

Résumé du plan d'entreprise

2025 à 2029

Budget de fonctionnement
Budget d'investissement
Plan d'emprunt

Table des matières

1.0 Résumé	1
2.0 Aperçu	3
Activités et programmes principaux	4
3.0 Contexte d'exploitation	6
Perspectives macroéconomiques	6
Contexte interne	9
Rendement de FAC et examens.....	10
4.0 Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement	11
Objectifs et activités	11
Vue d'ensemble des risques	16
Survol des résultats attendus et des indicateurs de rendement.....	19
5.0 Aperçu financier	21
Résultats attendus pour 2024 et la période visée par le plan de 2025 à 2029	21
Annexe 1 – Lettre de mandat ou orientation du ministère	24
Annexe 2 – Structure de la gouvernance d'entreprise	27
Annexe 3 – Résultats attendus	30
Annexe 4 – Attestation du chef des finances	34
Annexe 5 – États financiers et budgets	35
États financiers.....	35
Budget de fonctionnement.....	37
Budget d'immobilisations	44
Annexe 6 – Résumé du plan d'emprunt	45
Annexe 7 – Risques et réactions aux risques	46
Gouvernance du risque.....	46
Annexe 8 – Conformité aux exigences des lois et des politiques	49
Annexe 9 – Priorités et orientations du gouvernement	51
Gouvernement ouvert et transparent	51
Analyse comparative entre les sexes plus	52
Diversité, équité et inclusion	54
Développement durable et écologisation des activités gouvernementales	55
Annexe 10 – Réductions de coûts demandées dans le budget de 2023	58

Section 1.0 – Résumé

Financement agricole Canada (FAC) est une société d'État fédérale qui compte 103 bureaux au pays et dont le siège social se trouve à Regina, en Saskatchewan. En tant que plus important prêteur à l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne, nous offrons du financement, y compris du capital-risque, ainsi que des services aux producteurs primaires, aux agroentrepreneurs et aux fabricants de produits alimentaires, qui ont chacun un rôle important à jouer dans la chaîne de valeur alimentaire du Canada. Au fur et à mesure que l'industrie agricole et agroalimentaire évolue au Canada, FAC s'adapte en soutenant un éventail grandissant d'entreprises participant à la transformation des matières premières en produits alimentaires et en boissons. Dans le cadre de l'écosystème financier du gouvernement du Canada, nous accomplissons aussi le mandat prévu par le ministre fédéral de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Nous maintenons une présence importante et fiable dans les régions rurales du Canada, tout en augmentant notre soutien aux entreprises agricoles et agroalimentaires dans les centres urbains.

Les perspectives de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne demeurent positives grâce à la demande grandissante de produits alimentaires canadiens. La population mondiale devrait atteindre 8,5 milliards de personnes en 2030, 9,7 milliards en 2050 et 10,4 milliards d'ici 2100. Un nombre grandissant de gens entrent dans la classe moyenne, stimulant la demande d'aliments de qualité, ce qui ouvre une avenue importante pour l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne. Mettre l'accent sur la croissance de la productivité durable peut aider le Canada à accroître sa production alimentaire tout en atteignant les objectifs de réduction des émissions de carbone.

Afin de réussir dans un environnement qui évolue rapidement, nous transformons notre orientation stratégique, notre culture et notre structure organisationnelle, et nous investirons dans les

capacités fondamentales nécessaires à cette transformation. Notre orientation stratégique renouvelée s'articule comme ceci :

- **Être audacieux** en ayant le courage de faire des choix tout au long de la chaîne de valeur, d'adopter des méthodes innovantes, de rechercher des perspectives sectorielles, de prendre des risques calculés et de proposer de nouvelles idées et solutions.
- **Être un catalyseur de l'industrie** en imaginant l'avenir de l'agroalimentaire, en faisant rayonner le Canada sur la scène mondiale, en concluant des partenariats entre FAC et les acteurs de l'écosystème (par exemple, d'autres institutions financières, sociétés d'État et entreprises), en étant un moteur d'innovation et en soutenant des produits et des processus nouveaux grâce à du crédit traditionnel et à du capital-risque.
- **Favoriser la résilience** en assumant la responsabilité de l'amélioration de l'écosystème agroalimentaire du Canada.

Nous avons déterminé et mis en priorité cinq secteurs d'intervention clés afin de maximiser l'incidence sur l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne au cours de la période visée par le plan de 2025 à 2029. Nous miserons sur la solidité de notre situation financière pour mobiliser des capitaux afin de faciliter 4,4 milliards de dollars de nouvelles activités de prêt à risque plus élevé qui visent des secteurs d'intervention clés, ce qui accroîtra considérablement le soutien offert à l'industrie. Les nouveaux prêts appuieront le financement durable, les producteurs sous-représentés, l'expansion du capital-risque ainsi que les agroentreprises et les entreprises agroalimentaires en démarrage. Ils permettront d'établir des partenariats plus étroits avec d'autres institutions financières pour veiller à ce que l'industrie ait accès aux capitaux nécessaires pour saisir les occasions futures. En permettant aux peuples autochtones et à d'autres groupes sous-représentés de participer pleinement à l'industrie,

il est possible de renforcer la productivité canadienne et de contribuer à la viabilité à long terme de l'industrie.

Nous croyons qu'une industrie agricole et agroalimentaire durable est essentielle à la prospérité de nos clients, de l'industrie et de notre planète. Tandis que nous faisons évoluer nos pratiques environnementales, sociales et de gouvernance, nous investirons dans les capacités nécessaires à l'intégration des facteurs

environnementaux, sociaux et de gouvernance dans l'organisation et dans notre gamme de produits et services financiers et non financiers.

Ce plan reflète également notre engagement envers le gouvernement du Canada à réduire les frais d'administration, conformément aux exigences du budget de 2023, tient compte des exigences minimales totales en matière de réduction des dépenses et prévoit des gains d'efficacité supplémentaires.

Section 2.0 – Aperçu

L'industrie agricole et agroalimentaire canadienne joue un rôle essentiel en appuyant l'économie du Canada. Il s'agit de l'un des secteurs qui présentent le plus fort potentiel de croissance économique au Canada¹. L'industrie apporte une contribution annuelle de 143,8 milliards de dollars au produit intérieur brut du Canada et fournit un emploi sur neuf au pays.

FAC est une société d'État fédérale dont le mandat est décrit dans la *Loi sur le 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.*

En tant que principal fournisseur de services financiers et commerciaux au Canada qui se consacre à assurer la croissance de l'industrie agricole et agroalimentaire, FAC offre du financement et des services adaptés aux besoins de l'industrie. Nous servons des entrepreneurs des secteurs de l'agriculture primaire, de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire tout au long de la chaîne de valeur, des fournisseurs aux transformateurs. Nous veillons également à ce qu'ils aient accès à des capitaux et à une vaste gamme de produits et services financiers et commerciaux, qui comprennent des prêts hypothécaires à long terme, du crédit à court terme et du capital-risque.

En tant que société d'État, nous avons la capacité unique de répondre aux besoins de l'industrie et de nos clients au-delà de nos activités financières

fondamentales. Nous adoptons une approche globale en matière de services en offrant du soutien pour le transfert d'entreprise, des logiciels de gestion agricole, des ressources en santé mentale et des programmes d'apprentissage. De plus, nous investissons dans nos collectivités par l'entremise de programmes comme En campagne contre la faim et le fonds AgriEsprit. Nous nous consacrons à la planification d'entreprise, au bien-être mental, à l'innovation, au savoir et à l'investissement communautaire, ce qui signifie que nous offrons un ensemble complet de ressources qui soutiennent l'objectif commun que constitue la réussite à long terme de l'industrie.

FAC embauche et forme des employés qui sont passionnés d'agriculture et qui connaissent l'ensemble de la chaîne de valeur agricole, ce qui leur permet d'établir des relations solides avec nos clients pour les aider à prospérer sur le marché. Nous démontrons notre engagement en nous adaptant aux besoins changeants de l'industrie, en proposant des solutions novatrices et en étant des partenaires efficaces et fiables. Avec rigueur et passion, nous poursuivons notre objectif, qui consiste à faire croître l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne en soutenant nos clients en toutes circonstances.

En misant sur des activités qui permettent à l'industrie de réaliser son potentiel, nous contribuons à l'atteinte de l'objectif du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire qui consiste à faire de l'industrie un chef de file de la création d'emplois et de l'innovation. Pour en savoir plus sur notre rôle d'intérêt public, consultez les pages 8 et 9 du Rapport annuel 2022-2023 de FAC à l'adresse [Rapport annuel 2022-2023](#).

¹ <https://agriculture.canada.ca/fr/secteur/aperçu>

2.1 Activités et programmes principaux

FAC se concentre sur les activités définies dans la lettre de mandat que lui a remise le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Les activités et les programmes principaux de FAC comprennent ce qui suit :

Veiller à ce que les producteurs, les entrepreneurs agroalimentaires et les chefs d'agroentreprises aient accès au capital dont ils ont besoin, peu importe le cycle économique — L'industrie est sensible à la volatilité des prix des produits de base et des intrants, aux mauvaises conditions météorologiques, aux flux des échanges commerciaux, aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement, aux problèmes de main-d'œuvre et aux maladies du bétail et des cultures. Nous adoptons une vision à long terme et demeurons résolus à aider les clients et l'industrie en leur donnant accès à des capitaux, peu importe le cycle économique. Nous gérons et mesurons efficacement les risques, ce qui nous permet de soutenir nos clients pendant les périodes d'adversité que traverse l'industrie. Forts d'un portefeuille en croissance pour la 30^e année consécutive, nous gérons nos ressources avec soin pour fournir des services financiers et commerciaux à l'industrie.

Jouer un rôle de catalyseur pour attirer des capitaux dans l'industrie afin de stimuler l'innovation et de promouvoir le secteur de la transformation des aliments à valeur ajoutée — L'accès au 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 étendre leurs activités, réduire leurs coûts, mettre au point de nouveaux produits, être concurrentiels sur les marchés étrangers et tirer parti des occasions d'affaires qui se présentent. Nous investissons dans des entrepreneurs et des entreprises novatrices par l'intermédiaire d'Investissement FAC. Nous établissons des partenariats avec des organisations et des

accélérateurs à qui nous fournissons du financement et qui procurent des contacts d'affaires, du mentorat et de la formation aux entreprises en démarrage et en émergence dans l'industrie afin d'accélérer leur croissance. Notre programme de capital-risque soutient des entreprises innovantes et des entrepreneurs diversifiés à tous les stades du cycle de vie, dans toutes les provinces et tous les secteurs de l'agriculture.

Réduire les obstacles pour permettre aux jeunes producteurs, aux jeunes entrepreneurs et aux groupes sous-représentés de s'établir dans l'industrie agricole et alimentaire — Nous comprenons l'importance du rôle que jouent les jeunes agriculteurs et entrepreneurs dans l'avenir de l'industrie. Aussi, nous avons élaboré des programmes et des services à leur intention, dont les prêts Démarrage, Transfert, Jeune agriculteur et Jeune entrepreneur. En outre, nous avons une équipe de directeurs, stratégies et transfert d'entreprise répartis aux quatre coins du Canada pour faciliter le transfert intergénérationnel des entreprises ainsi que l'entrée de nouveaux agriculteurs dans l'industrie.

Nous croyons qu'une industrie diversifiée et inclusive renforce globalement l'agriculture, l'agroalimentaire et l'agroentreprise au Canada. Nous explorons constamment de nouvelles possibilités de répondre aux besoins particuliers des femmes, des Autochtones et des minorités dans l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne.

Aider les producteurs et les exploitants d'agroentreprises à surmonter les défis commerciaux en offrant des services consultatifs, en diffusant des connaissances et en proposant des outils de gestion — Outre le financement, nous offrons des événements d'apprentissage, des outils multimédias, des publications ainsi que d'autres ressources aux clients et à toute personne du secteur agricole canadien pour les aider à perfectionner leurs pratiques de gestion et à réussir dans un contexte commercial complexe. De plus, nous nous employons à sensibiliser davantage les collectivités rurales aux problèmes de santé

mentale grâce à des partenariats, à des publications sur la santé mentale et à d'autres ressources accessibles sur notre site Web.

Appuyer les politiques du gouvernement en collaborant avec d'autres institutions financières et organismes gouvernementaux — Pour garantir la prospérité à long terme de l'industrie, il est crucial de 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 occasions engendrées par les accords commerciaux. Nous collaborons avec Exportation et développement Canada (EDC), la Banque de développement du Canada (BDC), des organismes gouvernementaux, des banques à charte, des coopératives de crédit et des caisses populaires afin de faire évoluer le secteur agricole et agroalimentaire canadien et de créer des occasions pour les Canadiens et Canadiennes. Nous offrons conjointement du financement aux clients et tirons parti de l'expertise unique de chacun pour renforcer la façon dont nous servons collectivement l'ensemble de la chaîne de valeur. Notre connaissance approfondie de l'industrie et nos liens étroits avec l'industrie agricole et agroalimentaire nous permettent de partager nos connaissances et notre expérience avec d'autres sociétés d'État fédérales et partenaires financiers. FAC joue un rôle clé dans l'écosystème financier du gouvernement du Canada, et ce plan lui permet de jouer un rôle encore plus proactif en établissant de nouveaux partenariats et en raffermissant son engagement financier envers une plus grande partie de la chaîne de valeur.

Aider le Canada à devenir un chef de file en matière de durabilité et d'atténuation des changements climatiques — Le Canada demeure l'un des pays en meilleure posture pour répondre à la demande projetée en ce qui a trait à la production agricole, et la croissance économique doit aller de pair avec la durabilité. Les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens sont des experts dans leur domaine qui ont toujours prôné une agriculture durable en utilisant de solides pratiques de gestion et en adoptant des pratiques novatrices. Nous reconnaissons les contributions de l'industrie et demeurons engagés à soutenir davantage nos clients dans leur parcours vers la durabilité. Nous explorons des manières d'élargir notre offre et nos partenariats afin d'aider les clients et l'industrie à se préparer aux répercussions des changements climatiques et à y réagir. En nous associant avec l'industrie, nous continuerons à offrir des programmes d'incitatifs visant à encourager l'adoption de pratiques durables. Au fur et à mesure que nous en apprendrons sur les risques et les occasions liés au climat, nous mettrons au service de l'industrie des connaissances, des outils et des produits financiers novateurs, y compris du capital-risque, pour en favoriser la résilience. Nous offrirons notre plateforme logicielle AgExpert pour aider les producteurs à mieux comprendre leur empreinte en matière de durabilité. Nous aurons une approche transparente, rendrons compte annuellement de nos progrès et continuerons d'adopter les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques. FAC est aussi alignée sur la Stratégie pour un gouvernement vert du gouvernement fédéral et prend des mesures pour réduire ses propres émissions de gaz à effet de serre.

Section 3.0 – Contexte d’exploitation

Possibilités pour le secteur agricole et agroalimentaire canadien

Les tensions géopolitiques et les changements climatiques accentuent les inquiétudes concernant la sécurité alimentaire mondiale. La guerre de la Russie contre l’Ukraine a perturbé les échanges commerciaux et a fait augmenter les coûts énergétiques à l’échelle mondiale. L’Ukraine et la Russie comptent parmi les plus importants exportateurs de cultures arables au monde. De plus, de nombreux pays comptent sur la Russie pour les exportations d’engrais. Des phénomènes météorologiques extrêmes ont perturbé l’équilibre entre l’offre et la demande de marchandises et d’aliments, ce qui a mené à une plus grande volatilité et à des prix plus élevés. En 2022, l’indice des prix des aliments de l’Organisation des Nations Unies pour l’alimentation et l’agriculture a atteint son niveau le plus élevé depuis 1990.

Le défi de nourrir la planète de façon durable n’a jamais été aussi grand. Les problèmes mondiaux liés à la sécurité alimentaire et aux changements climatiques rehaussent le rôle et l’importance du Canada sur les marchés de l’alimentation à l’échelle internationale. La population mondiale devrait atteindre 8,5 milliards de personnes en 2030, 9,7 milliards en 2050 et 10,4 milliards d’ici 2100². De plus, un nombre grandissant de gens entrent dans la classe moyenne, stimulant la demande d’aliments de qualité, ce qui ouvre une avenue importante pour l’industrie agricole et agroalimentaire canadienne.

L’industrie agroalimentaire canadienne doit accroître sa productivité afin d’augmenter la production alimentaire et d’atteindre les objectifs de réduction des émissions de carbone. FAC peut être un catalyseur qui permet à l’industrie d’atteindre des objectifs de productivité ambitieux afin de nourrir la planète de manière durable. Nous reconnaissons

l’occasion qui se présente et la capacité de l’industrie à contribuer encore plus à l’économie canadienne. Même si la productivité continue de croître, elle le fait à un rythme de plus en plus lent. Si cette tendance se renversait et que l’industrie atteignait un sommet historique de croissance de la productivité, il en résulterait une augmentation de 30 milliards de dollars du revenu agricole net au cours des dix prochaines années. Une productivité accrue pourrait aussi atténuer les préoccupations relatives à la sécurité alimentaire des Canadiens et Canadiennes, qui ont composé récemment avec le taux d’inflation alimentaire le plus élevé en plus de 40 ans.

L’augmentation de la population mondiale représente une occasion pour l’industrie agricole et agroalimentaire canadienne d’accéder à de nouveaux marchés d’exportation, ainsi que de produire et de transformer plus d’aliments à l’échelle nationale. Les échanges commerciaux sont essentiels à la prospérité du secteur agricole et agroalimentaire canadien. En 2022, le Canada a exporté pour près de 93 milliards de dollars de produits agricoles et agroalimentaires, ce qui le classe au cinquième rang des exportateurs de produits agricoles et agroalimentaires dans le monde. Les accords commerciaux sont importants afin de maintenir et de créer des débouchés à l’exportation pour les produits agricoles et agroalimentaires canadiens. Pourtant, il est essentiel de soutenir et de stimuler la croissance de la productivité des agroentreprises, des exploitations agricoles et des entreprises de transformation alimentaire du Canada pour accroître les exportations agroalimentaires et nourrir la planète de manière durable.

3.1 Perspectives macroéconomiques

La demande d’exportation de produits agricoles demeure solide, et les prix des produits de base

² Nations Unies, enjeux mondiaux, population

restent élevés (supérieurs à la moyenne sur cinq ans dans de nombreux cas). Toutefois, le ralentissement de la croissance économique mondiale pourrait faire diminuer la demande de produits de base, ce qui entraînerait des pressions sur les prix. Conjugée à des taux d'intérêt élevés, une baisse des prix des produits de base pourrait affaiblir la rentabilité et les flux de trésorerie dont les producteurs, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires ont besoin pour rembourser leurs dettes.

En 2022, le produit intérieur brut du Canada a augmenté de 3,4 %, mais cette cadence devrait diminuer pour s'établir à environ 1,5 % en 2023, puis à moins de 2 % en 2024. La Banque du Canada a appliqué de fortes majorations de taux d'intérêt au cours de la dernière année. La probabilité accrue que l'économie continue à ralentir et que l'inflation diminue suggère que les taux d'intérêt ont presque atteint un sommet, si ce n'est déjà fait. Le dollar canadien devrait demeurer relativement stable au cours de la prochaine année, mais les fluctuations des prix du pétrole et les écarts de rendement avec les États-Unis entraîneront probablement de la volatilité.

Perspectives du secteur agricole

Dans l'ensemble, l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne demeure en bonne santé financière et se trouve en bonne posture pour relever les défis actuels, notamment la pénurie de main-d'œuvre, les conditions météorologiques défavorables, les mauvaises conditions de croissance et les taux d'intérêt plus élevés. On s'attend à ce que les coûts d'emprunt accrus au Canada et dans le monde ralentissent la croissance mondiale, faisant baisser les prix des produits agricoles, mais la forte demande contribuera à atténuer cette pression. En conséquence, les recettes monétaires agricoles, qui se sont appréciées de 14,8 % en 2022, devraient augmenter de seulement 6,6 % en 2023. Au cours de la période visée par le plan, les prix des produits agricoles conserveront leur tendance baissière, ce qui se traduira par une croissance plus lente des recettes monétaires agricoles. La croissance moyenne sera de 3,4 % au cours de la

période visée par le plan. C'est en 2024 que l'on s'attend à la croissance la plus faible, de 1,8 %.

