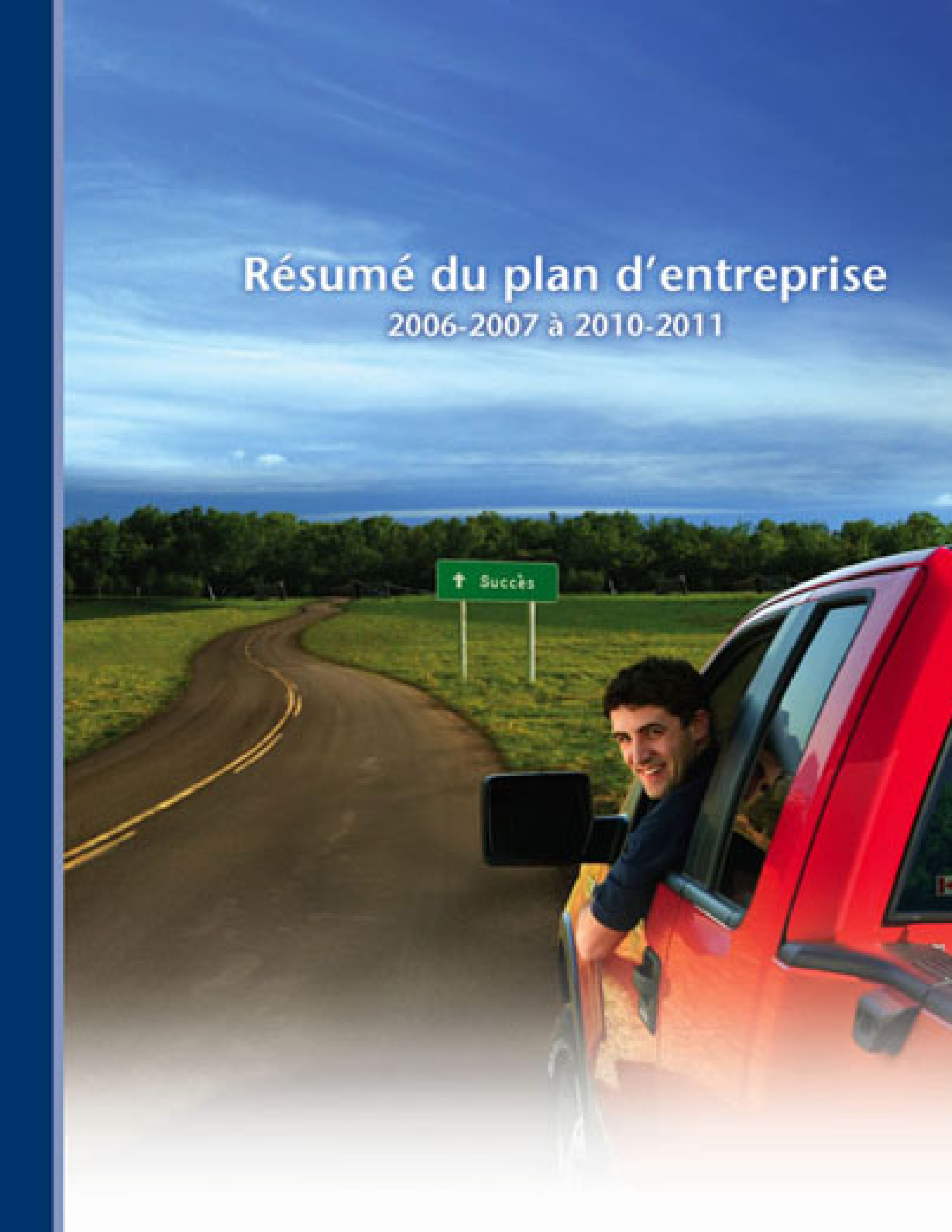


# Résumé du plan d'entreprise

2006-2007 à 2010-2011

↑ Succès

A photograph of a man in a dark shirt leaning out of the window of a red car. He is smiling and looking towards a green sign on the side of a winding asphalt road. The sign has an upward-pointing arrow and the word 'Succès' (Success) written on it. The background shows a green field, a line of trees, and a blue sky with light clouds. The bottom of the image fades into white.

# Résumé du plan d'entreprise

pour la période de planification de 2006-2007 à 2010-2011

## Résumé du budget de fonctionnement, budget d'investissement et plan d'emprunt

pour l'exercice budgétaire 2006-2007



Canada

# Financement agricole Canada

## Un succès... canadien

Financement agricole Canada (FAC) aide les producteurs primaires, ainsi que les fournisseurs et les transformateurs le long de la chaîne de valeur agricole, à prendre de l'expansion et à diversifier leurs activités. Passionnés de l'agriculture, les membres du personnel de FAC assurent le service à la clientèle à partir de 102 bureaux situés principalement dans les régions rurales du Canada. FAC poursuit sa croissance afin de répondre aux besoins changeants de l'industrie; c'est-à-dire, afin d'offrir aux clients toute une gamme de solutions personnalisées de financement par emprunt et par actions, des produits d'assurance, des logiciels de gestion, de l'information et de la formation.

Société d'État fédérale financièrement autonome, FAC prête à tous les secteurs agricoles du Canada. Elle recueille des fonds par le biais de divers programmes d'emprunt sur les marchés financiers canadiens et internationaux. Elle réinvestit ses profits dans l'agriculture afin de mettre au point des produits et services qui profiteront à l'industrie. Son portefeuille de prêts de première qualité a franchi la barre des 11,2 milliards de dollars en 2004-2005, ce qui a marqué un douzième exercice consécutif de croissance.

La force de FAC réside dans ses relations avec la clientèle et sa connaissance approfondie de l'agriculture. L'amélioration de l'expérience client est une visée stratégique de FAC pour la période de 2006-2007 à 2010-2011. Cela comprend offrir du financement, des conseils et des occasions d'apprentissage adaptés aux besoins individuels des clients, et faciliter les processus qu'ils utilisent pour faire affaire avec elle.

FAC estime que la clé du succès, pour chaque entreprise agricole, est la capacité de planifier de manière proactive pour l'avenir. Le présent document décrit les objectifs d'entreprise et le plan de FAC pour offrir des produits, des services et des connaissances qui sont pertinents et qui sont adaptés aux besoins uniques de l'industrie agricole.

Toutes les routes mènent quelque part.

Prenez la route du succès avec Financement agricole Canada.

## Table des matières

Résumé .....	5
<b>Section 1 : Profil de la société.....</b>	<b>7</b>
Vue d'ensemble .....	7
Vision et mission de FAC, valeurs d'entreprise de FAC, pratiques culturelles de FAC et proposition de valeur.....	7
Mandat .....	10
Structure de la régie d'entreprise .....	10
Responsabilité sociale et rôle d'intérêt public de FAC .....	16
Indicateurs de la responsabilité sociale d'entreprise .....	16
Notre engagement envers les régions rurales du Canada.....	18
Notre engagement envers le client .....	19
Notre engagement envers le personnel.....	21
Notre engagement envers les fournisseurs.....	22
Notre engagement envers l'environnement .....	22
Produits et solutions.....	24
Financement sous forme de prêts et d'actions .....	25
Assurance collective du créancier .....	30
Initiatives éducatives : ateliers, séminaires, formation et nouvelles.....	30
Logiciels .....	31
Services en ligne.....	32
Obligations de FAC .....	33
Marché .....	34
<b>Section 2 : Analyse du contexte commercial et enjeux stratégiques .....</b>	<b>35</b>
Processus de planification stratégique .....	35
Analyse du contexte d'exploitation externe .....	36
Résumé des résultats - indicateur de performance global de 2005-2006 .....	45
Évaluation des forces, faiblesses, possibilités et menaces .....	49
Gestion du risque d'entreprise.....	52
<b>Section 3 : Stratégie d'entreprise .....</b>	<b>53</b>
Orientation stratégique : améliorer l'expérience client.....	53
Objectifs, mesures et cibles .....	54
Carte stratégique de FAC.....	55
Points saillants de la stratégie d'affaires.....	56
Visée stratégique : Accroître la présence sur le marché .....	60
Visée stratégique : Améliorer l'expérience client .....	61
Visée stratégique : Optimiser l'exécution et le rendement .....	62
Visée stratégique : Maintenir l'engagement envers l'agriculture .....	63
Personnel – Le fondement de la stratégie de FAC.....	64

Section 4 : Plan financier.....	65
Résumé du budget de fonctionnement.....	65
Tableaux du budget de fonctionnement.....	66
Analyse des résultats prévus – Prévisions de 2005-2006 comparées au plan financier de 2006-2007.....	69
Résumé du budget d'investissement.....	74
Résumé du plan d'emprunt.....	75
 Section 5 : Références .....	 76
Glossaire .....	76
Bureaux de FAC .....	78
Information personnes-ressources .....	79

## Résumé

Financement agricole Canada est une société d'État à vocation commerciale qui appartient à cent pour cent au gouvernement du Canada. FAC relève du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. FAC offre aux producteurs primaires, ainsi qu'aux fournisseurs et aux transformateurs le long de la chaîne de valeur agricole, toute une gamme de solutions personnalisées de financement par emprunt et par actions, des produits d'assurance, des logiciels de gestion, de l'information et de la formation. Voici un résumé des faits saillants du plan d'entreprise de 2006-2007 à 2010-2011 de FAC.

### Mandat de la société

La Société du crédit agricole a été créée en 1959 par la *Loi sur le crédit agricole* pour prendre la relève de la Commission du prêt agricole canadien. Elle était alors une société d'État mandataire nommée à la Partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le mandat de FAC est de mettre en valeur le secteur rural canadien par la prestation de solutions financières et commerciales aux familles agricoles et aux agri-entreprises.

### Contexte d'exploitation et enjeux stratégiques

FAC suit de près l'évolution de l'industrie agricole et du secteur des services financiers. Parce qu'elle comprend bien les enjeux et les occasions qui se présentent aux joueurs de l'industrie, elle est en mesure d'aider le client à réussir.

L'agriculture est une industrie complexe et à multiples facettes qui est en train de changer et de se regrouper. Selon Statistique Canada, la population agricole canadienne continue de diminuer et l'âge médian des producteurs augmente. Au cours des 10 prochaines années, plus de 50 milliards de dollars d'actif agricole changera de mains en raison de la transition à la nouvelle génération.

Bien que l'industrie soit dynamique et, par le fait même, changeante, les producteurs doivent sans cesse composer avec des enjeux comme les maladies et les conditions météorologiques. Lorsque les collectivités agricoles sont touchées par des événements désastreux, FAC agit de façon proactive en communiquant avec ses clients afin d'établir des plans d'action qui leur permettront de surmonter leurs difficultés.

Les enjeux du commerce mondial continuent d'exercer des pressions sur les producteurs canadiens pour qu'ils augmentent leur efficacité et leur compétitivité. La présente ronde de négociations sur l'agriculture de l'Organisation mondiale du commerce devrait porter, en partie, sur des questions associées aux systèmes de gestion de l'offre, aux organismes de commerce nationaux et aux subventions.

FAC est engagée envers le succès à long terme de l'agriculture canadienne et à répondre aux besoins changeants de l'industrie.

## Stratégie d'entreprise

Le Conseil d'administration de la société dirige la formulation de la stratégie d'affaires, tandis que la haute direction se charge de l'exécution de la stratégie d'entreprise et de l'élaboration des initiatives pour y arriver. Le Conseil donne l'orientation et sert de guide tout au long de la période de planification et de l'exercice. En bout de ligne, les objectifs annuels de rendement de chaque membre du personnel s'inscrivent dans la stratégie d'entreprise.

## Stratégie d'entreprise – faits saillants

La stratégie d'entreprise de FAC est résumée par une carte stratégique d'une page. FAC utilise un cadre nommé Indicateur de performance global, lequel repose sur le principe suivant : peu importe le type d'affaires qu'elle brasse, toute entreprise doit prêter attention à sa viabilité financière, à sa clientèle et à sa visibilité, à sa capacité interne (notamment la technologie et les améliorations continues) et à son personnel.

FAC planifie réaliser sa mission et sa vision par la mise en œuvre des thèmes prioritaires suivants.

### **1. Accroître sa présence sur le marché**

- Élargir son bassin de clients et de partenaires
- Se faire connaître sur les marchés

### **2. Améliorer l'expérience client**

- Définir l'expérience client
- Perfectionner les moyens utilisés pour servir le client
- Enrichir la gamme de produits et solutions

### **3. Optimiser l'exécution et le rendement**

- Simplifier et mettre à niveau les processus d'affaires et les systèmes technologiques
- Intégrer des processus et pratiques de gouvernance

### **4. Maintenir l'engagement envers l'agriculture**

- Renforcer l'engagement de FAC envers la responsabilité sociale d'entreprise
- Jouer un rôle de catalyseur de l'industrie dans des régions données, afin de susciter un changement positif

### **5. Continuer d'investir dans le personnel**

- Définir l'expérience employé
- Aligner les processus axés sur les gens et le perfectionnement sur les besoins futurs

## Profil de la société

### Vue d'ensemble

En tant que plus important prêteur agricole à terme au Canada, Financement agricole Canada (FAC) offre des solutions de financement souples et des services commerciaux aux producteurs primaires et aux agri-entrepreneurs. FAC possède 102 bureaux situés aux quatre coins du Canada et son siège social est à Regina, en Saskatchewan. Elle emploie 1 200 personnes qui servent 43 000 producteurs primaires, ainsi que les fournisseurs et les transformateurs le long de la chaîne de valeur agricole. FAC compte également 9 000 clients d'alliance et offre de la formation et des publications à plus de 33 000 participants et abonnés. L'encours total de son portefeuille de prêts s'élevait à 12,0 milliards de dollars au 30 septembre 2005. L'exercice de FAC se termine le 31 mars.

Financement agricole Canada est une société d'État fédérale qui rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire.

### Vision de FAC

La vision de FAC a été mise à jour cette année afin de mieux refléter ses produits et services élargis :

« Être des leaders visionnaires et des partenaires fiables dans le domaine du financement et des services de gestion adaptés à l'industrie agricole, qui canalisent leurs connaissances spécialisées et leur passion de manière à créer une expérience client extraordinaire. »

### Mission de FAC

La mission de FAC consiste à mettre en valeur le secteur rural canadien par la prestation de solutions commerciales et financières aux fermes familiales et aux agri-entreprises.

### Valeurs d'entreprise de FAC

**Le client d'abord** – FAC mesure sa réussite à celle de ses clients. Pour les aider à réussir, elle est à l'écoute et s'efforce de comprendre leurs besoins.

**L'intégrité** – Nous traitons les gens, nos collègues et nos clients avec respect et prenons toutes nos décisions dans un souci d'équilibrer les besoins d'affaires et les besoins particuliers.

**Le travail d'équipe** – Nous sommes persuadés de l'effet synergique du travail d'équipe. Nous unissons nos efforts à ceux des clients pour trouver des solutions adaptées à leurs besoins. Nous nouons également des partenariats avec d'autres organisations, au profit de la



clientèle. Nous faisons équipe avec nos collègues car nous savons bien que la roue ira plus loin si nous sommes plusieurs à la pousser.

**L'excellence** – FAC se soucie avant tout de la réussite du secteur agricole. C'est pourquoi elle fait de son mieux en toute chose. En effet, FAC vise toujours plus haut, s'efforce continuellement d'en apprendre davantage et travaille à l'édification d'une entreprise qui profitera aux clients et favorisera la réalisation du plein potentiel de chaque membre de son personnel.

**L'engagement communautaire** – Nous estimons qu'il faut participer à la vie communautaire des collectivités où nos clients et employés habitent et travaillent.

## Pratiques culturelles de FAC

Aux valeurs d'entreprise viennent s'ajouter des pratiques culturelles, qui portent sur les comportements que les membres du personnel sont tenus de manifester en tout temps avec leurs collègues, les clients, les partenaires d'affaires, les fournisseurs et les intervenants.

Nous nous tenons responsables, respectivement et collectivement, de ce qui suit :

- notre impact sur les résultats d'affaires et sur les gens;
- respecter nos engagements, ententes et promesses;
- établir et entretenir des partenariats solides, et
- créer un environnement sécuritaire où les gens sont à l'aise et n'ont pas peur de s'exprimer.

Nous mesurons notre succès à la manière dont les autres perçoivent notre leadership et y répondent, et non pas à notre point de vue.

Nous nous exprimons franchement et de façon responsable; la réussite des autres nous tient à cœur et nous ne conspirons pas contre eux.

Nous sommes attentifs à la contribution et à l'engagement des autres et nous sommes ouverts aux gens et aux idées.

Nous nous montrons très ouverts à l'encadrement; nous recherchons activement de l'encadrement et nous en tenons compte.

Nous faisons le nettoyage et redressons la situation rapidement.

Nous reconnaissons souvent les réalisations des autres et célébrons les petites et les grandes réussites.

## Proposition de valeur de FAC

Une proposition de valeur est « généralement un énoncé clair et succinct qui décrit aux clients et intervenants potentiels les caractéristiques uniques de création de valeur d'une entreprise »<sup>1</sup>. Elle répond à la question : Quelle valeur me rapporte ma relation d'affaires avec Financement agricole Canada? »

### **Proposition de valeur de FAC :**

FAC est fière de servir l'industrie agricole en tant que plus important fournisseur de financement à cette industrie depuis 1959.

D'abord et avant tout au service des producteurs primaires, nous servons également les fournisseurs et les transformateurs le long de la chaîne de valeur agricole. Nous offrons, à prix concurrentiel, des solutions souples de financement, du capital de risque, de l'assurance, des logiciels de gestion, de l'information et de la formation.

Ces services **permettent à nos clients** de prendre de saines décisions d'affaires et de **maximiser leur réussite**.

Nous aimons prendre le temps de connaître nos clients, leurs besoins particuliers, leurs objectifs et leur vision de l'avenir. Nous les aidons à relever les défis et à saisir les occasions.

Faire affaire avec nous, c'est simple comme tout.

FAC et l'agriculture... passionnément et pour longtemps.

---

<sup>1</sup> Source: [www.marketingprofs.com](http://www.marketingprofs.com)

## Mandat

L'origine de Financement agricole Canada remonte à 1927, lorsque la Commission du prêt agricole canadien a été créée pour fournir du crédit hypothécaire à long terme aux agriculteurs. En 1942, la *Loi sur les terres destinées aux anciens combattants* a été adoptée pour aider les anciens combattants de la Seconde Guerre mondiale à s'établir en agriculture. C'était, à l'époque, la plus importante source de crédit agricole.

La Société du crédit agricole a été créée en 1959 par la *Loi sur le crédit agricole* pour prendre la relève de la Commission du prêt agricole canadien. Elle était alors une société d'État mandataire nommée à la Partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le 2 avril 1993, la *Loi sur la Société du crédit agricole* a été promulguée et a remplacé la *Loi sur le crédit agricole* et la *Loi sur le crédit aux groupements agricoles*, qui ont toutes deux été abrogées. La *Loi* donnait à la société un mandat, ainsi que des pouvoirs de prêt et des pouvoirs administratifs élargis. Elle consolidait aussi les pouvoirs de la société afin de lui permettre d'offrir des services financiers aux exploitations agricoles (notamment les particuliers, les sociétés agricoles et les groupements agricoles) sous le régime d'une seule *Loi*.

Le 14 juin 2001, la *Loi sur Financement agricole Canada*, qui mettait à jour la *Loi sur la Société du crédit agricole*, a reçu la sanction royale. Cette nouvelle loi prorogeait la société sous le nom de Financement agricole Canada et autorisait celle-ci à offrir une gamme plus vaste de produits et services aux producteurs agricoles et aux agri-entrepreneurs. 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 ». À l'occasion, la société livre des programmes précis pour le compte du gouvernement du Canada sur la base du recouvrement de ses coûts (p.ex., le Programme d'aide financière pour les abattoirs de ruminants).

## Structure de la régie d'entreprise

### Conseil d'administration

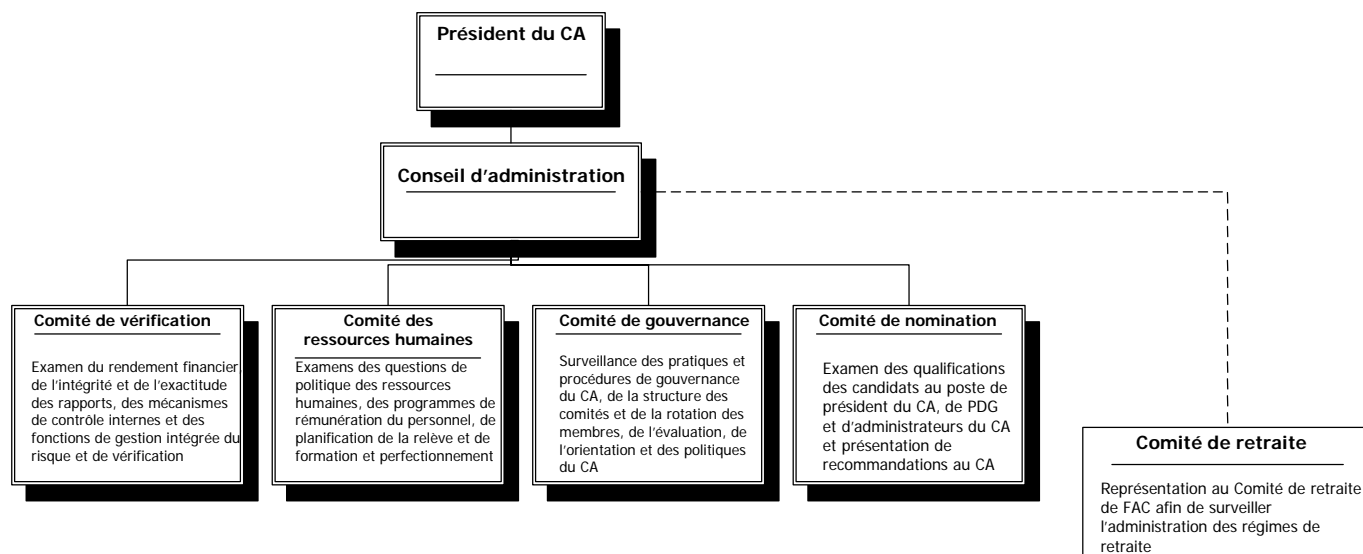
Le Conseil d'administration de FAC représente le secteur canadien de l'agriculture et de l'agri-entreprise. La compréhension de l'industrie qu'ont les administrateurs contribue sensiblement à la vision, au leadership et au développement de la stratégie de la société. Ayant pris l'engagement de servir l'agriculture, les membres du Conseil veillent à ce que FAC soit axée sur le service à la clientèle, la productivité, l'autosuffisance, la collaboration et la saine intendance de l'environnement.

Le Conseil d'administration de FAC est nommé par l'actionnaire de la société : le gouvernement du Canada. Le président du Conseil et le président-directeur général de FAC

sont nommés par le gouverneur en conseil. Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire nomme les administrateurs de la société. Leur choix est représentatif des milieux canadiens de l'agriculture et des finances et tient compte des critères de représentativité particuliers (sexe, langue, appartenance à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi, région géographique). Les administrateurs sont nommés pour un mandat de deux ou trois ans, lequel peut être reconduit.

Le Conseil d'administration assure la régie d'entreprise de FAC. Il surveille les activités de la société afin de veiller aux meilleurs intérêts de celle-ci et aux intérêts du gouvernement du Canada, conformément aux dispositions de la *Loi sur le Financement agricole Canada* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les membres du Conseil jouent un rôle d'intendance. À cette fin, ils s'efforcent d'établir et de cultiver de bonnes relations de travail avec la direction. Le Conseil dirige chaque année le processus de planification stratégique de la société et approuve l'orientation stratégique et le Plan d'entreprise qui en résultent. Il se charge également de surveiller la détermination des principaux risques liés aux activités d'affaires de FAC, et de veiller à ce que des politiques et systèmes appropriés soient mis en place pour les gérer.

### Structure et comités du Conseil d'administration



Les rôles et responsabilités de la présidente du Conseil d'administration, des administrateurs et administratrices, du président-directeur général et de tous les comités du Conseil sont consignés par écrit dans des mandats et profils. En octobre 2004, le Conseil a adopté un nouveau mandat et de nouvelles lignes directrices en matière de gouvernance. Ces documents décrivent les six grands domaines de responsabilité du Conseil : intégrité (sur le plan juridique et éthique); planification stratégique; communication de l'information financière et obligation d'informer le public; gestion du risque et contrôle interne; formation en leadership et planification de la relève, et enfin, gouvernance, notamment orientation, formation continue et évaluation des administrateurs et administratrices.

