notions financières élémentaires et de mieux comprendre les exigences à remplir pour obtenir du financement et démarrer une entreprise. Ce produit aide les jeunes agriculteurs et les agriculteurs débutants à obtenir le capital dont ils ont besoin pour s'établir dans l'industrie. Les clients utilisent ce produit pour, notamment, acheter du bétail et de l'équipement.
- FAC a également créé des postes de spécialistes, transfert d'entreprise, afin d'offrir des services-conseils à ses clients. L'un des objectifs d'un spécialiste, transfert d'entreprise est de faciliter les conversations entre les générations au sujet du transfert d'exploitations et d'actifs agricoles.
- FAC soutient aussi les jeunes agriculteurs et investit dans leur succès grâce à son soutien de programmes en partenariat avec Agriculture en classe et les 4-H du Canada. Les jeunes agriculteurs sont invités à participer à divers événements en direct, notamment à des ateliers et à *Allumés!* le sommet FAC de la relève agricole. Des outils multimédias en ligne à fac.ca qui portent sur des sujets comme la gestion financière agricole, les ressources humaines et la planification de la relève complètent notre offre de programmes en personne.
- FAC continuera de transmettre des connaissances et des ressources au moyen de publications, de vidéos, d'événements et d'articles sur le Web afin d'aider ses clients à diriger des entreprises prospères, qu'ils soient gestionnaires de ferme ou chefs d'entreprise. FAC souhaite non seulement que ses clients soient de bons gestionnaires, mais aussi qu'ils se sentent outillés pour assumer la direction de leur entreprise. Les connaissances offertes par FAC se concentreront principalement sur les domaines clés suivants : l'argent et les finances, la stratégie et la planification, l'économie agricole, le transfert d'entreprise, la gestion des ressources humaines et la croissance personnelle.

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

- Pour 2021-2022, FAC s'est fixé un objectif de 3,2 milliards de dollars en octroi de financement aux jeunes agriculteurs dans le secteur de la production primaire et un objectif de financement de 100 millions de dollars pour les jeunes entrepreneurs œuvrant dans le secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire.
- FAC surveille également son nombre d'emprunteurs de moins de 40 ans, en vue de le porter à au moins 19 550 en 2021-2022.
- En partenariat avec des associations de jeunes agriculteurs et des partenaires de l'industrie, FAC tiendra *Allumés!* le sommet FAC de la relève agricole – une série d'événements virtuels offerte d'un bout à l'autre du Canada

dans le but d'attirer et de mobiliser la prochaine génération d'agriculteurs. Chaque événement a été conçu de manière à inspirer de nouvelles possibilités, à transmettre des connaissances et à favoriser la création de liens entre des producteurs.

Santé mentale : Nous sommes de plus en plus conscients de l'importance des enjeux liés à la santé mentale chez les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires. En mai 2020, Gestion agricole du Canada a publié « Esprits sains, fermes saines : Examiner le lien entre la santé mentale et la gestion d'entreprises agricoles », une étude visant à mieux comprendre le lien entre les pratiques de gestion d'une entreprise agricole et la santé mentale des agriculteurs. Au terme de sa recherche, Gestion agricole du Canada a constaté que 62 % des agriculteurs canadiens obtiennent une cote de stress modéré et 14 % une cote de stress élevé. De plus, trois agriculteurs canadiens sur quatre indiquent qu'ils sont modérément à hautement stressés par l'imprévisibilité de l'industrie, les pressions liées à la charge de travail, le manque de temps et la pression financière. Il est tout aussi important de noter que les femmes sont plus susceptibles de déclarer ressentir un niveau de stress élevé, tandis que les jeunes agriculteurs affichent un niveau de stress plus élevé et sont généralement moins outillés pour y faire face. Enfin, les agriculteurs à la tête d'entreprises en croissance sont plus susceptibles d'être stressés au sujet de l'aspect financier de leurs activités que les agriculteurs à la tête d'entreprises matures. L'étude montre qu'il existe beaucoup d'exemples de modèles efficaces pour soutenir la santé mentale des agriculteurs au Canada. Par ailleurs, les agriculteurs sont plus susceptibles de participer à des programmes de soutien en santé mentale offerts par des fournisseurs qui connaissent bien l'agriculture et répondent aux besoins uniques des agriculteurs. L'étude révèle que l'absence d'accès à des services de soutien en santé mentale dans les régions rurales canadiennes demeure une lacune importante dans le système de santé publique. Le rapport conclut par quatre recommandations sur la façon dont Gestion agricole Canada et l'ensemble de l'industrie agricole pourraient mieux soutenir la santé mentale des agriculteurs canadiens :

1. Poursuivre les initiatives de sensibilisation sur l'importance de la santé mentale des agriculteurs.
2. Soutenir l'amélioration de l'éducation en santé mentale chez les agriculteurs et ceux qui les appuient.
3. Proposer des conseils, des outils et de la formation en matière de gestion d'entreprise qui mettent l'accent sur la gestion des risques et la préparation aux situations d'urgence comme moyens de faire face à l'incertitude.
4. Favoriser les services de soutien en santé mentale destinés spécifiquement aux agriculteurs.

En ce qui concerne les considérations liées à l'ACS+, FAC mettra en place les mesures suivantes pour les agriculteurs aux prises avec des problèmes de santé mentale :

- FAC établit des partenariats stratégiques pour faire évoluer les mentalités en ce qui concerne la santé mentale et venir en aide aux Canadiennes et aux Canadiens qui œuvrent dans le secteur agricole et dans les régions rurales du Canada. Les initiatives mises en œuvre garantissent la diffusion d'information et la sensibilisation des collectivités agricoles et rurales canadiennes à la promotion (comment éliminer la stigmatisation), la prévention (comment renforcer sa résilience), l'intervention (où chercher de l'aide) et la postvention (l'aide après une crise), qui sont les étapes de la gestion d'une crise liée à la santé mentale pouvant mener jusqu'au suicide. FAC est en voie d'évaluer son approche actuelle concernant les services de soutien à la santé mentale dans l'industrie agricole et agroalimentaire, d'explorer des possibilités et de cerner les lacunes qui devraient être abordées de façon plus approfondie à ce sujet. Elle compte ainsi pouvoir déterminer la meilleure façon pour elle d'offrir du soutien dans ce domaine aujourd'hui et dans l'avenir.