Les exploitations agricoles canadiennes demeurent en bonne position financière d'après le bilan du secteur agricole de Statistique Canada, et leurs ratios financiers se sont améliorés en 2022. Par conséquent, les exploitations agricoles canadiennes se trouvent bien positionnées pour affronter un possible recul de leur revenu net en 2023 et en 2024, dans un contexte de taux d'intérêt élevés et de diminution des prix des produits de base.

Investissement dans les terres agricoles

Au cours des cinq dernières années, la valeur des terres et des bâtiments agricoles a progressé en moyenne de plus de 7 % par année, sous l'effet de la vigueur des revenus agricoles et des faibles taux d'intérêt. La valeur des terres agricoles a grimpé de 14,6 % en 2022, les prix élevés des produits de base ayant alimenté une forte demande, tandis que l'offre de terres agricoles disponibles est demeurée limitée. Cette augmentation, la plus forte enregistrée depuis 1980, fait suite à des hausses de 9,5 % en 2021 et de 5,1 % en 2020. Il s'agit d'une augmentation moyenne de 546 \$ l'acre en 2022, ce qui représente de loin la plus forte progression de la valeur des terres agricoles jamais constatée en dollars en une seule année. En raison des taux d'intérêt plus élevés et de la croissance plus lente des recettes monétaires agricoles, cette progression ralentira légèrement et devrait s'établir à 11,3 % en 2023. La décélération de la croissance des recettes monétaires agricoles au cours de la période visée par le plan et la persistance des taux d'intérêt plus élevés auront des répercussions sur la valeur des terres agricoles. La progression de la valeur des terres agricoles continuera à se modérer, atteignant 5,4 % en moyenne d'ici la fin de la période visée par le plan.

Demande de financement par emprunt dans le secteur agricole

Les exploitants agricoles continuent d'investir de façon stratégique dans les terres, les bâtiments et l'équipement afin d'améliorer la production et de répondre à la demande grandissante d'aliments,

tout en misant sur l'innovation pour réaliser des gains d'efficacité et en adoptant de nouvelles technologies et pratiques de production. Les pressions exercées sur la rentabilité et les liquidités des exploitations agricoles ont créé une forte demande de prêts d'exploitation. Ainsi, en 2022, la dette agricole a crû de 6,8 % au Canada. Les taux d'intérêt ont monté rapidement au cours de la dernière année, à un rythme qui n'avait pas été observé depuis les années 1980. Compte tenu du resserrement de l'environnement financier, l'encours de la dette agricole devrait augmenter à une cadence moins rapide, d'environ 5 % en 2023, et afficher une croissance moyenne de 4,3 % pour la période visée par le plan. Toutefois, on s'attend à ce que les investissements dans les exploitations agricoles canadiennes financés par du capital ou de la trésorerie soient importants, car l'augmentation de la valeur des terres agricoles soutiendra les dépenses en immobilisations.

Résilience de la chaîne d'approvisionnement alimentaire

En 2022, les ventes du secteur de la fabrication de produits alimentaires et de boissons se sont bonifiées de 11,9 % en glissement annuel. La croissance des ventes devrait ralentir pour s'établir à 6,5 % en 2023, sous l'effet d'une inflation plus faible des prix et d'une diminution des volumes. Les pressions exercées sur les coûts au cours des deux dernières années ont réduit les marges bénéficiaires des fabricants agroalimentaires. Ces marges devraient s'améliorer au fil du lent recul de l'inflation. Les perspectives générales de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne demeurent positives grâce à la demande grandissante de produits alimentaires canadiens.

En raison des difficultés de production liées aux conditions météorologiques, deux forces concurrentes agissent sur le contexte d'exploitation des agroentreprises. Les prix élevés des cultures par rapport à leur moyenne quinquennale continueront d'alimenter une demande vigoureuse d'intrants agricoles, car les exploitants agricoles chercheront à accroître leur

productivité et à demeurer concurrentiels sur le marché mondial. Si les fortes recettes tirées des productions végétales en 2021 et en 2022 ont favorisé les investissements dans les bâtiments, l'équipement et l'entreposage, les exploitants agricoles sont de plus en plus prudents, vu les taux d'intérêt élevés et la diminution des productions végétales en 2023. Aussi, les décisions d'investissement seront hautement stratégiques. Pour les agroentreprises, cela se traduit par une incertitude au sujet de la rentabilité, les investissements étant dans l'ensemble réduits ou retardés.

La main-d'œuvre demeure une préoccupation majeure pour les transformateurs d'aliments et les agroentreprises, mais il y a des signes que le marché du travail commence à se détendre. Les taux de postes vacants chez les grossistes en alimentation et les fabricants alimentaires ont diminué au cours des quatre derniers trimestres et correspondent maintenant aux moyennes antérieures à la pandémie.

Secteur des services financiers

Le marché agricole est servi par les banques à charte, les coopératives de crédit et les caisses populaires, les organismes de financement provinciaux, les programmes de financement des fabricants de matériel agricole, les programmes de financement d'intrants de culture, les établissements de financement indépendants et les sociétés d'État. À l'échelle nationale, les principaux prêteurs sont FAC, les banques à charte ainsi que les coopératives de crédit et les caisses populaires. Selon Statistique Canada, l'encours de la dette agricole a augmenté de 6,8 %, pour atteindre 138,5 milliards de dollars en 2022. La part de marché de FAC est demeurée inchangée, à 29 %, en 2022. Celle des banques à charte ainsi que des coopératives de crédit et caisses populaires n'a pas évolué non plus, s'établissant respectivement à 36 % et à 15 %. En 2022, la part de FAC de l'encours de la dette agricole au Canada s'élevait à 40,7 milliards de dollars, soit une augmentation de 3,0 milliards par rapport à 2021. Seules les banques à charte détiennent une plus

grande part de l'encours de la dette agricole, soit 49,7 milliards de dollars.

3.2 Contexte interne

FAC excelle depuis longtemps dans son activité principale. Nous avons une main-d'œuvre très expérimentée et nous jouissons d'une excellente réputation auprès des clients et des autres intervenants de l'écosystème agricole et agroalimentaire. Pour poursuivre dans cette voie, nous devons nous adapter à un environnement qui évolue rapidement. Nous avons entrepris une transformation organisationnelle qui comporte trois volets :

- Transformation stratégique – nous assurer d'avoir une nouvelle vision qui articule clairement notre raison d'être ainsi qu'une nouvelle stratégie ciblée et inspirante, centrée sur le client, que tous les employés comprennent et sont en mesure d'exécuter, afin de maximiser notre impact positif sur l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne.
- Revitalisation de la culture – évaluer les besoins et créer une culture revitalisée qui fait fond sur les réussites du passé et place nos gens en position de relever les défis liés à la nouvelle vision et à la nouvelle stratégie.
- Réalignement organisationnel – créer une structure organisationnelle modernisée fondée sur l'agilité, l'innovation, les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance, le rendement et la collaboration.

FAC voit la mobilisation des employés reculer d'année en année, reflet d'une tendance observée partout en Amérique du Nord. Malgré ce recul, la mobilisation demeure élevée à FAC si on la compare avec celle de ses homologues dans son secteur d'exploitation. En effet, nos résultats de 2022 nous placent dans le premier quartile au Canada pour la mobilisation des employés, devant d'autres employeurs du secteur canadien des services financiers et des groupes de comparaison des sociétés d'État fédérales. La rétroaction des

employés obtenue au moyen du sondage sur la mobilisation et de sondages éclair témoigne de la nécessité de clarifier la stratégie, de revitaliser la culture, d'établir des priorités et de nous assurer qu'il est plus facile pour les employés de savoir ce qui compte le plus afin qu'ils puissent produire de meilleurs résultats pour les clients.

Fondée sur nos valeurs de confiance, de respect et d'intégrité, la culture renouvelée définit les caractéristiques que doivent posséder les employés pour travailler ensemble et avec les intervenants afin que nous produisions des résultats qui reflètent notre engagement à faire croître l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne.

En 2025, nous continuerons de déployer notre stratégie pluriannuelle relative à la diversité, à l'équité et à l'inclusion afin d'atteindre les trois résultats que voici :

1. La main-d'œuvre de FAC est représentative des collectivités où nous vivons et travaillons.
2. FAC offre un milieu de travail accessible, inclusif et équitable.
3. L'engagement de FAC envers l'équité, l'inclusion et l'accessibilité s'étend au-delà de nos pratiques liées au personnel pour englober les clients de FAC et les collectivités au sein desquelles nous évoluons.

L'effectif de FAC se compose d'un peu moins de 2 600 postes et d'environ 375 ressources imparties qui exécutent des tâches courantes autrement effectuées par des employés. L'augmentation de la capacité grâce à une main-d'œuvre impartie nous permet de combler des lacunes en ce qui a trait aux talents et aux compétences. De plus, cela nous donne la souplesse nécessaire pour nous adapter aux besoins d'affaires changeants. Nous nous attachons à régler notre dette technique et à réaliser des gains d'efficacité afin de pouvoir réaffecter les postes existants aux secteurs où les besoins sont les plus importants. En outre, de nouveaux postes seront ajoutés au cours de la période visée par le plan afin de soutenir la transformation organisationnelle, la croissance des affaires, l'intensification des exigences réglementaires, la mise en œuvre des priorités

stratégiques de FAC et l'amélioration de nos capacités de gestion des risques. Pour répondre à ces exigences, nous avons prévu 200 nouveaux postes qui seront attribués tout au long de l'année 2025, selon les besoins.

3.3 Rendement de FAC et examens

La situation de notre capital en début d'exercice se révèle plus robuste que prévu, et le présent plan prévoit des rendements toujours plus solides. Nous profiterons de l'occasion que nous offre notre situation de capital excédentaire pour accroître notre soutien et nos investissements dans l'industrie agricole et agroalimentaire, tout en soutenant les objectifs stratégiques du gouvernement du Canada.

Grâce à l'évolution de nos pratiques de gestion et de quantification des risques, nous avons amélioré notre évaluation des besoins en capitaux en fonction du risque de crédit. Cela se traduit par un capital excédentaire d'environ un milliard de dollars à l'ouverture de l'exercice. Ce plan consacrerait la moitié de l'excédent à des investissements en capital (investissements réalisés grâce au capital excédentaire conservé), soit des prêts plus risqués dans des secteurs d'intervention clés, ce qui pourrait se traduire par 4,4 milliards de dollars de nouveaux prêts au cours de la période visée par le plan.

Le présent plan reflète notre engagement envers le gouvernement du Canada à réduire les frais d'administration, conformément aux exigences du budget de 2023 (voir l'annexe 10).

Examens spéciaux

La *Loi sur la gestion des finances publiques* exige qu'un examen spécial soit effectué au moins une fois tous les dix ans. Le dernier examen spécial dont FAC a fait l'objet remonte à janvier 2022. Les examens spéciaux visent à améliorer les systèmes et les pratiques des sociétés d'État en offrant une assurance raisonnable que les objectifs de contrôle législatif sont atteints. Les objectifs de contrôle législatif sont les suivants :

- Les actifs sont protégés et contrôlés.
- La gestion des ressources financières, humaines et physiques est économique et efficiente.
- Les activités sont menées avec efficacité.

Le Bureau du vérificateur général n'a mentionné aucune lacune importante dans son rapport de 2022, et l'Équipe de gestion d'entreprise ainsi que le Conseil d'administration de FAC ont approuvé les six recommandations formulées. À la fin de l'exercice 2023, la direction avait donné suite à toutes les recommandations.

Section 4.0 – Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement

4.1 Objectifs et activités

Notre appui à l'industrie agricole et agroalimentaire, y compris aux producteurs, aux agroentrepreneurs et aux transformateurs alimentaires, est inébranlable. Les clients de FAC doivent relever le défi colossal de nourrir une population mondiale grandissante tout en accélérant l'adoption de pratiques de production alimentaire durable. Nous traversons une période exaltante, car la génération d'aujourd'hui a la possibilité de changer le visage de la production alimentaire. Nous sommes prêts à transformer ce défi en une occasion pour l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne : tirer parti des ressources agricoles importantes du Canada et aider notre industrie à relever ces défis complexes au moyen de l'innovation et de la durabilité.

En 2023, nous avons formulé un nouvel énoncé d'aspiration pour redéfinir notre orientation et focaliser nos efforts :

Être audacieux et faire du Canada un chef de file mondial de la sécurité alimentaire et de la production alimentaire durable en stimulant l'innovation, en étant un moteur de création de valeur dans l'écosystème et en renforçant l'image de marque du Canada à l'étranger.

Nous nous appuyerons sur notre main-d'œuvre dévouée et notre culture revitalisée pour relever ce défi et progresser vers la réalisation de notre aspiration. Nous avons déterminé trois intentions stratégiques pour nous rapprocher collectivement de cette aspiration :

- **Être audacieux** en ayant le courage de faire des choix tout au long de la chaîne de valeur, d'adopter des méthodes innovantes, de rechercher des perspectives sectorielles, de prendre des risques calculés et de proposer de nouvelles idées et solutions.
- **Être un catalyseur de l'industrie** en imaginant l'avenir de l'alimentation, en faisant rayonner le Canada sur la scène mondiale, en concluant des partenariats entre FAC et les acteurs de l'écosystème, en étant un moteur d'innovation, et en soutenant des produits et des processus nouveaux grâce à du crédit traditionnel et à du capital-risque.
- **Favoriser la résilience** en assumant la responsabilité de l'amélioration de l'écosystème alimentaire du Canada.

<i>INTENTIONS STRATÉGIQUES</i>	<i>SECTEURS D'INTERVENTION CLÉS</i>
<p>Être audacieux</p> <p>Être un catalyseur de l'industrie</p> <p>Favoriser la résilience</p>	Innovation, exportations et croissance économique
	Productivité, abordabilité, sécurité alimentaire
	Agriculteurs autochtones et producteurs sous-représentés
	Changements climatiques et solutions fondées sur la nature
	Viabilité à long terme de l'industrie
	FAC est résiliente et solide, et gérée de façon à assurer sa durabilité à long terme

Les progrès à l'égard des intentions stratégiques seront réalisés dans cinq secteurs d'intervention clés, qui ont été mis en priorité pour maximiser l'incidence sur l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne au cours de la période visée par le plan. Nous consacrerons 500 millions de dollars supplémentaires à des investissements réalisés grâce au capital excédentaire conservé pour faciliter de nouveaux prêts plus risqués, à hauteur de 4,4 milliards de dollars, dans les secteurs d'intervention clés, ce qui renforcera considérablement le soutien à l'industrie. Les nouveaux prêts appuieront le financement durable, les producteurs sous-représentés, l'expansion du capital-risque ainsi que les agroentreprises et les entreprises agroalimentaires en démarrage. Ils permettront d'établir des partenariats plus étroits avec d'autres institutions financières afin de veiller à ce que l'industrie ait accès aux capitaux nécessaires pour saisir les occasions futures. Nous nous assurerons tout particulièrement que les groupes sous-représentés ont accès à des capitaux suffisants.

De plus, nous nous sommes donné pour priorité d'assurer la solidité, la résilience et la viabilité à long terme de FAC, et nous investissons en conséquence dans les fondements de notre organisation. Cet investissement aidera FAC à aller au-delà de la prestation de produits et services exceptionnels aux producteurs agricoles et agroalimentaires canadiens, à accroître la productivité de nos employés et à remplir notre mandat.

Innovation, exportations et croissance économique

Il est nécessaire d'accroître l'investissement en capital-risque et le soutien à l'écosystème du Canada pour relever les défis particuliers des entreprises et des entrepreneurs agricoles et agroalimentaires. L'industrie a besoin d'un partenaire financier capable de fournir du capital-investissement en faisant preuve de souplesse et de patience à toutes les étapes du financement, d'établir et de renforcer des liens et des réseaux, de

même que de fournir une expertise, un soutien et des services de création de valeur propres au domaine. En raison de la nature de son mandat et de la place qu'elle occupe dans l'industrie, FAC a l'occasion unique d'aider les entreprises agricoles et agroalimentaires canadiennes à étendre et à adapter leurs activités afin de résoudre des problèmes de durabilité et de productivité pour l'industrie et le monde.

Au cours des dernières années, nous avons augmenté notre participation à des fonds de capital-risque gérés à l'externe. Nous avons aussi augmenté notre soutien aux accélérateurs et aux incubateurs axés sur l'agriculture partout au Canada. Cela a permis de hausser la capacité d'investissement et le soutien fournis aux entreprises canadiennes par des fonds qui se consacrent à l'industrie ainsi que la prestation de services d'accélération. Au cours de l'exercice 2024, nous avons commencé à mettre en place les capacités fondamentales nécessaires pour élargir notre programme Investissement FAC et devenir un moteur d'investissement en capital pour l'industrie agricole et agroalimentaire.

En 2025, nous continuerons d'investir dans les capacités fondamentales qui nous permettront de lancer de nouveaux canaux d'investissement direct sur le marché canadien et d'interrelier l'écosystème d'innovation à l'échelle du pays. Nous mettrons à profit nos partenariats et collaborerons avec des sociétés de capital-risque existantes et d'autres acteurs de l'industrie afin d'augmenter progressivement les investissements et les services de création de valeur au cours de la période de planification quinquennale. En tant que partenaire national, nous aiderons les entrepreneurs à faire preuve d'innovation d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire et nous favoriserons la multiplication des entrepreneurs innovateurs partout au Canada. Cela accélérera l'augmentation du nombre d'entreprises

novatrices et fera grimper les taux de productivité, tout en améliorant la position concurrentielle de l'industrie sur le marché mondial, en stimulant les exportations et en élargissant l'empreinte économique de l'industrie.

L'industrie agroalimentaire canadienne a besoin d'un soutien solide dans tous les segments du marché, y compris les entreprises en démarrage qui stimulent l'innovation et créent une industrie dynamique. Au cours de la période visée par le plan, nous augmenterons le financement aux entreprises en démarrage en acceptant de prendre un risque accru pour soutenir ce segment.

FAC s'engage aussi à établir des partenariats avec Exportation et développement Canada (EDC), la Banque de développement du Canada (BDC) et le Service des délégués commerciaux (SDC) afin de fournir plus d'outils à ses clients pour les aider à accroître leur production, à trouver de nouveaux marchés d'exportation et à faire croître leur entreprise. De plus, au cours de la période visée par le plan, nous explorerons des idées de partenariat avec d'autres institutions financières, dont les banques, les coopératives de crédit et les caisses populaires, pour concevoir des produits et services financiers et non financiers destinés à soutenir la croissance de l'industrie agricole et agroalimentaire.

Productivité, abordabilité, sécurité alimentaire

La croissance de la productivité agricole du Canada a ralenti depuis 2011, ce qui est conforme aux tendances générales de la productivité observées dans le monde. Ce ralentissement se produit à un moment où les préoccupations entourant la sécurité alimentaire s'accroissent et où les changements climatiques perturbent la production alimentaire et entraînent de l'imprévisibilité durant les saisons de croissance. Les changements climatiques et la productivité réduite se traduisent par des marges plus faibles, des pertes accrues et une moins grande prévisibilité pour l'industrie. L'innovation et la

technologie peuvent stimuler la croissance de la productivité, réduire la dégradation de l'environnement, améliorer l'adaptabilité aux changements climatiques et atténuer les pertes, ce qui contribuerait à améliorer la sécurité alimentaire, l'abordabilité et la durabilité.

Les innovations en matière de produits et de processus, les progrès technologiques et l'adoption de pratiques de gestion agricole plus efficaces peuvent aider les exploitants agricoles, les agroentrepreneurs et les transformateurs canadiens à offrir des aliments sains, salubres et abordables. Grâce à des investissements stratégiques, FAC continuera de contribuer à l'expansion de l'infrastructure des fermes intelligentes au Canada afin d'encourager l'adoption de pratiques agricoles durables et de stimuler la productivité.