## Membres du Conseil d'administration

### **ROSEMARY DAVIS, présidente**

Propriétaire-exploitante  
Tri-Country Agromart Ltd.  
Trenton (Ontario)  
Présidente du Conseil d'administration  
Nommée le 19 décembre 1995  
Nommée présidente le 22 juin 2000  
Mandat reconduit le 20 juin 2003

### **JOHN J. RYAN**

Président-directeur général  
Financement agricole Canada  
Regina (Saskatchewan)  
Nommé le 1<sup>er</sup> septembre 1997  
Mandat reconduit le 23 novembre 2005

### **JACK C. CHRISTIE**

Président-directeur général  
Northumberland Dairy Co-operative Ltd.  
Miramichi (Nouveau-Brunswick)  
Nommé le 27 novembre 2003  
Mandat reconduit le 20 octobre 2005

### **WARREN ELLIS**

Président-directeur général  
O'Leary Potato Packers Ltd.  
Propriétaire de Warren Ellis Produce  
O'Leary (Île-du-Prince-Édouard)  
Nommé le 4 avril 1995  
Mandat reconduit le 27 novembre 2003  
Président, Comité des ressources  
humaines

### **DONNA GRAHAM**

Associée directrice  
Graham Farms Ltd.  
Vulcan (Alberta)  
Nommée le 26 septembre 2000  
Nommée de nouveau le 21 octobre 2003

### **DON A. HALIBURTON**

Directeur général  
Exchange-A-Blade Ltd.  
Vancouver (Colombie-Britannique)  
Nommé le 4 novembre 2003

### **MARIE-ANDRÉE MALLETTE**

Agricultrice, production à grande échelle  
de cultures commerciales et de haricots  
Avocate spécialisée en droit agricole  
Sainte-Martine (Québec)  
Nommée le 16 juin 1995  
Mandat reconduit le 5 septembre 2002  
Présidente, Comité de vérification

### **RUSSEL MARCOUX**

Président-directeur général  
Yanke Group of Companies  
Propriétaire-exploitant d'une exploitation  
céréalière  
Saskatoon (Saskatchewan)  
Nommé le 10 décembre 2002  
Mandat reconduit le 29 août 2005

### **R. CLAUDE MÉNARD**

PDG retraité d'Agropur (2003)  
Granby (Québec)  
Nommé le 11 mars 2005

### **JOAN MEYER**

Copropriétaire-exploitante d'une  
exploitation mixte  
Propriétaire-exploitante, Swift  
Administration and Management Services  
Swift Current (Saskatchewan)  
Nommée le 11 janvier 1995  
Mandat reconduit le 21 octobre 2003  
Présidente, Comité de régie d'entreprise

### **RÉAL TÉTRAULT**

Président et propriétaire-exploitant  
Emerson Milling Inc.  
Emerson (Manitoba)  
Nommé le 23 juin 2005

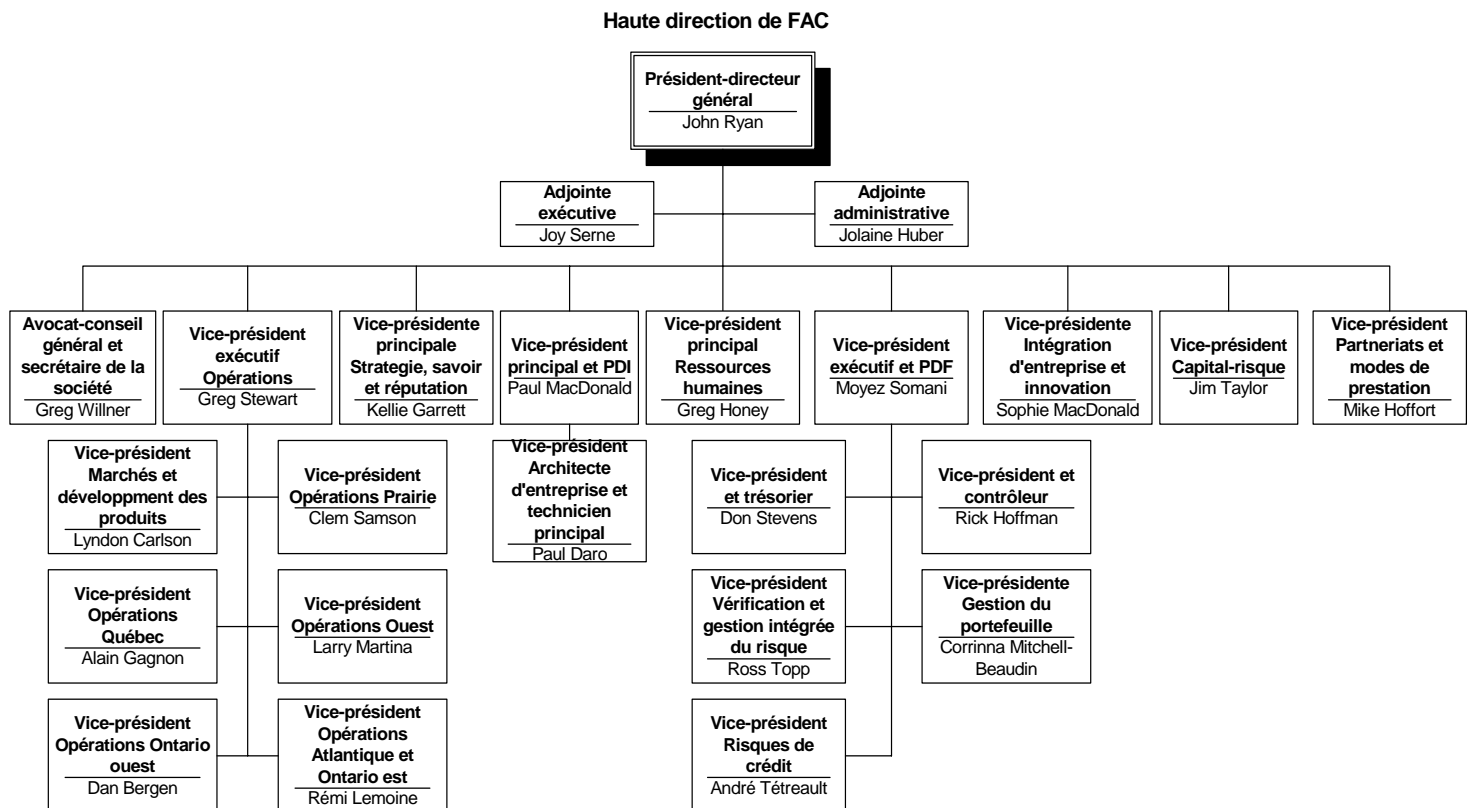
### **DEBORAH S. WHALE**

Vice-présidente et copropriétaire-  
exploitante  
Clovermead Farms  
Alma (Ontario)  
Nommée le 4 novembre 2003  
Présidente, Comité de nomination

## Haute direction

Le président-directeur général assure la supervision des affaires de la société. Pour sa part, l'Équipe de la haute direction, avec l'approbation du Conseil d'administration et du président-directeur général, établit les priorités d'entreprise et s'emploie à atteindre les objectifs, conformément au mandat et à l'orientation stratégique approuvée de la société. Les membres de la haute direction se reportent également aux lignes directrices de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour prendre leurs décisions et diriger les activités d'affaires. Ils doivent en outre respecter la *Politique de déontologie* de FAC, qui fixe les plus hautes normes en matière de conduite personnelle et professionnelle. Tous les membres de la haute direction, à l'exception du président-directeur général, sont rétribués selon les politiques et les échelles de rémunération approuvées par le Conseil d'administration. Le gouverneur en conseil se charge toutefois de fixer la rémunération du président-directeur général.

### Structure organisationnelle – Niveau de l'exécutif



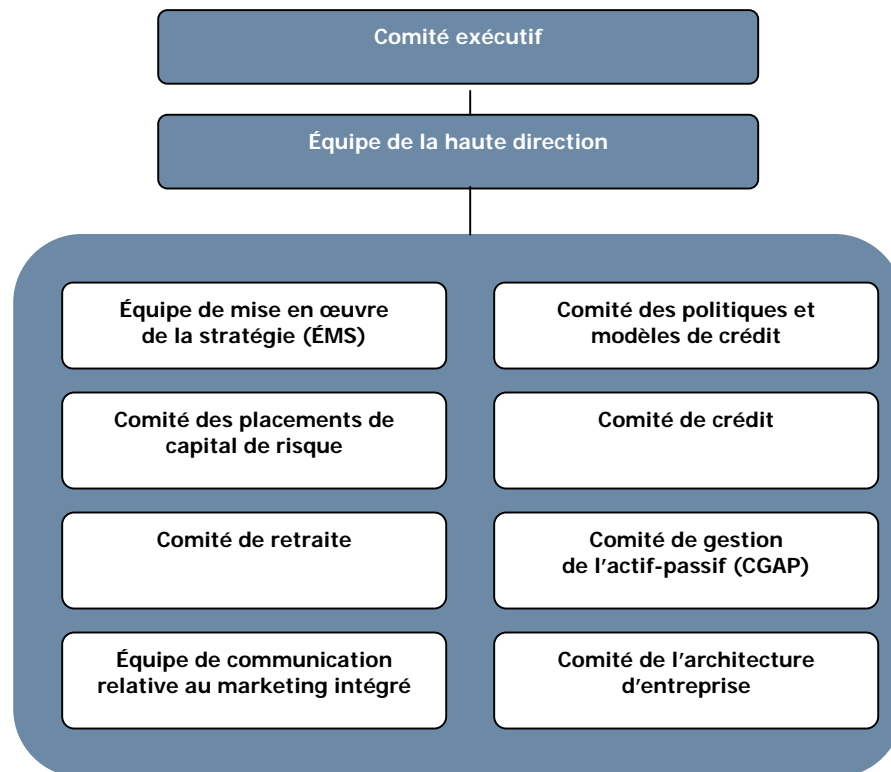
Le **comité exécutif** (CE) compte le président-directeur général, le vice-président exécutif et principal dirigeant financier, le vice-président exécutif des opérations nationales, le vice-président principal des ressources humaines, le vice-président principal et PDI, et la vice-présidente principale de la Stratégie, du savoir et de la réputation. Le CE se charge de la prise de décisions d'entreprise, de la vision stratégique de FAC et de la stratégie d'investissement

de FAC relativement aux secteurs d'intervention privilégiés, de l'allocation des ressources d'entreprise et de la résolution des grandes questions stratégiques.

En septembre 2005, la haute direction de FAC a reçu la Palme d'or de l'IAPC du lieutenant gouverneur de la Saskatchewan pour son « leadership distinctif et ses réalisations exceptionnelles dans le secteur de l'administration publique de la Saskatchewan. » Ce prix lui a été décerné par la section régionale de Regina de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC), en fonction des critères suivants : service au sein de l'administration publique, importance relative de la contribution de chacun à leur domaine respectif et antécédents professionnels et réalisations des candidats. L'Équipe de la haute direction s'est engagée à créer une organisation à rendement élevé et un environnement où les employés excellent et sont en mesure de dépasser les attentes des clients.

## Cadre de gouvernance

En plus du Conseil d'administration, du Comité exécutif et de l'Équipe de la haute direction, FAC s'est fixé un cadre de gouvernance pour guider la prise de décisions d'entreprise.



L'**Équipe de mise en œuvre de la stratégie (ÉMS)** veille à faciliter la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise de FAC. L'ÉMS établit les priorités et le séquençage des projets d'entreprise, afin d'assurer leur alignement sur la stratégie de FAC et d'optimiser l'utilisation des ressources humaines et financières.

Le **Comité des placements de capital de risque** prend toutes les décisions relatives à des recommandations de placement et examine le rendement du portefeuille de placements en cours.

Le **Comité de retraite** a pour fonction de conseiller le Comité des ressources humaines du Conseil d'administration quant à la surveillance de la structure de gouvernance qui a été approuvée pour soutenir le régime de retraite et faire rapport chaque année sur le fonctionnement général du régime, notamment recommander des changements afin de planifier la gouvernance, de mettre au point, puis d'examiner régulièrement l'Énoncé des politiques et objectifs de placement et enfin, d'assurer le suivi et l'examen du rendement et des activités des gestionnaires de placement du régime.

L'**Équipe de communication relative au marketing intégré** a la responsabilité d'établir la stratégie de communication et de marketing intégré et les plans de mise en œuvre à cet égard, dans le but d'assurer la cohésion et la coordination des relations avec les médias, des relations avec le public, de la publicité, de la promotion et de tous les projets visant à accroître la visibilité.

Le **Comité des politiques et modèles de crédit** veille à l'élaboration des politiques de crédit ainsi qu'au perfectionnement des modèles de risque de crédit et des cartes de pointage afin de soutenir et de maintenir la culture de crédit souhaitée à FAC. Le comité s'assure que les outils de gestion du risque du portefeuille reflètent la tolérance au risque de crédit de FAC, les meilleures pratiques de l'industrie et la conformité aux lois et règlements fédéraux, provinciaux et régionaux.

Le **Comité de crédit** analyse les demandes de crédit dont la position de risque totale du client dépasse 10 millions de dollars, dans le cas d'une exploitation établie, ou 5 millions de dollars, dans le cas d'une exploitation en démarrage, avant de prendre la décision de crédit.

Le **Comité de gestion de l'actif-passif** dirige et surveille la fonction de gestion de l'actif-passif à la société, notamment la mise en place et la tenue à jour de politiques prudentes de gestion du risque, afin d'assurer une intégration suffisante de la stratégie d'entreprise et de la planification financière.

Le **Comité de l'architecture d'entreprise** régit la conceptualisation, la conception et la coordination de l'architecture de TI de FAC. Il a la responsabilité d'élaborer l'architecture d'entreprise et ses plateformes et de veiller au respect des normes de TI.



## Responsabilité sociale et rôle d'intérêt public de FAC

La responsabilité sociale englobe le comportement socialement responsable d'une entreprise dans tout ce qu'elle fait, de l'approvisionnement aux œuvres de charité. La responsabilité sociale, c'est aussi se montrer honnête dans la divulgation des pratiques à cet égard. Qu'il s'agisse d'offrir des programmes qui profiteront aux collectivités, de veiller à la sécurité environnementale ou d'assumer son rôle d'intérêt public, FAC prend ses obligations de responsabilité sociale au sérieux.

Financement agricole Canada est une société d'État fédérale, qui relève du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. L'énoncé de mission de FAC communique son rôle d'intérêt public.

La mission de FAC consiste à mettre en valeur le secteur rural canadien  
par la prestation de solutions financières et commerciales spécialisées  
aux fermes familiales et aux agri-entreprises.

Les sections suivantes décrivent ce que fait FAC pour accroître sa responsabilité sociale et pour assumer son rôle d'intérêt public.

### Indicateurs de la responsabilité sociale d'entreprise

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2005

Selon le Conference Board du Canada, la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), c'est « chercher à atteindre, de façon transparente, des objectifs d'entreprise à long terme qui permettent d'équilibrer la prise de décisions, le comportement et le rendement d'entreprise, d'une part, et les valeurs, les normes et les attentes en évolution de la société, d'autre part ».

Le tableau ci-dessous se veut une adaptation du deuxième classement annuel RSE du magazine « Report on Business » du *Globe and Mail*, afin d'évaluer les progrès réalisés dans les six grandes priorités de FAC pour ce qui est de la prise de décisions, du comportement et du rendement.

**Investissement communautaire**

Diffusion publique de l'énoncé de politique relativement aux dons versés aux communautés	oui
Calcul des dons reposant sur un pour cent des profits	oui
Programmes en place pour favoriser les dons et le bénévolat des employés	oui

**Gouvernance**

Énoncé de responsabilité sociale	à venir
Énoncé des valeurs d'entreprise	oui
Code de déontologie	en cours
Fonctions différenciées de président du CA et de PDG de la société	oui

**Clients**

Sondages sur la satisfaction des clients	oui
Soutien à la vente des produits des clients	oui
Financement offert pour aider les gens à se lancer en agriculture	oui
Offre de formation liée à l'industrie	oui

**Personnel**

Sondage sur la satisfaction des employés	oui
Offre de formation et de perfectionnement aux employés	oui
Examens annuels de la rémunération sur le marché	oui
Politique sur la diversité et l'équité en matière d'emploi	oui
Rapports publics sur les questions de diversité	oui
Offre de formation en diversité aux employés	oui
Offre de prestations supplémentaires de maternité et de paternité	oui
Pourcentage de femmes siégeant au conseil d'administration	42
Pourcentage de femmes au sein de la haute direction	14 <sup>2</sup>

**Environnement**

Systèmes de gestion environnementale d'entreprise assortis d'une politique, de programmes et de mesures du rendement	à venir
Rapports sur l'utilisation des ressources (énergie, matériaux, eau)	à venir
Publication d'information sur la gestion du risque environnemental lié aux prêts	en cours
Politique et processus de gestion du risque environnemental lié aux prêts, y compris l'évaluation de ce risque	oui
Offre de prêts visant à réduire l'impact sur l'environnement	oui
Communication de l'information environnementale, notamment la politique, les programmes, les initiatives et les données sur le rendement et la conformité	en cours

**Droits de la personne**

Politique et code de déontologie en matière de droits de la personne	oui
Politique et code de déontologie régissant la chaîne d'approvisionnement	à venir <sup>3</sup>

<sup>2</sup> Le pourcentage a été mis à jour depuis la publication du Rapport annuel de 2004-2005 de FAC.

<sup>3</sup> FAC a une politique de gestion des acquisitions qui gouverne ses transactions avec les fournisseurs. Elle prévoit adopter une politique gouvernant ses transactions avec des fournisseurs socialement responsables et d'autres fournisseurs qui lui offrent certains biens précis.

## Notre engagement envers les régions rurales du Canada

### Investissement communautaire

L'investissement communautaire est un moyen pour FAC de concrétiser sa valeur d'entreprise « de redonner aux collectivités ». En tant que membre du groupe *Imagine* d'entreprises généreuses, FAC a pris l'engagement de redonner au moins un p. 100 de ses profits à la collectivité.

FAC redonne de trois manières.

- FAC soutient des programmes qui portent sur l'alimentation (notamment la lutte contre la faim et l'éducation quant à la provenance de la nourriture) et sur la sécurité en milieu rural. Les programmes d'envergure nationale comprennent le *Programme de bourse d'études des 4-H*, la *Journée mondiale de l'alimentation* et les cours *Premiers soins à la ferme*. Par l'entremise de ses bureaux de campagne, FAC fait également des dons d'argent pour soutenir les efforts communautaires à l'échelle locale, qui visent la salubrité des aliments et la sécurité en milieu rural. Les employés ont ainsi la possibilité de choisir l'initiative à appuyer au sein de leur communauté.
- En 2004, le Conseil d'administration de FAC a approuvé un montant supplémentaire de 600 000 \$ pour soutenir des projets communautaires de service et les communautés en temps de crise. Cela comprend les dons dans le cadre du Fonds AgriEsprit, le Fonds AgriSoutien et leur administration. Une fois par année, les organisations communautaires peuvent présenter une demande pour obtenir une partie de ce financement.
- Dans le cadre du *Programme de bénévolat*, les employés qui font au moins 20 heures de bénévolat par année sont admissibles au tirage d'un don de 500 \$ de FAC à l'œuvre de bienfaisance à qui ils prêtent main-forte. Par ailleurs, les employés qui unissent leurs efforts pour recueillir des fonds auprès d'autres employés de la société peuvent obtenir de FAC qu'elle jumelle les dons à raison de 0,50 \$ pour chaque dollar recueilli. Enfin, FAC appuie sans réserve la campagne Centraide chaque année. Tous les dons du personnel sont jumelés, dollar pour dollar, et l'employé peut préciser l'organisme où diriger son don.

### Fierté en agriculture et sensibilisation à l'agriculture

FAC est fière de faire partie de l'industrie agricole canadienne. FAC est résolument engagée envers l'agriculture et les clients qu'elle sert. C'est pourquoi elle s'efforce de trouver de nouveaux moyens uniques de mettre l'industrie en valeur. En 2004, un programme a été créé dans le but de sensibiliser le public à l'agriculture et d'insuffler un sentiment de fierté au sein de l'industrie agricole. La campagne compte trois grands volets.

**MarchédeLaFermeCanadienne.com** – Il s'agit d'un site Internet qui a vu le jour en janvier 2005 et qui donne aux clients de FAC l'occasion de présenter et de mettre en marché leurs produits en ligne. Les clients fournissent de l'information sur leurs produits à FAC, qui se charge d'afficher le tout gratuitement sur le site [MarchédeLaFermeCanadienne.com](http://MarchédeLaFermeCanadienne.com). Ce site fait la promotion d'une grande variété de produits et de fruits et légumes frais : du bœuf au

miel, en passant par le fromage et le vin. Le site contient également des recettes et l'histoire de certains produits racontée par le producteur. Le site se veut une occasion pour les clients de FAC de promouvoir leurs produits et, du même coup, l'agriculture canadienne, sur le plus grand marché du monde : Internet.

**Ag 101 : l'autoroute du savoir agricole** – Programme qui cible les étudiants en journalisme ou en télédiffusion, afin de les sensibiliser à l'agriculture et d'accroître leurs connaissances de ce domaine. Les participants au programme de 2004-2005 ont fait des commentaires élogieux.

**L'Agriculture dans la classe** renseigne les jeunes sur l'agriculture. FAC prévoit augmenter sa participation au programme, afin d'offrir cette occasion d'apprentissage à davantage d'élèves des quatre coins du Canada.

### Le Fonds AgriEsprit

En novembre 2004, FAC a créé le Fonds AgriEsprit. Ce fonds décerne chaque année 400 000 \$ pour la réalisation de différents projets d'immobilisations dans des collectivités rurales du Canada dont la population est inférieure à 100 000 habitants. En 2004-2005, 489 collectivités ont présenté une demande de financement et 38 projets ont bénéficié d'un financement variant de 5 000 \$ à 25 000 \$ pour la construction ou l'amélioration d'installations communautaires, notamment des centres de loisir, des musées, des garderies et des services d'incendie et de sauvetage. Beaucoup de temps et d'énergie ont été consacrés à l'examen des demandes, pour bien évaluer la différence que la réalisation du projet allait faire au sein de la collectivité.

### Notre engagement envers le client

La réussite de nos clients nous tient à cœur. Nous manifestons notre engagement en offrant à nos clients des produits et services flexibles, conçus pour les aider à gérer les fluctuations cycliques de l'offre et de la demande des denrées, les pressions exercées sur les prix, les difficultés causées par les conditions météorologiques, les maladies et toute autre situation présentant des défis. Grâce au Fonds AgriSoutien et à des programmes de soutien à la clientèle, nous sommes en mesure d'assurer un service proactif et fiable, ce qui montre notre engagement envers le client, tant pendant les mauvaises périodes que les bonnes.

## Fonds AgriSoutien

FAC a créé un fonds spécial pour aider les clients en cas de crise agricole. Le Fonds AgriSoutien s'inscrit dans le mandat de FAC voulant qu'elle mette en valeur le secteur rural canadien. Le montant du soutien est déterminé selon la nature et l'ampleur de la catastrophe.

Un soutien est accordé pour les besoins suivants :

- secours immédiat aux producteurs, là où il y a situation d'urgence (p. ex., incendie, tornade, etc.);
- projets qui offrent un soutien direct ou du financement aux producteurs individuels (p. ex., mise sur pied d'une ligne d'aide à l'intention des agriculteurs en crise).

Un soutien pourrait être accordé pour ce qui suit :

- événements ou projets organisés dans le but d'affronter une situation de crise ou une catastrophe qui a un impact généralisé et qui touche un grand nombre de producteurs (p. ex., sécheresse, inondation, crise de la vache folle).

## Programme de soutien à la clientèle

Lorsque les collectivités agricoles sont touchées par des événements désastreux, FAC agit de façon proactive en communiquant avec ses clients afin d'établir des plans d'action qui leur permettront de surmonter leurs difficultés. Par exemple, au cours des dernières années, FAC a collaboré étroitement avec les agriculteurs aux prises avec la sécheresse, les inondations, la grippe aviaire et l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB). FAC comprend que les producteurs de tous les secteurs sont vulnérables aux défis imprévus. Leur offrir du soutien renforce l'engagement de FAC envers les clients et l'industrie agricole canadienne.