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

- FAC s'est associée à des spécialistes de la santé mentale pour créer une publication bilingue de 64 pages (*Cultiver la résilience : prenons soin de nous et de nos proches*). Recueil de témoignages de personnes aux prises avec des troubles de santé mentale, cet ouvrage offre des conseils et propose des outils de gestion du stress et de l'anxiété à la ferme. Il fournit aussi les coordonnées des lignes nationales et

provinciales d'aide en santé mentale. D'abord distribuée en 2018 dans les régions rurales canadiennes, la publication a été mise à jour et distribuée par la poste à toutes les fermes du Canada (169 845) en 2020.

- De la formation sur les premiers soins en santé mentale a été offerte en partenariat avec la *Do More Agriculture Foundation*. Un total de 21 des 24 séances prévues pour 2019-2020 ont été données, dont huit cours de premiers soins en santé mentale, sept ateliers d'une demi-journée et six séances virtuelles. Deux séances ont été reportées à la fin de l'exercice 2020 en raison de la COVID-19. Par ailleurs, FAC commandite à nouveau le fonds communautaire de la fondation *Do More Agriculture* en 2020-2021, dont 100 000 $ seront fournis aux fins de formation à d'autres collectivités à l'échelle du pays pour l'exercice qui vient.
- L'organisme des 4-H du Canada continue de sensibiliser ses quelque 25 000 membres à la santé mentale dans le cadre de son Initiative pour une vie saine. Le volet sur la santé mentale de cette formation est commandité par FAC.
- En 2020-2021, des événements de FAC mettaient en vedette quatre conférenciers spécialisés en santé mentale, et la société en a prévu quatre autres pour des événements virtuels qui se dérouleront d'ici la fin de l'exercice.
- FAC est partenaire d'Ag Health and Safety Alliance Canada dans l'intégration de contenu sur la santé mentale au cours « Gear Up for Safety » offert aux étudiants inscrits à des programmes de niveaux collégial et universitaire en agriculture.

Exploitants agricoles autochtones : FAC a entrepris des mesures réfléchies sur la manière dont elle peut offrir du financement au secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire autochtone, en établissant une stratégie en matière de relations avec les Autochtones afin de s'assurer que ses produits et ses services sont adaptés aux entrepreneurs agricoles autochtones et leur sont accessibles. La *Loi sur Financement agricole Canada* stipule que l'agriculture doit inclure une certaine forme d'activité agricole. Toutefois, dans sa lettre de 2018 relative au mandat supplémentaire de la société, le ministre responsable de FAC a demandé qu'elle soutienne les groupes sous-représentés dans le secteur de l'agriculture canadienne, notamment les entrepreneurs et les producteurs agricoles autochtones. L'ajout de méthodes traditionnelles de récolte des ressources naturelles au nombre des activités commerciales admissibles à du financement augmenterait les possibilités pour FAC de soutenir pleinement ce groupe et de respecter ce mandat. Dans le rapport intitulé « Soutien aux autochtones canadiens dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire », présenté au Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire, 15 765 membres de la population agricole canadienne s'identifiaient comme Autochtones en 2016, ce qui représente 2,7 % de cette population. Ce nombre comprenait 5 160 exploitants agricoles autochtones, ou 1,9 % des 270 720 exploitants agricoles du Canada. Bien que les exploitants agricoles autochtones vivent un peu partout au pays, ils sont plus nombreux dans l'Ouest du Canada. Cependant, les personnes qui s'identifient comme des Autochtones sont sous-représentées dans le secteur agricole canadien et génèrent beaucoup moins de revenus que les exploitants agricoles non autochtones[16]. Au cours de son processus, FAC a cerné des défis et des obstacles à l'entrée dans l'industrie qui doivent être abordés pour soutenir efficacement les exploitants agricoles autochtones :

- **Accès à du capital** : Il est souvent difficile pour les bandes ou les particuliers des Premières Nations qui vivent dans les réserves d'accéder au capital nécessaire pour démarrer une entreprise agricole ou lui faire prendre de l'expansion. Ces difficultés sont principalement occasionnées par le paragraphe 89(1) de la *Loi sur les Indiens*, qui gouverne les terres des Premières Nations et qui ne permet pas que les biens meubles ou immeubles d'un Indien ou d'une bande situés sur une réserve puissent faire l'objet d'un privilège, d'un nantissement, d'une hypothèque, d'une opposition, d'une réquisition, d'une saisie ou d'une exécution en

[16] Nicolas Gauthier et Julia White, *Les peuples autochtones et l'agriculture en 2016 : un portrait*, Statistique Canada, 17 janvier 2019.

faveur ou à la demande d'une personne autre qu'un Indien ou une bande.

- **Connaissances du personnel** : Les problèmes de main-d'œuvre auxquels sont confrontées les exploitations agricoles des Premières Nations sont uniques. En effet, certaines bandes des Premières Nations et communautés autochtones sont entrées dans l'industrie agricole, mais ont de la difficulté à trouver du personnel sur la réserve qui a des connaissances ou de l'expérience en agriculture. Les peuples des Premières Nations n'ont pas grandi dans un milieu agricole; c'est pourquoi, même s'ils vivent dans des régions rurales, les résidents des réserves sont peu nombreux à avoir de l'expérience en agriculture.
- **Main-d'œuvre familiale** : Dans bon nombre d'exploitations agricoles familiales non autochtones, la main-d'œuvre se compose en partie des membres de la famille. C'est une situation avantageuse, car des employés sont disponibles sur la propriété en tout temps. Les fermes familiales permettent aussi aux employés qui ont de plus grandes ambitions concernant l'entreprise d'établir des liens entre eux. Pour leur part, les entreprises agricoles autochtones ont souvent recours à des employés rémunérés selon un taux horaire. Cette approche présente des défis durant les périodes occupées comme les saisons de mise bas et de récolte, et lors d'événements imprévisibles. Ce type de dotation contribue à des taux de roulement des employés élevés dans certaines exploitations agricoles des Premières Nations.
- **Financement accordé aux Autochtones** : Élargir la politique d'admissibilité au financement de FAC afin d'y inclure des activités commerciales comme les méthodes traditionnelles autochtones de récolte des ressources naturelles.