Au cours de la période visée par le plan, nous renforcerons également la possibilité pour l'industrie agricole et agroalimentaire de soutenir la sécurité alimentaire et de promouvoir le Canada comme un contributeur essentiel à la production alimentaire durable dans le monde. Ici, au Canada, la sécurité alimentaire demeure une préoccupation pour beaucoup de gens, et nous avons vu une occasion pour l'industrie agricole et agroalimentaire de s'attaquer à cet enjeu par l'entremise de programmes, dont le programme En campagne contre la faim de FAC. Dans le cadre de ce programme, FAC agit comme catalyseur en incitant les partenaires de l'industrie à recueillir de la nourriture et de l'argent et à les distribuer aux organismes d'aide alimentaire locaux qui soutiennent les collectivités partout au Canada.

Agriculteurs autochtones et producteurs sous-représentés

Nous nous sommes engagés envers la vérité et la réconciliation. Aussi, nous reconstruisons nos relations avec les peuples autochtones en devenant un partenaire de confiance et en favorisant l'inclusion des Autochtones afin qu'ils recouvrent la souveraineté économique. Nous sommes déterminés à soutenir la prospérité des

communautés autochtones. Nous investirons du temps et de l'argent pour nous assurer d'être une organisation avec laquelle et pour laquelle les Autochtones veulent travailler. En 2025, nous continuerons d'appuyer le financement aux jeunes entreprises agricoles et agroalimentaires autochtones, et nous renforcerons nos partenariats avec des institutions financières autochtones pour accroître l'accès au capital. Nous continuerons également à diriger la création du National Circle for Indigenous Agriculture and Food (cercle national pour l'agriculture et l'agroalimentaire autochtones), qui favorisera la croissance des entreprises autochtones et leur participation au secteur agricole et agroalimentaire grâce au partage de connaissances et à la responsabilisation de la communauté.

Nous nous attaquerons aux obstacles qui excluent les groupes sous-représentés dans l'industrie, en nous concentrant d'abord sur les femmes entrepreneures, les jeunes agriculteurs et les nouveaux venus. Au cours de la période visée par le plan quinquennal, nous augmenterons le montant du financement issu du capital excédentaire conservé consacré aux groupes sous-représentés, y compris les femmes, les jeunes, les Autochtones et les minorités, afin de diversifier et de renforcer la main-d'œuvre agricole et agroalimentaire de demain. En 2025, FAC continuera d'aider les groupes sous-représentés à acquérir les compétences et les connaissances nécessaires en offrant des programmes d'apprentissage, des événements, des publications et des partenariats.

Changements climatiques et solutions fondées sur la nature

Au cours de la période visée par le plan, FAC augmentera ses investissements dans l'innovation en matière de technologie propre, la croissance de la productivité durable et la résilience de la chaîne de valeur alimentaire. Nous sommes particulièrement bien positionnés pour soutenir les investissements tellement nécessaires dans ce secteur grâce à notre connaissance de l'industrie,

à notre marque digne de confiance et à notre présence nationale. Grâce à notre gamme de produits et services financiers et non financiers, nous aiderons nos clients et l'industrie à répondre aux besoins grandissants et aux occasions qui se présenteront.

Nous sommes directement témoins des répercussions des catastrophes naturelles liées aux changements climatiques, telles que les inondations, les sécheresses et les incendies de forêt plus fréquents et plus intenses. Nous continuerons d'aider l'industrie à réagir aux catastrophes naturelles liées aux changements climatiques en offrant des programmes de soutien personnalisés. Nous collaborerons avec les clients et les partenaires stratégiques afin de trouver des occasions et des solutions pour protéger la nature et la biodiversité, établir une infrastructure résistante, atténuer les répercussions des changements climatiques et s'y adapter.

En 2025 et par la suite, nous continuerons de chercher des occasions d'étendre notre programme d'incitatifs aux pratiques durables afin de soutenir les clients participant à des initiatives de développement durable menées par l'industrie. Nous améliorerons également notre soutien aux clients en matière d'environnement grâce à des offres de connaissances, à des services consultatifs et à des outils de gestion agricole. En 2025, nous continuerons à élaborer notre approche du financement durable. Au cours de la période visée par le plan, nous consacrerons au financement durable des investissements de montants considérables issus du capital excédentaire conservé afin d'aider l'industrie à accroître sa productivité et à améliorer ses pratiques de durabilité.

Nous nous appuyerons sur notre écosystème de partage de données AgExpert et veillerons à établir des partenariats qui aideront les clients à

consigner leurs données une seule fois et à les partager plusieurs fois pour résoudre plusieurs problèmes, notamment en leur permettant de mieux comprendre leur propre empreinte en matière de durabilité. Grâce à l'écosystème AgExpert, les producteurs peuvent prendre des décisions plus éclairées au sujet de leur exploitation en ayant accès à des données sur les coûts de production pendant la saison. AgExpert est conforme aux normes Service Organization Control (SOC 2, type 2) et à la certification AG Data Transparent, ce qui garantit que les données des clients sont gérées de manière responsable, que la confidentialité est protégée conformément aux normes les plus strictes et que les utilisateurs gardent le contrôle de leurs renseignements.

Viabilité à long terme de l'industrie

FAC continuera de se faire l'ambassadeur de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne et des personnes qui y travaillent en menant des campagnes de sensibilisation du public, en offrant du soutien en santé mentale et en proposant des produits et des programmes qui peuvent soutenir la diversité et renforcer la main-d'œuvre agricole et agroalimentaire de demain.

L'industrie agricole et agroalimentaire doit avoir la confiance de tous les Canadiens et Canadiennes pour prospérer. Bien que les agriculteurs jouissent généralement d'une grande confiance dans les sondages d'opinion publique, la population se montre de plus en plus préoccupée par le système alimentaire canadien en raison des liens limités qu'elle entretient avec le système de production alimentaire. Selon l'Étude sur la confiance du public menée en 2023, seulement 34 % des Canadiens ont l'impression que le système alimentaire canadien se dirige dans la bonne direction, comparativement à 47 % en 2020. En 2025, nous nous associerons avec l'industrie pour lancer une campagne visant à renforcer la confiance du public en racontant l'histoire du Canada en matière d'agriculture durable, au pays et à l'étranger.

Si de nombreuses personnes de l'industrie ont souffert de la perception du public, d'autres facteurs de stress connus ont amplifié les problèmes de santé mentale que les acteurs de l'industrie connaissent actuellement, notamment les difficultés résultant des changements climatiques, l'isolement, les hausses de coûts, l'inflation et la disponibilité limitée des ressources locales. Nous croyons en une industrie agricole résiliente et digne de confiance où nos clients et nos collectivités se sentent compris et reconnus. Nous continuerons de financer, en collaboration avec des prestataires de services de santé mentale, une ligne d'aide téléphonique en cas de détresse psychologique pour les agriculteurs.

FAC reconnaît que le transfert d'entreprise est une question pressante pour l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne. Les données du Recensement de l'agriculture confirment que les tendances observées dans les cycles de recensement précédents, comme la consolidation de l'industrie et le vieillissement des exploitants agricoles, se sont maintenues en 2021. Le coût d'acquisition des actifs agricoles (terres, bâtiments, quota, etc.) ne cesse d'augmenter, de sorte que le capital requis pour s'établir dans l'industrie et maintenir une exploitation en activité est considérable. Nous continuerons à renforcer la confiance et la résilience des membres de la prochaine génération en les aidant à améliorer leurs pratiques de gestion, principalement grâce à une offre de connaissances et de services consultatifs adaptés à ce besoin particulier de l'industrie.

Investissements fondamentaux pour assurer la robustesse et la résilience de FAC

Pour remplir notre mandat et exécuter notre stratégie, nous devons faire preuve de rigueur dans notre approche en matière d'investissement dans nos capacités fondamentales afin d'être en mesure de nous adapter à l'évolution des attentes des clients et des normes de l'industrie. Nous ferons un objectif clé de la réalisation de gains d'efficacité à l'arrière-plan, afin que nos employés soient outillés pour mieux servir nos clients et nos partenaires et puissent avoir un effet positif mesurable sur

l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne. Nous investirons dans les données et l'analyse, l'infrastructure numérique et les technologies. Tout en faisant évoluer nos pratiques environnementales, sociales et de gouvernance, nous investirons dans les capacités nécessaires à l'intégration des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance dans l'organisation et dans notre gamme de produits et services financiers et non financiers.

Pour servir efficacement l'industrie, nous devons adapter notre approche du financement et tirer parti des solutions numériques pour répondre aux besoins de nos clients. La taille des prêts a augmenté de concert avec la valeur des actifs et la taille des entreprises, et la complexité du financement s'est accrue en conséquence. Notre approche actuelle ne tient pas compte de la taille et de la complexité des entreprises, et elle ne nous permettra pas de croître avec l'industrie dans le futur ou de fournir aux clients la valeur qu'ils recherchent.

Des initiatives portant sur la simplification des procédures de prêt ont été décrites dans les plans d'entreprise antérieurs et se poursuivront en fonction de la taille des clients. Nous automatiserons des processus pour répondre aux besoins des clients de moindre envergure. Nous nous efforcerons également de répondre aux besoins plus complexes des clients de grande envergure d'une manière plus opportune et en ayant recours à moins de main-d'œuvre, ce qui permettra de gérer les risques sans nuire à l'expérience client. Il faudra déployer des efforts soutenus et effectuer des investissements substantiels pour fournir aux employés les processus, les politiques, les outils et les connaissances nécessaires pour servir l'industrie aujourd'hui et demain. Ces gains d'efficacité sont nécessaires afin que nous puissions investir davantage dans des activités qui apportent une valeur ajoutée aux clients au-delà de la transaction de prêt, comme la prestation de services consultatifs ou la présentation d'autres ressources.

4.2 Vue d'ensemble des risques

À titre de société d'État fédérale, FAC a pour rôle d'intérêt public de fournir les solutions de financement et d'affaires dont les producteurs agricoles, les agroentrepreneurs et les exploitants d'entreprises agroalimentaires canadiens ont besoin pour saisir les occasions d'affaires à l'échelle mondiale et nationale et traverser les cycles économiques difficiles. Comme nos clients et la complexité de notre organisation évoluent, nos capacités de gestion des risques doivent faire de même. Alors que nous cherchons à prendre des risques plus calculés pour répondre aux besoins de nos divers segments de clientèle, nous devons être en mesure de repérer, de comprendre, de quantifier et de gérer l'ensemble des nouveaux risques auxquels la société pourrait être exposée. L'amélioration de nos pratiques de gestion du risque nous permettra de cibler de nouveaux segments de clientèle auxquels nous avons été peu exposés jusqu'ici et d'élaborer de nouveaux produits et services financiers et non financiers.

Nos objectifs et priorités en matière de gestion du risque visent à soutenir la croissance de l'industrie et l'innovation, ainsi qu'à assurer notre réussite, notamment la capacité de poursuivre nos activités essentielles et de résister aux événements découlant d'un environnement de risque de plus en plus complexe et numérique. Nous avons recours à un cadre et à une politique de gestion du risque d'entreprise pour nous assurer que les risques importants sont gérés adéquatement. Le cadre et la politique relatifs à la propension au risque de FAC, qui sont approuvés annuellement par notre Conseil d'administration, décrivent la mesure dans laquelle nous sommes disposés à prendre des risques que nous comprenons, à accepter le risque d'assurer une présence stable dans l'industrie agricole et agroalimentaire et à éviter les risques qui pourraient compromettre FAC, nos clients ou la viabilité de l'industrie.

Catégories de risque et stratégies d'atténuation

Les quatre principales catégories de risque de FAC sont le risque stratégique, le risque financier, le risque opérationnel et le risque de réputation. Chaque catégorie recouvre des risques distincts, qui sont évalués au moyen de divers outils pour en déterminer la probabilité et l'incidence. L'évaluation globale des risques se reflète dans le montant du capital requis pour atténuer le risque. FAC effectue des tests de résistance pour comprendre la vulnérabilité de l'organisation à des scénarios catastrophiques susceptibles de toucher l'agriculture.

Risque stratégique

Le risque stratégique fait référence au contexte externe et à la capacité de FAC d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies d'affaires efficaces ainsi qu'à demeurer pertinente sur le marché.

La stratégie d'entreprise est élaborée annuellement, et les principales priorités stratégiques de FAC sont consignées dans le plan d'entreprise quinquennal. Nous évaluons le contexte financier externe et l'activité dans l'industrie agricole et agroalimentaire afin de déterminer les risques émergents. Le Conseil d'administration examine et surveille les principaux risques d'entreprise au cours du cycle de planification stratégique.

Outre les éléments ci-dessus, nous prenons des risques pour répondre aux besoins des groupes sous-représentés ciblés. Nous voulons stimuler l'innovation, susciter une croissance inclusive et faciliter les transferts intergénérationnels. Nous voulons nous assurer que des capitaux sont accessibles, peu importe quand et où les clients en ont besoin. Comme notre organisation évolue, nous assumons le risque d'adopter une vision à long terme afin d'assurer une présence stable pour les intervenants de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne.

Risque financier

Le risque financier regroupe le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque de marché.

Le **risque de crédit** s'entend de la possibilité de subir une perte financière si un emprunteur ou une contrepartie n'honore pas ses obligations financières à l'égard de FAC. Nous sommes exposés au risque de crédit à l'égard de nos prêts, ainsi que de nos placements et de notre participation à des fonds de capital-risque. Nous évaluons le risque de crédit au niveau de la transaction et du portefeuille à la lumière des pratiques exemplaires des institutions financières.

Des outils et des modèles d'évaluation du crédit sont en place pour quantifier les risques de manière continue, établir la provision requise pour pertes sur prêts et surveiller la suffisance du capital. De plus, nous surveillons étroitement le contexte d'exploitation de l'industrie agricole et agroalimentaire pour nous assurer que nos politiques, activités et pratiques de financement tiennent suffisamment compte des risques et des possibilités que présente le marché.

Nous établissons des relations avec des clients et des partenaires qui respectent nos normes d'intégrité élevées. À titre de société d'État fédérale, FAC est une source constante de financement pour tous les secteurs de l'industrie, peu importe le cycle économique.

Le **risque de liquidité** désigne le risque que nous ne disposions pas des fonds suffisants pour respecter nos obligations de paiement à leur échéance. Nous atténuons 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 de l'accès à une marge de crédit d'exploitation. Grâce à l'approche de FAC et à une source de financement facilement accessible, le risque de liquidité global est négligeable et, par conséquent, n'entre pas dans le calcul des besoins de capitaux. Nous continuons de mettre l'accent sur le financement responsable et une saine gestion du capital afin de préserver la solidité financière de FAC.

Le **risque de marché** correspond à la possibilité de pertes attribuables à une évolution négative des facteurs sous-jacents du marché, notamment les

taux d'intérêt et les taux de change. Le risque de marché est présent pour tous les instruments financiers de FAC. Nous évaluons les risques associés à des événements de marché comme les fluctuations des taux d'intérêt. Nos politiques et limites concernant le risque de marché visent à repérer, à mesurer, à gérer et à signaler en temps opportun les risques liés aux taux d'intérêt et au change.

- Le **risque de taux d'intérêt** s'entend du risque qu'une variation des taux d'intérêt ait des répercussions négatives sur les intérêts créditeurs nets et les évaluations des justes valeurs de FAC. Nous surveillons l'exposition au risque de taux d'intérêt au moyen de l'analyse de scénarios visant à examiner la sensibilité des intérêts créditeurs nets et des justes valeurs à une variation des hypothèses relatives aux taux d'intérêt et au bilan.
- Le **risque de change** désigne le risque que les fluctuations des devises aient des conséquences négatives pour FAC. Nous atténuons le risque de change principalement en appariant les prêts en devises au financement en devises.

Risque opérationnel

Le risque opérationnel désigne le risque de perte directe ou indirecte découlant des défaillances ou inadéquations attribuables à des personnes, des processus, des systèmes ou résultant d'événements externes. Les événements liés au risque opérationnel peuvent nuire à notre capacité d'exécuter notre stratégie et d'atteindre nos objectifs par suite de pertes d'occasions d'affaires et d'efficacité, de perturbations commerciales, de répercussions sur les clients ou de pertes financières.

Nous portons une grande attention à la résilience organisationnelle et élaborons des pratiques de gestion du risque adaptées pour l'avenir qui s'alignent sur le mandat, la propension au risque et les priorités de l'expérience client de FAC. Nous avons établi des politiques de gestion du risque opérationnel afin de soutenir l'application cohérente, efficace et opportune des pratiques à cet égard dans toutes les activités courantes. Nous

continuons de mettre en œuvre et d'améliorer des politiques et des pratiques de gestion du risque afin d'atténuer les principaux risques opérationnels.

Nos processus sont classés selon un cadre de hiérarchisation qui offre une vue d'ensemble de bout en bout de nos processus opérationnels. Nous effectuons des autoévaluations des risques et des contrôles liés à nos processus afin de cerner et d'évaluer les principaux risques et de veiller à ce que des contrôles adéquats soient mis en place et à ce que les lacunes soient corrigées.

Des vérifications internes sont menées afin d'évaluer l'efficacité de l'environnement de contrôle et de fournir au Conseil d'administration l'assurance que les risques opérationnels sont gérés efficacement.

Risque de réputation

Le risque de réputation désigne le risque que des intervenants clés ou des membres du public aient une perception négative de FAC, ce qui pourrait porter atteinte à notre réputation et nuire à notre capacité d'attirer et de fidéliser des clients, des partenaires d'affaires et des employés. Notre exposition au risque de réputation est souvent fonction de notre capacité à gérer d'autres risques et à y réagir.

Pour éviter toute atteinte à la réputation de FAC, qu'elle soit réelle ou perçue, nous avons établi une structure afin de guider les employés dans leurs interactions avec leurs collègues, les clients, les partenaires de l'industrie, les fournisseurs, les médias et le grand public. Nous évaluons les conséquences potentielles sur la réputation de FAC de tout événement présentant un risque qui dépasse nos seuils de propension au risque.

La gestion des incidents et des crises est un élément clé de la gestion et de l'atténuation du risque d'entreprise et du risque de réputation. FAC a recours à des programmes de gestion des incidents et des crises pour réagir aux événements à risque croissant. Nous examinons, mettons à l'essai et améliorons régulièrement nos mesures

d'intervention en cas de crise en fonction de nos évaluations et de notre expérience.

FAC note avec intérêt l'Énoncé économique de l'automne publié le 22 novembre 2023, et sa référence au réexamen des pratiques des sociétés d'État en matière de risque. Nous serons heureux de collaborer avec le ministère des Finances, le Secrétariat du Conseil du Trésor et Agriculture et Agroalimentaire Canada dans le cadre de ce processus d'examen.

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

Pour chaque secteur d'intervention clé, FAC élaborera des initiatives, décrites à la section 4.1 – Objectifs et activités, qui montreront les progrès réalisés dans l'atteinte de résultats.

Les priorités stratégiques de FAC sont alignées sur son mandat et sur les priorités du gouvernement du Canada. Nous rendons compte de ces priorités en fonction des secteurs d'intervention et des indicateurs de rendement clés que voici :

Secteur d'intervention	Indicateur de rendement clé de FAC
Innovation, exportations et croissance économique	Accélération de la croissance des nouveaux clients dans le secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire
	Changement relatif aux prêts
	Placements de capital-risque par l'intermédiaire de nouveaux canaux d'investissement direct
	Mesure des effets économiques
Productivité, abordabilité, sécurité alimentaire	En campagne contre la faim
	Soutien à l'agriculture intelligente
Agriculteurs autochtones et producteurs sous-représentés	<p>Nombre de clients actuels appartenant à des groupes sous-représentés servis par FAC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de clients actuels âgés de moins de 40 ans servis par FAC • Nombre de clients autochtones actuels servis par FAC • Nombre de clientes emprunteuses actuelles
Changements climatiques et solutions fondées sur la nature	Mesure de l'adoption du programme d'incitatifs aux pratiques durables
Viabilité à long terme de l'industrie	Services consultatifs
	Confiance du public – comment la population canadienne perçoit notre système alimentaire
	Pourcentage des clients de FAC dans le segment des PME : Agri-production (AP), Agroentreprise et agroalimentaire (A et A)
FAC est résiliente et solide, et gérée de façon à assurer sa durabilité à long terme	Pourcentage des employés embauchés faisant partie d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi
	Réduction des émissions de gaz à effet de serre liées aux activités internes
	Pointage Net Promoter Score ^{MD}

Nous examinons et évaluons nos efforts afin de nous assurer d'accomplir notre mandat et de donner suite aux priorités du gouvernement du Canada, tout en tenant compte de la nécessité de demeurer pertinents compte tenu de notre position au sein du marché. Les mesures figurant dans le tableau ci-dessus sont revues chaque année et peuvent changer afin de refléter plus

fidèlement l'évolution de notre orientation stratégique.