Peu après le début de la crise de la vache folle en 2003, FAC a mis en œuvre son Programme de soutien à la clientèle. Les directeurs de comptes ont communiqué de manière proactive avec les clients pour leur offrir la possibilité d'explorer des solutions flexibles comme le rééchelonnement des paiements et les paiements d'intérêt seulement. FAC continue de consentir des prêts au secteur bovin, ce qui montre qu'elle est convaincue de sa viabilité à long terme. Depuis mai 2003 et la fermeture de la frontière, FAC a prêté 951 millions de dollars à des clients du secteur bovin. De plus est a fourni plus de 30 millions de dollars en prêts à court terme pour financer les secteurs canadiens de l'abattage de ruminants et de la transformation de la viande.

À l'été de 2004, FAC a travaillé étroitement avec les clients céréaliculteurs de l'Ouest canadien en raison des gelées précoces. Le Programme de soutien à la clientèle a de nouveau été activé en septembre 2005 afin de venir en aide aux clients des régions de Steinbach et Brandon, au Manitoba. Ces producteurs font face à des problèmes de trésorerie en raison des pluies excessives qui ont frappé ces régions au printemps et à l'été. Les directeurs de comptes travaillent avec leurs clients individuellement afin d'évaluer leur situation et

d'explorer des solutions telles que le report des paiements ou le versement de paiements d'intérêt seulement.

## Notre engagement envers le personnel

FAC compte sur une équipe engagée de plus de 1 200 employés, qui travaillent à partir de 102 bureaux situés au quatre coins du pays. La capacité de FAC de nouer des relations avec les clients repose sur ses employés, leur compréhension de l'industrie agricole, leur passion et leur engagement envers la réussite du secteur. Nous comprenons les défis auxquels sont confrontés les producteurs primaires et les agri-entrepreneurs. Bon nombre des employés aux points de service œuvrent aussi en agriculture. Canaliser la passion et les talents uniques de nos employés est à la base de l'amélioration de l'expérience client.

Cela fait deux ans de suite que FAC se classe parmi les 50 meilleurs employeurs au Canada, selon le magazine « Report on Business » du journal *Globe & Mail*. Le rapport cite plusieurs raisons qui font de FAC un employeur de choix, notamment les programmes de formation et de perfectionnement, les pratiques de communication interne, les avantages sociaux, le programme d'investissement communautaire, l'engagement envers la gestion du savoir et l'alignement du leadership.

Les pratiques de FAC en matière de ressources humaines font de FAC un milieu où il fait bon travailler. En 2004-2005, FAC a continué de transformer sa culture, créant un environnement qui favorise la confiance, le respect, le travail d'équipe et le rendement élevé. Les membres du personnel de FAC ont adopté dix pratiques culturelles qui guident en tout temps leur comportement avec leurs collègues, les clients, les partenaires, les fournisseurs et les intervenants. Les relations de travail s'en trouvent plus solides, ce qui, en bout de ligne, se traduit par une expérience de calibre supérieur pour la clientèle.

Une attention particulière est portée à la productivité et au perfectionnement du personnel au moyen d'évaluations annuelles du rendement. De plus, le sondage Hewitt mesure chaque année le taux d'engagement des employés, c'est-à-dire jusqu'à quel point les employés disent des choses positives de FAC, donnent le meilleur d'eux-mêmes et veulent rester à l'emploi de la société. Le taux d'engagement augmente de manière constante. En effet, il est passé de 69 p. 100 à 81 p. 100, puis à 84 p. 100. Par ailleurs, le taux de départs volontaires à FAC se chiffre à 7 p. 100 par rapport à un taux moyen de 8,5 p. 100 dans l'industrie.

FAC offre un intéressant régime d'avantages sociaux et effectue chaque année un examen des salaires qu'elle verse par rapport au marché. Les employés à tous les niveaux ont accès à toute une gamme de programmes et de plans de formation et de perfectionnement professionnel. Par ailleurs, un programme officiel de planification de la relève a été mis en place en vue de combler les futurs postes de leader au sein de la société. Les programmes et activités de gestion du savoir montrent que FAC est déterminée à accroître les connaissances relatives à l'industrie agricole.

En outre, FAC cherche sans relâche des façons d'améliorer l'environnement de travail. Par conséquent, elle met au point une façon plus transparente et efficace de faire des affaires afin que tous les employés puissent axer leurs efforts sur la prestation constante d'une expérience

client exceptionnelle. FAC sait à quel point il est important de souligner les réussites. En 2005, le programme de reconnaissance des employés a été remanié de manière à permettre aux employés de reconnaître l'excellence de leurs pairs, notamment lorsqu'ils font preuve d'engagement pour améliorer l'expérience client et de leadership en donnant l'exemple sur le plan des pratiques culturelles.

## Langues officielles

FAC ne voit pas les langues officielles simplement comme une obligation, mais s'efforce de créer un véritable « climat de bilinguisme », tant pour ses clients que pour ses employés. Dans ce contexte, la société a mis en œuvre plusieurs pratiques exemplaires qui ont été reconnues par le Conseil du Trésor et la commissaire aux langues officielles. L'engagement du personnel envers le bilinguisme, le programme de formation linguistique et la traduction de haute qualité permettent à FAC de servir sa clientèle et son personnel simultanément dans les deux langues officielles du Canada.

En 2003, la commissaire aux langues officielles a remis le Prix Léon du Leadership au président-directeur général de FAC, M. John Ryan, en reconnaissance de l'engagement de la société envers le bilinguisme. Un seul Prix Léon du Leadership est remis chaque année au ministre fédéral ou PDG qui a fait preuve de leadership dans la mise en œuvre du programme des langues officielles au sein de son organisation.

## Notre engagement envers les fournisseurs

Les relations avec les fournisseurs font partie intégrante de la manière dont FAC brasse ses affaires. Une politique d'approvisionnement officielle assure un cadre d'approvisionnement qui est équitable, ouvert et transparent. L'administration de la politique englobe l'identification et l'établissement de relations d'affaires avec des sources concurrentielles de produits et services de qualité. D'ordinaire, toutes les fournitures, l'équipement et les services sont achetés d'une manière rentable, en fonction de la qualité, de la conformité aux besoins, de l'efficacité d'approvisionnement et de la disponibilité au moment de l'achat. L'une des responsabilités du conseiller juridique de FAC consiste justement à assurer l'équité de l'impartition des contrats. Au cours du dernier exercice, FAC a aussi embauché un directeur des acquisitions afin d'administrer la politique et d'améliorer les processus.

## Notre engagement envers l'environnement

La réussite économique des clients est étroitement liée à une gestion environnementale saine et durable. FAC comprend bien ce lien. C'est pourquoi elle s'est engagée à appuyer et à promouvoir des pratiques d'affaires équilibrées sur le plan environnemental. En tant que société d'État fédérale, FAC doit s'assurer que ses activités de prêt ne donnent pas lieu à un mauvais usage des fonds, à la contamination ou à une autre forme de détérioration de l'environnement. Ainsi, sa politique environnementale se veut-elle non seulement un outil de gestion du risque environnemental, mais également un mécanisme permettant l'intégration de la durabilité environnementale à tous les aspects de ses activités d'exploitation.



Des pratiques environnementales saines, c'est plein de bon sens... des affaires! La politique de FAC en matière d'environnement aide les clients à réussir à cet égard. Le fait de remplir un questionnaire environnemental fait maintenant partie du processus d'obtention d'un nouveau prêt. FAC fait aussi preuve de diligence raisonnable à l'égard de tout risque environnemental posé par un bien-fonds pris en garantie d'un prêt. Dans des cas bien définis, FAC procède à une inspection des lieux et embauche un consultant qualifié en matière d'environnement pour lui remettre un rapport environnemental indépendant. Un prêt assorti de conditions adéquates favorise les meilleures pratiques de gestion et assure la conformité aux lois et règlements fédéraux, provinciaux et municipaux qui s'appliquent en matière d'environnement.

Des produits, tels que l'*Enviro-prêt* de FAC, permettent aux agriculteurs et aux agri-entrepreneurs d'améliorer leurs activités d'exploitation et d'assurer une gestion saine des ressources. Pour illustrer ce qu'est la gérance de l'environnement, FAC fait la promotion des solutions environnementales novatrices mises au point par ses clients. Par ailleurs, la formation continue du personnel contribue à faciliter la prise de décisions de prêt saines sur le plan environnemental et à promouvoir un climat de sensibilisation entre FAC et ses clients, afin, en bout de ligne, d'encourager des pratiques d'exploitation agricole qui sont sécuritaires sur le plan environnemental.

Dès juin 2006, FAC sera assujettie aux dispositions de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCÉE). FAC travaille donc présentement à mettre au point les rapports, outils et processus nécessaires pour s'acquitter de ses obligations en matière de rapports et de gestion des risques environnementaux. À l'heure actuelle, des efforts sont déployés pour améliorer les différentes sections de la Politique de prêt de FAC qui traitent de gestion du risque environnemental, pour créer de nouveaux formulaires de prêt et remanier les formulaires existants et enfin, pour former le personnel à la politique et aux processus. Pour arriver à s'acquitter de ses obligations à cet égard et à répondre aux attentes stipulées dans la politique environnementale de FAC, obtenir les avantages économiques et environnementaux les plus importants et honorer notre engagement envers la LCÉE, FAC s'est donnée pour objectif à long terme d'intégrer la gestion du risque environnemental à la politique et aux procédures établies pour l'évaluation du risque. Tous ces efforts visent, en bout de ligne, à protéger l'exploitation des clients et à faire en sorte que FAC brasse ses affaires d'une manière responsable sur le plan social.

## Biosécurité

La biosécurité décrit le concept, les processus et l'objectif de la gestion - d'une manière holistique - des risques biologiques associés à l'alimentation et à l'agriculture. Au sens large, la biosécurité touche l'agronomie, les techniques d'élevage, la foresterie, les pêches et tous les aspects environnementaux s'y rattachant. La biosécurité englobe toutes les politiques et les cadres réglementaires visant à gérer les risques associés à l'alimentation et l'agriculture.<sup>4</sup> Au niveau de la ferme, la biosécurité consiste à protéger la santé du bétail en empêchant la

---

<sup>4</sup> Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Technical Consultation on Biological Risk Management in Food and Agriculture, Bangkok, Thaïlande, du 13 au 17 janvier 2003

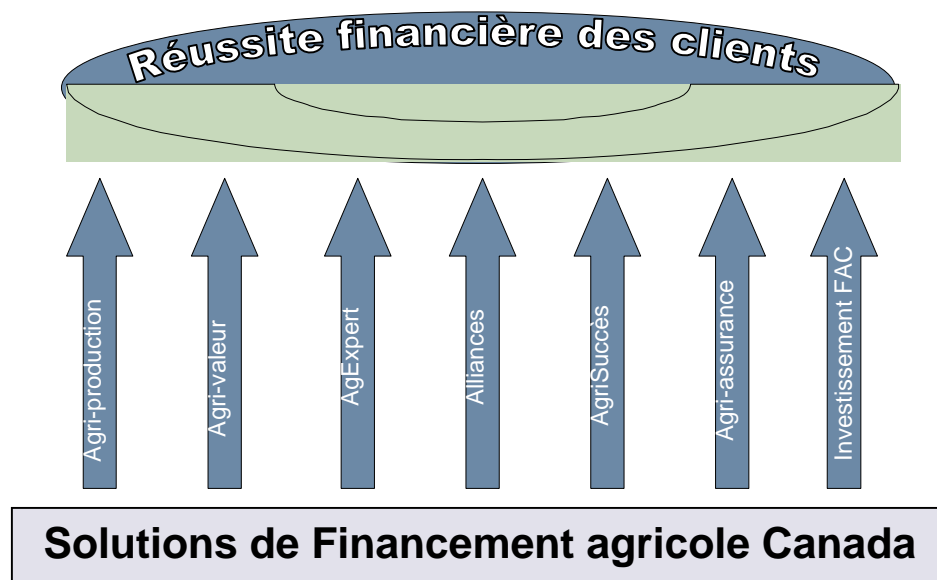


transmission des maladies.<sup>5</sup> Les préoccupations croissantes relativement aux maladies, telles que la maladie de la vache folle, la grippe aviaire, l'encéphalopathie des cervidés, la fièvre aphteuse et la contamination transgénique des animaux reproducteurs font en sorte que la biosécurité est rapidement devenue un enjeu de taille au sein de l'industrie agricole du Canada.

Dans le cadre de son engagement envers l'environnement, le secteur rural canadien et ses clients, Financement agricole Canada s'emploie à trouver de nouveaux moyens de sensibiliser et d'éduquer le public en matière de biosécurité. FAC travaille également à réviser un protocole pour les visites d'exploitation, afin de s'assurer que toutes les précautions sont prises pour protéger tant l'exploitation du client que l'environnement dans le cours de ses activités d'affaires. Les politiques et formulaires relatifs à l'environnement feront l'objet d'un examen, puis seront perfectionnés de manière à assurer la conformité aux pratiques environnementales. FAC invite par ailleurs ses clients à dresser un plan environnemental pour leur exploitation, afin d'assurer la poursuite de leurs activités et protéger l'industrie.

## Produits et solutions

FAC compte sept solutions distinctes conçues de manière à répondre aux besoins diversifiés des producteurs primaires, des fournisseurs, des transformateurs et des autres intervenants de l'industrie agricole canadienne : les prêts de l'Agri-production, les prêts de l'Agri-valeur, les logiciels de gestion AgExpert, les prêts d'Alliances par l'entremise de partenaires, l'information et la formation AgriSuccès, l'assurance-vie et accidents de l'Agri-assurance et les placements d'Investissement FAC.



<sup>5</sup> Agence canadienne d'inspection des aliments, *La biosécurité à la ferme... Guide pratique*, <http://www.inspection.gc.ca/francais/anima/heasan/fad/biosecurf.shtml>

## Financement sous forme de prêts et d'actions

Financement agricole Canada compte quatre champs d'activité financière : l'Agri-production, l'Agri-valeur, les Alliances et Investissement FAC.

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2005, les champs d'activité du Financement agricole et de l'Agri-entreprise s'appellent *Agri-production* et *Agri-valeur*, respectivement. L'Agri-production se concentre sur tous les producteurs primaires, petits et grands, tandis que l'Agri-valeur vise plutôt les clients dont les activités, notamment la production, le transport, l'entreposage, la distribution et la transformation, profitent à la production agricole canadienne, la facilitent ou en augmentent la valeur. Ces changements étaient nécessaires afin de clarifier le concept sur le marché, étant donné que le mot « agri-entreprise » était davantage associé aux entreprises agricoles, dont celles du secteur de la production primaire.

### Politique d'admissibilité

En 2005, FAC a modifié sa politique et ses processus d'admissibilité à ses produits de prêt et d'investissement. La politique antérieure a bien servi FAC. Toutefois, en raison de la création d'Investissement FAC et de la croissance du portefeuille de la valeur ajoutée, il était devenu nécessaire d'effectuer un examen et une mise à jour de la politique. La nouvelle politique s'applique à l'Agri-production, à l'Agri-valeur, aux Alliances et au Capital-risque.

Pour être admissible, le particulier ou la société (société de personnes, société par actions, coopérative) doit répondre aux critères suivants :

- Dans le cas d'un particulier ou d'une entreprise non constituée en société, le demandeur doit avoir l'âge légal de la province ou du territoire de juridiction.
- Dans le cas d'une entreprise non constituée en société, le citoyen canadien ou résident permanent, selon la définition de la *Loi sur l'immigration*, doit détenir une participation égale ou majoritaire.
- Dans le cas d'une entreprise constituée en société, elle doit être enregistrée au Canada; cependant, il n'est pas nécessaire que les actionnaires soient de citoyenneté canadienne.
- L'entreprise doit se concentrer sur la production agricole primaire canadienne, les activités qui rendent possible une telle production ou les activités qui profitent à la production agricole primaire canadienne. Elle doit notamment produire, transporter, entreposer, distribuer, transformer ou augmenter la valeur de la production agricole.
- L'objet du prêt ou de l'investissement doit se limiter à ce qui suit :
  - crédit pour acheter des actions dans une entreprise admissible;
  - crédit de financement, de refinancement ou de restructuration de dettes pour des terres agricoles, des bâtiments ou du bétail d'une entreprise admissible;
  - crédit pour financer des charges d'exploitation, telles que des intrants de culture ou des aliments pour le bétail;

- crédit pour financer de l'équipement agricole ou des véhicules, ou
  - investissement de capital-risque destiné à la constitution de capitaux propres, au financement, au refinancement ou à la restructuration de dettes.
- Les activités d'une entreprise de transformation à valeur ajoutée doivent être directement liées ou se rapporter à un produit agricole identifiable.

La politique formelle est assortie de *Lignes directrices en matière d'interprétation de la politique* et de *Questions d'admissibilité* visant à aider le personnel à évaluer l'admissibilité d'une entreprise. FAC dispose aussi d'un Processus de demande de décision d'admissibilité pour aider le personnel à évaluer l'admissibilité d'une entreprise. À cette fin, les décisions d'admissibilité sont répertoriées et affichées à l'interne au fur et à mesure qu'elles sont prises.

## Prêts de l'Agri-production et de l'Agri-valeur

FAC personnalise les nouveaux produits et solutions afin d'aider les producteurs primaires ainsi que les fournisseurs et transformateurs le long de la chaîne de valeur agricole à combler les besoins uniques et évolutifs de l'industrie. FAC joue un rôle de leader en ce qui a trait au développement de nouveaux produits, précisément pour répondre aux besoins de ses clients et de l'industrie agricole. Dans certains cas, le marché cible de ces produits est à priori restreint. Plusieurs produits développés par FAC ont d'ailleurs, été repris par d'autres institutions financières, ce qui profite à l'industrie. FAC travaille en étroite collaboration avec les agriculteurs canadiens et les exploitants à valeur ajoutée dans le but de mettre au point des solutions de financement pour chaque étape du cycle de vie de leur entreprise, du démarrage à la retraite, en passant par le transfert à la relève.

Consciente de l'interconnectivité croissante de l'industrie agricole, FAC offre aussi des forfaits financiers qui répondent aux besoins des alliances de producteurs, des coopératives et d'autres réseaux intégrés. C'est pourquoi elle forme des alliances et des partenariats avec d'autres organisations afin d'être en mesure d'offrir aux producteurs une gamme complète d'options de financement. Grâce à la collaboration, nous pourrions ouvrir la porte à de nouvelles occasions aux producteurs ainsi qu'aux fournisseurs et transformateurs le long de la chaîne de valeur agricole.

À mesure que les besoins des clients se transforment, FAC adapte sa façon de gérer sa gamme de produits. Elle examine régulièrement la pertinence de chacun de ses produits afin de maximiser la capacité de son personnel de campagne à travailler avec les clients dans le but de trouver le produit le mieux adapté à la situation de chacun. Cette façon de faire lui assure une grande flexibilité et lui permet d'adapter facilement ses produits aux besoins particuliers des clients.

FAC continuera d'axer ses efforts sur la prestation de produits nouveaux et innovateurs, afin de respecter son engagement envers tous les secteurs de l'industrie agricole.

Voici un tableau des produits de prêt de FAC :

<p><b>Prêt <i>Express</i></b> Produit préapprouvé et garanti, qui offre au producteur la flexibilité d'obtenir de nouvelles avances de fonds à sa discrétion.</p>	<p><b>Prêt en devise américaine</b> Destiné aux producteurs qui tirent des revenus en dollars américains, ce prêt leur permet d'emprunter du capital et de faire leurs paiements en dollars américains.</p>	<p><b>Prêt <i>Capacité plus</i></b> Financement préapprouvé jusqu'à concurrence d'un an, avec l'option de capitaliser les intérêts, pour l'achat de quota et de bétail de reproduction.</p>
<p><b>Prêt <i>Liquidités plus</i></b> Du financement qui permet aux producteurs d'investir dans d'autres secteurs de leur exploitation les liquidités qui serviraient normalement au remboursement du capital.</p>	<p><b>Prêt <i>Constructeur</i></b> Financement jusqu'à concurrence de 18 mois pour des travaux de construction, tels qu'une usine de transformation, un entrepôt frigorifique et des installations d'entreposage du grain. Les fonds sont décaissés selon les besoins durant la construction, mais aucun paiement n'est requis tant que la construction n'est pas terminée.</p>	<p><b>Enviro-prêt</b> Prêt qui permet de reporter les paiements de capital pendant un maximum de 18 mois pour construire un bâtiment, apporter des améliorations ou agrandir son exploitation, dans le but de mettre en œuvre de saines pratiques de gestion environnementale.</p>
<p><b>Prêt <i>Constructeur agricole</i></b> Financement provisoire jusqu'à concurrence de 18 mois pour des travaux de construction. Les fonds sont décaissés selon les besoins pendant la construction, mais aucun paiement n'est requis tant que la construction n'est pas terminée.</p>	<p><b>Prêt <i>Agri-début</i></b> Financement conçu pour aider ceux et celles qui ont fait des études postsecondaires à acheter leur premier élément d'actif agricole.</p>	<p><b>Prêt <i>Agri-flex</i></b> Financement qui permet de reporter les paiements de capital pendant une période pouvant atteindre un an, afin de permettre au producteur de tirer parti d'occasions ou de réduire les sorties de fonds pendant une période difficile.</p>
<p><b>Prêt <i>Chepteliseur</i></b> À l'étape de la mise sur pied du troupeau, l'éleveur peut se servir des rentrées de fonds pour financer la croissance de l'entreprise, au lieu de les utiliser pour faire des paiements.</p>	<p><b>Prêt <i>Agri-croissance</i></b> Permet des paiements d'intérêt seulement pour gérer les sorties de fonds jusqu'à ce que l'emprunteur commence à obtenir un rendement sur le capital investi.</p>	<p><b>Prêt <i>Affaires</i></b> Permet au client de l'Agri-valeur de prendre des congés de paiement de capital ne dépassant pas douze mois chacun, afin de financer une expansion.</p>
<p><b>Prêt <i>Agri+emploi</i></b> Financement destiné aux clients qui ont un revenu non agricole et qui sont intéressés à lancer ou agrandir une entreprise agricole.</p>	<p><b>Prêt <i>progrès-avantages</i></b> Prêt assorti de récompenses sous forme de réduction du taux d'intérêt pour les clients qui atteignent des objectifs et ratios financiers préalablement établis.</p>	<p><b><i>Plantez maintenant, payez plus tard</i></b> Financement destiné aux exploitations horticoles et offrant la possibilité de reporter les paiements jusqu'à ce que les nouveaux plants commencent à générer des rentrées de fonds.</p>
<p><b>Prêt <i>Pause-printemps</i></b> Financement conçu pour les exploitants forestiers, pour leur permettre de reporter leurs paiements jusqu'à ce que les nouveaux plants commencent à générer des rentrées de fonds.</p>	<p><b>Prêt <i>Pause-croissance</i></b> Les propriétaires de boisés peuvent reporter leurs paiements de capital pendant la croissance des arbres, jusqu'à ce que le boisé soit rentable.</p>	<p><b>Prêt <i>Intergénération</i></b> Financement destiné à la génération montante, pour l'aider à acheter la propriété d'un agriculteur qui veut prendre sa retraite et aider ce dernier à encaisser son avoir sans risque.</p>

## Capital de risque

L'accès à du capital est un enjeu de taille pour les producteurs et les agri-entrepreneurs canadiens. En effet, pour suivre le rythme du changement et l'évolution constante de l'industrie agricole, ils doivent avoir accès à de nouvelles sources de financement.

Reconnaissant qu'il s'agissait là d'une occasion de mieux servir l'industrie agricole, FAC a tiré parti de son expertise en financement agricole, ainsi que de son réseau à l'échelle du pays, pour contribuer au développement du capital de risque en agriculture. C'est ainsi qu'Investissement FAC a vu le jour en 2002.

Investissement FAC se concentre sur la prestation de financement sous forme de capital ou de quasi-capital aux petites et moyennes entreprises, investissant dans les entreprises canadiennes dont les services visent à faire avancer l'agriculture canadienne et l'économie mondiale. La division devient rapidement un investisseur reconnu en agriculture. Investissement FAC met l'accent sur les secteurs suivants : transformation alimentaire à valeur ajoutée, transformation commerciale, agriculture à l'échelle commerciale, entreprises qui appuient l'industrie agricole et l'agrobiotechnologie.

Sur le marché canadien du capital-risque et des souscriptions privées, il existe trois principales catégories de fonds :

1. les autres fonds publics, dont ceux de Capital de risque BDC et divers fonds de souscriptions privées et de capital-risque endossés par les gouvernements provinciaux (principalement au Québec);
2. les fonds des banques et autres fonds institutionnels, tels que BMO Capital Corporation, Roynat Capital, le groupe Financement Mezzanine CIBC, Financière Manuvie, etc.;
3. les fonds privés, tels que McKenna Gayle, CCFL, Dancap etc.