FAC s'est engagée à soutenir l'industrie agricole de sorte qu'elle puisse faire preuve de leadership dans la création d'emplois et l'innovation. Pour ce faire, FAC explorera des options pour aborder les défis et les obstacles à l'entrée des peuples autochtones dans l'industrie agricole.

En ce qui concerne les considérations liées à l'ACS+, FAC mettra en place les mesures suivantes pour les exploitants agricoles autochtones :

- FAC est en voie d'ajuster ses politiques relatives à la garantie et à l'admissibilité et ses pratiques de financement par l'intermédiaire de financement aux agroentreprises et au secteur agroalimentaire. Sa stratégie de financement reposera sur l'expertise individuelle et l'affinement des politiques et des pratiques existantes pour s'assurer que l'expérience client et l'expérience de financement des Autochtones sont professionnelles, uniformes et adaptées aux normes de financement de FAC.
- FAC est en train d'explorer et d'établir des partenariats avec des organismes sans but lucratif comme le Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture et Gestion agricole Canada; des établissements d'enseignement et de formation; des ministères fédéraux (Services aux Autochtones Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada) et provinciaux ainsi que des gouvernements et des organisations autochtones pour comprendre et pallier ces lacunes au chapitre des connaissances et des capacités.
- Des consultations avec les communautés autochtones sont prévues pour obtenir une meilleure compréhension de leur approche à l'égard des connaissances et des capacités en matière de personnel pour leurs modèles d'affaires, et la manière dont FAC peut soutenir ces initiatives. Au moyen de commandites et d'engagements de FAC, et d'une collaboration avec des partenaires de l'industrie, des organismes sans but lucratif et les milieux universitaires, il existe plusieurs occasions permettant de développer la confiance et de renforcer les capacités des clients actuels et futurs de FAC.

Dans le cadre du développement de sa stratégie, FAC tiendra compte des mesures et des cibles pour surveiller ses progrès à l'égard des questions relatives à l'ACS+. Pour obtenir plus de renseignements au sujet de la stratégie de FAC relative aux Autochtones, consultez l'annexe 9.4 – Participation accrue des Autochtones à l'agriculture.

Diversité et inclusion à FAC : À titre de société d'État fédérale, FAC est résolue à poursuivre ses progrès afin de bâtir une main-d'œuvre qui reflète

la diversité de ses clients et de l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne. La diversité est porteuse de richesse, car elle procure une vaste combinaison d'antécédents, de perspectives, de capacités et de forces qui, ensemble, produisent des résultats pour FAC et pour l'industrie qu'elle sert. FAC a établi une stratégie sur la diversité et l'inclusion visant à cerner toutes les occasions possibles de se constituer un bassin de talents diversifiés, et son implication auprès de différentes communautés la positionne comme un employeur de choix. Les gestionnaires responsables de l'embauche auront les connaissances et l'alignement nécessaires pour intégrer activement les aspects propres à la diversité et à l'inclusion dans leurs décisions d'embauche, et FAC continuera d'offrir un milieu de travail inclusif, de sorte qu'elle puisse embaucher et conserver en poste des employés issus de la diversité et contribuer à leur perfectionnement et à leur avancement professionnel de façon significative.

Pour obtenir plus de renseignements au sujet de la représentativité de la diversité à FAC à l'échelle du Canada, consultez l'annexe 9.3 – Diversité et inclusion.

À FAC, la diversité et l'inclusion commencent au sommet de l'organisation. Le Conseil d'administration de FAC est formé de sept femmes et de cinq hommes; l'un des administrateurs s'identifie comme Autochtone et la présidence est assurée par une femme. FAC demeure résolue à favoriser l'avancement dans des postes de cadre des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Dans le but de favoriser le perfectionnement et l'avancement des employés issus de groupes visés par l'équité en matière d'emploi, FAC explorera les possibilités d'accroître la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi là où ils sont sous-représentés en fonction de la population active canadienne qualifiée.

En ce qui concerne la diversité à l'échelle de FAC, le tableau suivant montre la représentation de son effectif total et des gestionnaires dans chacun des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

	Femmes (total; pourcentage)	**Autochtones** (total; pourcentage)	**Personnes handicapées** (total; pourcentage)	**Membres d'une minorité visible** (total; pourcentage)
Total	1 303; 61,8 %	61; 2,9 %	60; 2,8 %	173; 8,2 %
Postes de gestionnaire	141; 47,2 %	6; 2,0 %	12; 4,0 %	10; 3,3 %

Remarque : Cette information se fonde sur un effectif total à FAC de 2 109 employés au 30 septembre 2020. Cet effectif comprend tous les employés permanents, les employés affectés à un mandat d'une durée déterminée (de six mois ou plus), les employés à temps partiel et à temps plein ainsi que ceux qui sont en congé. L'information exclut les postes pour étudiants.

En ce qui concerne les considérations liées à l'ACS+, FAC mettra en place les mesures suivantes pour les aspects propres à la diversité et à l'inclusion :

Employés autochtones : En réponse au rapport de la Commission canadienne des droits de la personne découlant de la vérification axée sur l'emploi des personnes autochtones dans le secteur bancaire et financier pour FAC, la société a procédé à un examen interne exhaustif et a élaboré un plan triennal d'équité en matière d'emploi pour les Autochtones. En 2021-2022, FAC mettra à exécution la première année de ce plan, qui servira à créer un milieu de travail inclusif favorisant le recrutement, le maintien en poste et l'avancement des Autochtones. Pour obtenir plus de renseignements à ce sujet, consultez l'annexe 9.3 – Diversité et inclusion.