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

Section 5.0 – Aperçu financier

5.1 Résultats attendus pour 2024 et la période visée par le plan de 2025 à 2029

FAC attribue sa capacité de soutenir l'industrie agricole et agroalimentaire à de solides pratiques de gestion financière et de gestion du risque. Notre plan financier démontre notre capacité financière à réaliser notre mandat, à gérer efficacement nos coûts, à maintenir une bonne situation financière et à verser régulièrement des dividendes pendant la période visée par le plan. Le plan financier comprend les produits attendus et les charges projetées résultant de nos investissements stratégiques dans les cinq secteurs d'intervention clés présentés à la section 4.0.

Le plan financier décrit les résultats financiers projetés et les principales hypothèses utilisées pour établir les projections. 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 et les principales hypothèses reflètent les perspectives de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne selon FAC qui sont présentées à la section 3.0. L'économie canadienne devrait connaître un ralentissement durant la période visée par le plan, car l'inflation plus importante limite le pouvoir d'achat de nombreux consommateurs, les taux d'intérêt plus élevés mettent davantage de temps à se normaliser (ce qui ralentit l'investissement) et les prix élevés des produits de base reviennent à des niveaux plus près de la normale. Au cours des cinq prochaines années, la dette agricole devrait croître d'environ 4,3 % par année, tandis que la valeur des bâtiments et des terres agricoles devrait augmenter en moyenne de 5,4 % par année.

Nous protégeons la bonne situation financière de FAC au moyen de pratiques de gestion du risque d'entreprise et de gestion du capital. Notre 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 les normes de suffisance du capital relativement aux risques cernés. Ces pratiques nous permettent d'atteindre nos objectifs et d'assurer notre réussite commerciale durable.

Croissance du portefeuille

Les prêts devraient passer de 50,7 milliards de dollars en 2024 à 66,0 milliards en 2029, ce qui correspond à une croissance annuelle moyenne de 5,4 % pour la période visée par le plan. La croissance du portefeuille demeure relativement stable par rapport au plan, bien que l'inflation élevée et le ralentissement de la croissance économique aient entraîné une diminution de la demande de financement. La croissance du portefeuille comprend une progression des prêts de 4,4 milliards de dollars grâce à des investissements réalisés au moyen du capital excédentaire conservé dans les secteurs d'intervention clés décrits à la section 4.0. Cela comprend une augmentation des prêts au titre du financement durable, des producteurs sous-représentés, de l'expansion du capital-risque et des entreprises en démarrage du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. De plus, nous approfondirons notre collaboration avec d'autres institutions financières afin d'offrir des prêts qui favorisent l'essor de l'industrie.

Rentabilité

Selon les prévisions, les intérêts créditeurs nets s'élèveront à 1,4 milliard de dollars en 2024 et FAC projette qu'ils atteindront 2,1 milliards en 2029. Cette augmentation est attribuable à la croissance attendue du portefeuille et à une marge d'intérêt nette plus élevée.

La marge d'intérêt nette devrait passer de 2,70 % en 2024 à 3,15 % en 2029. Cette hausse est attribuable principalement à des taux d'intérêt élevés, mais en voie de se stabiliser à mesure que l'inflation fléchit.

Qualité du crédit

Selon les prévisions, la provision pour pertes sur prêts au titre des prêts s'établira à 174 millions de dollars en 2024 et augmentera au cours de la période visée par le plan pour atteindre 403 millions. L'augmentation attendue pour la période visée par le plan résulte d'une hausse plus faible des recettes monétaires agricoles, conjuguée à un assouplissement continu des prix des produits de base et à un ralentissement de la croissance de la valeur des terres agricoles, ce qui laisse présager une intensification des défauts de paiement. Cette augmentation est aussi partiellement attribuable à un changement dans notre portefeuille et aux profils de risque de nos clients en raison de nouvelles activités de prêt qui présentent un risque plus élevé. FAC continue de mettre l'accent sur de saines pratiques de gestion du risque, dont le maintien d'un portefeuille bien diversifié sur les plans sectoriel et régional.

On prévoit une majoration de la charge pour pertes sur prêts, qui sera portée de 61 millions de dollars en 2024 à 95 millions en 2029, reflet de la croissance et de l'amélioration de la santé du portefeuille.

Efficiences

Le ratio d'efficacité devrait prendre du mieux, passant de 45,5 % en 2024 à 42,1 % en 2029 grâce à l'amélioration de la marge d'intérêt nette à mesure que les taux d'intérêt se stabiliseront. Le ralentissement de la croissance des frais d'administration fera en partie contrepoids, à mesure que des gains d'efficacité seront réalisés grâce aux investissements dans nos capacités fondamentales décrits à la section 4.0.

Les premiers exercices du plan reflètent ces investissements, et le ratio d'efficacité de ces années est également influencé par une diminution de la marge d'intérêt nette. Nous réaliserons des gains d'efficacité à mesure que nous transformerons notre approche de prêt et que nous

élaborerons des processus de prêt plus simples et plus uniformes qui mettront à profit des solutions numériques. Le ratio d'efficacité s'améliorera au cours de la période visée par le plan grâce à ces gains de productivité, à notre engagement à réduire les coûts et à l'amélioration de la marge d'intérêt nette.

Les frais d'administration passeront de 640 millions de dollars en 2024 à 880 millions en 2029. Ils tiennent compte de l'incidence financière qu'aura la réalisation de notre mandat et de notre stratégie tout en améliorant continuellement nos capacités fondamentales. Ils reflètent également les investissements réalisés dans les capacités de gestion du risque, vu l'évolution de la complexité de nos clients et de notre organisation. Le remaniement de notre approche de prêt est une transformation pluriannuelle qui nous permettra de mieux répondre aux besoins des clients. Les gains d'efficacité obtenus en rationalisant et en automatisant nos processus donnera aux employés la possibilité et les moyens de mieux servir nos clients et nos partenaires.

Dans l'ensemble, les frais d'administration reculeront de 118 millions de dollars par rapport au plan précédent, ce qui reflète notre engagement à respecter les exigences de réduction des dépenses présentées dans le budget fédéral de 2023.

Budget d'immobilisations

Les dépenses en immobilisations devraient passer de 27 millions de dollars en 2024 à 36 millions en 2029, car on planifie des ajouts d'actifs technologiques et de locaux au cours de la période visée par le plan.

Emprunts

Vu la croissance du portefeuille, les besoins d'emprunt devraient augmenter, y compris les intérêts courus, et passer de 43,9 milliards de dollars en 2024 à 57,7 milliards en 2029, soit un taux de croissance annuel moyen de 5,6 %.

Gestion du capital

FAC projette de conserver une bonne capitalisation au cours de la période visée par le plan et de maintenir une situation de capital saine et solide pour faire face aux ralentissements économiques, aux incertitudes liées aux changements climatiques et aux périodes de pertes prolongées, ainsi que pour soutenir son orientation stratégique. FAC s'est fixée un ratio de capital cible de 15,0 % des actifs pondérés en fonction du risque, selon son processus d'évaluation de la suffisance du capital interne, qui repose sur les Normes de fonds propres émises par le Bureau du surintendant des institutions financières.

La mise en œuvre, le 1^{er} avril 2023, d'une nouvelle évaluation des besoins en capitaux en fonction du

risque de crédit a entraîné une diminution de notre ratio de capital cible, qui s'est traduite par un excédent de capital d'un peu plus d'un milliard de dollars. FAC affectera la moitié de l'excédent à des investissements en capital afin de faciliter l'octroi de 4,4 milliards de dollars de nouveaux prêts (voir section 4.0).

Le taux de rendement des capitaux propres mesure l'efficacité avec laquelle FAC génère des bénéfices par rapport à ses capitaux propres. Il s'appréciera, passant de 8,0 % en 2024 à 11,2 % en 2029, surtout grâce au bénéfice net élevé résultant de la croissance du portefeuille et d'une amélioration de la marge d'intérêt nette, qui seront contrebalancées par une hausse des frais d'administration et de la moyenne des capitaux propres.

Annexe 1 – Lettre de mandat ou orientation du ministère

Lettre de mandat de FAC

Citation : 272651

16 décembre 2022

M^{me} Jane Halford
Présidente du Conseil d'administration
Financement agricole Canada
1800, rue Hamilton
Regina, SK S4P 4L3

Madame Halford,

Le gouvernement fédéral reconnaît l'importance d'un secteur agricole et agroalimentaire dynamique et prospère pour l'économie du pays et pour assurer sa sécurité alimentaire. Nous reconnaissons également que les exploitations agricoles familiales canadiennes contribuent grandement à la vitalité de nombreuses collectivités rurales du pays.

Par conséquent, en novembre 2021, les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux de l'agriculture ont signé conjointement [l'Énoncé de Guelph](#), qui reconnaît le Canada comme un chef de file mondial dans le domaine de l'agriculture durable. Cette vision devrait également orienter le travail de Financement agricole Canada (FAC).

Malgré les récents défis, dont la pandémie de COVID-19, les producteurs agricoles et les transformateurs alimentaires du Canada ont fait preuve d'une résilience exemplaire et continué de fournir des produits de qualité dans un contexte particulièrement difficile. Je tiens à remercier FAC d'avoir soutenu le secteur en offrant des services financiers et consultatifs, en élargissant l'accès au capital et en améliorant ses produits et services. Les producteurs canadiens peuvent compter sur FAC en tant que partenaire financier pour surmonter les défis au sein de la chaîne d'approvisionnement, la volatilité des prix des produits de base et la hausse des coûts des principaux intrants agricoles en raison de l'instabilité géopolitique et de la turbulence des marchés mondiaux. À cette fin, le gouvernement s'est assuré d'appuyer FAC en augmentant rapidement sa capacité d'offrir des services financiers.

La réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'adaptation aux changements climatiques demeurent des priorités urgentes pour notre gouvernement, et nous devons nous assurer que le secteur agricole est un partenaire de premier plan. Les produits et les services de FAC permettent au secteur de croître, d'adopter des pratiques et des modèles d'affaires novateurs, de conquérir de nouveaux marchés et de combler les lacunes en matière de recherche, de technologie et d'infrastructure. Cela crée des possibilités de commercialisation et de déploiement rapides des technologies agricoles, contribuant à faire du Canada un chef de file dans l'atténuation des changements climatiques.

De plus, conformément au mandat de FAC, je vous demande d'assurer le leadership nécessaire afin que la société d'État réponde aux priorités suivantes :

- Continuer d'agir en tant que prêteur responsable dont l'objectif va au-delà du rendement financier en offrant un choix d'options financières, en comblant les lacunes dans les besoins de l'industrie et en prenant des risques de niveau approprié pour répondre aux besoins à long terme, et ce, en mettant l'accent sur les exploitations agricoles familiales.
- Continuer à être un leader créatif, flexible et patient afin de contribuer à un secteur agricole solide et en pleine croissance au Canada, tout en prenant des risques de niveau approprié afin de favoriser l'innovation et de créer des possibilités pour les groupes sous-représentés. Les points suivants devraient mériter votre attention :

- En s’inspirant des prêts Démarrage, Jeune agriculteur et Jeune entrepreneur, continuer à élargir et à améliorer les produits et les services financiers qui réduisent les obstacles pour les jeunes agriculteurs, les entrepreneurs et les groupes sous-représentés lorsqu’ils font leur entrée ou continuent de s’établir au sein de l’industrie agricole et agroalimentaire du Canada, et ce, en gardant à l’esprit l’importance de faciliter les transferts intergénérationnels.
- Offrir une présence stable et continue à l’industrie agricole et agroalimentaire canadienne pendant tous les cycles économiques et les moments difficiles, que ces derniers soient causés par les changements climatiques, les désastres naturels, la volatilité des prix et du commerce ou les perturbations au sein de la chaîne d’approvisionnement.
- Améliorer le financement des intrants en tant que levier pour soutenir les producteurs confrontés à la hausse des coûts des intrants associés aux événements géopolitiques et stimuler une production supplémentaire pour lutter contre l’insécurité alimentaire mondiale.
- Améliorer le soutien aux entrepreneurs agroalimentaires et aux chefs d’agroentreprises et promouvoir le secteur de la transformation des aliments à valeur ajoutée. Soutenir la commercialisation et le déploiement rapides des technologies agricoles pour aider le Canada à devenir un chef de file en matière de durabilité et d’atténuation des changements climatiques.
- Favoriser la sécurité alimentaire en offrant des produits et des services tenant compte des aspects social, économique, environnemental et sanitaire du système agricole et agroalimentaire.
- Continuer à rechercher et à promouvoir des relations solides avec d’autres institutions financières et coopératives de crédit/caisses populaires du Canada et trouver des occasions d’offrir des solutions de financement conjointes aux clients mutuels.
- Servir de catalyseur pour attirer des capitaux dans le secteur agricole et agroalimentaire en augmentant les placements de capital de risque et en améliorant l’accès au capital pour l’industrie afin d’accélérer les progrès importants dans des domaines comme l’amélioration de la capacité de production et des pratiques durables grâce à l’innovation technologique agricole.
- Collaborer avec les communautés autochtones afin d’encourager une participation accrue des Premières Nations, des Inuits et des Métis à l’agriculture et à la production alimentaire grâce à un soutien financier ciblé et à d’autres solutions commerciales.
- Améliorer les offres de services en santé mentale pour soutenir les acteurs du système agricole et agroalimentaire du Canada. Collaborer avec des organismes aux vues similaires et les appuyer financièrement pour venir en aide aux producteurs aux prises avec des problèmes de santé mentale en améliorant la sensibilisation et la diffusion des connaissances et améliorer l’accès aux services et aux réseaux de soutien dans nos régions rurales.
- Continuer d’élargir les services consultatifs et du savoir et les outils de gestion agricole de FAC afin de répondre à la vaste gamme de besoins fondamentaux et émergents en matière de gestion d’entreprises des producteurs et des exploitants d’agroentreprises canadiens qui cherchent à résoudre des problèmes nouveaux ou particuliers.
- Continuer à soutenir la priorisation de la propriété des terres canadiennes en offrant du financement aux personnes et aux entités qui sont légalement en mesure de faire affaire au Canada et qui répondent aux exigences provinciales en matière de propriété des terres.
- Mettre en œuvre les recommandations du Rapport d’examen spécial du vérificateur général du Canada de 2021 présenté au Conseil d’administration de FAC.
- Commencer à faire rapport des risques financiers liés au climat, conformément à l’engagement pris dans le cadre du budget de 2021. FAC est encouragée à travailler avec d’autres sociétés d’État pour partager les pratiques exemplaires.

Puisqu’Agriculture et Agroalimentaire Canada travaille à faire avancer les priorités sectorielles énoncées dans ma lettre de mandat, je vous saurais gré de continuer à appuyer le sous-ministre, ma principale source de soutien et de

conseils en matière de politiques dans la fonction publique pour tout le portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, dans la coordination de ce dernier. Je sais que je peux compter sur vous et sur l'équipe de FAC pour répondre à ces priorités. Je compte aussi sur FAC pour effectuer le suivi de ses progrès et présenter des résultats pour les Canadiennes et les Canadiens.

En terminant, je tiens à vous assurer de mon entière collaboration afin que nous puissions, ensemble, offrir un avenir novateur, durable et prospère à nos producteurs et à nos transformateurs et protéger la réputation du secteur en tant que fournisseur de produits alimentaires de grande qualité au Canada et au monde entier.

Je vous prie d'agréer, Madame, mes plus cordiales salutations.

Original signé par

L'honorable Marie-Claude Bibeau, C.P., députée

Annexe 2 – Structure de la gouvernance d’entreprise

Conseil d’administration

Le Conseil d’administration de FAC (le « Conseil ») est représentatif des Canadiens et Canadiennes et de la diversité de l’industrie agricole et agroalimentaire. L’expertise des administrateurs contribue grandement à l’orientation stratégique de la société. Le Conseil 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, tel qu’il est décrit dans son mandat.

Le Conseil est formé d’un maximum de 12 membres, dont la présidente du Conseil et la présidente-directrice générale de FAC. À l’exception de la présidente-directrice générale, 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 est responsable de la gouvernance générale de FAC. Les administrateurs jouent un rôle d’intendance, approuvent l’orientation stratégique, le plan d’entreprise, les rapports financiers trimestriels et l’information communiquée en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance.

Les rôles et les responsabilités du Conseil et de ses quatre sous-comités (Comité d’audit, Comité de gouvernance d’entreprise, Comité des ressources humaines et Comité de gestion du risque) se trouvent sur le site Web de FAC, sous [La charte du conseil d’administration](#).

Les fonctions et les attributions du Conseil font partie des grandes catégories suivantes :

- l’intégrité sur les plans juridique et éthique;
- la planification stratégique et la gestion du risque;
- la communication et la diffusion publique de l’information financière;
- le perfectionnement des dirigeants et la planification de la relève;
- les relations avec le gouvernement, l’environnement, la responsabilité sociale et la gouvernance;
- les communications;
- la gouvernance d’entreprise.

Le Conseil tient cinq réunions officielles par année, en utilisant une combinaison de réunions en mode virtuel et en personne pour s’assurer que les activités sont menées de manière efficace et efficiente. Le Conseil effectue une autoévaluation annuelle pour s’assurer qu’il évalue son fonctionnement et son rendement, et il crée des plans d’action ciblés pour assurer sa progression continue.

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 assujettis à leur propre politique sur les dépenses, qui est essentiellement la même que celle des employés de FAC, qui a été actualisée en mars 2023.

Membre du Conseil	Mandat actuel	Participation à des comités	Période de rapport (du 2022-10-01 au 2023-09-30)					
			Présence aux réunions de comités	Présence aux réunions du Conseil	Honoraires annuels (A)	Indemnités journalières (B)	Rémunération totale (A+B)	Déplacements et dépenses connexes
Rita Achrekar ¹	2021-05-21 – 2025-05-20	Ressources humaines Gestion du risque Gouvernance d'entreprise	1/1 5/5 4/4	6/6	6 200,00	18 915,00	25 115,00	4 811,13
Bertha Campbell	2022-02-01 – 2025-01-31	Audit Ressources humaines	6/6 6/6	6/6	6 200,00	26 190,00	32 390,00	14 230,06
Sylvie Chagnon ²	2021-05-21 – 2025-05-20	Ressources humaines Gestion du risque Gouvernance d'entreprise (présidente depuis le 24 août 2023)	6/6 5/5 0/0	6/6	6 304,12	27 887,50	34 191,62	5 901,74
Sylvie Cloutier	2023-01-27 – 2026-01-28	Ressources humaines (présidente) Gestion du risque	6/6 4/5	6/6	7 200,00	25 462,50	32 662,50	7 358,27
Laura Donaldson	2022-02-01 – 2025-01-31	Gouvernance d'entreprise (présidente jusqu'au 23 août 2023) Audit	4/4 6/6	6/6	7 095,88	22 795,00	29 890,88	8 674,40
Jane Halford (présidente du Conseil depuis le 26 avril 2020)	2020-04-22 – 2024-04-21	La présidente du Conseil n'est pas membre d'un comité en particulier, mais assiste fréquemment aux réunions des divers comités.		6/6	12 400,00	45 832,50	58 232,50	19 027,69
Justine Hendricks ³	2023-01-30 – 2028-01-29	La PDG est administratrice, sans être membre d'un comité en particulier.		4/4	La PDG ne perçoit aucune rémunération distincte pour l'exercice de ses fonctions de membre du Conseil. Les frais de déplacement de la PDG, notamment les voyages exigés dans le cadre des activités du Conseil, sont publiés sur le site Web public de FAC.			
Michele Hengen	2021-05-21 – 2024-05-20	Gestion du risque (présidente) Ressources humaines	6/6 5/5	6/6	7 200,00	24 492,50	31 692,50	2 832,21
James Laws	2021-05-21 – 2024-05-20	Audit Gouvernance d'entreprise	6/6 4/4	6/6	6 200,00	27 402,50	33 602,50	8 614,04
Michael Tees	2021-05-21 – 2025-05-20	Audit Gouvernance d'entreprise	6/6 4/4	6/6	6 200,00	23 765,00	29 965,00	19 545,01
Ross Topp ⁴	Nommé par le Conseil le 2022-07-01 Nommé par décret en conseil 2022-09-29 – 2023-01-29	Le PDG par intérim était administrateur, sans être membre d'un comité en particulier.		2/2	Le PDG par intérim ne percevait aucune rémunération distincte pour l'exercice de ses fonctions de membre du Conseil. Les frais de déplacement du PDG par intérim, notamment les voyages exigés dans le cadre des activités du Conseil, sont publiés sur le site Web public de FAC.			
Govert Verstralen	2022-02-01 – 2025-01-31	Audit (président) Gestion du risque	6/6 5/5	6/6	7 200,00	31 525,00	38 725,00	9 320,73

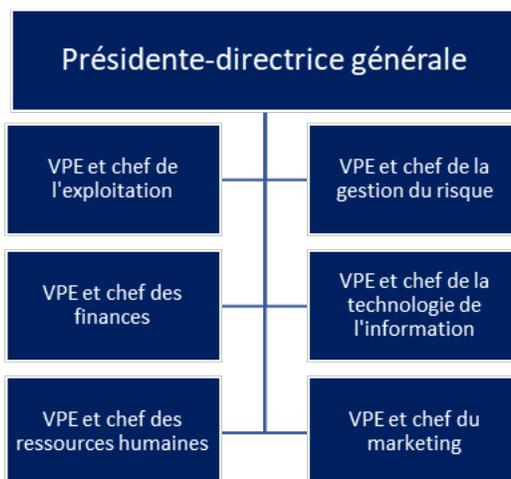
¹ Rita Achrekar est passée du comité de gouvernance d'entreprise au comité des ressources humaines le 24 août 2023.