Au Canada, les activités d'investissement au sein de l'industrie du capital-risque ont connu un gain modéré en 2004, année où 1,8 milliard de dollars ont été déboursés, pour une hausse de 6 % par rapport à la somme de 1,7 milliard de dollars investie en 2003<sup>6</sup>. L'un des principaux facteurs de croissance était l'augmentation de 43 % des investissements (479 millions de dollars) faits par des investisseurs américains et étrangers (336 millions de dollars en 2003). Au cours des six premiers mois de 2005, les montants investis par le secteur du capital-risque canadien ont totalisé 962 millions de dollars (827 millions de dollars en 2004), soit une hausse de 16 % qui a été soulignée par les dépenses de 627 millions de dollars enregistrées au deuxième trimestre. Il s'agit du volume le plus élevé depuis le quatrième trimestre de 2003.

Depuis son lancement en 2002, Investissement FAC a investi un total de 33 750 000 \$ et pris des engagements de placement additionnels totalisant 8 250 000 \$. Les premiers investissements ont varié de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$ et ont été effectués au moyen de

---

<sup>6</sup> Source : MacDonald & Associates Limited, 2005. Investissement FAC obtiendra des données de marché supplémentaires de Thomson MacDonald (anciennement MacDonald Associates Ltd) au cours de l'exercice 2006-2007.

divers instruments de placement. D'autres investissements sont prévus<sup>7</sup>. Grâce à ses investissements de capital-risque, FAC aide des entreprises canadiennes solides et bien gérées, susceptibles d'avoir un impact positif sur l'agriculture. FAC invite d'autres investisseurs de capital de risque à participer à des projets de placement. En 2004-2005, Investissement FAC a enregistré un ratio de coinvestissement de 2,4:1 (41,0 millions de dollars). Depuis 2002, ce ratio se situe à 2,0:1 (68,85 millions de dollars). FAC s'attend à un ratio de coinvestissement de 1,3:1 en 2005-2006.

La Division du capital-risque de FAC a pris de l'expansion et possède maintenant des bureaux dans des marchés régionaux liés. Investissement FAC continue de soutenir la croissance sur le marché agricole par l'entremise de ses placements et aussi en sensibilisant les autres investisseurs des marchés financiers et de capital de risque aux occasions de placements dans le secteur.

### Alliances et partenariats

FAC a toujours brassé ses affaires directement avec ses clients par l'entremise d'un réseau de bureaux répartis partout au Canada. Depuis quelques années, FAC a accru sa pénétration du marché en travaillant de plus en plus avec des partenaires d'alliance pour offrir des produits et services aux agriculteurs canadiens. Nos programmes d'alliance appuient les objectifs d'affaires fondamentaux de nos partenaires, tout en offrant des solutions financières innovatrices aux producteurs directement au point de vente. À l'heure actuelle, FAC a des relations d'alliance avec 525 détaillants d'équipement agricole et plus de 60 fournisseurs, institutions financières et autres groupes et coopératives agricoles.

Les relations d'alliances de FAC sont délibérément conçues pour que chacun des intervenants clés – producteur, partenaire et FAC – en ressorte gagnant. Dans le cas des détaillants d'équipement agricole, la relation de partenariat peut être aussi simple qu'un service de recommandation de prêt, dans le cadre duquel la société finance les achats de nouvel équipement des clients qui désirent présenter une demande de prêt directement au Centre de service à la clientèle de FAC, à partir des locaux du concessionnaire. Dans le cadre des relations d'alliance davantage intégrées, FAC peut prêter par l'entremise d'un organisme qui agit comme point de contact pour l'administration du prêt. L'objectif primordial de FAC est d'améliorer et d'accroître les produits et les services qui sont offerts à l'industrie agricole et aux producteurs individuels, en collaborant avec des partenaires dont les produits et services sont complémentaires aux siens.

---

<sup>7</sup> Jusqu'ici, le gouvernement fédéral a annoncé un financement de 40 M\$ à Investissement FAC.

## Assurance collective du créancier

### Agri-assurance

FAC offre une protection d'assurance aux particuliers, aux familles agricoles et à leur exploitation. Cette protection d'assurance, spécialement conçue pour le secteur agricole, offre une couverture pouvant aller jusqu'à 1,5 million de dollars. Le client peut opter pour une protection individuelle ou conjointe et choisir d'assurer son emprunt en totalité ou en partie. Il est aussi possible de souscrire à un régime sur mesure, sans avoir à faire appel à un courtier ni à remplir de paperasse supplémentaire.

Le programme d'Agri-assurance de FAC offre les régimes suivants.

- Assurance-vie et assurance-accidents : Régime d'assurance de base de FAC qui peut servir à assurer tout prêt FAC, sauf le prêt *Liquidités plus*, le prêt *Pause-croissance*, le prêt *Express* et le *Prêt en devise américaine*.
- Assurance des personnes clés : Régime qui assure les personnes clés afin de protéger l'entreprise.
- Assurance-paiements : Régime qui offre un congé de paiement de deux ans sur les prêts assurés, en cas d'accident ou de décès.
- Assurance-capital fixe : La famille ou les associés de l'entreprise peuvent poursuivre les activités d'exploitation et ne faire que des paiements de prêt réduits ou ne pas en faire du tout.
- Assurance-crédit renouvelable : Le régime d'assurance-crédit renouvelable couvre les prêts dont la protection et les primes fluctuent en fonction du solde du prêt. Ce type de protection ne peut servir qu'à assurer un prêt *Express*.

Les régimes d'assurance-vie collective du créancier de FAC sont pris en charge par la Sun Life du Canada, Compagnie d'Assurance-Vie.

## Initiatives éducatives : Ateliers, séminaires, formation et nouvelles

### AgriSuccès

L'équipe AgriSuccès de FAC offre divers programmes, notamment des ateliers éducatifs conçus pour répondre aux besoins des producteurs primaires et des exploitants à valeur ajoutée évolués d'aujourd'hui. La gamme de programmes éducatifs est complétée par le bulletin *AgriSuccès Express*, seule publication électronique hebdomadaire au Canada consacrée aux enjeux agricoles, et le *Journal AgriSuccès*, publication imprimée qui paraît tous les deux mois.

Pour aider les producteurs à gérer chacune des étapes du cycle de vie de leur entreprise, AgriSuccès offre une gamme complète d'ateliers d'information et de formation à la gestion. Des ateliers d'une journée ou d'une demi-journée offrent de la formation en planification financière, en gestion des ressources humaines, en planification de la relève, en planification successorale et en établissement des objectifs. Le programme de huit jours, *Gestionnaire de*



*ferme avancé*, offre une analyse détaillée des éléments essentiels à la planification stratégique d'une entreprise.

AgriSuccès est une initiative stratégique de FAC visant à répondre aux défis croissants du marché agricole mondial. Des recherches exclusives ont révélé que les exploitants agricoles canadiens appliquent, en règle générale, des techniques de gestion très informelles. Selon un rapport de portée internationale produit par l'OCDE en 2002 sur les indicateurs environnementaux de l'agriculture, seulement huit pour cent des producteurs canadiens ont une formation complète en agriculture<sup>8</sup>. Cela représente une fraction des niveaux de formation atteints dans certains autres pays qui offrent des produits semblables sur le marché mondial. On note toutefois que la formation devient de plus en plus pratique courante chez les agriculteurs canadiens : quatre producteurs sur dix indiquent qu'ils ont assisté à plus d'un atelier de formation en gestion au cours des deux dernières années et cinq agriculteurs sur dix mentionnent qu'ils ont assisté à au moins un atelier en gestion agricole au cours des deux dernières années. FAC est engagée à fournir les services et les outils dont les producteurs ont besoin pour réussir.

Outre les ateliers de FAC, les producteurs peuvent participer à divers ateliers et séances de formation donnés par des intervenants du marché.

Afin d'appuyer les occasions d'apprentissage, FAC offre des prix d'excellence en planification des affaires aux étudiants inscrits à des programmes agricoles dans les universités et collèges canadiens. Les participants travaillent à l'élaboration d'un plan d'affaires fonctionnel avec l'aide d'un mentor afin de se préparer aux défis et aux occasions du monde réel. En 2004-2005, FAC a accordé un montant total de 73 000 \$ dans le cadre de son Programme de prix d'excellence en planification des affaires à 99 étudiants de 16 établissements d'enseignements participants.

## Logiciels

### AgExpert

En octobre 2002, FAC a fait l'acquisition d'AgExpert (anciennement Settler Agricultural Software), principal fabricant de logiciels canadiens de gestion agricole. AgExpert offre le logiciel de comptabilité *Analyste AgExpert*, logiciel bilingue de comptabilité qui permet aux producteurs primaires de saisir leurs rentrées et sorties de fonds, d'assurer le suivi des stocks et des immobilisations, de produire des rapports aux fins de la TPS et du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole (PCSRA) et enfin, de dresser des états financiers. Le logiciel *Gestionnaire AgExpert* permet au client d'effectuer un suivi du calendrier d'ensemencement et de plantation, d'application des engrais, des rendements et de l'utilisation d'herbicide pour l'ensemble de son exploitation. Qui plus est, tous les registres sur ses champs et ses cultures lui sont accessibles par ordinateur de bureau et ordinateur de poche Palm.

---

<sup>8</sup> Source : 3-12 Indicateurs environnementaux de l'agriculture de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2002.



AgExpert offre également de la formation en logiciel à différents endroits au Canada. Divers cours sont donnés pour différents niveaux, de débutant à avancé. Le site Internet [www.AgExpert.ca](http://www.AgExpert.ca) fournit aux producteurs agricoles et aux clients des produits et du soutien. Le service de soutien logiciel est assuré par l'entremise du centre d'appels AgExpert. Par ailleurs, tous les clients AgExpert reçoivent le service de soutien gratuitement la première année. Les clients AgExpert peuvent aussi s'abonner aux services de soutien logiciel, qui leur donnent accès tous les jours à des spécialistes.

FAC sait que des compétences avancées sont nécessaires pour livrer concurrence et réussir dans l'environnement d'aujourd'hui. Les produits AgExpert sont des outils importants pour soutenir les agriculteurs à l'échelle du Canada et les aider à croître, diversifier leurs activités et prospérer.

## Services en ligne

FAC offre des services en ligne, accessibles par l'entremise de son site Internet [www.fac-fcc.ca](http://www.fac-fcc.ca). Les clients et le public ont ainsi accès à divers services, notamment de l'information sur les produits et solutions de FAC, des nouvelles et des publications agricoles et bien plus. On y trouve également une trousse de financement agricole, le cours des produits de base (mis à jour régulièrement) et des prévisions météo sur cinq jours pour toutes les régions canadiennes. Le site contient également une demande de crédit en ligne, ce qui permet aux intéressés d'avoir une longueur d'avance au moment de présenter leur demande de crédit à FAC.

Les clients de FAC peuvent examiner tous les volets de leur portefeuille de prêt en ligne, dont la répartition du capital et des intérêts, les frais d'assurance, les détails ou l'historique du prêt et ce, 24 heures sur 24, sept jours sur sept. L'accès immédiat à la valeur des terres agricoles en ligne y est aussi gratuit.

Le site [MarchedelaFermeCanadienne.com](http://MarchedelaFermeCanadienne.com) de FAC a été conçu pour appuyer les clients et leurs produits. En effet, les clients de FAC peuvent ainsi vendre leurs produits sur les marchés mondiaux. Le site présente des produits de grande qualité, allant de la viande de gibier aux vins primés, en passant par le bœuf, les roses fraîches, les confitures et les gelées. Tous les clients de FAC désireux de vendre leurs produits sur les marchés mondiaux peuvent s'inscrire sur le site [www.MarchedelaFermeCanadienne.com](http://www.MarchedelaFermeCanadienne.com). Il s'agit d'un service tout à fait gratuit.

## Obligations de FAC

Les obligations de FAC sont un placement souple et garanti, qui est offert à prix concurrentiel. Elles constituent un investissement admissible aux REER, FERR et REEE et font partie d'une saine stratégie d'investissement à long terme. En raison de son engagement envers le secteur rural du Canada, le produit tiré de la vente des obligations de FAC est utilisé pour financer ses clients.

Les obligations de FAC sont entièrement garanties par le gouvernement du Canada. Les échéances offertes varient d'un an à 10 ans. Les obligations sont vendues en tranches de 1 000 \$, sous réserve d'un investissement minimum de 5 000 \$. Les investisseurs particuliers et les sociétés de placement peuvent choisir parmi une gamme de conditions et de prix.

Les obligations de FAC sont avantageuses!

- Même qualité de crédit que les obligations du gouvernement du Canada (AAA)
- Vaste gamme d'échéances, de coupons et de fréquences de paiement des intérêts
- Occasion unique d'investir dans l'agriculture canadienne
- Investissement admissible aux régimes enregistrés d'épargne retraite, aux fonds enregistrés de revenu de retraite et aux régimes enregistrés d'épargne-études.

Les obligations de FAC sont vendues par l'entremise de divers courtiers et de services de courtage à commissions réduites, situés un peu partout au Canada.

## Marché

FAC fait partie du secteur des services financiers canadiens, qui comprend, en outre, les banques à charte, les coopératives de crédit (credit unions), les caisses populaires et les organismes de prêt provinciaux.

Le Canada possède actuellement six grandes banques ou groupes financiers ainsi que :

- 13 petites banques à charte;
- 50 banques étrangères (sous forme de filiales ou succursales étrangères);
- 1 100 coopératives de crédit et caisses populaires;
- 25 sociétés de fiducie;
- plus de 100 sociétés d'assurance-vie;
- 200 sociétés de crédit indépendantes;
- 200 courtiers indépendants;
- 4 000 conseillers, planificateurs financiers et maisons de courtage de valeurs;
- 3 700 sociétés de financement dont l'actif s'élève à 5 millions de dollars et plus

Plusieurs grands concurrents sont maintenant actifs sur le marché canadien des services financiers et y offrent des produits et services qui comprennent des prêts hypothécaires résidentiels et commerciaux, des cartes de crédit, du financement d'automobiles et du crédit-bail pour l'acquisition d'équipement.

Les programmes des gouvernements fédéral et provinciaux qui visent essentiellement la même clientèle que FAC comprennent les organismes suivants.

- ATB Financial
- Agriculture Financial Services Corporation
- La Financière agricole du Québec
- Manitoba Agricultural Services Corporation
- Nova Scotia Farm Loan Board
- PEI Lending Agency

# Analyse du contexte commercial et enjeux stratégiques

## Processus de planification stratégique

Le processus de planification stratégique engage le Conseil d'administration (CA) et l'Équipe de la haute direction (ÉHD) dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise. Le processus vise à accroître la capacité de FAC à développer et à mettre à exécution sa stratégie par l'examen du contexte d'exploitation actuel, l'établissement de l'orientation future, l'évaluation de l'état actuel des choses et la mise au point de stratégies d'entreprise qui mèneront la société vers l'avenir qu'elle s'est tracé. L'indicateur de performance global sert de modèle pour établir le plan d'entreprise stratégique, les plans des divisions et des unités d'affaires, ainsi que les objectifs annuels de rendement du personnel.

En 2005, la société a mis à jour sa carte stratégique et son indicateur de performance global, afin de tenir compte des nouvelles stratégies d'affaires et des changements opérationnels proposés. Parmi les améliorations apportées, il faut souligner l'intégration de mesures des facteurs de performance, afin d'assurer un meilleur suivi des résultats souhaités.

Parallèlement, des processus visant la gestion du portefeuille de projets ont été mis en œuvre, dans le but d'optimiser l'exécution de la stratégie d'affaires de FAC. C'est ainsi qu'un plan de travail annuel a été mis au point pour l'ensemble de la société. La régie de la gestion du portefeuille de projets incombe à l'Équipe de mise en œuvre de la stratégie (EMS), un sous-groupe de l'ÉHD.

Le présent plan d'entreprise est le résultat du processus de planification stratégique. Il précise la manière dont la société s'y prendra pour réaliser sa vision, sa mission et sa stratégie d'affaires.

Les principales composantes du plan d'entreprise comprennent :

- **la vision, la mission, les valeurs et les pratiques culturelles de FAC**
- **une analyse du contexte d'exploitation de FAC**
- **les thèmes stratégiques**  
Principaux domaines d'interventions de haut niveau sur lesquels FAC se concentrera au cours des cinq prochains exercices. Ils sont formulés en termes de « perspectives » dans l'Indicateur de performance global.
- **les objectifs stratégiques**  
Principales manières dont FAC mènera la stratégie d'affaires au cours des cinq prochains exercices

- **les cibles et mesures du rendement de la société**  
Mesures qui illustrent la manière dont FAC déterminera l'atteinte des objectifs d'entreprise. Les cibles se veulent des jalons vers la réalisation d'un objectif ou d'un groupe d'objectifs particulier.
- **les initiatives stratégiques**  
Projets et autres programmes qui contribuent à l'atteinte des objectifs d'entreprise.

## Analyse du contexte d'exploitation externe

FAC surveille de près et analyse de manière proactive le contexte d'exploitation externe où elle évolue, afin de cerner et d'évaluer les enjeux stratégiques à régler. Une communauté d'excellence sur le contexte d'exploitation, composée d'experts en la matière des quatre coins de la société, analyse tous les trimestres le contexte d'exploitation afin d'en surveiller l'évolution et les répercussions sur FAC.

### Industrie agricole

#### Secteur bovin – Encéphalopathie spongiforme bovine

L'annonce, en mai 2003, d'un cas d'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) a eu des répercussions importantes sur l'industrie bovine canadienne. La frontière étant fermée, les exportations canadiennes de bovins et de bœuf sont littéralement tombées à zéro; avant la crise, la moyenne des exportations mensuelles de bovins vivants et de bœuf se chiffrait respectivement à 134 millions de dollars et 175 millions de dollars. La frontière canado-américaine est demeurée fermée au mouvement de ruminants vivants (bovins, moutons, bisons, etc.) pendant près de deux ans.

En décembre 2004, le département de l'Agriculture américain promulguait une règle commerciale qui permettrait l'exportation de bovins canadiens vivants âgés de moins de 30 mois aux États-Unis. Cinq jours avant l'ouverture de la frontière, prévue pour le 7 mars 2005, l'organisation R-CALF (Ranchers-Cattlemen's Action Legal Fund) a obtenu une injonction contre la règle du département de l'Agriculture. La décision a fait l'objet d'un appel et, en juillet 2005, la Ninth Circuit Court of Appeals annulait l'injonction temporaire accordée par le juge Richard Cebull.

L'injonction temporaire ayant été écartée, les exportations de bovins canadiens âgés de moins de 30 mois aux États-Unis, aux fins d'abattage, ont repris et les prix se sont raffermis. Par la suite, l'audience d'appel de R-CALF auprès de la Ninth Circuit Court of Appeals au sujet du renversement de l'injonction temporaire a été rejetée en octobre 2005.

La réouverture de la frontière canado-américaine a insufflé un sentiment d'optimisme au sein de l'industrie, alors que le commerce du bétail est presque revenu à la normale et que les producteurs s'attaquent à de nouveaux défis. La frontière demeure cependant fermée aux expéditions de bovins âgés de plus de 30 mois et des produits de ces bovins.

## **Secteur porcin – Remontée du prix et pressions commerciales**

Les prix du porc se sont sensiblement redressés en 2004 et ont maintenant recommencé à descendre, suivant la courbe normale du cycle des prix du porc. Le 5 mars 2004, le National Pork Producers' Council (NPPC) (conseil national des producteurs de porcs des États-Unis) a demandé au département du Commerce des États-Unis de faire enquête sur la possibilité d'imposer des droits antidumping et compensateurs sur les importations canadiennes de porcs vivants. La Commission du commerce international (CCI) des États-Unis a entendu la demande préliminaire au début de mai. La décision rendue était partagée : le Canada a gagné la poursuite intentée contre lui en vue d'instituer des droits compensateurs, mais perdu sa cause pour ce qui est de l'enquête antidumping. Dans sa décision finale, la CCI des États-Unis a conclu que le Canada avait bel et bien fait du dumping de porcs vivants sur le marché américain. Une deuxième décision à cet égard précisait que le dumping n'avait toutefois pas causé de préjudice appréciable aux éleveurs porcins des États-Unis. Les tarifs douaniers imposés sur les porcs en provenance du Canada ont donc été rescindés.

Un groupe de producteurs porcins de l'Australie a revendiqué l'interdiction d'importer du porc et des produits du porc en Australie. La revendication est fondée sur la possibilité que ces produits introduisent le syndrome de dépérissement postsevrage multisystémique dans le troupeau australien. La cause est actuellement à l'étude au sein de l'appareil judiciaire de l'Australie. Le gouvernement australien défend énergiquement ses politiques d'importation. L'Australie se classe au troisième rang des plus importants marchés d'exportation du porc canadien, pour des exportations évaluées à 91 millions de dollars.

## **Secteur avicole – Grippe aviaire**

La grippe aviaire est une infection virale contagieuse qui affecte, croit-on, toutes les espèces d'oiseaux. Bien que se soit rare, l'infection peut se propager aux humains.

En février 2004, la présence de la grippe aviaire (souche H7) a été confirmée dans la région de la vallée du Fraser, en Colombie-Britannique. Pour enrayer la propagation du virus, plus de 17 millions de poulets, dindons, canards et oies ont été abattus. FAC a réagi en permettant à ses clients titulaires d'un prêt avicole de reporter leurs paiements afin de les aider à traverser la crise.

À l'échelle mondiale, la grippe aviaire (H5N1) est devenue une préoccupation des plus sérieuses, des épidémies s'étant produites dans de nombreux pays. Le gouvernement canadien encourage tous les pays à collaborer à un effort global de planification visant à réduire les risques de transmission, ainsi que les possibilités de contamination humaine et de mutation de la souche. Afin de prévenir la contamination, l'Agence canadienne d'inspection des aliments recommande aux éleveurs de bovins et aux producteurs avicoles commerciaux de maintenir de strictes pratiques de biosécurité. FAC recommande fortement à ses clients de suivre ces pratiques, notamment :

À la ferme :

- Se tenir loin des zones fréquentées par des oiseaux sauvages;
- Maintenir un contrôle strict de l'accès à leur poulailler par les gens et l'équipement;
- Nettoyer et désinfecter l'équipement avant de pénétrer dans les poulaillers;

- Ne pas garder de mangeoires pour oiseaux et de canardières sur la ferme.
- Maintenir des normes élevées d'hygiène.

Il est recommandé de communiquer immédiatement avec un vétérinaire ou le bureau local de l'ACIA si des volailles de votre bande montrent des signes de contamination. Les producteurs sont tenus de signaler tout cas présumé de grippe aviaire puisqu'il s'agit d'une maladie à déclaration obligatoire en vertu de la *Loi sur la santé des animaux*.

En novembre 2005, la présence de sous-types nord-américains à faible pathogène de la grippe aviaire a été détectée dans un petit nombre d'oiseaux sauvages au Québec (H5N3), au Manitoba (H5N1) et en Colombie-Britannique (H5N9 et H5N2). Le virus de la grippe aviaire est communément décelé chez les oiseaux sauvages partout dans le monde. L'analyse des cas observés n'indique pas qu'ils représentent une nouvelle menace pour la santé humaine. Toutefois, la présence continue du virus renforce l'importance de maintenir de strictes pratiques de biosécurité dans toutes les exploitations avicoles canadiennes.

Le 20 novembre 2005, l'ACIA a confirmé que la grippe aviaire avait été détectée chez un canard d'une ferme à Chilliwack, en Colombie-Britannique. Le virus détecté est de souche nord-américaine à faible pathogène (H5). L'ACIA a entrepris de mettre en œuvre des mesures de contrôle préventives et les préparatifs sont en cours afin de détruire tous les oiseaux qui se trouvaient où le canard contaminé a été découvert. On surveille, en outre, la santé des oiseaux domestiques de la région immédiate.

FAC suit activement les développements sur le plan de la grippe aviaire et ses répercussions possibles sur l'industrie et sur ses clients.

## **Revenu agricole**

Selon Statistique Canada, les recettes agricoles en espèces ont augmenté en 2004, pour la première fois en trois ans, en raison de la hausse des revenus dans les secteurs des cultures et du porc. Au total, les producteurs ont tiré 36,5 milliards de dollars en recettes de l'élevage et de la production de cultures, et en paiements des programmes de soutien, une augmentation de 6,1 % par rapport à 2003. Le revenu agricole net total a atteint 3,5 milliards de dollars en 2004, ce qui représente une hausse de 52,9 % par rapport à la moyenne des cinq dernières années<sup>9</sup>.