Accessibilité et inclusion de toute personne : À titre de société d'État fédérale, FAC aligne ses activités sur le plan du gouvernement du Canada visant à prévenir et à éliminer les obstacles, à accroître l'accessibilité et à promouvoir l'inclusion de toutes les Canadiennes et tous les Canadiens. L'intention de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* consiste à englober « la création de communautés, de milieux de travail et de services qui permettent à tout le monde de participer pleinement à la société, et ce, sans avoir à surmonter d'obstacles ». FAC collabore activement avec la Fondation Rick Hansen à l'élaboration d'un plan destiné à accroître l'accessibilité, lors de nouvelles constructions et de rénovations majeures, à un niveau supérieur aux exigences du code du bâtiment. À ce titre, la société a recours à un système de pointage conçu par la

Fondation, qui met à profit des professionnels spécialement formés pour évaluer la qualité de l'accès véritable à des bâtiments et sites commerciaux et institutionnels ainsi qu'à des collectifs d'habitations et à des immeubles résidentiels à logements multiples. Dans le cadre de ce plan, FAC a eu recours aux services d'un architecte professionnel accrédité par la Fondation (Rick Hansen Certified Professional) pour qu'il examine les plans des étages et fournisse des analyses d'écarts afin de cerner des occasions d'intégrer la conception accessible aux rénovations et aux nouvelles constructions. Les résultats des analyses d'écarts ont révélé que la conception actuelle de FAC comportait plusieurs éléments de la conception inclusive, et avec certains rajustements, serait conforme à des espaces de travail conçus dans un esprit d'inclusion et facilitant l'accès sans barrières. À ce jour, ces recommandations ont été intégrées aux rénovations effectuées au siège social de FAC et dans ses nouveaux locaux pour bureaux de Montréal. À l'avenir, FAC consultera d'autres groupes qui représentent des personnes ayant des incapacités pour s'assurer que leurs besoins sont considérés lors de la mise à jour de ses normes relatives aux locaux pour bureaux.

Bien-être mental des employés : Dans l'ensemble, FAC s'efforce d'atteindre un effectif représentatif dont la santé mentale est bonne. En 2020, dans le cadre du sondage sur la mobilisation des employés de FAC, 80 % des employés étaient d'accord avec l'énoncé suivant : « L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient ». Ce résultat dépasse de trois points l'indice de quartile supérieur de Kincentric à l'échelle canadienne. Dans le même sondage, 78 % des employés étaient d'accord avec l'énoncé suivant : « Le niveau de stress associé à mon travail est acceptable ». Ce résultat dépasse de deux points l'indice de quartile supérieur de Kincentric à l'échelle canadienne. Les pointages pour ces questions sont demeurés les mêmes, si on les compare à ceux du sondage mené en 2019, ce qui témoigne du travail effectué par FAC pour soutenir la santé mentale de ses employés durant la pandémie de COVID-19.

Par ailleurs, les taux d'absentéisme de FAC sont faibles. En effet, en 2019-2020, les employés de FAC se sont absentés en moyenne 2,85 journées pour maladie. Selon Statistique Canada, en 2019, le nombre moyen de journées perdues par travailleur du secteur public était de 14,6 journées.

En ce qui concerne les considérations liées à l'ACS+, FAC suivra les progrès réalisés à l'égard des mesures suivantes :

- FAC a mis en place une mesure interne de la diversité visant à suivre le pourcentage d'employés embauchés chaque année qui proviennent des groupes désignés. Elle surveillera également d'autres données et mesures clés comme les taux de roulement des employés, les indices de mobilisation et les cibles associées aux programmes nouveaux et existants adaptés aux groupes de la diversité. FAC compte ainsi comprendre comment l'expérience des employés qui sont membres de groupes sous-représentés peut différer de celle de l'ensemble du personnel, dans le but de continuer à apporter des améliorations à petite et à grande échelles.

Promotion de la diversité et des considérations liées à l'ACS+ à FAC

FAC continuera d'explorer de nouvelles possibilités de réaliser son mandat, tout en tenant compte des besoins particuliers des divers groupes au sein de l'industrie qu'elle sert. FAC estime que ses activités sont conformes à l'engagement pris par le gouvernement du Canada d'assurer une meilleure inclusion sociale et économique des femmes, des Autochtones et des personnes d'origines diverses et de tous les âges.

Plus précisément, les plans concordent avec les conclusions du rapport *Dettes dans le secteur agricole et leurs effets* (juin 2017), publié par le Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire, en ce qui concerne l'importance d'aider les nouveaux venus dans l'industrie.

FAC mène ses activités en conformité avec toutes les lois, y compris la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

9.3 Diversité et inclusion

À titre de société d'État fédérale, FAC est résolue à bâtir une main-d'œuvre qui reflète la diversité de ses clients et de l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne. À cette fin, elle met en œuvre un éventail de tactiques pour s'assurer d'offrir un milieu de travail accueillant et inclusif qui attire et favorise le maintien en poste des gens d'origines diverses.

FAC progresse vers l'établissement d'un effectif inclusif et diversifié. Voici un tableau représentant la diversité actuelle de FAC au pays :

Province et nombre d'employés	**Femmes** (nombre; pourcentage)	**Autochtones** (nombre; pourcentage)	**Personnes handicapées** (nombre; pourcentage)	**Membres d'une minorité visible** (nombre; pourcentage)
Colombie-Britannique (71)	44; 62,0 %	3; 4,2 %	2; 2,8 %	18; 25,4 %
Alberta (220)	145; 65,9 %	8; 3,6 %	4; 1,8 %	13; 5,9 %
Saskatchewan (1 132)	689; 60,9 %	37; 3,3 %	42; 3,7 %	112; 9,9 %
Manitoba (89)	59; 66,3 %	3; 3,4 %	0; 0,0 %	2; 2,2 %
Ontario (314)	185; 58,9 %	5; 1,6 %	7; 2,2 %	21; 6,7 %
Québec (154)	97; 63,0 %	1; 0,6 %	1; 0,6 %	5; 3,2 %
Nouveau-Brunswick (104)	69; 66,3 %	4; 3,8 %	4; 3,8 %	2; 1,9 %
Nouvelle-Écosse (15)	8; 53,3 %	0; 0,0 %	0; 0,0 %	0; 0,0 %
Île-du-Prince-Édouard (8)	6; 75,0 %	0; 0,0 %	0; 0,0 %	0; 0,0 %
Terre-Neuve-et-Labrador (2)	1; 50,0 %	0; 0,0 %	0; 0,0 %	0; 0,0 %

Remarque : Cette information se fonde sur un effectif total à FAC de 2 109 employés au 30 septembre 2020. Elle comprend tous les employés permanents, les employés affectés à un mandat d'une durée déterminée (de six mois ou plus), les employés à temps partiel et à temps plein ainsi que ceux qui sont en congé. L'information exclut les postes pour étudiants.