² Sylvie Chagnon est passée du comité des ressources humaines au comité de gouvernance d'entreprise le 24 août 2023 et elle a remplacé Laura Donaldson au poste de présidente du comité de gouvernance d'entreprise.

³ Décret en conseil : *Nomination de JUSTINE HENDRICKS d'Ottawa (Ontario) au poste de présidente-directrice générale de Financement agricole Canada, pour occuper le poste pendant cinq ans, à compter du 30 janvier 2023.*

⁴ Décret en conseil : *Nomination de ROSS. B. TOPP de Regina, en Saskatchewan, à titre de président-directeur général par intérim de Financement agricole Canada, pour un mandat de six mois ou jusqu'à la nomination d'une nouvelle ou d'un nouveau PDG, selon la première des deux éventualités, à compter du 29 septembre 2022.*

Équipe de gestion d'entreprise



L'Équipe de gestion d'entreprise se compose de la présidente-directrice générale 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'Équipe de gestion d'entreprise 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 de la présidente-directrice générale, sont rémunérés selon les politiques et les échelles de rémunération présentées au Conseil de FAC. FAC n'offre aucune mesure incitative à moyen ou long terme à ses employés.

Le gouverneur en conseil fixe la rémunération de la présidente-directrice générale. La fourchette salariale pour ce poste se situe entre 352 400 \$ et 413 500 \$, et il s'y ajoute une prime de rendement maximale correspondant à 26 % du salaire de base.

Équipe des cadres supérieurs

L'Équipe des cadres supérieurs se compose de la présidente-directrice générale, 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, de l'Équipe de gestion d'entreprise et de l'Équipe des cadres supérieurs, le cadre de gouvernance de FAC comporte plusieurs comités qui orientent le processus décisionnel de la société dans des domaines comme les politiques de crédit, la gestion du risque d'entreprise, la gestion du capital-risque et la gestion des régimes de retraite.

Annexe 3 – Résultats attendus

Nous réalisons notre mandat et mettons en valeur les régions rurales canadiennes par l'offre de produits, de services et de solutions clients 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 créneaux et à innover. Nous veillons à ce que les exploitations de toute taille aient accès à des capitaux et à être un partenaire financier solide, tout au long des cycles économiques. Nous soutenons la réussite à long terme du secteur agricole canadien en mettant l'accent sur les besoins des groupes sous-représentés, des agroentrepreneurs et des exploitants d'entreprises agroalimentaires. Nous veillons également à ce que l'industrie soit durable et capable de s'adapter, quels que soient les défis qu'elle rencontre. Nous favorisons des collectivités fortes et dynamiques au moyen de nos initiatives d'investissement communautaire et d'autres mesures de soutien destinées à nos clients et à nos employés partout au Canada.

Résultats à court terme				
Secteur d'intervention clé	Indicateur de rendement clé de FAC	Cible de 2025	Cible de 2029	Stratégie de collecte de données
Productivité, abordabilité, sécurité alimentaire	En campagne contre la faim	60 millions de repas	100 millions de repas	Données annuelles de Sponsorium et de la base de données sur les investissements communautaires
	Soutien à l'agriculture intelligente	Établissement des mesures de référence et des principaux résultats ciblés pour les engagements liés à l'agriculture intelligente	Obtenir 1 résultat ciblé (par mesure établie) par engagement lié à l'agriculture intelligente par année	Données annuelles de la base de données sur les programmes
Viabilité à long terme de l'industrie	Services consultatifs	1 140 consultations auprès de clients	2 350 consultations auprès de clients	Données annuelles de la base de données sur les programmes de FAC
FAC est résiliente et solide, et gérée de façon à assurer sa durabilité à long terme	Pourcentage des employés embauchés faisant partie d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi	29 %	33 %	Données annuelles extraites des systèmes des ressources humaines de FAC

Résultats à moyen terme				
Secteur d'intervention clé	Indicateur de rendement clé de FAC	Cible de 2025	Cible de 2029	Stratégie de collecte de données
Innovation, exportations et croissance économique	Accélération de la croissance des nouveaux clients dans le secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire	400	630	Données annuelles extraites des systèmes financiers de FAC
	Changement relatif aux prêts	5,1 %	5,9 %	Données annuelles extraites des systèmes financiers de FAC
	Placements de capital-risque par l'intermédiaire de nouveaux canaux d'investissement direct	50 millions de dollars	145 millions de dollars	Données annuelles extraites des rapports de capital-risque de FAC
Viabilité à long terme de l'industrie	Confiance du public – comment la population canadienne perçoit notre système alimentaire	34 % dans la bonne direction	42 % dans la bonne direction	Rapport du Centre canadien pour l'intégrité des aliments
	Pourcentage des clients de FAC dans le segment des PME : Agri-production (AP), Agroentreprise et agroalimentaire (A et A)	AP : Plus de 90 % A et A : Plus de 90 %	AP : Plus de 90 % A et A : Plus de 90 %	Données annuelles extraites des systèmes financiers de FAC
FAC est résiliente et solide, et gérée de façon à assurer sa durabilité à long terme	Pointage Net Promoter Score ^{MD}	Fourchette ciblée : entre 69 et 73 ans	Fourchette ciblée : entre 69 et 73 ans	Sondages auprès de la clientèle à divers moments de l'exercice

Résultats à long terme				
Secteur d'intervention clé	Indicateur de rendement clé de FAC	Cible de 2025	Cible de 2029	Stratégie de collecte de données
Innovation, exportations et croissance économique	Mesure des effets économiques	Établissement des mesures de référence et des cibles fondées sur les tendances	Cible fondée sur les tendances – À déterminer	Données annuelles de l'entrepôt de données de FAC
Agriculteurs autochtones et producteurs sous-représentés	Nombre de clients actuels appartenant à des groupes sous-représentés servis par FAC			
	Nombre de clients actuels âgés de moins de 40 ans servis par FAC	21 600	22 100	Données annuelles extraites des systèmes financiers et de la base de données des programmes de FAC
	Nombre de clients autochtones actuels servis par FAC	740	940	Données annuelles extraites des systèmes financiers de FAC
	Nombre de clientes emprunteuses actuelles	24 950	26 300	Données annuelles extraites des systèmes financiers de FAC
Changements climatiques et solutions fondées sur la nature	Mesure de l'adoption du programme d'incitatifs aux pratiques durables	Hausse de 15 % de l'adoption des programmes sur le marché par rapport à l'exercice précédent	Hausse de 15 % de l'adoption des programmes sur le marché par rapport à l'exercice précédent	Données annuelles de la base de données sur les programmes de FAC
FAC est résiliente et solide, et gérée de façon à assurer sa durabilité à long terme	Réduction des émissions de gaz à effet de serre liées aux activités internes	Nouvelle référence et cible fondée sur la science à l'étude*	<i>Sans objet. La nouvelle cible est cumulative et ne prévoit pas d'objectif annuel de réduction.</i>	Données annuelles sur les émissions

* Nouvelle cible à court terme en matière d'empreinte carbone opérationnelle fondée sur des données scientifiques en cours d'élaboration, qui s'aligne à notre ambition d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050. La mise en œuvre devrait débuter en 2024-2025.

En raison des changements apportés à notre stratégie, nous avons ajouté les indicateurs de rendement clés suivants à nos résultats planifiés :

- En campagne contre la faim
- Soutien à l'agriculture intelligente
- Nombre de clients actuels appartenant à des groupes sous-représentés servis par FAC
 - Nombre de clients autochtones actuels servis par FAC
 - Nombre de clientes emprunteuses actuelles
- Services consultatifs
- Placements de capital-risque par l'intermédiaire de nouveaux canaux d'investissement direct
- Confiance du public – comment la population canadienne perçoit notre système alimentaire
- Mesure des effets économiques

L'intitulé des mesures suivantes a été légèrement modifié pour mieux désigner ce qui est mesuré. Ces mesures étaient auparavant incluses en tant qu'indicateurs de rendement clés, et leurs résultats étaient communiqués.

- Accélération de la croissance des nouveaux clients dans le secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire
- Nombre de clients actuels âgés de moins de 40 ans servis par FAC
- Mesure de l'adoption du programme d'incitatifs aux pratiques durables
- Réduction des émissions de gaz à effet de serre liées aux activités internes

Les mesures suivantes figuraient dans le plan d'entreprise 2023-2024, mais ne sont plus utilisées :

- Nombre total de visionnements ou d'interactions liées à l'offre d'apprentissage en ligne sur la gestion d'entreprise de FAC
- Mesure de la valeur apportée aux clients
- Financement accordé aux emprunteurs de moins de 40 ans
- Pourcentage de clients qui s'autodéclarent Autochtones
- Mobilisation des employés

Engagement de la présidente-directrice générale : Je, Justine Hendricks, présidente-directrice générale 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.



Justine Hendricks
Présidente-directrice générale de
Financement agricole Canada

5 février 2024

Date

Annexe 4 – Attestation du chef des finances

En ma qualité de chef des finances à Financement agricole Canada, et étant tenue de rendre compte à la présidente-directrice générale qui, pour sa part, est tenue 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.



26 janvier 2024

Corinna Mitchell-Beaudin
Vice-présidente exécutive et chef des finances
Financement agricole Canada

jour mois année

Annexe 5 – États financiers et budgets

5.1 États financiers

Avertissement relatif aux énoncés prospectifs

L'information contenue dans le plan d'entreprise est fondée, entre autres, sur des renseignements financiers prospectifs. Ce type d'énoncé prospectif comporte des risques et des incertitudes connus et inconnus. Les renseignements financiers sont compilés sur la base de certaines hypothèses au sujet de la conjoncture économique la plus probable, et ils reflètent le plan d'action prévu de la direction. Même si les états présentés ci-après sont fondés sur des hypothèses que la direction juge raisonnables, il n'y a aucune garantie quant aux résultats futurs. 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.

Bilan consolidé

Au 31 mars (en millions de dollars canadiens)	2023 Réalizations	2024 Plan	2024 Prévisions	2025 Plan
Actif				
Espèces et quasi-espèces	\$ 1,782	\$ 1,350	\$ 1,520	\$ 1,320
Placements à court terme	222	650	480	580
Créances et charges payées d'avance	39	40	33	35
	2,043	2,040	2,033	1,935
Prêts	47,881	51,709	50,714	53,322
Provision pour pertes sur prêts	(165)	(186)	(174)	(181)
Prêts nets	47,716	51,523	50,540	53,141
Autres prêts nets	26	27	7	7
Placements à la juste valeur	131	131	149	126
Participation dans des entreprises associées	62	107	83	185
Actifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi	292	349	249	260
	48,227	52,137	51,028	53,719
Matériel et améliorations locatives	25	27	25	29
Actifs au titre du droit d'utilisation	157	149	152	164
Actifs incorporels	10	16	10	12
Autres actifs	5	4	5	5
	197	196	192	210
Total de l'actif	\$ 50,467	\$ 54,373	\$ 53,253	\$ 55,864
Passif				
Créditeurs et charges à payer	\$ 92	\$ 90	\$ 95	\$ 100
	92	90	95	100
Emprunts				
Dette à court terme	7,697	10,511	9,595	10,586
Dette à long terme	33,672	34,395	34,375	36,038
	41,369	44,906	43,970	46,624
Passifs des prêts Transfert	180	165	178	179
Passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi	84	85	93	104
Passifs de contrat de location	160	160	157	168
Autres passifs	5	8	2	3
	429	418	430	454
Total du passif	41,890	45,414	44,495	47,178
Capitaux propres				
Capital d'apport	250	-	-	-
Bénéfices non répartis	8,327	8,959	8,758	8,686
Total des capitaux propres	8,577	8,959	8,758	8,686
Total du passif et des capitaux propres	\$ 50,467	\$ 54,373	\$ 53,253	\$ 55,864

État consolidé des résultats

Exercice se terminant le 31 mars (en millions de dollars canadiens)	2023 Réalizations	2024 Plan	2024 Prévisions	2025 Plan
Intérêts créditeurs	\$ 2,223	\$ 2,719	\$ 2,858	\$ 3,118
Intérêts débiteurs	(869)	(1,306)	(1,470)	(1,645)
Intérêts créditeurs nets	1,354	1,413	1,388	1,473
Charge pour pertes sur prêts	(108)	(67)	(61)	(52)
Intérêts créditeurs nets après la charge pour pertes sur prêts	1,246	1,346	1,327	1,421
Revenu tiré de l'assurance	16	19	16	17
(Perte nette) bénéfice net résultant de la participation dans des entreprises associées	(8)	(4)	(2)	4
Gain net (perte nette) découlant des instruments financiers désignés à la juste valeur par le biais du compte de résultat	16	5	(2)	1
Autres charges	-	(10)	(1)	(3)
Intérêts créditeurs nets et produits autres que d'intérêt	1,270	1,356	1,338	1,440
Frais d'administration	(548)	(642)	(640)	(705)
Bénéfice net	\$ 722	\$ 714	\$ 698	\$ 735

État consolidé du résultat global

Exercice se terminant le 31 mars (en millions de dollars canadiens)	2023 Réalizations	2024 Plan	2024 Prévisions	2025 Plan
Bénéfice net	\$ 722	\$ 714	\$ 698	\$ 735
Autres éléments du résultat global				
Élément qui ne sera jamais reclassé au poste du bénéfice net				
Réévaluation des actifs et des passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi	(1)	10	(57)	(2)
Total des autres éléments du résultat global	(1)	10	(57)	(2)
Total du résultat global	\$ 721	\$ 724	\$ 641	\$ 733

État consolidé des variations des capitaux propres

Exercice se terminant le 31 mars (en millions de dollars canadiens)	2023 Réalizations	2024 Plan	2024 Prévisions	2025 Plan
Capital d'apport				
Solde au début de l'exercice	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ -
Dividendes versés	-	(250)	(250)	-
Solde à la fin de l'exercice	250	-	-	-
Bénéfices non répartis				
Solde au début de l'exercice	8,076	8,334	8,327	8,758
Bénéfice net	722	715	698	735
Autres éléments du résultat global (perte)	(1)	10	(57)	(2)
Dividendes versés	(471)	(100)	(210)	(805)
Solde à la fin de l'exercice	8,327	8,959	8,758	8,686
Total	\$ 8,577	\$ 8,964	\$ 8,758	\$ 8,686

État consolidé des flux de trésorerie

Exercice se terminant le 31 mars (en millions de dollars canadiens)	2023 Réalizations	2024 Plan	2024 Prévisions	2025 Plan
Activités d'exploitation				
Bénéfice net	\$ 722	\$ 714	\$ 698	\$ 735
Ajustements pour déterminer les (sorties) rentrées nettes de fonds liées aux activités d'exploitation :				
Intérêts créditeurs	(2,223)	(2,719)	(2,858)	(3,118)
Intérêts débiteurs	869	1,306	1,470	1,645
Charge pour pertes sur prêts	108	67	61	52
(Gains nets non réalisés) pertes nettes non réalisées découlant des instruments financiers désignés à la juste valeur par le biais du compte de résultat	(15)	(5)	2	(1)
Perte nette (bénéfice net) résultant de la participation dans des entreprises associées	8	4	2	(4)
Dépréciation d'immobilisations corporelles	10	9	9	11
Dépréciation d'actifs au titre du droit d'utilisation	16	18	16	17
Dépréciation d'actifs incorporels	6	10	5	8
(Gains de change nets non réalisés) pertes de change nettes non réalisées	(66)	-	(3)	-
Perte de valeur sur les actifs destinés à la vente	2	-	-	-
Produit de la vente du portefeuille de crédit-bail	172	-	-	-
Sorties de fonds nettes liées aux prêts	(3,242)	(3,320)	(2,932)	(2,622)
Variation nette des autres actifs et passifs d'exploitation	2	(5)	1	5
Intérêts reçus	2,087	2,675	2,738	3,078
Intérêts payés	(746)	(1,290)	(1,295)	(1,645)
Sorties de fonds liées aux activités d'exploitation	(2,290)	(2,536)	(2,086)	(1,839)
Activités de placement				
Achat de placements à court terme	(699)	(210)	(261)	(100)
Produit de placements à court terme arrivés à échéance	1,063	-	-	-
Décaissements d'autres prêts	-	-	-	-
Remboursements d'autres prêts	15	8	18	-
Acquisition de placements à la juste valeur	(58)	(35)	(16)	(34)
Produit de la vente et du remboursement de placements à la juste valeur	2	-	7	58
Décaissements liés à la participation dans des entreprises associées	(22)	(57)	(13)	(93)
Remboursements liés à la participation dans des entreprises associées	2	5	-	1
Achat d'immobilisations corporelles	(10)	(11)	(9)	(15)
Achat d'actifs incorporels	(3)	(10)	(5)	(10)
Sorties de fonds liées aux activités de placement	289	(310)	(279)	(193)
Activités de financement				
Dette à long terme émise	10,197	9,775	10,076	11,949
Dette à long terme remboursée	(7,129)	(6,995)	(7,109)	(9,395)
Dette à court terme émise	12,997	14,786	13,945	14,160
Dette à court terme remboursée	(12,988)	(14,562)	(14,333)	(14,060)
Capital remboursé au titre des passifs de contrat de location	(15)	(18)	(16)	(17)
Dividende versé	(721)	(350)	(460)	(805)
Rentrées de fonds liées aux activités de financement	2,342	2,636	2,103	1,832
Variation des espèces et quasi-espèces	341	(210)	(262)	(200)
Espèces et quasi-espèces au début de l'exercice	1,439	1,560	1,782	1,520
Effets des variations du taux de change sur le solde des sommes détenues et exigibles en devises étrangères	2	-	-	-
Espèces et quasi-espèces à la fin de l'exercice	\$ 1,782	\$ 1,350	\$ 1,520	\$ 1,320

5.2 Budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement donne des détails sur les produits et charges prévus de FAC, qui sont fondés sur les produits projetés pour la période visée par le plan. Il est présenté au Conseil du Trésor pour approbation, conformément à l'article 123 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le tableau présenté à l'annexe 5.2.1 résume les renseignements relatifs au budget de fonctionnement pour l'exercice précédent, l'exercice en cours et les exercices ultérieurs compris dans la période visée par le plan.