Un rapport déposé en juillet dernier par l'honorable Wayne Easter, député de Malpeque et secrétaire parlementaire auprès du ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, précise : « La crise du revenu agricole au sein des exploitations familiales n'est pas une situation à court terme ou cyclique. Elle est en fait systémique et de longue durée, et de plus, mondiale. Les producteurs canadiens, américains et brésiliens font face à des problèmes similaires, et même les producteurs européens ne sont pas épargnés. Partout sur la planète, un nombre de plus en plus faible de producteurs produit davantage pour un revenu net du marché de moins en moins élevé. »

---

<sup>9</sup> Statistique Canada, Revenu agricole net, 2004 révisé.

Le rapport, *Un pouvoir de marché accru pour les producteurs agricoles canadiens*, se fonde sur des consultations tenues en janvier et février 2005 avec plus de 450 producteurs et représentants de groupes de producteurs spécialisés et d'organisations agricoles de toutes les provinces. « Les consultations indiquent que les producteurs veulent voir des programmes gouvernementaux aussi utiles et transparents que possible. Les producteurs primaires veulent être consultés à la création et à l'occasion des examens subséquents de ces programmes. Dans tous les cas, le message clairement exprimé à l'occasion de ces rencontres est que les producteurs préfèrent tirer leurs revenus de la vente de leurs produits sur les marchés. Ils n'ont pas d'influence sur les prix du marché, ni sur l'une ni sur l'autre des extrémités de la chaîne, dans un secteur corporatif de plus en plus concentré qui leur vend des intrants et achète leurs produits. Malgré leur remarquable efficacité, les producteurs canadiens ne possèdent pas la puissance commerciale qui leur permettrait d'obtenir les pleins avantages économiques de leurs investissements et efforts. Les ententes commerciales internationales et l'OMC ont grandement contribué à la forte croissance de l'importance accordée aux exportations dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire, pourtant la part de ces nouvelles richesses détenue par les producteurs demeure excessivement faible. »

### **Contexte du commerce international**

Le contexte du commerce international est une question qui prend de l'importance au sein de l'industrie agricole. À l'heure actuelle, un certain nombre de questions concurrentes exercent des pressions à grande échelle sur les produits agricoles.

- 1) L'Organisation mondiale du commerce (OMC) a été saisie de trois différends touchant l'agriculture : l'amendement Byrd, le bois d'œuvre et les produits biotechnologiques.
- 2) La Commission du commerce international des États-Unis (CCI) s'est montrée très active au cours des dix dernières années quant à diverses questions et rien n'indique qu'elle ralentira le rythme dans un avenir prévisible.
- 3) Le cycle de négociations de Doha de l'OMC, qui faisait du surplace, a débouché sur une entente entre l'Union européenne et les États-Unis pour la reprise des pourparlers. Le Canada continue de chercher des appuis en ce qui concerne les questions d'importance nationale (CCB, gestion de l'offre, subventions à l'exportation, etc.) En novembre 2005, on s'inquiétait des répercussions des propositions actuelles sur les secteurs canadiens des céréales et des productions soumises à la gestion de l'offre. On est, toutefois, incertain quant à la possibilité qu'une entente soit conclue. FAC continue de suivre de près les négociations de l'OMC.



## Économie

Bien que l'inflation actuelle demeure à l'intérieur de la fourchette cible de la Banque du Canada de 1 % à 3 %, les récentes augmentations des cours de l'énergie et le rythme de croissance de l'économie suscitent l'inquiétude de la Banque concernant les pressions inflationnistes des 18 à 24 prochains mois. La Banque du Canada a réagi en relevant son taux à un jour en septembre 2005 et les marchés financiers s'attendent à ce que les hausses de taux se poursuivront dans le premier trimestre de 2006.

Les prévisions du marché quant à la direction du taux bancaire seront surtout déterminées par les variations du dollar canadien. Le dollar canadien a fluctué de 80 à 86 cents américains. Si la Banque du Canada arrive à la conclusion que le mouvement du dollar canadien est cohérent par rapport aux facteurs économique fondamentaux (dont les cours de l'énergie), les hausses de taux se poursuivront jusqu'à ce que les pressions inflationnistes soient contenues.

## Secteur des services financiers

FAC œuvre dans le secteur des services financiers. Au cours des douze dernières années, FAC a réussi à faire croître son portefeuille de prêts et à maintenir son statut de principal prêteur à terme à l'industrie agricole canadienne.

Parmi les autres organismes qui répondent aux besoins de financement de l'industrie agricole, on compte comprennent les banques à charte, les organismes de prêt provinciaux, les programmes de financement des fabricants de matériel et les institutions de financement indépendantes. Les principaux concurrents de la société à l'échelle nationale sont les banques à charte, bien que les coopératives de crédit gagnent du terrain.

En plus des concurrents traditionnels, il faut aussi prendre en compte la possibilité que des institutions étrangères augmentent leurs activités au sein du secteur du financement agricole canadien.

## Encours de la dette agricole

Statistique Canada a indiqué qu'en date du 31 décembre 2004, l'encours de la dette agricole avait augmenté de 4,9 % à 48,9 milliards de dollars, poursuivant la progression constante amorcée en 1993. La dette hypothécaire et la dette non hypothécaire ont tous deux augmenté, soit de 8,7 % et 1,6 % respectivement. La dette non hypothécaire est, depuis 1993, plus importante que la dette hypothécaire. En 2004, la dette non hypothécaire a atteint 25,4 milliards de dollars et la dette hypothécaire 23,6 milliards de dollars.

La majeure partie de la dette non hypothécaire est détenue par les banques à charte (57,6 %) et les coopératives de crédit (23,7 %). Les principaux détenteurs de la dette hypothécaire agricole sont Financement agricole Canada (36,5 %), les banques à charte (27,8 %), les particuliers (15,2 %), les coopératives de crédit (8,9 %) et les organismes des gouvernements provinciaux (5,7 %).

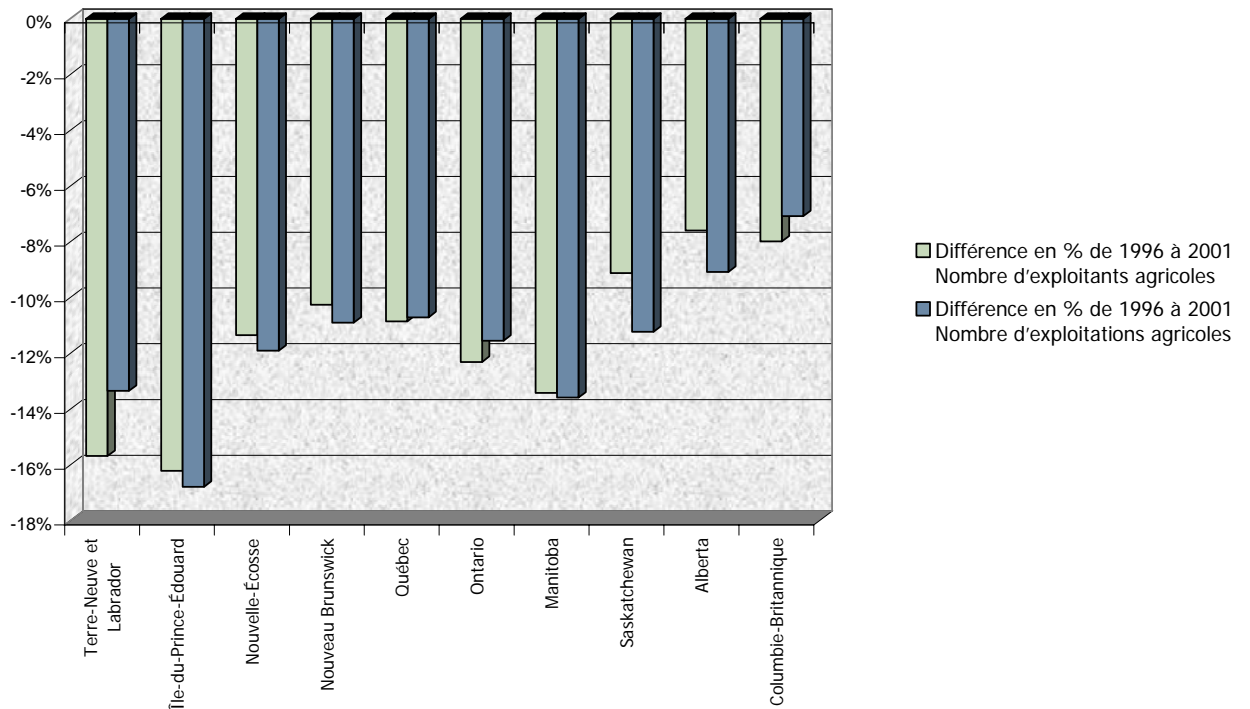
## Client

L'industrie que FAC sert continue de traverser une période extraordinaire de transformation et de consolidation.

Selon le Recensement de l'agriculture de 2001 de Statistique Canada, la population agricole canadienne continue de diminuer, chutant de 851 410 personnes 1996 à 727 125 en 2001. Au sein de la population agricole canadienne, les immigrants représentent également une proportion en déclin alors que l'opposé est vrai pour la population générale.

L'âge moyen des exploitants agricoles est passé de 45,3 en 1996 à 49,9 en 2001. Le revenu moyen provenant de toutes les sources s'établissait à 64 160, soit 3,2 % de moins que le revenu total des familles de la population générale. Le revenu agricole net ne contribuait que 18 cents à chaque dollar gagné.

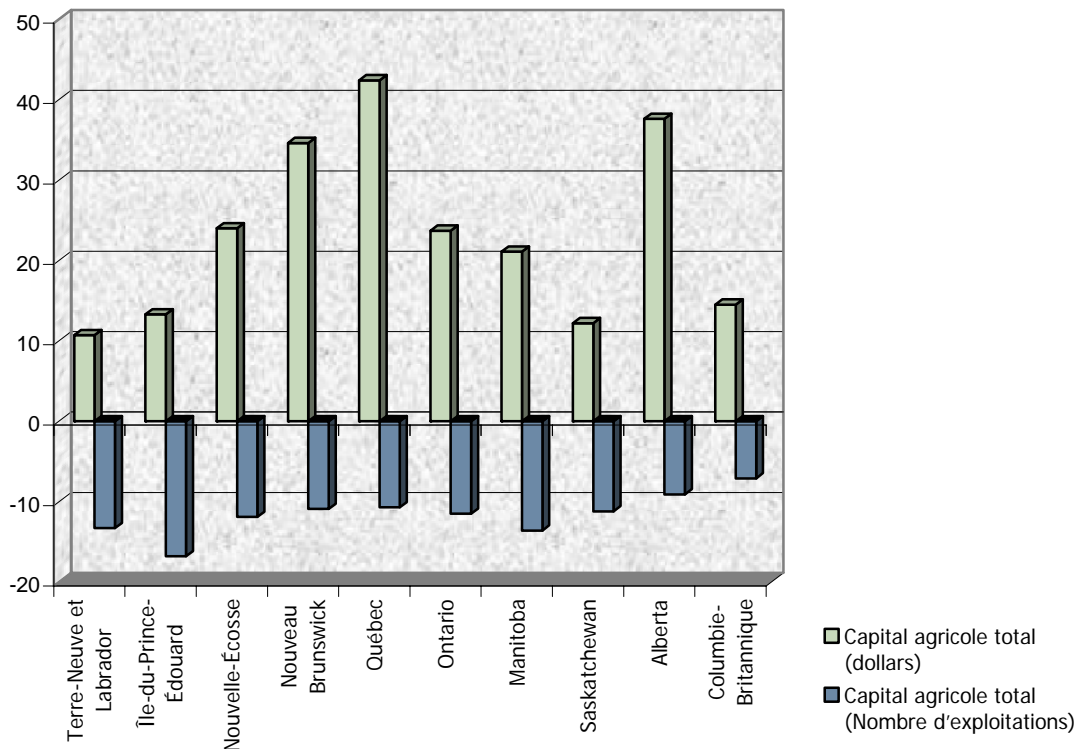
**Différence en pourcentage du total d'exploitants et d'exploitations agricoles de 1996 à 2001**



Comme l'illustre de graphique ci-dessus, le nombre de fermes (et le nombre d'exploitants agricoles) a chute sensiblement dans chaque province dans une seule période de recensement. Le nombre d'exploitations agricoles au Canada n'a cessé de diminuer depuis les années 1930s, et c'est une tendance qui devrait s'accélérer dans l'avenir compte tenu des nouveaux défis que continue de poser le secteur. Si la tendance actuelle se maintient, il est prévu qu'au moins 25 000 exploitations agricoles additionnelles cesseront d'exister d'ici cinq ans. En d'autres mots, le nombre de clients disponibles au niveau de la ferme diminuera aussi. Rien n'indique que cette tendance ne se poursuivra pas.

Bien que le nombre de clients potentiels de FAC sur le plan du financement agricole diminue chaque jour, la valeur total au niveau du marché des fermes a en fait augmenté dans l'ensemble. Le graphique suivant illustre clairement la tendance à la consolidation et la croissance du secteur. Le nombre d'exploitations agricoles a simultanément diminué dans chaque province, alors que le niveau du capital agricole a augmenté, créant un fonds de capital plus important dans l'ensemble, mais un fonds détenu par un moins grand nombre de participants.

**Différence en pourcentage du total de capital agricole et du nombre d'exploitations, de 1996 à 2001**



Le processus de regroupement exige une certaine prise d'expansion par les exploitations résultantes. Par conséquent, le niveau d'intérêt payé par les exploitations agricoles a augmenté de manière importante dans toutes les provinces.

En raison du regroupement qui se produit sur le marché, chaque jour amène de moins en moins d'occasions de nouer des relations et chaque relation client représente une valeur potentielle plus importante que par le passé. Dans un tel contexte, il est critique que FAC ne fasse pas fausse route avec les clients, car l'avenir offrira moins d'occasions de créer et de nouer les relations nécessaires à sa croissance future.

Les sondages visant à évaluer l'expérience client fournissent chaque jour des éléments sur lesquels agir relativement à l'expérience client et ce, du point de vue du client. Dans l'ensemble, les nouvelles sont bonnes.

Afin de combler les besoins de ses clients, aujourd'hui et à l'avenir, FAC doit créer une infrastructure qui permette la collaboration interfonctionnelle, appuie la croissance des affaires et permette au personnel d'offrir une expérience client améliorée. L'objectif final consiste à offrir au client une expérience exceptionnelle et ce, en tout temps et peu importe le mode de prestation choisi.

## Données socio-démographiques

### Financement agricole Canada

Financement agricole Canada (FAC) compte près de 1 200 employés dans des bureaux situés aux quatre coins du Canada. La moyenne d'âge de ses employés est de 39 ans et la plupart sont avec elle depuis au moins huit ans. En raison de l'âge moyen relativement jeune du personnel et du nombre moyen peu élevé d'années de service, il devient de plus en plus important d'établir un processus de transfert des connaissances des employés plus expérimentés aux nouveaux employés.

L'effectif de FAC se compose essentiellement d'employés de la génération du baby boom et de la génération X. Ces deux groupes sont motivés par différents facteurs et ont des priorités différentes (par exemple, la génération X accorde une plus grande importance à l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle que la génération du baby boom). FAC doit tenir compte de ces différences lorsqu'elle gère ses employés, les forme, les récompense et communique avec eux.

Comme moins de 4 % de l'effectif de FAC sera admissible à la retraite dans n'importe quelle des 15 prochaines années, on ne s'attend pas à subir de pénurie de compétences ni de perte des connaissances durant cette période. Des projets de ressources humaines, tels que la planification de l'effectif, le recrutement, le maintien en emploi et la formation au leadership, sont également en place afin d'assurer le maintien de l'effectif.

L'accroissement de la représentation des divers groupes de travail demeure un défi, malgré les efforts soutenus que FAC déploie pour recruter des gens qualifiés, puis les maintenir en emploi. Le plan visant la diversité à FAC, qui vient d'être approuvé, sera intégré à différents projets courants de gestion des ressources humaines afin de poursuivre ces efforts.

## Relations avec le gouvernement

FAC bénéficie du soutien de tous les partis depuis plusieurs années. Le Programme de visite des députés de FAC joue un rôle prépondérant dans l'établissement de liens entre le personnel local et les représentants élus. Lors des dernières parutions de la société devant le Comité permanent de l'agriculture et de l'agro-alimentaire, dont celle du 10 mars 2005, les députés n'ont soulevé aucun problème important et certains membres du comité ont même fait des commentaires élogieux à l'égard de la société.

La réforme des processus parlementaires se poursuivra. Les simples députés se verront conférer davantage de responsabilités, particulièrement pendant les réunions du Comité

permanent. Il faut donc s'attendre à voir de nouvelles modifications à l'avenir, lesquelles pourraient avoir des répercussions importantes sur les sociétés d'État. FAC fera preuve de diligence sur le plan du suivi de toutes les factures, afin d'être certaine de bien comprendre les implications potentielles.

## Technologie

### **Technologie de l'information**

L'industrie de la technologie de l'information (TI) devient de plus en plus complexe et évolue à un rythme effréné. Un investissement fait aujourd'hui dans diverses mises à niveau risque fort d'être répété rapidement, à mesure que de nouveaux programmes et technologies sont créés.

Une grande tendance est en train d'émerger au sein de l'industrie de la TI : le regroupement. Les fournisseurs de technologie s'efforcent de trouver de nouvelles possibilités de croissance et ont recours à des stratégies d'acquisition et de prise de contrôle dans le but d'accroître leur clientèle. La TI continue d'avoir à l'œil les effets potentiels et les résultats de l'acquisition de PeopleSoft par Oracle, de même que toute autre activité de fusion, afin de faire en sorte que les investissements technologiques de FAC soient bien positionnés pour l'avenir.

### **Technologie agricole**

L'urbanisation rapide, l'intensification des pressions sur les ressources naturelles et les questions d'environnement provoquent des changements radicaux sur le plan de la technologie agricole. La mise au point et le perfectionnement de l'équipement et de la technologie sont devenus essentiels à la qualité, à l'efficacité et à la sécurité du secteur agricole et des aliments produits. Devant l'abondance de l'information et la diversité des choix technologiques, les producteurs doivent relever un autre défi de taille : gérer tous les aspects de leur entreprise, du financement au marketing, en passant par la production. L'innovation et l'adaptation n'est plus une préférence. Les producteurs doivent adopter les nouvelles technologies s'ils veulent être en mesure de faire face aux défis que leur posent la mondialisation et la commercialisation croissantes de l'industrie agricole.

Une proportion de plus en plus grande des coûts d'exploitation et des immobilisations est consacrée à l'achat de machinerie et d'équipement plus puissants et plus performants. Combinées, la machinerie et la technologie représentent le deuxième investissement le plus important de capital, après l'achat du bien-fonds.

## Résumé des résultats - Indicateur de performance global de 2005-2006

Les pages suivantes résument les mesures, les cibles et les résultats prévus de l'indicateur de performance global pour l'exercice 2005-2006. Les résultats prévus sont en date d'octobre 2005.

### Accroître la présence sur le marché

Mesures	Cibles de 2005-2006	Prévisions de 2005-2006
<input type="checkbox"/> Croissance du portefeuille	<input type="checkbox"/> 5,44 %	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> Revenus autres que d'intérêt	<input type="checkbox"/> 11,9 M\$	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> Marge d'intérêt nette	<input type="checkbox"/> 3,11 %	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> Recrutement de nouveaux clients - Tous les modes de prestation	<input type="checkbox"/> T1 - cibles du financement agricole T3 - Cibles d'AgExpert et début des rapports sur les cibles d'AgriSuccès	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> Part du marché	<input type="checkbox"/> Établir des cibles par champ d'activité	<input type="checkbox"/> Conforme au plan; Cibles de la part du marché de l'Agri-production établies. Examen de la part du marché de l'Agri-value et décision de ne pas établir de mesures.
<input type="checkbox"/> Capital-risque -Revenus d'intérêt et de frais	<input type="checkbox"/> 2,6 M\$	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> Capital-risque – Montant coinvesti	<input type="checkbox"/> 1,3:1	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> Capital-risque – Capital investi	<input type="checkbox"/> 18,0 M\$	<input type="checkbox"/> En retard en raison d'une érosion marquée des prix et de liquidités excessives découlant d'un montant élevé de capital non investi dans les Fonds d'investissement de travailleurs (FIT) et de prêteurs principaux très agressifs.
<input type="checkbox"/> Temps passé avec les clients et les prospects pour les activités de valeur ajoutée	<input type="checkbox"/> Élaborer le plan de travail et établir des cibles pour les exercices à venir	<input type="checkbox"/> Conforme au plan

## Améliorer l'expérience client

Mesures	Cibles de 2005-2006	Prévisions de 2005-2006
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Rendement des capitaux propres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 11,49 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> En avance</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Indice de l'expérience client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> T3 - Établir la base de référence;</li> <li><input type="checkbox"/> Q4 - Établir les cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Conforme au plan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Proposition de valeur totale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Q1 - Établir les cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Conforme au plan – des mesures ont été établis et feront l'objet de rapport en fonction des résultats. Cibles établies de manière à augmenter le pointage national.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Utilisation des modes de prestation <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N<sup>bre</sup> de visiteurs individuels du site par année.</li> <li>▪ N<sup>bre</sup> de pages du site Web visitées par année.</li> <li>▪ N<sup>bre</sup> d'emprunteurs inscrits au service en ligne</li> <li>▪ N<sup>bre</sup> de contacts client du CSC</li> <li>▪ Montant décaissé par le service de prêt direct complet du CSC</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cible établie : 15 800</li> <li>▪ 1,4 M\$</li> <li>▪ 10 000</li> <li>▪ 80 000</li> <li>▪ 155 M \$</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Conforme au plan</li> <li><input type="checkbox"/> Conforme au plan</li> <li><input type="checkbox"/> En retard</li> <li><input type="checkbox"/> Conforme au plan</li> <li><input type="checkbox"/> Conforme au plan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Gestion de la valeur client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Approche établie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Conforme au plan; les mesures ont fait l'objet de recherches et leur élaboration est en cours.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Connaissance des modes de prestation, préférences de la clientèle et permissions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Approche établie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Conforme au plan; les mesures ont fait l'objet de recherches et des références seront établies en 2006-2007.</li> </ul>

### Optimiser l'exécution et le rendement

Mesures	Cibles de 2005-2006	Prévisions de 2005-2006
<input type="checkbox"/> Ratio d'efficacité	<input type="checkbox"/> Entre 40 et 45 %	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> Ratio de levier	<input type="checkbox"/> Moins de 10:1	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> % du CNÉ en arrérages	<input type="checkbox"/> 6 %	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> MSCR	<input type="checkbox"/> Fourchette gérée entre 55 et 70	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> Amélioration des processus et mesures à résultats rapides réalisées	<input type="checkbox"/> Base de référence CVE et analyse de rentabilité; faire des analyses de rentabilité pour évaluer le processus de reconception des mesures à résultat rapide et les renouvellements de prêt; faire un suivi des analyses de rentabilité	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> Acceptation par l'utilisateur (performance, fiabilité et facilité d'utilisation)	<input type="checkbox"/> Établir une base de référence et des cibles préliminaires à la mi-exercice	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> Capacités d'architecture de la TI	<input type="checkbox"/> 67 % des éléments du cadre de contrôle de l'architecture ont été mis en œuvre	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> Capacité de réalisation de projet	<input type="checkbox"/> Déterminer l'approche et établir la base de référence	<input type="checkbox"/> Conforme au plan

### Maintenir l'engagement envers l'agriculture

Mesures	Cibles de 2005-2006	Prévisions de 2005-2006
<input type="checkbox"/> Carte de pointage de la responsabilité sociale	<input type="checkbox"/> T3 - Établir la base de référence; T4 - Établir cibles pour 2006-2007	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> Indice de couverture favorable des médias	<input type="checkbox"/> Pointage de 63	<input type="checkbox"/> Conforme au plan; pointage annuel sera communiqué dans le 4 <sup>e</sup> trimestre.