En 2021-2022, FAC entreprendra la première année du déploiement de sa nouvelle stratégie relative à la diversité et à l'inclusion. Cette stratégie prévoira des mesures permettant à FAC d'accroître sa capacité d'attirer, d'embaucher et de maintenir en poste des employés qui font partie de groupes sous-représentés, ainsi que de contribuer à leur perfectionnement et à leur avancement professionnel.

Au cours du prochain exercice, FAC continuera d'utiliser des tactiques visant à améliorer la représentation autochtone. La première année de son plan d'équité en matière d'emploi pour les Autochtones se compose de cinq grandes catégories, comportant chacune diverses tactiques : l'approvisionnement en main-d'œuvre; le recrutement, le maintien en poste et l'avancement des Autochtones; les partenariats; l'intégration des Autochtones en milieu de travail ainsi que les rôles et responsabilités. FAC continuera de travailler en partenariat avec des employés et des organisations autochtones pour s'assurer que le travail entrepris dans le cadre du plan est utile et concret, et qu'il a un impact durable.

FAC est résolue à faire progresser la diversité de ses effectifs et à s'assurer qu'elle offre un milieu de travail inclusif et exempt de racisme et de discrimination manifestes ou implicites, dans le but de créer un milieu de travail sécuritaire pour tous sur le plan psychologique. Des événements survenus à l'échelle mondiale ont accéléré la prise de conscience de la nécessité pour les personnes et les organisations de continuer d'évoluer dans leur compréhension de l'inclusivité et, plus récemment, de l'importance de la lutte contre le racisme.

En 2021-2022, FAC se concentrera sur les éléments suivants :

- Approfondir la compréhension des employés de l'importance de l'inclusion et de la lutte contre le racisme.
- Procurer aux employés, aux gestionnaires et aux équipes les ressources nécessaires pour conscientiser davantage les équipes à l'importance de détecter, d'aborder et d'éliminer les préjugés dans le cours de leurs activités.

- Passer en revue les politiques et les pratiques de FAC dans un esprit de lutte contre le racisme.
- Intégrer des pratiques de lutte contre le racisme et d'inclusion dans les politiques, les pratiques et les systèmes clés en matière de ressources humaines.

Les activités de sensibilisation aux différences interculturelles se poursuivront, notamment les événements se déroulant en personne et les initiatives de partage des connaissances qui ont lieu par l'entremise de plateformes en ligne. Les employés recevront de la formation formelle et informelle pour mieux les sensibiliser aux enjeux de la diversité et pour célébrer les différences. En réponse à l'appel à l'action n° 57 de la Commission de vérité et réconciliation du Canada, une formation de sensibilisation à la culture autochtone sera offerte à tous les employés.

FAC a noué un partenariat avec le programme *Campus for All* de l'Université de Regina, qui offre des occasions d'apprentissage aux étudiants ayant une déficience intellectuelle. Après avoir terminé leurs cours sur le campus, les étudiants sont jumelés à des employeurs par l'entremise du programme nommé « 4to40 », mis sur pied par l'organisme sans but lucratif Creative Options Regina. Le programme « 4to40 » a pour but de trouver des emplois assistés aux personnes diplômées du programme *Campus for All*. FAC a embauché avec succès cinq étudiants issus de ce programme.

9.4 Participation accrue des Autochtones à l'agriculture

FAC est la seule institution financière du Canada qui se consacre exclusivement aux besoins de l'industrie agricole et agroalimentaire et aux possibilités qu'elle recèle. Elle se trouve donc dans une position unique pour offrir des produits et services spécialisés aux clients autochtones et les aider ainsi à développer leurs capacités et leurs entreprises, à tirer profit de nouveaux débouchés et à innover afin d'accroître l'efficience et la durabilité de leurs activités. Pour ce faire, FAC explore des façons de remplir son mandat de soutien de ce groupe sous-représenté en étudiant des possibilités d'ajouter les activités de récolte traditionnelles de ressources naturelles à titre d'activités commerciales admissibles pour l'agriculture autochtone.

Après une année de recherche et de développement de connaissances, FAC a établi une stratégie pour favoriser le développement économique dans les communautés autochtones par le biais de l'éducation et de partenariats axés sur l'augmentation de la participation autochtone à l'agriculture. La stratégie comporte les objectifs suivants :

- Positionner FAC comme prêteur de choix auprès des Autochtones et favoriser le développement économique des communautés autochtones.
- Positionner FAC comme chef de file du savoir et catalyseur de réseaux pour aider à renforcer la capacité dans les communautés autochtones.
- Positionner FAC comme employeur de choix auprès des Autochtones qui cherchent un emploi et s'assurer que FAC est un milieu de travail accueillant et inclusif, qui attire et maintient en poste des candidats de divers horizons.

FAC atteindra ses objectifs au moyen de trois axes : le capital; l'investissement communautaire et les partenariats stratégiques; la capacité et les ressources humaines. FAC mettra à profit ses relations afin d'établir une collaboration et des moyens efficaces visant à coordonner les possibilités d'inclusion avec les promoteurs de l'agriculture autochtone pour l'établissement de réseaux et le développement des affaires, l'accès à du capital, ainsi que le développement des capacités et la recherche.