5.2.1 Résumé du budget de fonctionnement

Exercice se terminant le 31 mars (en millions de dollars)	2023 Réalizations	2024 Plan	2024 Prévisions	2025 Plan
Croissance du portefeuille				
Prêts	47,881	51,709	50,714	53,322
Taux de croissance des prêts (%)	7.6	6.9	5.9	5.1
Portefeuille de capital-risque	219	265	239	318
Rentabilité				
Intérêts créditeurs nets et marge d'intérêt nette				
Intérêts créditeurs nets	1,354	1,413	1,388	1,473
Marge d'intérêt nette (%)	2.76	2.70	2.70	2.72
Produits autres que d'intérêt				
Revenu tiré de l'assurance	16	19	16	17
(Perte nette) bénéfice net résultant de la participation dans des entreprises associées	(8)	(4)	(2)	4
Autres charges	-	(10)	(1)	(3)
Qualité de crédit				
Prêts douteux	814	657	811	896
Provision pour pertes sur prêts - prêts	165	186	174	181
Radiations	55	45	56	50
Charge pour pertes sur prêts	108	67	61	52
Efficience				
Frais d'administration	548	642	640	705
Ratio d'efficience (%)	40.1	45.1	45.5	47.5
Financement				
Emprunts	41,369	44,906	43,970	46,624
Gestion du capital				
Capital total	8,275	8,595	8,499	8,414
Actifs pondérés en fonction des risques*	52,087	56,252	47,961	50,559
Ratio de capital total (%)	15.9	15.3	17.7	16.6
Ratio de levier (ratio X:1)	4.9	5.1	5.1	5.4
Résultats de l'actionnaire				
Bénéfice net	722	714	698	735
Rendement des capitaux propres (%)	8.4	7.9	8.0	8.4
Dividende	721	350	460	805

5.2.2 Aperçu des projections du budget de fonctionnement

Croissance du portefeuille

On prévoit une hausse des **prêts** de l'ordre de 1,0 milliard de dollars en 2024, soit un recul de 1,0 % par rapport au plan de 2024, puisque l'inflation élevée a entraîné une montée historique des taux et un ralentissement de la demande de crédit. On projette une progression de 2,6 milliards de dollars ou 5,1 % du portefeuille en 2025 par rapport aux prévisions de 2024. Cette progression résulte de la croissance continue, mais en baisse, de la demande de produits canadiens attribuable au ralentissement économique. Nos secteurs de la production primaire, de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire, et des Alliances devraient connaître un essor.

Les producteurs primaires (financement de la production primaire et Alliances) demeurent à l'origine de la majorité des prêts, représentant 80,6 % du portefeuille dans les prévisions de 2024 et 80,1 % dans le plan de 2025. Dans le plan de 2025, le portefeuille de prêts se compose de 43,8 milliards de dollars au titre de la production primaire et des Alliances, et de 8,7 milliards au titre de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire.

Le portefeuille de **capital-risque** fournit d'autres sources de financement, sous forme de dette subordonnée, de placements de capital-risque et de participations à des fonds de capital-investissement. Les objectifs de placement consistent à soutenir le secteur agricole durant le cycle de vie entier des entreprises (de la phase d'amorçage et de démarrage jusqu'à la phase de croissance et à un stade de maturité avancé) en contribuant à renforcer l'innovation agricole, la productivité et le développement d'entreprises agricoles et agroalimentaires canadiennes prospères. FAC joue un rôle important lorsqu'il s'agit de combler les lacunes en matière de financement des entreprises et entrepreneurs agricoles et agroalimentaires du Canada.

Selon les projections, les participations à des fonds devraient augmenter de 79 millions de dollars de 2024 à 2025. 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.

FAC continuera d'augmenter ses participations à des fonds de capital-risque et à des fonds de capital-investissement et de fournir une aide financière en finançant des programmes destinés aux organisations offrant des services d'accélérateur d'entreprises, de la phase de démarrage à la phase de croissance, dans l'industrie.

En 2025, Capital-risque FAC lancera de nouveaux placements directs sur le marché canadien, comme le décrit la section 4.0, en tirant parti de partenariats et en collaborant avec les acteurs actuels du secteur du capital-risque, et ce, pour augmenter progressivement les services de placement et de création de valeur au cours de la période quinquennale visée par le plan.

Rentabilité

Les **intérêts créditeurs nets** servent à couvrir les frais d'administration et le risque de pertes sur prêts, ainsi qu'à générer un bénéfice suffisant pour répondre aux besoins de FAC en matière de capitaux tout en lui permettant d'investir dans l'industrie agricole et de verser un dividende à son actionnaire. Les intérêts créditeurs nets prévus pour 2024 sont inférieurs de 25 millions de dollars au montant inscrit dans le plan de 2024, car la demande a fléchi sous l'effet des taux d'intérêt élevés, ce qui s'est traduit par une croissance plus faible du portefeuille. Dans le plan de 2025, les intérêts créditeurs nets devraient augmenter de 85 millions de dollars par rapport aux prévisions de 2024. Cette augmentation est principalement attribuable à une progression de 5,4 % des prêts de même qu'à une hausse de la marge d'intérêt nette, qui est passée de 2,70 % à 2,72 %.

La **marge d'intérêt nette** correspond aux intérêts créditeurs nets exprimés en pourcentage des actifs productifs d'intérêt moyens.

Par rapport au plan de 2024, la marge d'intérêt nette demeure la même dans les prévisions de 2024, soit 2,70 %. Les taux d'intérêt élevés resserrent le différentiel de taux d'intérêt entre les actifs et les passifs portant intérêt. Une meilleure incidence des capitaux propres fait contreponds. Dans le plan de 2025, la marge d'intérêt nette devrait augmenter par rapport aux prévisions de 2024, car le total des actifs productifs augmente plus rapidement que les passifs portant intérêt lorsque les taux d'intérêt commencent à se normaliser.

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. La prévision de 14 millions de dollars pour les produits autres que d'intérêts est inférieure au montant inscrit dans le plan de 2024, qui est de 15 millions en raison de la baisse du produit tiré de l'assurance. Il est projeté que les produits autres que d'intérêts augmentent en 2025 pour atteindre 21 millions de dollars, en raison surtout d'une augmentation du produit tiré de la participation dans des entreprises associées.

Les **autres charges** comprennent les coûts associés aux programmes de développement durable et aux activités de réduction des émissions opérationnelles. Selon les prévisions pour 2024, elles devraient baisser de 9 millions de dollars par rapport au montant inscrit dans le plan de 2024, principalement parce que les programmes n'ont pas pris autant d'ampleur que prévu. Le total des autres charges projetées pour 2025 est comparable.

Qualité du crédit

Nous surveillons continuellement notre portefeuille et l'industrie agricole et agroalimentaire afin de détecter les problèmes de façon proactive et d'élaborer des solutions qui aideront les clients à traverser les périodes difficiles. FAC a mis au point des programmes et des options de produits personnalisés qui offrent aux clients de la souplesse et du soutien tant pour faire face aux défis que pour saisir les occasions qui se présentent.

FAC adopte de saines pratiques commerciales pour analyser la qualité du crédit et surveiller les prêts productifs, les prêts en retard et les prêts douteux. À partir de cette analyse, nous pouvons mieux évaluer le niveau approprié à l'égard de la provision pour pertes sur prêts et déterminer si les risques que nous prenons respectent les seuils de tolérance énoncés dans les politiques de gestion du risque approuvées par le Conseil d'administration.

On prévoit que les **prêts douteux** atteindront 811 millions de dollars, soit 154 millions de plus que le montant inscrit dans le plan de 2024, en raison des améliorations apportées à la définition de défaut de paiement. Les prêts douteux projetés devraient être supérieurs de 85 millions de dollars en 2025 en raison de la croissance du portefeuille et de l'affaiblissement du contexte économique découlant du ralentissement de la progression des recettes monétaires agricoles et de la valeur des terres agricoles.

La **provision pour pertes sur prêts** prévue devrait être inférieure de 12 millions de dollars au montant inscrit dans le plan de 2024, pour s'établir à 174 millions par suite d'une amélioration de la santé du portefeuille et d'une baisse des prêts. La provision pour pertes sur prêts augmente pour atteindre 181 millions de dollars dans le plan de 2025, vu la croissance du portefeuille.

Les **radiations** prévues devraient dépasser de 11 millions de dollars les montants inscrits dans le plan de 2024 en raison de quelques radiations importantes. Elles devraient diminuer de 6 millions de dollars pour atteindre 50 millions en 2025, ce qui représente 0,09 % des prêts.

La **charge pour pertes sur prêts** prévue devrait être inférieure de 6 millions de dollars au montant inscrit dans le plan de 2024, ce qui reflète une variation moins importante qu'on s'y attendait de la provision pour pertes sur prêts sur douze mois. En 2025, la charge projetée de 52 millions de dollars est inférieure de 9 millions aux prévisions pour 2024, car le ralentissement de la croissance du portefeuille nécessite une augmentation moindre de la provision pour pertes sur prêts.

Efficiences

Un élément essentiel à une viabilité financière soutenue est l'atteinte d'un équilibre entre la gestion des coûts et l'efficacité opérationnelle par rapport aux besoins associés à l'avancement de notre stratégie et aux secteurs d'intervention clés. Il s'agit notamment d'investir dans nos capacités fondamentales afin de garantir notre résilience, notre solidité et notre viabilité à long terme en appui à l'industrie agricole et agroalimentaire, comme l'indique la section 4.0.

Frais d'administration

On prévoit des frais d'administration de 640 millions de dollars, soit 2 millions de moins que le montant inscrit dans le plan de 2024. Cela découle principalement de la réduction des coûts des services professionnels, contrebalancée par les variations dans toutes les autres catégories de coûts.

En 2025, les frais d'administration projetés devraient dépasser de 65 millions de dollars les prévisions pour 2024. Cette augmentation est principalement attribuable à la hausse de la rémunération et des avantages sociaux des employés, à l'externalisation des coûts de main-d'œuvre et de technologie pour soutenir la croissance opérationnelle et aux investissements dans nos secteurs d'intervention clés, y compris dans nos capacités fondamentales. De nouveaux postes seront également ajoutés au cours de la période visée par le plan pour réaliser ces priorités.

On planifie l'ajout de 200 postes en 2025, et ils seront répartis selon les besoins pour soutenir la croissance organisationnelle, mettre en œuvre les priorités stratégiques et faire évoluer nos capacités de gestion du risque.

Ce plan témoigne de notre engagement envers notre actionnaire à répondre aux exigences de réduction des frais d'administration décrites à l'annexe 10 relativement aux services professionnels, aux déplacements et à toutes les autres dépenses discrétionnaires.

Le ratio d'efficacité prévu devrait être de 45,5 %, soit 0,4 % de plus que dans le plan de 2024. Cette augmentation est directement attribuable aux effets des hausses de taux d'intérêt sur la marge d'intérêt nette ainsi qu'à la diminution des projections de recettes monétaires agricoles et de l'encours de la dette agricole. La compression des frais d'administration sous l'effet des exigences de réduction des dépenses fait partiellement contrepoids.

En 2025, le ratio d'efficacité montera à 47,5 %, car la hausse des frais d'administration visant à soutenir les investissements stratégiques et fondamentaux sera contrebalancée par l'engagement à réduire les dépenses. Le ratio subit encore l'incidence négative d'une baisse de la marge d'intérêt nette, les taux d'intérêt mettant plus de temps à se stabiliser.

Gestion du capital

L'objectif de gestion du capital de FAC est de veiller à conserver un capital suffisant afin de maintenir une situation de capital saine et solide pour faire face aux ralentissements économiques et aux périodes de pertes prolongées, ainsi que pour soutenir son orientation stratégique.

Grâce à la résilience dont a fait preuve l'industrie agricole tout au long de la pandémie, FAC a été en mesure de maintenir une situation de capital solide et d'afficher une santé financière soutenue. Par conséquent, le solde de 250 millions de dollars de l'apport de capital qu'a reçu FAC en 2020 a été entièrement remboursé en 2024.

L'évaluation de la suffisance du capital est une comparaison du capital total de FAC au capital minimal réglementaire et au capital cible au moment d'évaluer la suffisance actuelle et future du capital. FAC se repose sur la ligne directrice Normes de fonds propres émise par le Bureau du surintendant des institutions financières pour mesurer son capital total, son capital minimal réglementaire et ses actifs pondérés en fonction des risques. Elle utilise son processus d'évaluation de la suffisance du capital interne pour déterminer un ratio de capital cible adéquat.

Le processus d'évaluation de la suffisance du capital interne de FAC, achevé en juin 2023, a entraîné deux changements importants qui ont eu une incidence sur le ratio de capital total, le capital cible et le capital excédentaire, avec prise d'effet le 1^{er} avril 2023 :

- Une nouvelle évaluation des besoins en capitaux en fonction du risque de crédit a réduit le montant des capitaux nécessaires pour couvrir les risques déterminés. Par conséquent, le capital cible a chuté de 1 milliard de dollars, ce qui a entraîné une augmentation directe de notre capital excédentaire à l'ouverture de l'exercice 2024.
- En 2023, le Bureau du surintendant des institutions financières a publié une nouvelle version des Normes de fonds propres pour les entités réglementées au Canada qui tient compte des réformes de Bâle III. Il en a résulté une diminution de 6,8 milliards de dollars des actifs pondérés en fonction des risques, puisque les actifs de FAC sont adéquatement protégés.

Le **ratio de capital total** devrait s'élever à 17,7 % dans les prévisions de 2024, c'est-à-dire qu'il devrait être plus élevé que celui de 15,3 % indiqué dans le plan. L'augmentation de 2,4 % du ratio présenté dans les prévisions est principalement attribuable à la diminution des actifs pondérés en fonction des risques résultant des réformes de Bâle III. En 2025, le ratio de capital total de 16,6% est inférieur aux prévisions de 2024, principalement en raison d'un versement de dividendes plus élevé résultant de l'augmentation du capital excédentaire au 1^{er} avril 2023.

Selon les prévisions, le **ratio de levier** devrait être de 5.1:1, ce qui correspond à la proportion indiquée dans le plan de 2024. On projette que ce ratio passera à 5.4:1 en 2025 en raison du montant de dette supérieur requis pour financer la croissance du portefeuille par rapport à la hausse des bénéfices non répartis. On projette aussi que le ratio de levier se maintiendra bien en dessous du maximum de 12:1 prescrit par la *Loi sur le Financement agricole Canada*.

Rendement de l'actionnaire

Selon les prévisions, le **bénéfice net** devrait être inférieur de 16 millions de dollars au montant indiqué dans le plan pour 2024. Cette baisse est attribuable à un recul des intérêts créditeurs nets, contrebalancé par une diminution des frais liés aux programmes de développement durable. En 2025, il est projeté que le bénéfice net augmentera de 37 millions de dollars pour s'établir à 735 millions, en raison d'une forte hausse des intérêts créditeurs nets découlant d'un portefeuille en croissance, d'une marge d'intérêt nette légèrement plus élevée et d'une diminution de la charge pour pertes sur prêts, déduction faite de frais d'administration plus importants.

Le **rendement des capitaux propres** devrait s'élever à 8,0 % selon les prévisions, comparativement à 7,9 % dans le plan de 2024. Le rendement des capitaux propres augmentera pour s'établir à 8,4 % en 2025, ce qui s'explique par une hausse du bénéfice net.

À la discrétion du Conseil d'administration, FAC verse des **dividendes** au gouvernement du Canada. La Politique de gestion du capital de FAC établit un lien entre le versement de dividendes et le capital excédentaire. Elle est conforme au *Cadre stratégique d'adéquation du capital et des dividendes des sociétés d'État à vocation financière* de même qu'à notre évaluation de la suffisance du capital en fin d'exercice. FAC a maintenu une solide situation financière et a versé en 2024 un dividende de 460 millions de dollars qui provient de l'excédent de capitaux produits durant le dernier exercice et qui comprend le remboursement final, soit 250 millions de dollars, de l'apport de capital du gouvernement du Canada.

5.2.3 Hypothèses clés et analyse de sensibilité

FAC utilise plusieurs modèles financiers pour établir les projections de son plan quinquennal en fonction des données provenant de plusieurs de ses divisions. Des tests ont prouvé que ces modèles génèrent des projections exactes avec constance en fonction des données saisies. Les hypothèses concernant les données sur lesquelles repose ce plan financier sont conformes à l'expérience passée et sont approuvées par la direction et le Conseil d'administration.

En plus des projections financières présentées dans ce plan, FAC 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 FAC de mettre à l'épreuve 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 dans les modèles sont fondées sur les prévisions économiques figurant à la section 3.0, et les variations d'un ou plusieurs des facteurs économiques pourraient avoir un effet important 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 visée par le plan. Bien que la variation d'un seul facteur économique puisse avoir une incidence sur divers aspects des états financiers, la croissance des prêts est étroitement corrélée avec celle de la valeur des terres agricoles et de l'encours de la dette agricole. Les taux d'intérêt peuvent influencer sur la marge d'intérêt nette et modifier la préférence des emprunteurs entre le financement à taux fixe ou variable, ce qui peut également avoir une incidence sur la marge. Le recouvrement des prêts peut être touché par les variations des taux d'intérêt et des recettes monétaires agricoles.

Le tableau qui suit illustre l'effet de la fluctuation de variables clés sur le bénéfice net et le ratio d'efficacité projetés pour 2025.

Évolution du bénéfice net		
Principaux facteurs (en millions de dollars)	Variation	2025 Plan
Prêts	+/- 1%	+/- 7
Marge d'intérêt nette	+/- 2 pdb*	+/- 11
Courbes des taux d'intérêt	+ 100 pdb*	+ 19
Provision pour pertes sur prêts	+/- 0.05%	+/- (27)

*pdb = points de base

Évolution du ratio d'efficacité		
Frais d'administration	+/- \$5 million	+/- 0.34%

5.3 Budget d'immobilisations

Le budget d'immobilisations de 2025 est présenté au Conseil du Trésor pour son approbation, conformément à l'article 124 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les dépenses en immobilisations prévues pour 2024 s'élèvent à 27 millions de dollars, soit une diminution de 6 millions par rapport au plan de 2024, principalement en raison d'une diminution des actifs incorporels liés aux dépenses en logiciels et à une diminution des améliorations locatives. Ces dépenses en immobilisations devraient passer de 27 millions de dollars en 2024 à 54 millions en 2025, compte tenu de la hausse des actifs au titre du droit d'utilisation par suite des renouvellements plus importants que d'habitude et des nouveaux baux à Toronto, Vancouver et Ottawa. Ces nouveaux emplacements de bureaux favoriseront les possibilités de croissance de la société dans de nouveaux marchés.

Budget d'immobilisations

Exercice se terminant le 31 mars (en millions de dollars)	2023 Réalizations	2024 Plan	2024 Prévisions	2025 Plan
Matériel et mobilier de bureau	1	2	2	4
Améliorations locatives	5	6	5	9
Actifs au titre du droit d'utilisation	15	12	12	28
Occupation	21	20	19	41
Matériel informatique	3	3	3	3
Actifs incorporels	10	10	5	10
Technologie	13	13	8	13
Total du budget d'immobilisations	34	33	27	54

Annexe 6 – Résumé du plan d’emprunt

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

- I. Emprunt à court terme qui ne dépasse pas un encours maximal de 8,0 milliards de dollars, ce qui comprend :
 - des emprunts à court terme par l’intermédiaire du Programme d’emprunt des sociétés d’État;
 - une marge de crédit d’exploitation d’un encours maximal de 75 millions de dollars;
 - des emprunts à court terme en monnaie américaine auprès des marchés monétaires canadiens d’un encours maximal de 1,15 milliard de dollars américains.
- II. 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 affaires pour financer les activités et combler les besoins de liquidités. Les taux d’intérêt et les conditions du marché peuvent entraîner des changements dans les préférences des clients ou dans l’exposition au risque de taux d’intérêt liée à des éléments du bilan. FAC demande des pouvoirs d’emprunt qui lui confèrent la souplesse et la latitude dont elle a besoin pour financer efficacement les éléments de son bilan, gérer les risques et combler ses besoins d’affaires.