## Personnel

Mesures	Cibles de 2005-2006	Prévisions de 2005-2006
<input type="checkbox"/> Taux d'engagement	<input type="checkbox"/> Seuil minimum de 80 %	<input type="checkbox"/> 84 %
<input type="checkbox"/> Gestion des facteurs d'engagement	<input type="checkbox"/> Q1 - Établir cibles une fois les facteurs confirmés	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> Expérience employé	<input type="checkbox"/> T1 - Établir cibles; Q2 - Commencer le suivi et rendre compte des progrès par rapport aux cibles	<input type="checkbox"/> Conforme au plan
<input type="checkbox"/> Développement des compétences stratégiques	<input type="checkbox"/> T3 - Établir cibles; T4 - Commencer le suivi et rendre compte des progrès par rapport aux cibles	<input type="checkbox"/> La possibilité d'établir des mesures a été explorée, mais l'idée ne sera pas poursuivie en raison d'autres priorités d'entreprise.

## Évaluation des forces, faiblesses, possibilités et menaces

### Analyse FFPM de FAC

Septembre 2005

FINANCES/ACTIONNAIRE - FORCES	FINANCES/ACTIONNAIRE - FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position financière solide</li> <li>• Excellent ratio d'efficacité se situant entre 40 et 45 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vision du portefeuille doit englober les nouveaux champs d'activité.</li> </ul>
FINANCES/ACTIONNAIRE – POSSIBILITÉS	FINANCES/ACTIONNAIRE – MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir les 7 champs d'activités et possibilité de faire des ventes croisées (Agri-production, Agri-valeur, Alliances, Investissement FAC, AgExpert, AgriSuccès et Agri-assurance)</li> <li>• Gérer les placements et les relations externes de manière à assurer un rendement maximal</li> <li>• Miser sur les relations avec les centres d'influence (c.-à-d. les comptables, avocats, notaires, etc.)</li> <li>• Accroître les connaissances du marché de l'Agri-valeur (particulièrement des fournisseurs et transformateurs qui vendent des produits aux producteurs primaires, achètent d'eux ou sont à leur service)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une seule industrie, l'agriculture (en cas de catastrophes multiples)</li> </ul>
CLIENT – FORCES	CLIENT – FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement envers l'agriculture</li> <li>• Plus important prêteur agricole à terme du Canada</li> <li>• Forte présence dans le secteur rural canadien (102 bureaux)</li> <li>• Très bonne réputation auprès de la clientèle</li> <li>• Accroissement de la visibilité : investissements philanthropiques dans les collectivités</li> <li>• Score élevé de couverture favorable par les médias</li> <li>• Sondages sur l'expérience client (les plus inclusifs de l'industrie)</li> <li>• Reconnaissances à l'externe (prix)</li> <li>• Prix international EXCEL de l'AIPC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel de FAC pense à offrir des solutions de prêt plutôt qu'à explorer la gamme de produits et services offerts (p. ex., formation, logiciels, assurance, etc.)</li> <li>• Il faut définir clairement l'expérience client du point de vue du client (extérieur/intérieur)</li> <li>• Il faut continuer à développer les connaissances de pointe et l'expertise en finance, afin d'appuyer les exploitations agricoles aux activités de plus en plus complexes</li> </ul>

CLIENT - POSSIBILITÉS	CLIENT - MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miser sur les commentaires des clients pour définir plus exactement ce qui est nécessaire pour offrir une expérience client encore plus différenciée</li> <li>• Fournir davantage d'occasions aux exploitants agricoles pour perfectionner leurs compétences en gestion d'entreprise, grâce à des partenariats à l'externe</li> <li>• Cibler davantage les jeunes agriculteurs</li> <li>• Explorer la possibilité de donner de la formation aux employés des entreprises agricoles</li> <li>• Cibler l'expansion d'alliances et partenaires particuliers et établir des relations avec leurs clients</li> <li>• Chercher de nouveaux moyens d'appuyer l'industrie agricole</li> <li>• Accentuer l'avantage de FAC sur le plan du savoir au profit des clients</li> <li>• Accroître la connaissance des clients et des non clients de FAC (augmenter la tribune de producteurs de 2 000 à 5 000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Érosion de la clientèle en raison des regroupements, du vieillissement de la population agricole et du manque de nouveaux venus</li> <li>• Augmentation de la dette agricole et baisse du revenu agricole, particulièrement dans certains secteurs</li> <li>• Veiller à ce que FAC protège les renseignements sur ses clients et employés</li> <li>• FAC est reconnue principalement comme un prêteur plutôt qu'un fournisseur de solutions</li> </ul>

CAPACITÉ INTERNE - FORCES	CAPACITÉ INTERNE - FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche axée sur les relations (résultat de la formation au processus de vente)</li> <li>• Accroître l'utilisation du CSC en tant que mode de prestation</li> <li>• Nouveau mécanisme de gouvernance en place pour améliorer l'exécution de la stratégie et des priorités d'entreprise</li> <li>• Produits adaptés au secteur agricole</li> <li>• Investissement continu dans la reconception et l'intégration des systèmes, afin d'améliorer l'expérience client et l'expérience employé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque potentiel de capacité pour réaliser les grands projets en cours</li> <li>• L'architecture informatique actuelle manque de souplesse et ne permet pas l'exécution de la stratégie d'entreprise</li> <li>• Plan de continuité des opérations pour assurer la viabilité des exploitations lorsque surviennent un désastre imprévu</li> </ul>

CAPACITÉ INTERNE – POSSIBILITÉS	CAPACITÉ INTERNE - MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miser sur les améliorations de processus pour libérer du temps afin de permettre aux directeurs de comptes d’approfondir les relations avec les clients</li> <li>• Continuer d’offrir des solutions client grâce à des produits et services novateurs</li> <li>• Continuer de perfectionner/raffiner le processus de vente</li> <li>• Tirer parti du CSC (centre d’appel) pour faire de la vente croisée et offrir une gamme élargie de services</li> <li>• Favoriser la mise en œuvre de normes relatives à l’expérience client pour tous les employés de FAC</li> <li>• Mettre en œuvre des normes de biosécurité visant les visites d’exploitation agricole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements non prévus sur le marché agricole et le marché financier (p. ex., changements de taux, catastrophes, etc.)</li> <li>• Capacité de répondre aux besoins du marché par l’entremise de tous les champs d’activité et modes de prestation</li> <li>• Impossibilité de poursuivre les activités d’affaires à l’aide du Plan de continuité des affaires en cas d’imprévu</li> </ul>

PERSONNEL - FORCES	PERSONNEL - FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employés qui connaissent bien l’agriculture et en sont passionnés</li> <li>• Taux d’engagement du personnel de 84 %</li> <li>• Pratiques culturelles (favoriser un climat de respect, de communication ouverte et de responsabilisation)</li> <li>• Climat de bénévolat dans les communautés</li> <li>• Possibilité pour les employés d’être muté à un autre poste à FAC pour acquérir de nouvelles compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une stratégie de gestion du changement est nécessaire pour gérer le rythme du changement et l’impact des nouveaux projets sur les employés</li> <li>• Assurer l’orientation des employés quant aux affaires de FAC et à sa culture unique</li> <li>• Besoin d’aligner le système d’évaluation du rendement de la société sur les comportements souhaités (pratiques culturelles) et sur les résultats</li> <li>• Planification de l’effectif pour faire en sorte que les besoins futurs soient comblés</li> </ul>

PERSONNEL - POSSIBILITÉS	PERSONNEL – MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter des employés en fonction des capacités nécessaires pour réaliser la stratégie d’affaires</li> <li>• Aligner le rendement de tous les employés sur la stratégie de FAC</li> <li>• Tirer parti de la reconnaissance comme l’un des « 50 meilleurs employeurs » au Canada pour recruter de nouveaux employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilité de recruter et maintenir en emploi un effectif à rendement élevé</li> <li>• Perte d’employés au profit du marché</li> <li>• Compétences particulières, bilinguisme, diversité, gestionnaires de tous niveaux, remplacement des employés retraités</li> </ul>

## Gestion du risque d'entreprise

Étant donné que toutes les activités d'affaires de FAC impliquent un certain risque, la gestion efficace de ce risque est essentielle à la protection de la clientèle et de la viabilité à long terme de FAC. À FAC, la Gestion du risque d'entreprise (GRE) contribue à équilibrer les activités entraînant un risque et les pratiques de gestion du risque, dans le but de mener la stratégie d'entreprise et d'atteindre les objectifs d'affaires. La GRE permet une interprétation uniforme du risque, fournit un cadre d'identification détaillée du risque, dont les interdépendances, et fait en sorte que les activités de FAC qui entraînent un risque soient alignées sur les besoins des clients et les attentes de l'actionnaire.

Le Service de la GRE brosse un tableau détaillé du risque à la grandeur de la société. Il travaille en collaboration avec la Stratégie et la gestion des projets d'entreprise, afin de s'assurer que la GRE fait partie intégrante du processus de planification stratégique. Le Service de la GRE veille à faciliter l'évaluation et le classement des risques identifiés par la direction de FAC et à appuyer les unités d'affaires au moment de mettre au point des plans d'action visant à atténuer les risques, tout en améliorant la capacité de FAC de tirer profit des occasions qui se présentent. Chaque semestre, la GRE fait rapport au Comité de vérification du Conseil d'administration pour ce qui est des risques les plus élevés.

FAC s'est fixé un cadre de gestion du risque d'entreprise pour être en mesure de gérer les grandes catégories de risques auxquels elle est exposée : le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel.

- Le **risque de crédit** correspond à la possibilité de perte financière parce qu'un emprunteur ou une autre contrepartie n'a pas remboursé son emprunt ou n'a pas pu honorer ses obligations à l'égard de FAC. Le risque de crédit est le domaine de risque le plus important pour FAC.
- Le **risque de marché** correspond à la possibilité que FAC essuie une perte en raison de changements négatifs aux facteurs sous-jacents du marché, dont les variations de taux d'intérêt.
- Le **risque opérationnel** est le risque de perte directe ou indirecte en raison de personnes, systèmes ou processus internes inadéquats ou qui ont échoué ou d'événements externes qui ne sont pas liés au crédit, au marché ou au risque de liquidité.

# Stratégie d'entreprise

## Orientation stratégique : améliorer l'expérience client

Au cours des 20 dernières années, les entreprises se sont démarquées à l'aide d'éléments physiques et tangibles, tels que le prix, le produit, la qualité et le service. Cependant, l'accent que l'on mettait de tout temps sur l'offre d'un service de qualité à prix raisonnable, à l'aide d'un service à la clientèle satisfaisant, ne suffit plus. Au 21<sup>e</sup> siècle, les produits sont copiés à la vitesse de l'éclair, les clients en veulent plus pour leur argent, les modes de prestation se multiplient et la technologie progresse rapidement. Et compte tenu de la banalisation de masse et de la concurrence croissante sur tous les marchés, de nombreuses entreprises tentent de nouveaux moyens de livrer concurrence.

Il en résulte que l'expérience client est rapidement en train de devenir le différenciateur stratégique. Les entreprises sont constamment à la recherche de moyens de se démarquer par l'expérience qu'elles offrent, de manière à ce que les clients les reconnaissent et se souviennent d'elles. L'expérience client constitue un avantage concurrentiel unique qui se traduit par la fidélisation de la clientèle et la reconnaissance de la marque.

La force de FAC a toujours résidé dans les solides relations que le personnel cultive avec les clients, relations basées sur une connaissance approfondie de l'agriculture, une expertise reconnue et une approche terre-à-terre. En ce sens, FAC est en avance sur son temps. Elle ne doit toutefois pas s'asseoir sur ses lauriers. Elle doit miser sur cette force et canaliser ses efforts de manière à porter l'expérience client au niveau suivant.

Pour y arriver, un certain nombre d'objectifs stratégiques ont été identifiés, puis illustrés sur la carte stratégique modifiée (voir la page 55).

De l'avis de FAC, il faut une expérience employé exceptionnelle pour améliorer davantage l'expérience client. Cette expérience, c'est l'essence même de la stratégie de FAC et l'incarnation de sa marque. L'expérience FAC transparait dans tout ce que les membres du personnel font, de la première ligne aux services de soutien.

L'expérience client commence donc bien avant qu'un client n'ouvre la porte d'un bureau de campagne de FAC, se rende sur le site Internet de FAC ou n'appelle le Centre de service à la clientèle. Elle commence par la sensibilisation du client à l'aide de publicités, de la réputation et du bouche-à-oreille.

Améliorer l'expérience client demeure donc la pierre angulaire de la période de planification allant de 2006-2007 à 2010-2011 à FAC.

## Objectifs, mesures et cibles

Chaque année, FAC mesure ses progrès par rapport à ses objectifs d'entreprise au moyen d'un indicateur de performance global qui traduit sa vision en une série d'objectifs, de mesures, de cibles et d'initiatives. Chacun des objectifs fait partie de l'une des quatre grandes perspectives de l'indicateur de performance global : finances/actionnaire, client, capacité interne et personnel.

Le Plan d'entreprise du présent exercice prévoit une expansion continue des solutions financières et commerciales de FAC. À cette fin, FAC se concentrera sur les trois grands secteurs d'intervention suivants :

1. la transformation culturelle
2. l'amélioration de l'expérience client et de l'expérience employé
3. la reconception des processus d'affaires
4. l'amélioration de l'architecture et des systèmes informatiques

## Carte stratégique de FAC

En 2004, FAC a révisé sa carte stratégique qui décrit la façon dont elle se propose de créer une valeur durable. Cette carte est conçue de manière à clarifier et à véhiculer les quatre thèmes stratégiques et les objectifs corollaires qui permettront à FAC de réaliser sa vision d'entreprise. De légers changements ont été apportés en 2005, afin de préciser certains objectifs et de tenir compte de nouveaux secteurs d'intervention.

Les visées stratégiques représentent des groupes d'objectifs et résument la manière dont FAC s'y prendra pour réaliser sa vision. Elles sont représentées par les quatre colonnes verticales de la carte.

- Accroître la présence sur le marché
- Améliorer l'expérience client
- Optimiser l'exécution et le rendement
- Maintenir l'engagement envers l'agriculture

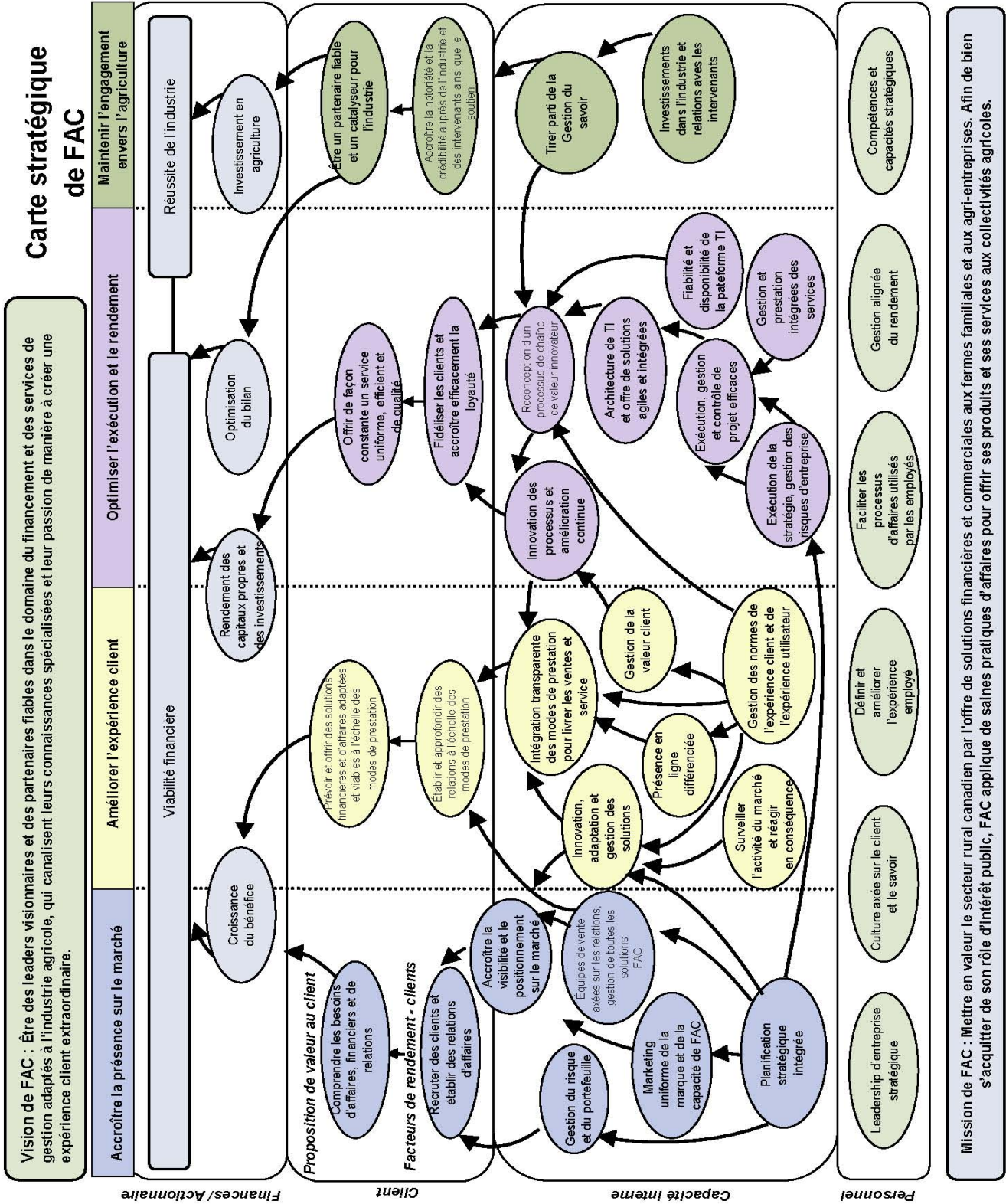
Les quatre sections horizontales de la carte portent sur les perspectives de l'indicateur de performance global.

Les cercles identifient les objectifs stratégiques que FAC s'efforcera d'atteindre au cours des trois à cinq prochains exercices. Les flèches entre les objectifs représentent le déroulement logique ou les liens de cause à effet. L'architecture de l'indicateur de performance global est fondée sur l'hypothèse de départ suivante : les employés (perspective « Personnel ») constituent la base de la stratégie, parce que ce sont eux qui ont la responsabilité de réaliser les objectifs. Des systèmes et processus d'affaires (perspective « Capacité interne ») doivent donc être en place pour permettre aux employés de faire leur travail de manière efficace et efficiente. Du coup, ils seront à même d'offrir une expérience client exceptionnelle et de contribuer à réaliser les objectifs financiers de la société.

Pour de plus amples renseignements sur les mesures, cibles et initiatives associées aux objectifs d'entreprise, prière de consulter l'indicateur de performance global qui se trouve aux pages suivant les points saillants de la stratégie d'affaires.



# Carte stratégique de FAC





## Points saillants de la stratégie d'affaires

FAC prévoit réaliser sa mission et sa vision à l'aide des stratégies suivantes.

### Accroître la présence sur le marché

#### **Accroître la clientèle et les partenariats**

FAC cherche à accroître sa clientèle traditionnelle constituée de producteurs, de manière à inclure les entreprises de production d'intrants, les exploitations à valeur ajoutée et les usines de transformation, dans l'objectif ultime de contribuer davantage à la réussite à long terme de l'ensemble de l'industrie agricole.

#### **Faire connaître FAC sur les marchés**

Afin que les producteurs susceptibles de bénéficier des services de FAC soient au courant de ces services, FAC s'efforce d'accroître sa visibilité et de positionner sa marque sur de nouveaux marchés. De plus, FAC cultive sa réputation d'entreprise qui connaît bien les défis et occasions de l'industrie agricole et qui offre des produits et services pertinents, pratiques et à valeur ajoutée pour aider les agriculteurs et les agri-entrepreneurs à réussir.

### Améliorer l'expérience client

#### **Définir l'expérience client**

En bout de ligne, FAC veut créer une expérience qui amènera ses clients à se dire (ou à dire aux autres) : « C'était vraiment **facile**. Je retire beaucoup de ma relation avec FAC. Ils ont mes **intérêts à cœur**. **Wow!** »

Par-dessus tout, créer une expérience client exceptionnelle exige un état d'esprit caractérisé par une attitude positive et une passion qui font toute la différence. À l'heure actuelle, les employés de FAC travaillent déjà bien avec les clients. Il est toutefois possible de les habiliter davantage, de manière à leur permettre de prendre des décisions de manière autonome, dans le but d'améliorer l'expérience client. Parallèlement, il faut aussi appliquer des normes d'entreprise claires pour assurer une certaine uniformité du service à la clientèle d'un bureau à l'autre et éviter que tout dépende d'un seul employé.

Pour arriver à mettre en place les capacités d'entreprise qui sont nécessaires à l'expérience client souhaitée, FAC doit :

- définir les normes relatives à cette expérience (pour tous les types de client et d'utilisateur), notamment des lignes directrices de gestion à la grandeur des modes de prestation de la société;
- aligner l'exécution du plan stratégique de marketing intégré sur les normes relatives à l'expérience client
- mettre au point des plateformes de produits et services qui permettent d'offrir des solutions sur mesure, de manière à répondre aux besoins particuliers des clients.
- mettre en œuvre l'intégration d'entreprise par étapes gérables, afin de permettre l'exécution des processus client optimaux à toutes les étapes et dans tous les modes de prestation.
- Coordonner le partage des connaissances et l'apprentissage, afin de permettre aux employés de cerner et de combler rapidement les besoins et les attentes du client, de manière à offrir une expérience uniforme et sans tracas d'un mode de prestation à l'autre.

- Aligner l'expérience utilisateur et les rôles et responsabilités d'emploi sur les priorités du client et les objectifs de croissance personnelle.

Le feedback fourni par les clients et les directives du Conseil d'administration serviront à concevoir l'expérience client à FAC. De cela découlera l'état d'esprit que FAC souhaite inculquer à tous les employés, de même que les normes de service, les processus et les stratégies.

### **Améliorer la manière de servir le client**

FAC travaille à approfondir ses relations d'alliance avec d'autres institutions financières et organisations agricoles, afin d'optimiser sa capacité de servir la clientèle. FAC offre davantage de choix au client pour faire affaire avec elle (Internet et centre d'appels), tout en continuant d'offrir un service en personne, axé sur la relation avec le client. Pour ce faire, FAC doit tirer le maximum des divers modes de prestation (bureaux de campagne, CSC et en ligne), afin d'étendre la portée d'AgExpert et des autres champs d'activité. La stratégie relative aux partenariats et aux modes de prestation met l'accent sur les points suivants.

- Définir le marché et identifier les alliances et les partenaires à cibler aux fins d'expansion
- Définir les capacités normalisées qui sont nécessaires pour répondre aux besoins du marché de chaque champ d'activité
- Trouver des solutions gagnantes pour toutes les parties, afin de répondre aux besoins parfois divergents des partenaires d'alliance (financement simple, services et solutions par extranet)
- Élaborer la stratégie d'intégration des modes de prestation, notamment l'offre en ligne et la valeur de la clientèle
- Identifier les piliers et sélectionner des différenciateurs pour le mode de prestation en ligne de FAC

### **Élargir l'éventail de produits et solutions**

FAC travaille fort pour passer du rôle de prêteur à terme à celui d'institution qui offre une gamme complète de services, afin de positionner les clients pour la réussite.

- Les prêts de l'Agri-production, les prêts de l'Agri-valeur et les produits de l'Agri-assurance sont des solutions de financement qui contribuent à la croissance de l'entreprise des clients.
- Investissement FAC et Alliances FAC appuient les producteurs primaires et les entreprises de l'Agri-valeur qui sont au service de la production primaire.
- AgriSuccès et AgExpert visent à accroître la capacité des producteurs à gérer leur entreprise, grâce à de la formation, de l'information et des logiciels.
- Conformément à sa vision (cultiver de solides relations d'affaires fondées sur la confiance), FAC s'emploie à consolider ses relations avec les clients.
- FAC s'efforce constamment de créer de nouveaux produits et services afin de toujours offrir une gamme pertinente et de continuer à répondre aux besoins de l'industrie agricole. Elle se penche davantage sur les « solutions », plutôt que sur les « produits »; c'est-à-dire qu'elle est à l'écoute des rêves et des défis du client et qu'elle lui offre une solution adaptée à ses besoins au lieu d'essayer de lui vendre un « produit ».
- FAC peaufinera davantage sa stratégie relative à l'Agri-valeur et déterminera avec plus d'exactitude la visibilité et la capacité requises pour ancrer un champ d'activité qui est rentable.