Capital, investissement communautaire et partenariats stratégiques

L'un des principes fondamentaux de la stratégie est de prêter du capital pour soutenir l'agriculture autochtone. FAC misera sur des partenariats stratégiques clés et mettra à profit ses pratiques existantes en matière d'expérience client et de gestion des relations afin de s'assurer que l'expérience client et l'expérience de financement des Autochtones sont professionnelles, uniformes et adaptées aux normes de financement de FAC.

FAC investit 10 millions de dollars dans le Fonds de croissance autochtone de l'Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSAF) pour soutenir les institutions financières autochtones à l'échelle du Canada. Ce type d'investissement continu permet à FAC d'établir des partenariats et une collaboration avec des institutions financières autochtones individuelles

qui assurent en grande partie le financement accordé au secteur de l'agriculture autochtone.

L'investissement communautaire est une initiative tout aussi importante pour s'assurer de la prospérité des communautés autochtones à l'échelle du Canada. FAC cherchera des occasions d'investir davantage dans les communautés autochtones. Par exemple, en 2020, FAC a doublé son investissement dans le programme pancanadien d'alimentation en milieu scolaire, le faisant passer à 200 000 $ pour 200 écoles, la moitié de ce financement étant envoyée directement à des écoles autochtones et communautaires. À l'avenir, FAC maintiendra ce niveau d'engagement pour soutenir les communautés autochtones du Canada.

Capacité

Outre le rapport de 2016 présenté au Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire auquel l'annexe 9.2 fait référence, les données relatives à l'agriculture autochtone sont quasi inexistantes. Par conséquent, FAC mène des recherches auprès des communautés autochtones, des sociétés de développement économique et des promoteurs individuels afin d'approfondir ses connaissances et sa capacité de peaufiner ses tactiques. FAC travaillera en collaboration avec des parties prenantes afin de recueillir ces données et de les communiquer au mieux des intérêts de tous.

Parmi les moyens choisis par FAC pour prendre part aux conversations qui ont lieu dans le secteur de l'agriculture autochtone, on compte sa soumission intitulée « First Nations Prosperity in Canadian Agriculture and Food: Navigating the opportunities and challenges in one of Canada's biggest industries » au *Journal of Aboriginal Economic Development*, et sa présentation à la conférence nationale du CANDO (Council for the Advancement of Native Development Officers) qui s'est tenue en 2020.

FAC mettra en place une plateforme permettant aux promoteurs du secteur agricole autochtone d'accéder à de l'information ciblée à l'appui du développement de la capacité, notamment dans le cadre de partenariats avec des organismes sans but lucratif visant à offrir de la formation adaptée à des promoteurs ciblés du secteur agricole autochtone.

Ressources humaines

En 2019, FAC est devenue signataire fondatrice d'une charte d'engagement (Indigenous Engagement Charter) de la Chambre de commerce de la Saskatchewan. Cette initiative reflète l'engagement de FAC en faveur de la réconciliation avec les Autochtones. Une partie de la réconciliation consiste à dire la vérité, et FAC a exploré dans quels secteurs elle pourrait être vulnérable à des préjugés inconscients. Un examen exhaustif des systèmes d'emploi autochtones a donné à FAC le bénéfice d'une perspective externe à l'égard de ses pratiques en matière d'emploi. FAC met en œuvre un plan d'équité en matière d'emploi pour les Autochtones afin de favoriser l'attraction, l'embauche, le maintien en poste et l'avancement des Autochtones dans son organisation. Elle a également entrepris un examen interne et a trouvé des processus, des définitions et des moyens de mesurer et de communiquer qui contribuent aux barrières systémiques. FAC prend des mesures pour résoudre ces enjeux, y compris au moyen d'une formation de sensibilisation à la culture autochtone, et est résolue à les examiner sous cet angle afin d'évaluer les réussites et les défis connexes, à mesure qu'elle met en œuvre des pratiques exemplaires.

9.5 Développement durable et écologisation des opérations gouvernementales

Développement durable

La responsabilité sociale d'entreprise fait partie intégrante des décisions d'affaires et des pratiques d'entreprise de FAC, et est une part essentielle de son engagement à œuvrer pour l'avenir de l'industrie agricole et agroalimentaire, plus particulièrement son rendement au chapitre de l'environnement, de la responsabilité sociale et de la gouvernance.

Au cours du prochain exercice, FAC repensera sa stratégie afin de se positionner comme chef de file au chapitre de la responsabilité sociale d'entreprise. Cette stratégie met l'accent sur l'amélioration des pratiques commerciales, le soutien des priorités de l'actionnaire et des cibles de durabilité globales, ainsi que le soutien des clients dans leur parcours vers la durabilité. Elle est fondée sur les commentaires des clients au sujet des aspects sur lesquels FAC peut avoir la plus grande incidence.

FAC cherchera à mieux comprendre les répercussions potentielles des changements climatiques sur les clients et leurs activités commerciales. À cet effet, FAC adoptera une approche progressive pour la mise en œuvre du cadre du Groupe de travail sur la divulgation de l'information financière relative aux changements climatiques, conformément aux recommandations du budget 2019 et du Groupe d'experts sur la finance durable du gouvernement du Canada.[17] Selon des études effectuées par l'ONU, le Canada pourrait devenir un producteur d'aliments encore plus grand sur la scène mondiale. Cependant, des modèles suggèrent également qu'une volatilité accrue des conditions météorologiques pourrait occasionner des inondations, des sécheresses et des feux incontrôlés plus fréquents. FAC veut s'assurer qu'elle est bien placée pour soutenir les clients de sorte qu'ils demeurent résilients face à toutes les conséquences découlant des changements climatiques.

FAC offre actuellement des solutions souples pour bon nombre de ses produits de prêts à terme dans le but d'atténuer les risques liés aux conditions météorologiques et au marché qui peuvent avoir une incidence sur la position financière à court terme des producteurs. D'autres améliorations aux programmes seront étudiées au cours de l'exercice et par la suite afin de soutenir les producteurs canadiens.