Annexe 7 – Risques et réactions aux risques

Gouvernance du risque

Le Conseil d'administration (le « Conseil ») surveille le cadre et la politique de gestion du risque d'entreprise 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 indépendante qui aide le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance.

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 les 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* (août 2009).

Sommaire des principaux risques

Remarques : Définitions du risque :

- **Risque inhérent :** Risque auquel serait exposée FAC si aucun facteur d'atténuation ou contrôle n'était en place.
- **Risque résiduel :** Risque auquel est exposée FAC compte tenu des facteurs d'atténuation actuellement en place.

Titre et description du risque	Incidence et réaction
<p>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.</p> <p>Catégorie de risque : <i>Stratégique</i></p> <p>Probabilité : <i>Élevée</i></p> <p>Niveau de risque inhérent : <i>Élevé</i></p> <p>Niveau de risque résiduel : <i>Moyen</i></p>	<p>Incidence : Changement imprévu dans le contexte externe qui a une incidence sur l'objectif ou les besoins stratégiques de FAC</p> <p>Réaction : Les risques stratégiques potentiels sont déterminés et analysés au moyen d'une gamme d'activités, dont la communication avec les intervenants, la recherche, l'analyse du contexte externe et des consultations avec des experts en la matière.</p> <p>Le Conseil 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 responsables de l'élaboration de plans d'atténuation du risque, du suivi des principaux indicateurs de risque et de la communication trimestrielle au Conseil de rapports sur le risque d'entreprise.</p>
<p>Le risque de crédit est le risque de perte financière si un emprunteur ou une autre contrepartie ne respecte pas ses engagements financiers envers FAC.</p> <p>Catégorie de risque : <i>Financier</i></p> <p>Probabilité : <i>Moyenne</i></p> <p>Niveau de risque inhérent : <i>Élevé</i></p> <p>Niveau de risque résiduel : <i>Moyen</i></p>	<p>Incidence : Perte financière directe</p> <p>Réaction : Comme notre mandat consiste à fournir des produits financiers, le risque de crédit représente le risque le plus important auquel nous sommes exposés.</p> <p>Nous atténuons le risque de crédit inhérent en appliquant de solides pratiques de décisions de prêt et en diversifiant nos activités partout au Canada et dans les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire.</p> <p>Nous nous en remettons aux comités, divisions et unités d'affaires pour gérer efficacement le risque de crédit. Pour gérer le risque de crédit lié au portefeuille de prêts, FAC a établi des politiques, des processus, des systèmes et des stratégies.</p>

Titre et description du risque	Incidence et réaction
	<p>La division de la Gestion du risque évalue le risque de crédit associé aux transactions elles-mêmes et à l'ensemble du portefeuille. Le risque est agrégé au moyen d'analyses et de modèles afin de quantifier les besoins en capital et la provision pour pertes sur prêts dans le but d'assurer une résilience financière à long terme.</p> <p>Des seuils ont été établis en ce qui concerne le risque de crédit, le risque de concentration du portefeuille, la liquidité des placements dans les banques et les gouvernements ainsi que le risque de crédit de contrepartie relatif aux instruments dérivés.</p>
<p>Le risque de liquidité correspond au risque que nous ne disposions pas des fonds suffisants pour respecter nos obligations de paiement.</p> <p>Catégorie de risque : Financier</p> <p>Probabilité : Faible</p> <p>Niveau de risque inhérent : Faible</p> <p>Niveau de risque résiduel : Faible</p>	<p>Incidence : Incapacité de respecter nos obligations de paiement</p> <p>Réaction : FAC 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.</p> <p>Des limites ont été établies dans les politiques relativement au risque de liquidité.</p>
<p>Le risque de marché correspond à la perte qui pourrait découler d'une évolution défavorable des facteurs sous-jacents du marché, notamment les taux d'intérêt et les taux de change.</p> <p>Catégorie de risque : Financier</p> <p>Probabilité : Moyenne</p> <p>Niveau de risque inhérent : Élevé</p> <p>Niveau de risque résiduel : Moyen</p>	<p>Incidence : Perte financière directe</p> <p>Réaction : Le risque de marché est inhérent à tous les actifs et les passifs portant intérêt, comme les prêts, les actifs de capital-risque et les emprunts de FAC. Toute transaction effectuée en dollars américains comporte un risque de change. FAC emploie de saines pratiques de gestion financière fondées sur les pratiques et les lignes directrices de l'industrie.</p> <p>FAC détermine les sources de risque de marché, mesure son exposition au risque et a recours à des processus et à des contrôles de gestion financière pour évaluer, gérer et couvrir ce risque. La Trésorerie surveille les facteurs qui ont une incidence afin d'évaluer et de gérer ces risques de sorte à respecter les seuils de tolérance établis.</p> <p>Des limites et des seuils de gestion ont été formulés dans les politiques en ce qui concerne la variabilité des intérêts créditeurs nets et la diminution de la valeur marchande du portefeuille. D'autres mesures sont utilisées dans le cadre opérationnel pour s'assurer d'obtenir une vue d'ensemble complète.</p>

Titre et description du risque	Incidence et réaction
<p>Le risque opérationnel a trait à la possibilité de perte directe ou indirecte découlant des défaillances ou inadéquations attribuables à des personnes, des processus, des systèmes ou résultant d'événements externes.</p> <p>Catégorie de risque : <i>Opérationnel</i></p> <p>Probabilité : <i>Moyenne</i></p> <p>Niveau de risque inhérent : <i>Élevé</i></p> <p>Niveau de risque résiduel : <i>Moyen</i></p>	<p>Incidence : Perte financière directe ou indirecte</p> <p>Réaction : Par sa nature, le risque opérationnel est présent dans toutes nos activités d'entreprise.</p> <p>Les unités d'affaires sont responsables de veiller à ce que des politiques et des processus adéquats soient en place afin de gérer les risques et à ce que les contrôles internes soient efficaces.</p> <p>Les évaluations des risques et des contrôles permettent de repérer 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 font l'objet d'une surveillance régulière visant à évaluer leur efficacité. Nous réduisons notre exposition au risque lié aux tiers³ et aux incidents de cybersécurité grâce à des politiques et à une surveillance ainsi qu'à des outils d'évaluation et d'atténuation.</p> <p>En outre, notre programme d'audit permet d'examiner les processus et de fournir des occasions d'apprentissage dans un souci d'amélioration continue, au moyen d'activités visant à fournir une assurance.</p> <p>Pour gérer le risque opérationnel, nous avons établi plusieurs politiques, y compris une Politique sur la gestion du risque opérationnel approuvée par le Conseil.</p>
<p>Le risque de réputation désigne le risque que des intervenants clés et d'autres membres du public développent une perception négative de FAC.</p> <p>Catégorie de risque : <i>Réputation</i></p> <p>Probabilité : <i>Faible</i></p> <p>Niveau de risque inhérent : <i>Élevé</i></p> <p>Niveau de risque résiduel : <i>Faible</i></p>	<p>Incidence : Les perceptions négatives de FAC pourraient porter atteinte à sa réputation et nuire à sa capacité de recruter et de fidéliser des clients, des partenaires d'affaires et des employés.</p> <p>Réaction : Pour éviter toute atteinte à sa réputation, qu'elle soit réelle ou perçue, FAC a mis en place des politiques, des processus et un cadre de gouvernance afin de guider les employés dans leurs interactions avec leurs collègues, les clients, les partenaires de l'industrie, les fournisseurs, les médias et le grand public.</p> <p>Le processus d'examen préalable des clients requiert la conformité à diverses exigences en matière d'identification des clients, notamment que ces derniers signent une déclaration indiquant qu'à leur connaissance, FAC n'a aucun motif de se préoccuper de l'entreprise qu'ils exploitent.</p> <p>La gestion des crises et des incidents est un élément clé de la gestion et de l'atténuation du risque d'entreprise et du risque de réputation. FAC utilise des programmes de gestion des incidents et des crises pour réagir aux situations de risque croissant.</p>

³ Risque que des tiers gèrent inadéquatement les risques auxquels est exposée FAC.

Annexe 8 – Conformité aux exigences des lois et des politiques

À titre de société d'État fédérale, FAC est régie par plusieurs lois, règlements, directives ministérielles et instruments pertinents du Secrétariat du Conseil du Trésor, auxquels elle doit se conformer. Le cadre qui habilite et gouverne FAC se compose de la *Loi sur le financement agricole Canada* (la loi constitutive de FAC, qui définit son mandat et ses pouvoirs) et de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (la loi qui établit, entre autres, le régime législatif pour le contrôle des sociétés d'État).

De plus, le respect des exigences sur le plan juridique et des politiques émanant d'autres lois applicables est essentiel au succès de FAC dans la réalisation de son mandat et le maintien de sa réputation. FAC améliore son programme de gestion de la conformité réglementaire de sorte qu'il coïncide mieux avec les normes de l'industrie.

Guidé par une politique de conformité réglementaire au niveau du Conseil, le programme de conformité réglementaire englobe un processus approfondi de surveillance de l'évolution des lois, la détermination des exigences réglementaires, la détermination et l'évaluation des contrôles visant à assurer la conformité aux exigences, la reddition de comptes sur les activités auprès de la direction et du Comité d'audit du Conseil ainsi que des activités de surveillance et d'évaluation indépendante des contrôles. Le programme continuera de mûrir afin de garantir que des contrôles adéquats sont en place et que nous respectons nos obligations juridiques. En vertu du modèle de gouvernance défini dans la politique de conformité réglementaire, la surveillance est assurée par l'équipe de l'Audit interne, et des rapports sur les résultats de FAC en matière de conformité sont présentés au Comité d'audit du Conseil.

Le cadre législatif et réglementaire actuel de FAC se compose de 40 lois fédérales, des règlements connexes, de trois décrets du Bureau du Conseil privé, de trois accords commerciaux et de plusieurs instruments du Conseil du Trésor du Canada.

Comme d'autres sociétés d'État fédérale, FAC est assujettie à des lois comme la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, les accords commerciaux et les directives ministérielles émises en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Voici un aperçu de certaines des exigences qui font partie du programme de conformité réglementaire.

Loi sur l'accès à l'information

En tant que société d'État, FAC est assujettie à la *Loi sur l'accès à l'information*. Cette loi 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 consulter les documents de l'administration fédérale. La *Loi sur l'accès à l'information* vise à accroître la responsabilisation et la transparence des institutions fédérales et à permettre un débat public sur la conduite de ces institutions.

FAC répond aux nouvelles exigences décrites dans la Directive sur la publication proactive du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

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.

Loi sur la protection des renseignements personnels

La *Loi sur la protection des renseignements personnels* régit les pratiques de protection et de traitement des renseignements personnels des particuliers par les institutions gouvernementales. Elle établit les obligations pour toutes les étapes du cycle de vie des renseignements personnels, ce qui comprend la collecte, l'utilisation, la communication, la conservation et l'élimination des renseignements personnels.

Notre programme de protection des renseignements personnels est en cours d'examen. La première phase de l'examen portera sur la documentation des contrôles existants et, le cas échéant, sur la mise en œuvre de nouveaux contrôles afin de nous assurer de respecter nos obligations juridiques.

Les préoccupations ou les plaintes au sujet des pratiques de confidentialité de FAC ou de l'observation par FAC de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* peuvent être communiquées au vice-président, Services juridiques et secrétaire de la société ou transmises au commissaire à la protection de la vie privée, dont le rôle consiste notamment à fournir des conseils et de l'information concernant la protection des renseignements personnels et l'exécution de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Loi sur les langues officielles

FAC entend respecter les exigences énoncées dans la *Loi sur les langues officielles*, le *Règlement sur les langues officielles – communications avec le public et prestation des services* ainsi que la Politique sur les langues officielles du Conseil du Trésor, y compris les directives connexes.

Accords commerciaux

Les politiques de FAC appuient l'obligation continue de la société à se conformer aux accords commerciaux pertinents. La Politique sur la gestion de l'approvisionnement et des

fournisseurs de FAC renforce l'engagement de la société envers des pratiques d'approvisionnement ouvertes, transparentes et non discriminatoires – des principes élémentaires qui transposent l'esprit des divers accords commerciaux. FAC continuera de faire rapport, comme le demande le Conseil du Trésor, sur ses obligations relatives aux accords commerciaux en vigueur et s'engage à garantir le respect de ses obligations permanentes.

Directives ministérielles en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*

En 2008, 2015 et 2017, FAC a reçu des directives en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* :

- Décret d'instruction pour les sociétés d'État mères impliquées dans des prêts commerciaux à prendre en considération l'intégrité personnelle de ceux à qui ils prêtent ou offrent des avantages en accord avec la politique du gouvernement pour améliorer la responsabilité et l'intégrité des institutions fédérales;
- Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements;
- Directive sur les régimes de retraite et la rémunération des employés (qui abroge une directive émise en 2014).

Toutes ces directives ont été mises en œuvre, et nous avons établi des contrôles internes pour nous assurer de continuer à nous y conformer.

Annexe 9 – Priorités et orientations du gouvernement

FAC s'est engagée à soutenir les priorités du gouvernement du Canada. Le présent plan reflète les directives fournies dans l'Énoncé des priorités et des responsabilités de 2022, ainsi que les consultations continues avec le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, son ministère et les représentants du gouvernement.

Le système alimentaire du Canada apporte une contribution correspondant à 7 % de l'économie canadienne, emploie 2,3 millions de personnes (11 % de la main-d'œuvre) et représente le cinquième exportateur mondial de produits agricoles et alimentaires. FAC joue un rôle essentiel dans le soutien de ce secteur, en offrant du financement, des connaissances et d'autres services spécialisés aux producteurs primaires, aux entreprises agricoles familiales, aux agroentreprises et aux exploitants agroalimentaires. Nous consacrons nos efforts à la réduction des obstacles pour les jeunes producteurs, les nouveaux agriculteurs, les femmes et les entrepreneurs autochtones qui désirent faire leurs débuts dans l'industrie ou consolider leur présence, notamment en facilitant les transferts intergénérationnels.

9.1 Gouvernement ouvert et transparent

FAC rend compte à ses clients, à son actionnaire et à ses partenaires en faisant preuve de transparence. Il est essentiel de maintenir leur confiance et d'être responsable pour maintenir ces relations. Conformément à l'engagement du gouvernement du Canada envers un gouvernement ouvert, FAC a mis en place des mécanismes pour s'assurer de respecter les exigences législatives en matière de transparence et de publication proactive de l'information. Il est possible d'obtenir de l'information détaillée à ce sujet sur le site Web de FAC, sous [À propos de FAC > Gouvernance > Transparence](#).

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 aider le public à accéder à de l'information ou à des renseignements personnels, ou encore à exercer leur droit à la vie privée.

Code de déontologie de FAC

L'intégrité est l'une des valeurs fondamentales de FAC. Le *Code de déontologie de FAC* a été actualisé cette année afin de communiquer clairement à tous les employés les attentes de FAC en matière de comportement éthique et de définir comment s'exprimer franchement afin de signaler de bonne foi toute infraction potentielle au Code. Nous divulguons tout acte répréhensible sur notre site Web public sous [À propos de FAC > gouvernance > transparence > Code de déontologie de FAC](#).

De plus, FAC offre à la population la possibilité de communiquer directement avec son agent des plaintes ou son agent d'éthique. Si un membre du public souhaite discuter d'une possible infraction, il peut communiquer avec l'agent des plaintes au moyen d'un numéro sans frais et d'une adresse courriel, et avec l'agent d'éthique 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 ses résultats opérationnels et financiers ainsi que des informations prospectives. Depuis 2020, le président du Conseil, le président-directeur général et le chef des finances enregistrent des vidéos dans lesquelles ils communiquent les résultats et l'information pertinente aux Canadiens et Canadiennes. La vidéo de

l'assemblée tenue en 2023 est accessible sur le site Web de FAC sous À propos de FAC > Gouvernance > Transparence > Assemblée publique annuelle de FAC. Les représentants de l'industrie et les membres du public sont invités à soumettre leurs questions d'avance.

9.2 Analyse comparative entre les sexes plus

L'industrie agricole et agroalimentaire repose sur une histoire riche et diversifiée. Le but de FAC est d'aider l'industrie et les clients à réaliser leur plein potentiel en éliminant les obstacles relevant de son contrôle, comme les préjugés inconscients et les contraintes liées à l'admissibilité ou à l'accessibilité. Nous travaillons également avec les clients pour surmonter d'autres obstacles à l'entrée, notamment le prix des terres agricoles, les coûts de démarrage, l'accès au capital ou au crédit, les exigences réglementaires, ainsi que les connaissances en agriculture et en affaires. FAC applique les considérations liées à l'Analyse comparative entre les sexes plus à l'ensemble de l'industrie agricole, en accordant une attention particulière à des initiatives visant à soutenir les groupes sous-représentés, en particulier les peuples et les communautés autochtones, les femmes entrepreneures, les jeunes agriculteurs et les jeunes entrepreneurs.

Exploitants agricoles autochtones : FAC continue de soutenir le développement économique des peuples et communautés autochtones qui entrent dans l'industrie ou qui font croître leurs entreprises agricoles et agroalimentaires. Les liens que FAC entretient avec les entreprises, les communautés et les peuples autochtones aideront l'industrie à innover et à évoluer en permanence pour nourrir la planète.

Nous sommes conscients de notre rôle et des défis historiques auxquels font face les exploitations agricoles et agroalimentaires autochtones, ainsi que des défis politiques et législatifs actuels tels que la *Loi sur les Indiens* et la mise en œuvre du Système de laissez-passer. Nous travaillons avec des partenaires de

l'industrie pour appuyer leur cheminement vers la réconciliation et créer des liens avec l'industrie qui sont inclusifs, accessibles et sensibles à la culture autochtone, afin de créer des débouchés dans l'industrie agricole et agroalimentaire autochtone. Notre objectif est d'offrir aux clients autochtones une expérience de prêt professionnelle, fluide et adaptée à leurs besoins.

FAC est le seul prêteur national au Canada à disposer d'une équipe qui se consacre exclusivement à favoriser la participation des Autochtones à l'industrie agricole et agroalimentaire. FAC est consciente de l'importance de veiller à ce que les entreprises agricoles et agroalimentaires autochtones aient davantage accès au capital, aux partenariats et aux connaissances. Aussi, nous améliorons continuellement les produits et les services que nous leur offrons. Nous avons élargi nos définitions de l'agriculture et de l'admissibilité pour y inclure davantage les produits et activités de collecte et de récolte autochtones. En 2024-2025, nous continuerons à faire remplir une déclaration d'identité autochtone à tous nos clients, nouveaux et actuels, pour aider à cerner et à surmonter les obstacles, ainsi qu'à tirer parti des occasions qui se présentent pour les entreprises et les communautés autochtones dans l'industrie agricole et agroalimentaire.

Nous demeurons engagés envers la réconciliation et continuerons d'offrir des occasions d'apprentissage sur la culture autochtone à nos employés. Une partie de notre parcours de réconciliation consiste à partager l'histoire de FAC et à démontrer comment les employés sont responsables de prendre des mesures de façon cohérente et délibérée pour créer des changements positifs. Plus de 2 300 employés de FAC ont suivi la formation de sensibilisation à la culture autochtone. La formation obligatoire a également été intégrée à la formation des recrues. Nous élaborons de la formation sur les relations avec les Autochtones afin de donner aux employés les connaissances et l'assurance nécessaires pour établir des relations de confiance avec les entrepreneurs et les

communautés autochtones. Nous maintiendrons également notre soutien financier et notre participation à différents forums et événements autochtones.

Le but de FAC est de faire preuve de leadership dans le soutien aux peuples autochtones, et ce, dans toutes les facettes de ses activités. Nous consultons plusieurs entreprises détenues et exploitées par des Autochtones pour élaborer des stratégies en matière de marketing, de ressources humaines, d'approvisionnement et d'autres domaines d'activité propres aux Autochtones. Nous voulons être un partenaire de confiance et avoir une incidence positive sur les communautés autochtones. Le 15 septembre 2023, en collaboration avec les populations autochtones locales, FAC a ouvert son premier bureau sur une terre de réserve à Millbrook, en Nouvelle-Écosse. FAC passe également à un modèle opérationnel axé sur un approvisionnement centralisé qui mettra l'accent sur l'intégration de la diversité dans ses processus d'approvisionnement et sur l'augmentation du volume de biens et de services fournis par les entreprises autochtones.