## Optimiser l'exécution et le rendement

### **Simplifier et mettre à jour les processus d'affaires et les systèmes technologiques**

Depuis 10 ans, FAC connaît une croissance rapide et cette croissance a rendu désuets la technologie et les processus. Par conséquent, elle a entrepris plusieurs grands projets visant à mettre à niveau la technologie et à reconcevoir les processus à l'échelle de l'entreprise. Cette initiative contribuera à réduire le nombre d'interventions requises et ainsi, à améliorer la rapidité du service offert au client. Sur le plan technologique, FAC s'efforce de mettre en œuvre de manière efficace des plateformes de base qui procureront certains avantages d'affaires (notamment pour la gestion des relations client et la comptabilité des prêts) et elle travaille à mettre au point une infrastructure et des capacités de TI qui lui permettront d'offrir, au bon moment, des solutions intégrées à l'aide d'une plateforme stable, fiable et à rendement élevé. FAC pourra ainsi apporter, au fur et à mesure, les changements technologiques qui s'imposent et dégager du temps pour que le personnel de campagne cultive de solides relations avec la clientèle.

## Maintenir l'engagement envers l'agriculture

### **Accroître l'engagement de FAC à l'égard de sa responsabilité sociale d'entreprise**

À FAC, le soutien des communautés où ses clients et employés habitent et travaillent va de soi. C'est pourquoi FAC a lancé le programme AgriEsprit, qui finance la réalisation de projets d'immobilisations proposés par les communautés, de même que le Fonds AgriSoutien et qu'elle continue à financer des projets d'investissement communautaire qui touchent la sécurité en milieu rural et l'alimentation.

### **Jouer un rôle de « catalyseur de l'industrie » afin de susciter un changement favorable**

Afin que FAC puisse servir la clientèle comme un leader visionnaire, aider l'industrie agricole à réussir et remplir son mandat public, elle doit jouer un rôle de catalyseur au sein de l'industrie. C'est ce qui entraînera un changement favorable, le cas échéant. L'une de nos priorités consiste à élargir le programme de gestion du savoir de FAC de manière à rejoindre les clients externes et les divers intervenants, afin de faciliter l'accès à l'information dont ils ont besoin pour réussir.

Parmi les autres programmes mis en marche jusqu'ici s'en trouve un visant à promouvoir la fierté des gens qui travaillent dans le secteur agricole et un autre visant à sensibiliser les Canadiens et les Canadiennes à l'importance de l'agriculture. C'est ainsi que FAC a lancé le MarchédeLaFermeCanadienne.com pour aider les clients à vendre leurs produits sur son site Internet. Jusqu'ici, le site compte 290 produits inscrits et de nombreux articles sur les fiers propriétaires et leur exploitation. Un programme a été mis sur pied pour sensibiliser des étudiants en journalisme à l'agriculture et, devant le succès remporté, il a été décidé de l'offrir à des journalistes urbains. Par ailleurs, le soutien donné à *l'Agriculture dans la classe* a été accru, afin d'éduquer davantage de jeunes à ce sujet.

## Personnel

### **Définir davantage l'expérience employé à FAC**

Les valeurs d'entreprise et les pratiques culturelles guident le comportement des employés lorsque ceux-ci doivent traiter avec les clients et leurs collègues. FAC estime qu'il n'y a qu'un moyen d'offrir une expérience client extraordinaire et de continuer à l'améliorer : il faut que les employés se fassent l'expérience client. FAC offre donc de la formation et de l'encadrement à tous les employés quant à la manière de vivre les pratiques culturelles au quotidien.

L'engagement des employés est très élevé à FAC (84 %). Il s'agit là d'un avantage concurrentiel que la société veut conserver. Elle travaille ainsi à définir davantage l'expérience employé, afin de favoriser la croissance et le perfectionnement des compétences, des comportements, des connaissances et de la capacité qui sont stratégiques pour répondre aux futurs besoins d'entreprise. Les stratégies de recrutement et de fidélisation des employés sont également visées. En 2005-2006, le système d'évaluation du rendement sera reconçu de manière à ce qu'il s'aligne mieux sur la stratégie d'entreprise au niveau de la division, de l'équipe et de l'employé.

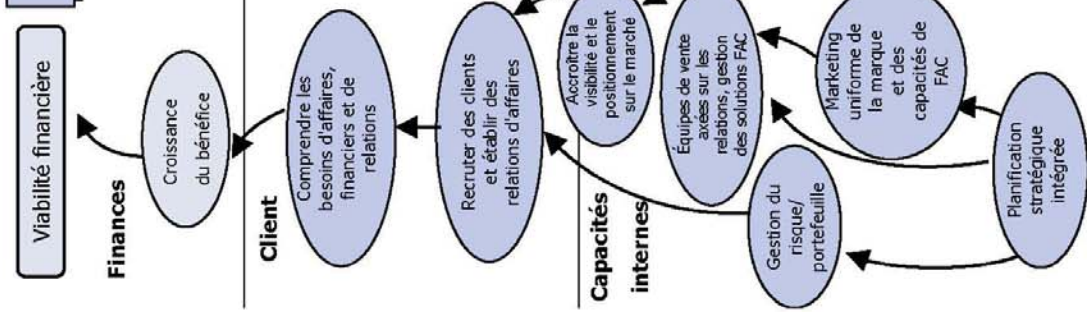
### **Adopter des pratiques de gouvernance plus rigoureuses**

En raison de la complexité croissante et de l'accroissement des activités, FAC tâche d'adopter des pratiques de gouvernance plus rigoureuses et un cadre de responsabilité sociale d'entreprise. À cet égard, elle a récemment créé l'Équipe de mise en œuvre de la stratégie (sous-comité de l'ÉHD chargé d'approuver les grands projets d'entreprise et d'en surveiller les progrès), approuvé un code déontologique, précisé les mesures et cibles, affecté du personnel à la gestion du risque d'entreprise (elle a notamment élargi la vision du portefeuille de manière à ce qu'elle comprenne tous les champs d'activité et se concentre particulièrement sur la gestion du risque de concentration) et entrepris plusieurs autres initiatives.

# Indicateur de performance global de FAC 2006-2007

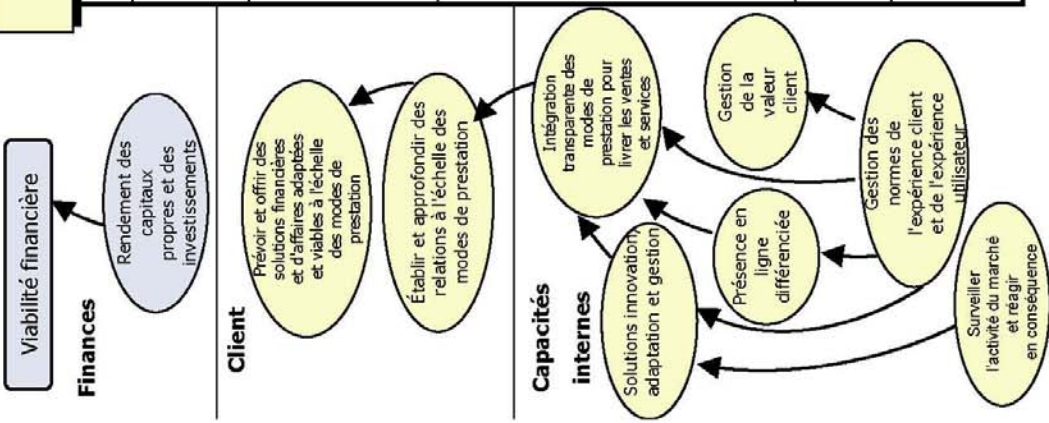
## Accroître la présence sur le marché

Mesures	Cibles					Initiatives de 2006-2007
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2010-2011	2006-2007	
Croissance du portefeuille	4,43 %	6,21 %	6,42 %	7,48 %		
Revenus autres que d'intérêt	24,2 M\$	26,1 M\$	28,2 M\$	33,4 M\$		
Marge d'intérêt nette	3,04 %	3,02 %	3,04 %	3,07 %		
Recrutement de nouveaux clients - Tous les modes de prestation	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Offrir une expérience client susceptible de créer des ambassadeurs qui parlent favorablement de FAC	
Capital risqué <input type="checkbox"/> Revenus d'intérêt et de frais <input type="checkbox"/> Montant coinvesti <input type="checkbox"/> Capital investi	2,8 M\$ 1,3:1 20 M\$	3,8 M\$ 1,3:1 22 M\$	4,4 M\$ 1,3:1 25 M\$	4,9 M\$ 1,3:1 25 M\$	Tirer parti de nouveaux bureaux d'investissement FAC afin de mieux servir l'industrie agricole et d'attirer de nouveaux coinvestisseurs	
Part du marché	22,4 %	22,5 %	22,7 %	23,5 %		
Temps passé avec les clients et les prospects pour les activités de valeur ajoutée	La cible sera fixée par les VP, Opérations, pour tous les exercices d'ici décembre 2005	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Reconcevoir les processus clés de manière à permettre au personnel de passer plus de temps avec les clients  Tirer parti de la stratégie de communications et marketing intégrée afin d'accroître la visibilité de FAC ainsi que la connaissance de son éventail complet de services et produits et de son engagement inébranlable envers l'agriculture.	





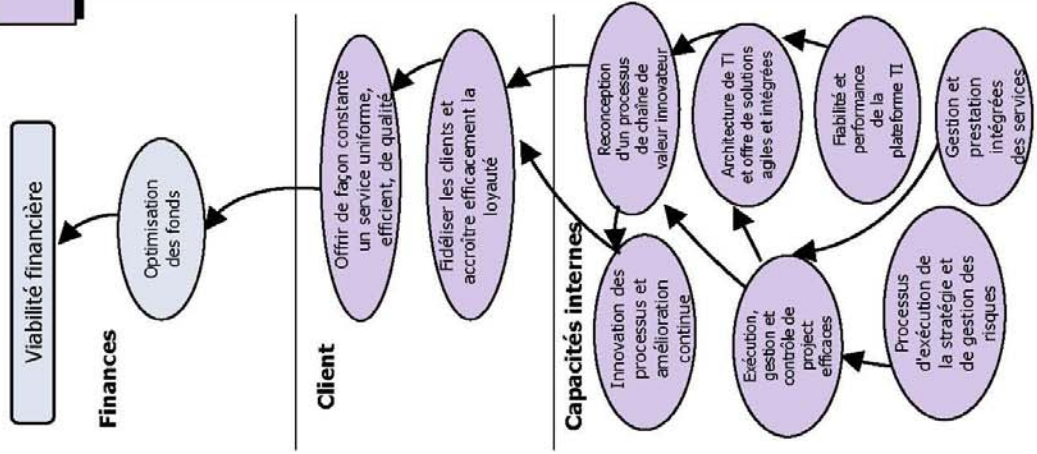
## Améliorer l'expérience client



## Indicateur de performance global de FAC 2006-2007

Mesures	Cibles				Initiatives de 2006-2007
	2006-2007 12,28 %	2007-2008 10,65 %	2008-2009 10,12 %	2010-2011 10,00 %	
Rendement des capitaux propres					
Indice de l'expérience client	T1 - Commencer à faire un suivi des cibles et à en faire rapport	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Suivre de près les sondages d'évaluation de l'expérience client, créer un indice, communiquer les résultats et mettre sur pied des plans d'action visant à améliorer l'expérience client
Proposition de valeur totale	Accroître le pointage national de TYP; T1 - Fixer les cibles en fonction de la base de référence de 2005-2006	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Créer des outils pour soutenir la capacité du personnel à adapter l'ensemble des produits et services offerts par FAC en fonction des besoins des clients
Utilisation des modes de prestation:	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 17 000</li> <li><input type="checkbox"/> 1,8 M\$</li> <li><input type="checkbox"/> 12 000</li> <li><input type="checkbox"/> 80 000</li> <li><input type="checkbox"/> 175 M\$</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 19 000</li> <li><input type="checkbox"/> 2,0 M\$</li> <li><input type="checkbox"/> 15 000</li> <li><input type="checkbox"/> 85 000</li> <li><input type="checkbox"/> 200 M\$</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 21 000</li> <li><input type="checkbox"/> 2,2 M\$</li> <li><input type="checkbox"/> 17 000</li> <li><input type="checkbox"/> 85 000</li> <li><input type="checkbox"/> 225 M\$</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 21 000</li> <li><input type="checkbox"/> 2,3 M\$</li> <li><input type="checkbox"/> 20 000</li> <li><input type="checkbox"/> 90 000</li> <li><input type="checkbox"/> 250 M\$</li> </ul>	Créer ou améliorer des produits et services vraiment personnalisés afin de combler les besoins des clients et d'excéder leurs attentes  Mettre à exécution les stratégies du service en ligne et du CSC (centre d'appels) afin de fournir un service amélioré aux clients à l'aide du mode de prestation qu'ils préfèrent
Gestion de la valeur client	Point de référence	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Étudier la valeur des clients  Suivre les activités du marché
Connaissance des modes de prestation, préférences de la clientèle et permissions	Point de référence	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mettre en oeuvre des normes d'expérience client fondamentales à l'échelle de FAC pour être en mesure d'offrir une expérience client améliorée et uniforme  Reconnaître les processus de gestion des services après-vente pour améliorer l'expérience employé et l'expérience client

**Optimiser l'exécution et le rendement**

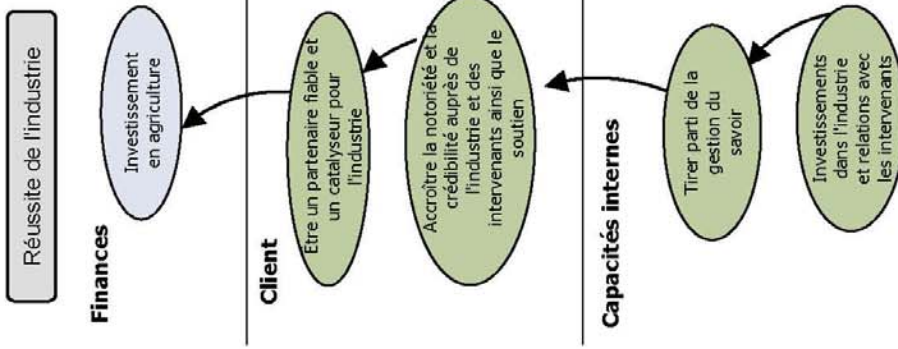


**Indicateur de performance global de FAC 2006-2007**

Mesures	Cibles					Initiatives de 2006-2007
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2010-2011	2006-2007	
Ratio d'efficacité	Entre 40 % et 45 %	Entre 40 % et 45 %	Entre 40 % et 45 %	Entre 40 % et 45 %	Entre 40 % et 45 %	Modifier les politiques et procédures environnementales de FAC afin de les adapter aux changements apportés à la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
Ratio de levier	Moins de 10:1	Moins de 10:1	Moins de 10:1	Moins de 10:1	Moins de 10:1	
% du CNE en arrérages	6 %	6 %	6 %	6 %	6 %	Poursuivre la mise en oeuvre de l'initiative de gestion des dossiers d'entreprise
MSCR	Fourchette gérée : entre 51 et 70	Fourchette gérée : entre 51 et 70	Fourchette gérée : entre 51 et 70	Fourchette gérée : entre 51 et 70	Fourchette gérée : entre 51 et 70	Former un comité de gouvernance pour la gestion du contenu à l'échelle de la société, mettre au point une approche et un plan d'exécution pour le contenu déployés par l'entremise du portail des employés
Amélioration des processus et mesures à résultats rapides réalisées	Paramètres de l'analyse de rentabilisation de la société et examiner et revoir la méthode	Mettre en oeuvre 60 % des améliorations approuvées à court terme	Mettre en oeuvre 75 % des améliorations approuvées à court terme	Mettre en oeuvre 80 % des améliorations approuvées à court terme	Mettre en oeuvre 90 % des améliorations approuvées à court terme	Cadre de contrôle interne – mettre en oeuvre un cadre pour maintenir et améliorer les contrôles par la conception des processus et des systèmes
Capacités d'architecture de la TI	86 %	95 %	98 %	100 %	100 %	Mettre en place des solutions de gestion des accès et de l'identité pour accroître l'efficacité et protéger les données des clients Programme BK - reconception des processus, développement de l'architecture et des applications techniques pour appuyer l'amélioration de l'expérience client et de l'expérience employé
Acceptation par l'utilisateur (performance, fiabilité et facilité d'utilisation)	Mettre en oeuvre 60 % des améliorations approuvées à court terme	Mettre en oeuvre 75 % des améliorations approuvées à court terme	Mettre en oeuvre 80 % des améliorations approuvées à court terme	Mettre en oeuvre 90 % des améliorations approuvées à court terme	Mettre en oeuvre 90 % des améliorations approuvées à court terme	Améliorer les plateformes d'affaires Communiquer les objectifs stratégiques du niveau de la société au niveau des divisions
Capacité de réalisation de projet	Établir la base de référence	Mettre en oeuvre 60 % des améliorations approuvées à court terme	Mettre en oeuvre 75 % des améliorations approuvées à court terme	Mettre en oeuvre 80 % des améliorations approuvées à court terme	Mettre en oeuvre 90 % des améliorations approuvées à court terme	Améliorer la gestion du risque d'entreprise, la planification de l'atténuation des risques et les rapports d'étape Terminer la mise en oeuvre de la planification de la capacité pour la gestion des projets du portefeuille



**Maintenir l'engagement envers l'agriculture**



**Indicateur de performance global de FAC 2006-2007**

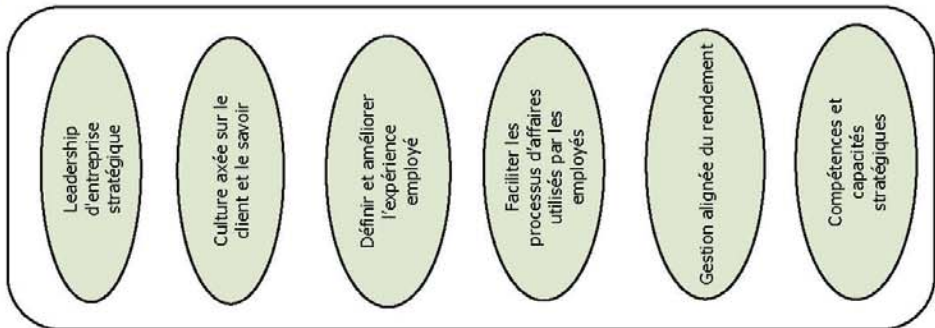
Mesures		2006-2007	2007-2008	2008-2009	2010-2011	Initiatives de 2006-2007
<b>Cibles</b> À déterminer À déterminer À déterminer À déterminer	% des profits investis dans les collectivités	1,4 %	À déterminer	À déterminer	À déterminer	Informer les Canadiens et Canadiennes sur l'agriculture, y compris les journalistes, les enfants d'âge scolaire et les résidents des villes Investir dans la promotion des produits des clients de FAC sur le site Web <a href="http://Marchedelatermecanadienne.com">Marchedelatermecanadienne.com</a> Accroître la connaissance des producteurs en gestion grâce à (aux) : <ul style="list-style-type: none"> <li>Ateliers AgriSuccès : ateliers portant sur des sujets tels que la planification de la relève, la gestion des ressources humaines, la gestion financière agricole et la gestion du risque lié aux prix</li> <li>Gestionnaire de ferme avancé : formation complète en gestion d'entreprise à l'intention des propriétaires/gestionnaires de fermes d'aujourd'hui</li> <li>Abonnements au <i>Journal AgriSuccès</i> qui publie des nouvelles sur l'agriculture et sur les problèmes de gestion</li> </ul> Offrir des programmes novateurs aux jeunes agriculteurs
	Carte de pointage de la responsabilité sociale	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Assurer le maintien de l'investissement communautaire, en mettant l'accent sur la sécurité en milieu rural et la lutte contre la faim ( <i>Journée mondiale de l'alimentation, Premiers soins à la ferme, etc.</i> )
	Indice de réputation	Mener un nouveau sondage sur la réputation d'entreprise	Établir une fois que le seuil de référence est terminé	Établir une fois que le seuil de référence est terminé	Établir une fois que le seuil de référence est terminé	Soutien accru des communautés rurales grâce au <i>Fonds AgriEspoir</i>
	Indice de couverture favorable des médias	Pointage de 64	Pointage de 65	Pointage de 65	Pointage de 66	Établir des protocoles de biosécurité et accroître la sensibilisation aux pratiques de gestion relatives à la biosécurité
						Faire en sorte que les clients profitent des connaissances des communautés de pratique (CdP) en les affichant sur le site Web de FAC et inviter les clients à consulter la liste d'événements  Mettre en oeuvre un programme visant à informer les représentants élus du rôle et des produits et services de FAC



## Indicateur de performance global de FAC 2006-2007

		Cibles				
Mesures	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2010-2011	Initiatives de 2006-2007	
Taux d'engagement	Seuil minimum de 80 %	Seuil minimum de 80 %	Seuil minimum de 80 %	Seuil minimum de 80 %	<p>Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de transformation culturelle par le lancement du programme de formation <i>La responsabilité</i> à 100 % à l'intention de tous les employés</p> <p>Repérer et former de futurs leaders grâce au Programme de formation en leadership</p> <p>Identifier les principaux facteurs et élaborer un plan d'action afin d'améliorer constamment l'engagement des employés</p>	
Gestion des facteurs d'engagement	Point de référence	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	<p>Définir l'expérience de l'employé de FAC ainsi que les exigences de perfectionnement du personnel responsable</p> <p>Créer un programme d'ambassadeur de la marque pour les employés</p>	
Expérience employé	Développer des mesures et établir la base de référence	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	Mesurer la performance par rapport aux cibles	<p>Mettre sur place un plan de transition pendant la reconception du Programme d'excellence du rendement et des compétences (PERC)</p> <p>Créer et mettre sur pied un programme d'accueil des nouveaux employés</p> <p>Exécuter le programme de perfectionnement du personnel de campagne et le modifier au besoin</p>	

### Personnel



## Résumé du budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement donne des détails sur les résultats prévus de FAC pour l'exercice qui se terminera le 31 mars 2007. Le tableau ci-dessous résume les mesures financières de 2006-2007.