FAC conserve une base de capitaux solide pour s'assurer qu'elle possède une solidité financière lui permettant de poursuivre ses activités commerciales et de soutenir ses clients advenant une perturbation inattendue de la production qui toucherait une grande proportion d'entre eux. Au besoin, les cibles futures de suffisance du capital pourraient être élargies à l'issue de cette recherche.

Écologisation des opérations gouvernementales
FAC est déterminée à améliorer la performance environnementale de ses activités internes. FAC a établi ses cibles de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) conformément à celles de la Stratégie pour un gouvernement vert.

D'ici 2025, FAC réduira ses émissions de GES de 40 % par rapport aux niveaux observés en 2012, ce qui correspond à une diminution continue de 307 tonnes d'équivalent en dioxyde de carbone (CO_2) par année. Elle y parviendra en réduisant les émissions provenant des bâtiments, notamment en collaborant avec ses locateurs à la mise en œuvre d'améliorations écoénergétiques, en adoptant des technologies de contrôle de la consommation d'énergie, en changeant les comportements concernant les déplacements en avion et en voiture, et en employant des stratégies de réduction de l'utilisation du papier comme l'impression recto verso et l'utilisation accrue de la technologie. En 2021-2022, FAC étudie comment un environnement de travail hybride – soit en télétravail et dans les bureaux – pourrait avoir un effet positif sur son empreinte carbone annuelle. Parallèlement à ces tactiques, FAC achètera chaque année des certificats d'énergie renouvelable afin de soutenir la production d'énergie propre pour le réseau de distribution du Canada et d'atteindre ses cibles. FAC recueille des données sur les sources d'émissions de GES de niveau 1 (utilisation de gaz naturel et de mazout), les sources d'émissions de niveau 2 (consommation électrique) et les sources d'émissions de niveau 3 (kilomètres parcourus en voiture par les employés de FAC, kilomètres parcourus en avion par les employés de FAC et quantité de papier utilisé à FAC). Un fournisseur tiers utilise le Protocole sur les GES comme base pour l'analyse de ces données afin de déterminer l'empreinte carbone annuelle de FAC.

En 2019-2020, FAC a constaté une baisse de sa consommation d'énergie de près de 9 % de gigajoules par pied carré, ce qui est principalement attribuable à un hiver plus doux à l'échelle du Canada. Une baisse de 16 % des kilomètres parcourus en avion a été atteinte en raison des analyses comparatives internes qui ont encouragé les employés à optimiser leurs vols d'avion et leurs déplacements, et à utiliser la vidéoconférence comme moyen de rechange lorsque c'était une solution pertinente. Les kilomètres parcourus en voiture ont augmenté de 2 %, principalement en raison d'une hausse des effectifs. FAC a diminué sa quantité de papier utilisée de 11 % principalement grâce à l'utilisation, par les employés, d'ordinateurs

[17] Rapport final du Groupe d'experts sur la finance durable, *Mobiliser la finance pour une croissance durable*, gouvernement du Canada, 2019

portatifs aux fins de communication et de collaboration. Une portion importante de l'empreinte carbone de FAC est attribuable aux bâtiments (chauffage et climatisation). C'est pourquoi, comme beaucoup d'autres entreprises et institutions financières, FAC a recours à des certificats d'énergie renouvelable afin de redonner chaque année la quantité équivalente d'énergie solaire ou éolienne aux réseaux de distribution approvisionnant les régions rurales. Pour atteindre sa cible de réduction des émissions de GES, la société a acheté des certificats d'énergie renouvelable équivalant à 966 tonnes d'équivalent CO_2.

FAC continue d'apporter des améliorations et d'aider les employés à réduire leur empreinte sur l'environnement chaque fois que c'est possible.

9.6 Répercussions de la COVID-19

La pandémie de COVID-19 est un événement sans précédent qui a entraîné des conséquences pour l'économie canadienne ainsi que l'industrie agricole.

Dans l'ensemble, l'économie canadienne devrait s'améliorer après cette période à mesure que le commerce mondial se normalisera et que les économies à l'échelle planétaire commenceront à se remettre des conséquences de la pandémie de COVID-19. D'importantes mesures de relance gouvernementales se traduiront par des améliorations des marchés du travail, soutiendront les activités commerciales et feront augmenter les dépenses de consommation. L'expansion des économies mondiale et canadienne sera sensible à l'évolution de la COVID-19 et à la réponse du gouvernement. Le résultat net sera la croissance du PIB d'environ 4,0 % en 2021, suivie d'une croissance projetée d'environ 2,0 % par année sur la période de prévision de cinq ans.

L'industrie agricole canadienne demeure en santé et dans une position financière solide, bien que le bilan des producteurs agricoles[18] se soit légèrement détérioré :

1. Le ratio de liquidité de l'agriculture canadienne a diminué en 2019, et est à son niveau le plus faible depuis 2006.
2. Le total des passifs de l'agriculture canadienne a augmenté plus rapidement que la valeur des actifs en 2019. Le ratio d'endettement a augmenté, passant de 16,0 % en 2018 à 16,7 % en 2019 et suit une tendance à la hausse depuis 2014.
3. En 2019, le revenu monétaire net a augmenté de 5,8 % en raison de recettes monétaires agricoles plus élevées. Malgré l'amélioration des recettes agricoles, le revenu monétaire net demeure 1,7 milliard de dollars inférieur au sommet atteint en 2017.

L'industrie continue également de répondre à de nouveaux défis. Par exemple, la COVID-19 a eu de nombreuses répercussions sur les chaînes d'approvisionnement agroalimentaires. Une demande inférieure de transport ferroviaire a occasionné de plus grandes possibilités d'exportation. À l'opposé, des fermetures d'usines temporaires, des problèmes de main-d'œuvre accrus, ainsi que des changements importants à l'égard de la consommation, notamment au chapitre de l'utilisation des services alimentaires, ont entraîné de nombreux défis.