En novembre 2023, FAC a terminé la phase 3 du processus de certification du programme Relations progressistes avec les Autochtones du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. En 2024-2025, nous nous préparons pour le processus officiel de vérification et de certification Relations progressistes avec les Autochtones, qui débutera en avril 2025. Nous sommes résolus à améliorer les relations avec les Autochtones, et nous avons l'intention de nous soumettre à une vérification externe de nos résultats à l'avenir. Parmi les activités entreprises dans le cadre du programme Relations progressistes avec les Autochtones, mentionnons l'élaboration de plans d'action dans les quatre domaines d'intervention : initiatives de leadership, développement des entreprises, relations communautaires et emploi.

Femmes entrepreneures : Avant le lancement du programme Femme entrepreneure de FAC en 2019, nos recherches indiquaient que les femmes œuvrant au sein de l'industrie agricole et

agroalimentaire faisaient face à une série d'obstacles, notamment en ce qui concerne l'accès au capital pour démarrer ou faire croître leur entreprise et l'accès à des outils, à des ressources et à des experts pour développer leurs compétences et leurs connaissances. En réponse à ces constatations, nous avons élaboré des programmes et des politiques ciblés afin d'accroître leur accès au capital et à l'apprentissage. Depuis le lancement du programme, plus de 3 350 prêts Femme entrepreneure ont été approuvés. En vertu de ce prêt, FAC annule jusqu'à 1 000 \$ en frais de traitement. Elle encourage les clientes à réinvestir l'argent ainsi économisé dans des activités de perfectionnement personnel et professionnel.

En 2023, FAC a établi un partenariat avec Gestion agricole du Canada dans le cadre d'une étude nationale sur les agricultrices qui a exploré les expériences uniques des femmes en gestion d'entreprise agricole, ainsi que leurs besoins en matière de développement des compétences et de soutien. Cette étude a démontré que les agricultrices sont responsables d'un éventail d'activités large et varié au sein des entreprises agricoles et que leurs interactions et leurs relations avec les autres influencent fortement leur expérience. Nous nous reposerons sur les constatations de cette étude pour réviser notre offre de produits et services et notre soutien aux femmes qui œuvrent au sein de l'industrie agricole et agroalimentaire.

Jeunes agriculteurs et entrepreneurs : FAC poursuit ses efforts pour rendre l'industrie agricole et agroalimentaire plus accessible pour la prochaine génération de producteurs et d'agroentrepreneurs. Même si l'industrie continue de se consolider et que l'âge moyen des exploitants agricoles augmente, le nombre de nouveaux exploitants âgés de moins de 35 ans est en hausse au Canada, et les jeunes reviennent à l'exploitation familiale. Cependant, le prix des terres agricoles, les coûts de démarrage et l'accès au capital ou au crédit peuvent représenter d'importants obstacles pour les futurs exploitants, issus ou non d'une famille d'agriculteurs. Les

jeunes agriculteurs ont également indiqué des défis dans la gestion de la dynamique familiale et le transfert d'exploitations agricoles d'une génération à l'autre.

Nous offrons aux jeunes agriculteurs et entrepreneurs plusieurs offres ciblées pour réduire au minimum les obstacles financiers, notamment les prêts Jeune agriculteur, Jeune entrepreneur, Démarrage et Transfert de FAC. Tous les produits offrent des modalités de financement flexibles prévoyant des taux et des frais réduits. Ils sont révisés et mis à jour régulièrement pour éliminer les obstacles repérés. Les directeurs, stratégies et transfert d'entreprise de FAC offrent également des services de consultation aux clients, par exemple en aidant les familles d'agriculteurs qui effectuent le transfert de l'entreprise familiale et de ses actifs à la génération suivante. En plus d'offrir des options de financement personnalisées, FAC continuera d'aider la relève à acquérir les compétences et les connaissances nécessaires en offrant des programmes d'apprentissage, des événements, des publications et des partenariats. Nous chercherons à obtenir la rétroaction de jeunes agriculteurs pour nous assurer qu'ils se sentent soutenus et qu'ils ont accès à des ressources qui répondent à leurs besoins individuels.

Soutenir les jeunes et les étudiants universitaires en agriculture par l'entremise de fonds, de programmes et de partenariats demeure une priorité pour FAC. Notre soutien annuel aux 4-H du Canada comporte des initiatives et des activités visant les personnes de huit à vingt ans. En permettant aux établissements postsecondaires d'utiliser AgExpert, notre logiciel de gestion agricole, nous aidons les étudiants à découvrir le pouvoir de l'innovation et de la prise de décision numérique pour améliorer la gestion agricole. Nous continuerons à développer des partenariats avec des associations de jeunes agriculteurs, des partenaires de l'industrie et des centres d'éducation afin d'inspirer, d'améliorer les connaissances et de créer des liens pour la prochaine génération dans l'industrie agricole et agroalimentaire.

Tandis que nous cherchons des moyens de soutenir davantage les groupes sous-représentés au sein de l'industrie agricole et agroalimentaire, nous continuerons d'intégrer les considérations liées à l'Analyse comparative entre les sexes plus dans l'élaboration de notre financement, de nos connaissances, de nos outils et de nos partenariats.

9.3 Diversité, équité et inclusion

L'effectif de FAC est représentatif de la diversité des collectivités au sein desquelles nous vivons et travaillons. Notre énoncé de vision en matière de diversité, d'équité et d'inclusion se lit comme suit : « Des perspectives et des expériences diversifiées alimentent notre capacité à servir l'industrie qui nourrit la planète. L'industrie agricole et agroalimentaire en constante évolution a besoin que FAC soit innovatrice et diversifiée. Nous libérons le plein potentiel de nos employés en créant un environnement inclusif et équitable, où chacun ressent un profond sentiment d'appartenance. »

FAC s'est engagée à veiller à ce que ses pratiques de recrutement soient équitables et attirent des candidats qualifiés et diversifiés, y compris des membres de quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les membres de minorités visibles. Parmi les employés de la société, 61,9 % sont des femmes, 3,0 % s'identifient comme des Autochtones, 3,1 % s'identifient comme des personnes en situation de handicap et 11,0 % s'identifient comme des membres d'une minorité visible. En 2023, 26 % des étudiants embauchés dans le cadre de notre programme d'accueil d'étudiant d'été ont déclaré appartenir à un groupe sous-représenté aux fins de l'équité en matière d'emploi.

Nous avons mis en œuvre divers programmes et initiatives afin d'accroître le maintien en poste d'employés dotés de talents diversifiés et de favoriser l'inclusivité à FAC. Nous ferons notamment appel à des employés ayant vécu des expériences en matière d'accessibilité pour nous

aider à comprendre s'il existe des obstacles au sein de notre organisation. Actuellement, FAC dispose d'un Groupe d'affinités avec les Autochtones afin d'aider les employés autochtones et leurs alliés. Elle envisage d'étendre le modèle de groupe d'affinités à d'autres groupes désignés.

Il est important de parler de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au sein de la société. Nous continuerons d'encourager le dialogue entre les employés de FAC, d'offrir un soutien individuel et de susciter un sentiment d'appartenance en abordant différents sujets liés aux obstacles en milieu de travail, à la sensibilisation communautaire et à l'apprentissage culturel.

Nous continuons de soutenir la diversité dans les collectivités partout au Canada. En collaborant avec des établissements d'enseignement postsecondaire, nous continuerons de rechercher des occasions de stage pour les étudiants. Par l'entremise du Fonds FAC pour l'autonomie des étudiants autochtones, nous offrons également aux étudiants autochtones qui suivent une formation en administration des affaires ou en travail de bureau du financement allant jusqu'à 1 000 \$ afin de couvrir des coûts comme l'épicerie, le loyer, le transport, l'achat d'un ordinateur et les factures courantes.

FAC continuera de collaborer avec des organisations au service de la diversité, y compris des centres de carrière pour les Autochtones, des centres d'accueil pour les nouveaux arrivants et des organismes de services aux personnes ayant une incapacité. Ainsi, dans le cadre de son partenariat avec « 4 to 40 », un organisme sans but lucratif établi à Regina, FAC compte des employés ayant un handicap qui ont de la difficulté à intégrer le marché du travail.

Nous visons à éliminer tout obstacle à FAC d'ici 2040. Notre Plan d'accessibilité décrit les lacunes et les mesures à prendre afin d'éliminer les obstacles à l'accessibilité pour les employés, les clients et les partenaires.

9.4 Développement durable et écologisation des activités gouvernementales

À titre de société d'État à vocation financière qui se consacre à l'agriculture et à l'agroalimentaire, FAC comprend le rôle important que joue le développement durable pour favoriser une industrie dynamique et la réussite de nos clients. FAC a l'occasion d'aider le Canada à s'imposer comme chef de file mondial de la production agricole et alimentaire durable. Elle tient compte des répercussions d'ordre environnemental, social et de gouvernance sur l'industrie agricole et agroalimentaire lorsqu'elle détermine la manière dont elle soutient ses clients dans leur démarche de développement durable et dont elle gère ses propres activités.

Développement durable

L'agriculture joue un rôle vital dans notre économie, non seulement en nourrissant une population grandissante, mais aussi en atténuant les impacts sociaux et environnementaux. Nous sommes conscients que les producteurs agricoles canadiens sont les gardiens de la terre depuis des siècles. Alors que le monde accorde de plus en plus d'attention aux options durables, l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne peut jouer un rôle de chef de file en adoptant des pratiques de production, des solutions fondées sur la nature et des technologies novatrices. L'approche environnemental, social et de gouvernance de FAC restera conforme à son mandat fédéral et continuera de soutenir les engagements d'ordre environnemental, social et de gouvernance pris par le gouvernement fédéral.

En tant que prêteur de premier plan qui se consacre entièrement à l'agriculture et à l'agroalimentaire au Canada, FAC demeure déterminée à soutenir ses clients dans leurs démarches de développement durable en les aidant à innover, à s'adapter et à saisir les occasions de répondre à la demande alimentaire mondiale croissante, tout en atteignant la

prospérité financière et en réduisant leur empreinte environnementale.

En 2022, FAC a lancé un Programme d'incitatifs aux pratiques durables afin d'aider les clients qui participent à des initiatives menées par l'industrie dans ce domaine, tout en reconnaissant les changements qu'ils ont déjà réalisés et en encourageant les autres à faire de même. Ce programme prévoit le versement d'incitatifs annuels aux clients admissibles qui satisfont aux exigences du programme de développement durable de nos partenaires. Le premier partenariat du programme a été établi avec la Table ronde canadienne sur le bœuf durable. S'y ajoutent maintenant le Programme pour l'agriculture régénératrice de McCain, RegenConnect^{MC} de Cargill, Canards Illimités, les Producteurs laitiers du Canada et Lactanet. FAC continuera de chercher des occasions d'étendre le programme auprès de ses clients et partenaires.

En plus du Programme d'incitatifs aux pratiques durables, FAC étudie la possibilité d'améliorer le soutien qu'elle apporte à ses clients en matière d'environnement au moyen de financement, d'incitatifs, de connaissances, de conseils et d'outils. Nous collaborerons avec nos clients, des intervenants de l'industrie et le gouvernement, les établissements de recherche et d'enseignement, et les institutions financières afin de cerner des occasions viables en réponse aux conditions changeantes de l'environnement.

FAC se consacre à l'avancement de son approche en matière climatique afin de mieux comprendre les répercussions à long terme des changements climatiques sur l'industrie agricole et agroalimentaire. Nous continuerons d'évaluer les possibilités et les risques physiques et liés à la transition qui pourraient avoir une incidence sur l'industrie et nos clients. Nous mesurerons également nos émissions financées (émissions que les institutions financières appuient par du financement et des investissements) pour mieux comprendre de quelle façon nous pouvons soutenir les efforts de développement durable de nos clients. Pour créer une approche cohérente

de la gestion des risques, FAC adhérera à l'esprit et à l'intention de la ligne directrice B-15 du Bureau du surintendant des institutions financières sur la gestion des risques climatiques. FAC conservera une base de capital solide pour s'assurer de posséder une capacité financière lui permettant de poursuivre ses activités et de continuer à apporter un soutien à ses clients en cas de perturbations inattendues.

Une industrie agricole et alimentaire productive et résiliente est essentielle pour assurer la durabilité et la sécurité alimentaire à l'échelle mondiale. Or, l'innovation et la croissance à toutes les étapes du financement peuvent accélérer les progrès. Alors que nous continuons d'améliorer notre programme de capital-risque, nous appuierons l'innovation et le développement de nouvelles technologies. Chaque fonds dans lequel FAC investit possède une expertise et un objectif précis, ce qui crée une gamme de placements complémentaires et diversifiés qui aident l'industrie à innover, à être résiliente et à se développer.

FAC continue d'examiner la manière dont les logiciels peuvent aider les producteurs dans leur démarche de développement durable. Les logiciels AgExpert de FAC sont des logiciels de gestion agricole de premier plan qui peuvent aider les producteurs à gérer les risques, à produire des rapports et à prendre des décisions. Une expérience d'intégration d'AgExpert et du modèle Holos d'Agriculture et Agroalimentaire Canada en plusieurs phases est en cours. Elle vise à calculer le résultat net de séquestration du carbone d'une exploitation agricole.

Écologisation des activités gouvernementales

Depuis plus de dix ans, FAC se concentre sur la réduction des émissions générées par ses activités et publie chaque année le volume de ses émissions de gaz à effet de serre opérationnelles de niveaux 1, 2 et 3. Notre objectif actuel en matière d'empreinte carbone opérationnelle pour 2025, fixé en 2016-2017, est de réduire nos émissions de gaz à effet de serre de niveaux 1, 2 et 3 (catégories 5 et 6) de 40 % par rapport aux émissions de 2012. FAC

a réalisé une réduction de 32,7 % de ses émissions de gaz à effet de serre en combinant des réductions des émissions et l'achat de crédits compensatoires crédibles. L'objectif d'empreinte carbone opérationnelle et les stratégies de réduction interne des émissions de FAC sont actuellement alignés sur la stratégie d'écologisation du gouvernement fédéral.

Nous élaborons un objectif à court terme (2030-2031), fondé sur des données scientifiques, afin d'atteindre des émissions opérationnelles nettes nulles d'ici 2050. Des travaux sont en cours pour nous assurer que nos efforts internes et nos stratégies de réduction sont significatifs et ambitieux. Les stratégies de réduction des émissions se concentreront sur la réduction de notre consommation grâce à un fonctionnement plus efficace, au remplacement de l'énergie à forte intensité de carbone par des sources à faible intensité de carbone et à la compensation des émissions résiduelles inévitables. Pour atteindre notre objectif, nous aurons besoin du soutien continu des employés et de partenariats avec des prestataires de services et des fournisseurs de partout au Canada qui partagent nos valeurs et qui peuvent offrir des solutions propres.

Communication d'information sur les facteurs environnementaux sociaux et de gouvernance

FAC publie deux communications annuelles sur les facteurs environnementaux sociaux et de gouvernance : un Rapport sur la responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance et une section d'informations liées aux changements climatiques dans notre rapport annuel. Nous nous engageons à veiller à ce que ces communications soient conformes aux attentes du gouvernement du Canada et aux Normes internationales d'information financière.

Notre Rapport sur la responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance

donne un aperçu des engagements et du rendement en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance de FAC et présente les projections liées aux objectifs. Le rapport continue de démontrer de quelle façon nous contribuons aux objectifs de développement durable des Nations Unies, à savoir « Faim zéro », « Inégalités réduites », « Consommation et production responsables » et « Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques ». Lorsque nous communiquerons les progrès réalisés, nous continuerons de suivre les normes environnementales, sociales et de gouvernance internationales établies par le Global Reporting Initiative et le Sustainability Accounting Standards Board.

FAC tient compte des recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques du Conseil de stabilité financière en ce qui a trait à la communication des renseignements relatifs aux changements climatiques. Nous communiquons notamment des renseignements clés sur notre approche de gestion des changements climatiques, nos progrès et les considérations futures liées à la gouvernance, à la stratégie, aux risques et aux occasions ainsi qu'aux mesures et aux cibles. Nous continuerons à rendre compte de nos émissions opérationnelles internes et de nos émissions financées conformément au Protocole des gaz à effet de serre et à la norme du Partnership for Carbon Accounting Financials. FAC s'engage à augmenter et à améliorer l'information communiquée au fil du temps afin de s'assurer de respecter les normes actuelles et nouvelles, y compris les nouvelles normes d'information sur la durabilité et les changements climatiques annoncées par le Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité de l'International Financial Reporting Standards Foundation.

Annexe 10 – Réductions de coûts demandées dans le budget de 2023

Comme il a été annoncé dans le budget de 2023, les sociétés d'État doivent réaffecter leurs dépenses vers les domaines prioritaires en réduisant la croissance prévue des frais d'administration. La demande du gouvernement était de réduire les frais d'administration d'au moins 3 % d'ici 2027, les réductions étant introduites progressivement au cours des trois prochaines années. Le budget de 2023 exigeait également des réductions des dépenses prévues relativement aux services professionnels et aux déplacements de 5 % en 2024 et de 15 % en 2025.

FAC s'engage à respecter les exigences de réduction décrites dans le budget fédéral de 2023. Nous sommes convaincus que nous avons trouvé et continuerons à trouver des manières de réduire les dépenses réalisables qui ne nuisent pas à notre service à la clientèle.

Résumé des réductions de coûts

Le tableau suivant résume les diminutions budgétaires réalisées par année par rapport au plan d'entreprise 2024-2028 actuellement approuvé de FAC.

Réduction des frais d'administration

Exercice se terminant le 31 mars (en millions de dollars canadiens)	2024 Prévisions	2025 Plan
Services professionnels et déplacements	2	6
Tous les autres frais d'administration	-	5
Total des réductions minimales requises	2	11

Réduction des frais liés aux services professionnels et aux déplacements

La réduction de nos dépenses en services professionnels est une priorité. Nous utiliserons des services professionnels pour soutenir les domaines essentiels de l'investissement stratégique, de la fidélisation de la clientèle et des programmes de l'industrie, tout en gérant les risques auxquels nous sommes exposés en tant que société d'État à vocation financière en croissance. Lorsque ce sera prudent et possible, nous accomplirons le travail de façon différente et nous envisagerons d'acquérir des compétences et des connaissances à l'interne plutôt que de tirer parti de services-conseils ou de services de consultation.

Les réductions de coûts liés aux déplacements payés par FAC mettent l'accent sur les déplacements non liés aux clients. Cela comprend les frais de déplacement pour la formation et les réunions internes. Nous examinons également les

programmes relatifs aux clients afin de cibler les options virtuelles ou les autres formats qui peuvent être tout aussi efficaces et valables.

Autres frais d'administration

Un exercice d'établissement des priorités à l'échelle de la société a été effectué pour déterminer les tâches qui pourraient être ralenties ou interrompues. L'objectif de cet exercice était de protéger les domaines essentiels de l'investissement stratégique, de la fidélisation de la clientèle et des programmes de l'industrie tout en gérant les risques. Les efforts continus en matière de priorités nous aideront à atteindre nos objectifs de réduction des coûts au cours de la période visée par le plan.

Nous accélérons également les plans d'investissement pour régler la question des coûts liés aux technologies existantes et à la communication afin de réaliser des gains

d'efficacité et des économies plus rapidement. Au cours des années ultérieures visées par le plan, lorsque les investissements dans nos capacités fondamentales pour remanier, simplifier et automatiser les processus porteront leurs fruits, nous réaliserons des gains d'efficacité supplémentaires.

FAC est convaincue d'avoir ciblé des réductions de coûts qui ne nuiront pas à sa capacité de fournir une gamme complète de services à ses clients, mais qui lui permettront d'investir dans des occasions de soutenir l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne. FAC est fière d'être le chef de file de l'industrie en matière de satisfaction de la clientèle et de soutien aux petites entreprises, et nous avons l'intention de continuer à répondre à ces attentes.