Le secteur de la transformation des aliments a été extrêmement novateur en réponse à la pandémie de COVID-19, alors que de nouveaux canaux de distribution émergent afin de sécuriser la chaîne d'approvisionnement alimentaire. La croissance économique modérée au Canada et aux États-Unis aura vraisemblablement pour effet de soutenir la demande d'aliments de grande valeur. Cette situation devrait donner l'occasion aux transformateurs d'aliments d'investir dans l'innovation des processus afin de compenser les difficultés sur le plan de la main-d'œuvre et d'innover en matière de produits répondant aux préférences diversifiées d'une population mondiale grandissante. Les perspectives globales pour le secteur canadien de l'agriculture et l'agroalimentaire demeurent positives en raison de la demande croissante de produits agricoles.

Les clients de FAC ont adopté en grande partie la technologie pour interagir avec FAC lorsque les interactions en personne n'étaient pas possibles. FAC continue de concevoir des solutions dans ce domaine

[18] Statistique Canada, Tableau 32-10-0056-01 : Bilan du secteur agricole au 31 décembre.

afin d'offrir une expérience client exceptionnelle, que ce soit à distance ou en personne.

En réponse à la pandémie de COVID-19, les plans de continuité des activités essentielles et la souplesse de la technologie permettant de travailler de n'importe où ont permis à FAC d'adapter rapidement ses processus et de donner aux employés les moyens de travailler depuis la maison, et ce, avec une interruption minimale du service. Quelques processus essentiels ont continué d'être exécutés sur place afin de maintenir des protocoles appropriés sur le plan de la communication de l'information, de la confidentialité de l'information et de la sécurité.

FAC servira l'industrie agricole et agroalimentaire en gérant les répercussions de la pandémie de COVID-19. Dès le début de la pandémie de COVID-19, le gouvernement s'est donné pour priorité de répondre aux besoins des entreprises et des entrepreneurs de divers secteurs comme ceux de l'agriculture et l'alimentation. Le gouvernement a pris un engagement ferme envers l'industrie agricole et agroalimentaire afin de veiller à ce que les Canadiennes et les Canadiens continuent d'avoir accès au capital nécessaire en cette période éprouvante. Le 23 mars 2020, la base de capitaux de FAC a été renforcée pour permettre une capacité de prêt supplémentaire de 5 milliards de dollars afin de venir en aide à l'industrie de manière opportune et proactive.

FAC a réagi en élaborant un programme exhaustif de soutien au titre de la COVID-19 pour s'assurer que les producteurs agricoles, les agroentrepreneurs et les producteurs alimentaires peuvent rester concentrés sur les activités d'entreprise essentielles :

- **Modifications au calendrier de remboursement** : Les clients peuvent reporter leurs paiements de capital durant une période pouvant atteindre 12 mois ainsi que leurs paiements d'intérêts durant une période pouvant atteindre six mois.
- **Ligne de crédit FAC** : Les clients ont accès à une ligne de crédit pouvant atteindre 500 000 $, garantie par des sûretés dont le rang est subséquent à celui d'autres prêteurs au moyen d'un contrat de sûreté générale ou d'une hypothèque mobilière universelle (au Québec seulement).
- **Prêt à terme de FAC pour du crédit d'exploitation** : Ce produit donne accès à des prêts à terme pouvant atteindre 2,5 millions de dollars sur une période d'amortissement maximale de 10 ans. Ces prêts ne comportent aucuns frais et sont assortis de la possibilité de ne payer que les intérêts pendant 18 mois. Ils peuvent être utilisés pour répondre à des besoins en matière de fonds de roulement ou pour modifier la production en raison des répercussions de la COVID-19.
- **Financement supplémentaire pour les clients d'envergure** : Les flux de trésorerie sont importants pour tous les clients, y compris les grandes entreprises qui peuvent être des composantes cruciales de la chaîne d'approvisionnement. Pour s'assurer que ces entreprises clés demeurent en activité, FAC a permis l'octroi de financement additionnel à des clients d'envergure et une hausse de la limite maximale de financement.

Pour soutenir l'industrie, FAC a assumé un niveau de risque accru et fait preuve d'une plus grande flexibilité. Cela comprend des niveaux réduits de garantie requise, des modalités de remboursement prolongées, des taux et des frais réduits, plus de prêts à versement d'intérêts seulement et une hausse de la limite maximale du financement accordé aux clients. L'amélioration de la base de capitaux de FAC lui a permis d'accorder du financement additionnel, d'augmenter la croissance de son portefeuille et d'accroître son exposition au risque, dans le but de soutenir l'industrie durant cette période sans précédent d'incertitude et de perturbations sur les marchés. Des niveaux de capital élevés sont maintenus durant les premières années du plan en raison de l'incertitude liée à la COVID-19 qui perdure, ce qui accroît la capacité de FAC de continuer à offrir des programmes de soutien pour aider les clients à se remettre des conséquences de la pandémie.

Il est prévu que cette hausse du risque de crédit atteindra un sommet en 2020-2021 à mesure que l'utilisation des programmes de soutien au titre de la COVID-19 se stabilisera. Les mesures de rentabilité sont touchées négativement par le contexte de faibles taux d'intérêt causé par la COVID-19 et des niveaux de capital plus élevés. Dans le plan, le portefeuille devrait augmenter à un rythme plus lent, alors que le risque de crédit du portefeuille devrait se normaliser lentement à mesure que les clients commencent à se remettre des conséquences occasionnées par la COVID-19 et que les pertes sur prêts sont comptabilisées au titre des radiations.

FAC continuera de surveiller la situation, qui pourrait avoir une incidence sur les finances des clients et la santé de son portefeuille, car du temps pourrait être requis pour reconstituer les fonds de roulement épuisés et s'adapter à de nouvelles façons de fonctionner. FAC continue de soutenir les exploitations agricoles au cas par cas, car la situation financière de chacune est unique.

Les programmes de soutien de FAC au titre de la COVID-19, renforcés par l'apport de capital du gouvernement canadien, permettront à la société de conserver une présence constante dans l'industrie et de soutenir ses clients durant la pandémie tout en contribuant à la reprise économique du Canada.