Exercice se terminant le 31 mars (millions de dollars)	2007 Plan
<b>Croissance du portefeuille</b>	
Prêts	12 481,8
Taux de croissance des prêts (%)	2 938,6
Décassements de prêt *	96,0
Taux de renouvellement des prêts (%)	7,5
<b>Qualité du crédit</b>	
Arrérages	87,2
Prêts douteux	46,5
Charge pour pertes sur créances	212,2
Provision pour pertes sur créances	513,9
<b>Effizienz et contrôle des coûts</b>	
Frais d'administration	173,3
Ratio d'effizienz (%)	44,8
<b>Résultats financiers</b>	
Marge d'intérêt nette (%)	3,04
Nouvelle marge de prêt (%)	2,53
Intérêts créditeurs nets	385,2
Autres revenus	1,4
Bénéfice net	166,8
Rendement des capitaux propres (%)	12,28
Ratio de levier (\$ de dette par 1 \$ d'avoir)	7,82
Rendement de l'actif (%)	1,34
<b>Activités de financement</b>	
Emprunts	11 223,5
Capitalisation totale	1 960,3
Actif brut ne nécessitant pas d'emprunts (%)	14,8
<b>Services commerciaux</b>	
<b>Investissement FAC</b>	
Capital investi directement	57,5
Ratio de coinvestissement (\$ coinvesti par \$ de FAC)	1,3
<b>AgExpert</b>	
Revenus tirés des ventes	2,5
<b>Agri-assurance</b>	
Revenu d'assurance net	2,0

\* Net des prêts FAC refinancés

## Budget de fonctionnement - Tableau 1

### Financement agricole Canada Bilan Plan d'entreprise de 2006-2007 (millions de dollars)

au 31 mars	2005 Réalizations	2006 Prévisions	2007 Plan
<b>Actif</b>			
Encaisse et quasi-encaisse	\$ 318,1	\$ 300,0	\$ 318,8
Placements temporaires	268,7	300,0	318,7
Débiteurs	67,2	61,0	61,0
	654,0	661,0	698,5
Prêts	11 149,9	11 928,4	12 481,8
Provision pour pertes sur créances	462,5	495,3	513,9
Prêts (nets)	10 687,4	11 433,1	11 967,9
Placements de capital-risque	31,1	42,6	57,5
Matériel et améliorations locatives	28,3	26,0	28,0
Autres éléments d'actif	3,6	4,0	4,0
	63,0	72,6	89,5
<b>Total de l'actif</b>	<b>\$ 11 404,4</b>	<b>\$ 12 166,7</b>	<b>\$ 12 755,9</b>
<b>Passif</b>			
Créditeurs et charges à payer	\$ 37,1	\$ 34,0	\$ 34,0
Intérêts courus sur les emprunts	77,2	85,3	84,3
	114,3	119,3	118,3
Emprunts			
Dette à court terme	2 729,3	5 011,5	5 661,3
Dette à long terme	7 373,8	5 713,8	5 477,9
	10 103,1	10 725,3	11 139,2
Autres éléments de passif	102,5	52,0	52,0
	10 319,9	10 896,6	11 309,5
<b>Avoir de l'actionnaire</b>			
Capital	532,7	547,7	562,7
Bénéfices non répartis	551,8	722,4	883,7
	1 084,5	1 270,1	1 446,4
<b>Total du passif et de l'avoir de l'actionnaire</b>	<b>\$ 11 404,4</b>	<b>\$ 12 166,7</b>	<b>\$ 12 755,9</b>

## Budget de fonctionnement - Tableau 2

**Financement agricole Canada**  
**États des résultats et des bénéfices non répartis**  
**Plan d'entreprise de 2006-2007**  
(millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2005 Réal.	2006 Prévisions	2007 Plan
<b>Intérêts créditeurs</b>			
Prêts	\$ 613,1	\$ 679,8	\$ 736,9
Placements	14,7	20,0	21,7
	<u>627,8</u>	<u>699,8</u>	<u>758,6</u>
Intérêts débiteurs			
Dette à court terme	54,1	116,4	183,0
Dette à long terme	221,8	201,6	190,4
Total des intérêts débiteurs	<u>275,9</u>	<u>318,0</u>	<u>373,4</u>
<b>Intérêts créditeurs nets</b>	351,9	381,8	385,2
Charge pour pertes sur créances	95,2	48,6	46,5
<b>Intérêts créditeurs nets après la charge pour pertes sur créances</b>	<u>256,7</u>	<u>333,2</u>	<u>338,7</u>
Autres revenus	5,0	4,8	1,4
Bénéfice avant les frais d'administration	261,7	338,0	340,1
Frais d'administration	143,7	162,1	173,3
<b>Bénéfice net</b>	<u>118,0</u>	<u>175,9</u>	<u>166,8</u>
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	437,5	551,8	722,4
Dividende versé	3,7	5,3	5,5
<b>Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice</b>	<b>\$ 551,8</b>	<b>\$ 722,4</b>	<b>\$ 883,7</b>

## Budget de fonctionnement - Tableau 3

### Financement agricole Canada État des flux de trésorerie Plan d'entreprise de 2006-2007 (millions de dollars)

Exercice se terminant le 31 mars	2005 Réal.	2006 Prévisions	2007 Plan
<b>Activités d'exploitation</b>			
Bénéfice net	\$ 118,0	\$ 175,9	\$ 166,8
Éléments sans incidence sur l'encaisse et la quasi-encaisse :			
Charge pour pertes sur créances	95,2	48,6	46,5
Amortissement des primes et des escomptes d'émission	18,9	0,0	0,0
Variation des intérêts courus à recevoir	(6,4)	(16,4)	(6,0)
Variation des intérêts courus à payer	7,2	8,1	(1,0)
Autres	14,6	(88,7)	(24,7)
<b>Encaisse provenant des activités d'exploitation</b>	<b>247,5</b>	<b>127,5</b>	<b>181,6</b>
<b>Activités d'investissement</b>			
Prêts décaissés	(3 508,9)	(3 608,0)	(3 505,0)
Prêts remboursés	2 361,8	2 860,1	2 984,5
Variation des placements temporaires	60,1	(31,3)	(18,7)
Placements de capital-risque décaissés	(17,3)	(18,0)	(20,0)
Placements de capital-risque remboursés	0,0	6,7	1,8
Variation du portefeuille de biens-fonds	3,2	0,0	0,0
Autres	(1,2)	(12,0)	(29,0)
<b>Encaisse utilisée pour les activités d'investissement</b>	<b>(1 102,3)</b>	<b>(802,5)</b>	<b>(586,2)</b>
<b>Activités de financement</b>			
Dette à long terme sur les marchés financiers	2 765,5	3 183,2	3 151,7
Dette à long terme remboursée sur marchés financiers	(2 392,6)	(4 843,2)	(3 387,6)
Variation de la dette à court terme	654,3	2 282,2	649,8
Apport de capital	0,0	40,0	15,0
Dividende versé	(3,7)	(5,3)	(5,5)
<b>Encaisse provenant des activités de financement</b>	<b>1 023,5</b>	<b>656,9</b>	<b>423,4</b>
Variation de l'encaisse et de la quasi-encaisse	168,7	(18,1)	18,8
Encaisse et quasi-encaisse au début de l'exercice	149,4	318,1	300,0
<b>Encaisse et quasi-encaisse à la fin de l'exercice</b>	<b>\$ 318,1</b>	<b>\$ 300,0</b>	<b>\$ 318,8</b>

# Analyse des résultats financiers – prévisions de 2005-2006 comparées au plan financier de 2006-2007

## Croissance du portefeuille

### Prêts

L'encours de prêts devrait croître de 4,6 p. 100, soit de 11 928,4 millions de dollars (prévision de 2005-2006) à 12 481,8 millions de dollars en 2006-2007. L'augmentation des prêts reflète l'accroissement du volume de prêts consentis par l'Agri-production, l'Agri-valeur et les Alliances.

### Décaissements nets

Les décaissements nets constituent le principal déterminant de la croissance du portefeuille et devraient diminuer de 152,1 millions de dollars par rapport au niveau prévu de 2005-2006 de 3 090,7 millions de dollars à 2 938,6 millions de dollars en 2006-2007. Les prêts de l'Agri-production devraient baisser de 179,2 millions de dollars, tandis que les prêts de l'Agri-valeur et des Alliances devraient augmenter de 27,1 millions de dollars. Les prêts aux producteurs primaires représentent 91,1 p. 100 du total des décaissements nets en 2006-2007.

Les renouvellements devraient atteindre 96 p. 100, ce qui est compatible au taux des exercices antérieurs. Les remboursements par anticipation devraient s'élever à 7,4 p. 100 de l'encours des prêts en 2005-2006 et à 7,5 p. 100 de l'encours des prêts en 2006-2007.

## Qualité du crédit

### Arrérages

Les arrérages exprimés en pourcentage de l'encours des prêts devraient être supérieurs pendant la période de planification. Le solde d'arrérages prévu devrait être de 58,8 millions de dollars en 2005-2006 et augmenter à 87,2 millions en 2006-2007. Cette hausse découle d'une augmentation prévue des arrérages en pourcentage de l'encours des prêts, combinée à un solde de prêts plus élevés.

### Prêts douteux

Les prêts douteux devraient correspondre à 1,70 p. 100 de l'encours des prêts ou 212,2 millions de dollars en 2006-2007, soit une augmentation de 21,3 millions de dollars par rapport à la prévision de 190,9 millions de dollars pour 2005-2006. Cette augmentation est principalement attribuable à un portefeuille de prêts plus important en 2006-2007 par rapport à 2005-2006. Cette situation est conforme aux résultats antérieurs.

### Charge pour pertes sur créances

La charge pour pertes sur créances devrait diminuer légèrement en 2006-2007 par rapport à la charge prévue de 2005-2006. La charge prévue pour 2005-2006 est de 48,6 millions de dollars et devrait diminuer à 46,5 millions de dollars en 2006-2007. La charge prévue pour 2005-2006 et la charge planifiée pour 2006-2007 sont sensiblement inférieures aux valeurs historiques en raison de l'amélioration de la santé du portefeuille.

### **Provision pour pertes sur créances**

La provision pour pertes sur créances correspond à la meilleure estimation de la direction quant aux pertes potentielles sur les prêts consentis. La provision est constituée de trois composantes.

1. Spécifique – composante qui tient compte des pertes probables sur les prêts spécifiquement classés comme douteux.
2. Générale affectée – composante qui tient compte de la meilleure estimation de la direction quant aux pertes probables associées à des prêts du portefeuille qui pourraient éventuellement être classés comme douteux. Le montant de l'allocation est déterminé en fonction des prêts, identifiés par le Système de pointage et de tarification du risque (SPTR) de la société, qui ont affiché une certaine détérioration sur le plan de la qualité du crédit.
3. Générale non affectée – la composante non affectée de la provision tient compte des événements récents ou de la conjoncture économique pour prévoir les pertes sur créances au portefeuille qui ne se sont pas encore manifestées concrètement sous forme d'une détérioration observable de la qualité de crédit de prêts spécifiques.

La provision pour pertes sur créances devrait passer de 495,3 millions de dollars (prévision de 2005-2006) à 513,9 millions de dollars à la fin de 2006-2007. On prévoit que la provision pour pertes sur créances, exprimée en pourcentages du portefeuille de prêts, diminuera légèrement de 4,44 p. 100 en 2005-2006 à 4,31 p. 100 en 2006-2007.

## **Efficiency et contrôle des coûts**

### **Frais d'administration**

Les frais d'administration devraient augmenter de 162,1 millions de dollars (niveau prévu de 2005-2006) à 173,3 millions de dollars en 2006-2007. Cette progression des frais d'administration tient compte des ressources accrues requises pour soutenir le portefeuille croissant et financer les initiatives stratégiques d'entreprise.

Les niveaux d'employés permanents, exprimés en équivalents temps plein (ETP), ont été établis aux fins de planification à 1 235 ETP en 2006-2007 comparativement aux 1 156 ETP prévus pour l'exercice 2005-2006. Cette augmentation est attribuable à la croissance prévue des activités d'affaires.

### **Ratio d'efficacité**

Le ratio d'efficacité mesure l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées pour générer des revenus. Il représente les frais d'administration exprimés en pourcentage des revenus avant les frais d'administration et la charge pour pertes sur créances. Un ratio d'efficacité de 41,9 p. 100 est prévu pour 2005-2006. En 2006-2007, le ratio d'efficacité devrait passer à 44,8 p. 100 en raison de la hausse des frais d'administration mentionnée ci-dessus.

## Résultats financiers

### Intérêts créditeurs nets

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

Les intérêts créditeurs nets devraient augmenter légèrement de 381,8 millions de dollars (prévision de 2005-2006) à 385,2 millions de dollars en 2006-2007. Cette hausse s'explique surtout par la croissance du portefeuille de prêts.

### Marge d'intérêt nette

La marge d'intérêt nette représente les intérêts créditeurs nets exprimés en pourcentage de l'actif total moyen. On prévoit que la marge d'intérêt nette diminuera : de 3,17 p. 100 (prévision de 2005-2006) elle s'établira à 3,04 p. 100 en 2006-2007. La diminution de la marge en 2006-2007 s'explique principalement par des marges de prêt prévues légèrement inférieures sur les nouveaux prêts et les prêts renouvelés en raison des pressions exercées par les prix des concurrents.

### Bénéfice net

Selon les prévisions, le bénéfice net diminuera à 166,8 millions de dollars en 2006-2007 par rapport à la prévision de 175,9 millions de dollars de 2005-2006. Cette diminution s'explique principalement par l'augmentation des frais d'administration qui est toutefois compensée par l'accroissement prévu des intérêts créditeurs nets.

### Rendement de l'actif

Le rendement de l'actif mesure l'efficacité avec laquelle la société utilise son actif pour générer des revenus. On prévoit que le ratio du rendement de l'actif sera de 1,34 p. 100 en 2006-2007, une diminution par rapport à la prévision de 1,49 p. 100 pour 2005-2006. La diminution est attribuable aux facteurs mentionnés dans la section relative au bénéfice net.

### Rendement des capitaux propres

Le rendement des capitaux propres mesure les revenus générés par l'avoir de FAC, soit l'investissement que le gouvernement du Canada a placé dans la société. On prévoit que le rendement des capitaux propres diminuera : de 14,9 p. 100 (prévision de 2005-2006) à 12,3 p. 100 en 2006-2007. La diminution est attribuable aux frais d'administration plus élevés qui sont toutefois compensés par une hausse des intérêts créditeurs nets et une charge pour pertes sur créances légèrement inférieure. Le ratio est aussi touché par l'injection de capital prévue pour 2006-2007.

### Ratio de levier

Le ratio de levier prévu pour 2006-2007 est de 7,8:1, une amélioration par rapport à la prévision de 8,6:1 pour 2005-2006. L'amélioration reflète la proportion plus élevée des prêts du portefeuille que l'on prévoit financer à même l'avoir de FAC. On prévoit que ce ratio sera maintenu bien en deçà du maximum de 12:1 prescrit par la *Loi sur le Financement agricole Canada*.



## Activités de financement

### Encaisse provenant des activités d'exploitation

Après ajustement du bénéfice net pour les éléments hors caisse, FAC prévoit réaliser des revenus de 181,6 millions de dollars de ses activités d'exploitation en 2006-2007. Bien qu'une diminution du bénéfice net soit prévue, l'encaisse tirée des activités d'exploitation devrait augmenter de 29,1 millions de dollars en 2006-2007 par rapport à la prévision de 2005-2006.

### Encaisse provenant des (utilisée par les) activités d'investissement

#### Prêts décaissés : (3 505,0) millions de dollars

Les prêts décaissés aux clients devraient totaliser 3 505,0 millions de dollars en 2006-2007 comparativement à la prévision de 3 608,0 millions de dollars pour 2005-2006.

#### Prêts remboursés : 2 984,5 millions de dollars

Selon les prévisions, un total de 2 984,5 millions de dollars en capital sera remboursé par les emprunteurs comparativement à la prévision de 2 860,1 millions de dollars pour 2005-2006.

#### Variation des placements temporaires : (18,7) millions de dollars

FAC prévoit effectuer des placements temporaires de 318,7 millions de dollars en 2006-2007. Il s'agit d'une hausse de 18,7 millions de dollars par rapport à la prévision de 2005-2006 (300,0 millions de dollars) au titre des placements temporaires.

#### Décaissements de capital-risque : (20,0) millions de dollars

FAC prévoit décaisser 20,0 millions de dollars en investissements de capital-risque en 2006-2007. Il s'agit d'une hausse par rapport à la prévision de 18,0 millions de dollars pour 2005-2006.

### Encaisse provenant des (utilisée par les) activités de financement

#### Emprunts à long terme sur les marchés financiers : 3 151,7 millions de dollars

FAC prévoit contracter des emprunts à long terme de 3 151,7 millions de dollars en 2006-2007. Il s'agit d'une baisse de 31,5 millions de dollars par rapport aux emprunts à long terme de 3 183,2 millions de dollars prévus en 2005-2006.

#### Dettes à long terme remboursées sur les marchés financiers : (3 387,6) millions de dollars

Les paiements de capital aux intervenants des marchés financiers devraient se chiffrer à 3 387,6 millions de dollars comparativement à 4 843,2 millions de dollars en 2005-2006.

#### Dettes à court terme : 649,8 millions de dollars

FAC prévoit contracter des emprunts à court terme de 5 661,3 millions de dollars en 2006-2007. Il s'agit d'une augmentation de 649,8 millions de dollars par rapport au financement à court terme de 5 011,5 millions de dollars prévu en 2005-2006. L'augmentation tient compte du refinancement prévu des obligations structurées à long terme.

**Apport de capital du gouvernement du Canada : 15,0 millions de dollars**

Un apport de capital de 15,0 millions de dollars devrait être versé en 2006-2007 à FAC pour soutenir les activités d'Investissement FAC. Un apport de capital de 40,0 millions de dollars a été reçu en 2005-2006.

**Dividende versé au gouvernement du Canada : (5,5) millions de dollars**

Un dividende de 5,5 millions de dollars devrait être versé au gouvernement du Canada en 2006-2007, à la discrétion du Conseil d'administration. Selon les prévisions, un dividende de 5,3 millions de dollars sera versé pour 2005-2006.

## Services commerciaux

**Investissement FAC**

Investissement FAC, division du capital-risque de FAC, a été mis sur pied en 2002-2003 afin de combler le besoin de capital de risque en agriculture pour aider à financer la croissance de l'industrie. Le capital investi directement par Investissement FAC devrait passer de 42,6 millions de dollars en 2005-2006 à 57,5 millions de dollars en 2006-2007. L'objectif de la société est d'attirer des investissements des coinvestisseurs de 1,3 \$ pour chaque dollar investi par FAC.

**AgExpert**

*AgExpert* est le principal fournisseur canadien de logiciels de gestion agricole, et offre aux producteurs primaires le logiciel de comptabilité *AgExpert Analyste*, le programme *Gestionnaire AgExpert* ainsi que des services de soutien. Les revenus tirés des ventes d'*AgExpert* devraient passer de 1,9 million de dollars en 2005-2006 à 2,5 millions de dollars en 2006-2007.

**Agri-assurance**

FAC offre une assurance-vie collective du créancier depuis 1960 afin de protéger ses clients, leur famille et leur entreprise. Selon les prévisions, le revenu net tiré des produits d'assurance du programme *Agri-assurance* diminuera légèrement de 2,3 millions de dollars en 2005-2006 à 2,0 millions de dollars en 2006-2007. Les taux de demande d'indemnité ont été faibles au cours des dernières années, mais on s'attend à ce qu'ils reviennent aux niveaux historiques. Le régime d'assurance collective du créancier *Agri-assurance* est souscrit par la Compagnie d'assurance-vie Sun Life du Canada.

## Résumé du budget d'investissement

Les dépenses d'immobilisations prévues sont de 14,0 millions de dollars pour 2006-2007. De ce montant, 7,0 millions sont prévus pour des projets liés aux systèmes informatiques. Les plans de développement de la technologie de l'information comprennent les achats habituels de matériel et de logiciels, ainsi que des améliorations aux systèmes d'affaires de la société. Le solde des dépenses en immobilisations sera affecté au remplacement normal du mobilier, des accessoires et de l'équipement, aux achats de biens additionnels et aux améliorations locatives qui devront être effectuées en raison de l'augmentation prévue de l'effectif.

## Résumé du plan d'emprunt

Financement agricole Canada demande les pouvoirs suivants :

- a) de contracter des emprunts à court terme sur les marchés monétaires canadiens et internationaux et par le biais de crédits de soutien permanents, de marges de crédit bancaires ou d'ententes de prêt dans le but de financer les besoins de liquidité et l'actif et les placements à court terme. Le solde maximal de la dette à court terme n'excédera jamais 7,5 milliards de dollars;
- b) d'emprunter jusqu'à concurrence de 2,3 milliards de dollars en fonds à long terme sur les marchés financiers;
- c) en sus de (b), d'emprunter jusqu'à concurrence de 1,7 milliard de dollars en fonds à long terme sur les marchés financiers à titre de fonds pour éventualités, ce qui correspond à 10 p. 100 (12 482 millions de dollars) de l'encours prévu des prêts à la fin de 2006-2007, afin de parer aux éventualités générales, et environ 500 millions de dollars pour rembourser la dette remboursable de FAC dans l'éventualité où elle deviendrait exigible;
- d) d'obtenir l'autorisation permanente d'émettre des titres de créances dans le cadre :
  - o du Programme canadien d'obligations à moyen et long terme;
  - o du Programme d'euro-obligations à moyen terme;
  - o du Programme de placement de titres sur le marché au détail japonais;
  - o de tout autre programme sur les marchés publics et privés canadiens et internationaux.

Le montant global des emprunts émis aux termes de l'autorisation à long terme permanente ci-dessus ne doit pas dépasser 4,0 milliards de dollars en 2006-2007.

## Glossaire

### **Agri-production**

La production agricole primaire comprend l'élevage du bétail, l'apiculture, la production laitière, la fruiticulture, la production de céréales et d'oléagineux, l'aquaculture, l'agroforesterie et toute autre activité liée à la culture de végétaux et à l'élevage d'animaux. Elle comprend également l'application de la science à la production agricole primaire ou à valeur ajoutée, ou la gestion des ressources végétales ou animales (y compris les ressources aquatiques).

### **Agri-valeur**

Activités qui facilitent la production primaire ou qui procurent des avantages à la production agricole primaire canadienne, notamment des activités de production, de transport, d'entreposage, de distribution, de transformation ou qui augmentent la valeur de la production agricole.

### **Alliance**

Relation d'affaires, établie par contrat, entre FAC et un autre organisme agricole ou financier, dans le but de mettre en commun les points forts et ainsi, d'offrir des services plus complets aux clients.

### **Arrérages**

Les arrérages comprennent tous les montants en souffrance supérieurs à 500 \$

### **Charge pour pertes sur créances**

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

### **Comité de gestion de l'actif-passif (CGAP)**

Comité qui regroupe des membres de la haute direction et dont le rôle consiste à gérer tous les éléments du bilan de FAC afin de réaliser les objectifs de risque et de rendement visés.

### **Décaissements nets**

Montant des fonds décaissés par rapport aux prêts approuvés, sauf les prêts FAC existants qui ont été refinancés.

### **Entreprise à valeur ajoutée**

Entreprise agricole qui produit, transporte, entrepose, distribue, transforme ou crée de la valeur ajoutée en amont ou en aval de la production primaire (du côté intrants ou extrants).

### **Gouvernance (régie) d'entreprise**

Ensemble des structures, systèmes et processus qui visent à assurer la gérance et la surveillance de l'orientation et de la gestion de FAC dans l'exercice de son mandat.

### **Intérêts débiteurs**

Dépenses liées aux dettes contractées par la société.

### **Intérêts créditeurs**

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

### **Intérêts créditeurs nets**

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

### **Levier financier**

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

### **Marge d'intérêt nette**

Intérêts créditeurs nets exprimés en pourcentage de l'actif total moyen.

### **Modèle stratégique de risque de crédit (MSRC)**

Outil servant à mesurer le risque global du portefeuille et à indiquer l'impact des priorités d'entreprise, de la culture du crédit, de la stratégie liée au risque et des mécanismes de contrôle du risque.

**Paiements anticipés**

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

 **Prêt douteux**

Un prêt est classé douteux lorsque, de l'avis de la direction, il n'est plus raisonnable de croire que le capital et les intérêts au complet pourront être perçus dans un délai raisonnable. Tout prêt dont les paiements accusent un retard de 90 jours est aussi classé douteux s'il n'est pas entièrement garanti.

 **Provision pour pertes sur créances**

Estimation de la direction quant aux pertes probables au portefeuille de prêts. Au bilan, les provisions sont comptabilisées à titre de déductions des prêts.

 **Ratio d'efficience**

Outil servant à mesurer à quel point l'utilisation des ressources est efficace pour générer des revenus. Il correspond aux frais d'administration exprimés en pourcentage du revenu (soit les intérêts créditeurs nets, les revenus tirés des loyers et les autres revenus).

 **Ratio de levier**

Niveau d'endettement exprimé en dollars de dette par un dollar d'avoir.

 **Rendement de l'actif**

Bénéfice net exprimé en pourcentage de l'actif moyen.

 **Rendement des capitaux propres**

Ratio égal au quotient du bénéfice net et de l'avoir moyen. Il est exprimé en pourcentage.

 **Responsabilité sociale**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) signifie chercher à atteindre, de façon transparente, des objectifs d'entreprise à

long terme qui permettent d'équilibrer la prise de décisions, le comportement et le rendement d'entreprise et les valeurs, normes et attentes en évolution de la société.

 **Système de pointage et de tarification du risque (SPTR)**

Outil servant à évaluer le type de risque de chaque prêt et son impact potentiel et à fixer les taux de façon à couvrir adéquatement le risque inhérent du portefeuille de FAC.

 **Taux de renouvellement des prêts**

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

## Bureaux de FAC

### Colombie-Britannique

Abbotsford, Dawson Creek,  
Duncan, Kelowna, Surrey

### Alberta

Barrhead, Brooks (S), Calgary,  
Camrose, Drumheller,  
Edmonton, Falher, Grande  
Prairie, Leduc, Lethbridge,  
Medicine Hat, Olds, Red Deer,  
Stettler (S), St. Paul (S), Stony  
Plain, Vegreville, Vermillion,  
Westlock

### Saskatchewan

Assiniboia, Carlyle, Estevan (S),  
Humboldt, Kindersley, Moose  
Jaw, North Battleford, Prince  
Albert, Regina, Rosetown,  
Saskatoon, Swift Current, Tisdale,  
Weyburn, Wynyard (S), Yorkton

### Manitoba

Arborg, Brandon, Carman,  
Dauphin, Killarney (S), Melita (S),  
Morden, Neepawa, Portage la  
Prairie, Shoal Lake (S), Steinbach,  
Stonewall (S), Swan River (S),  
Virden

### Ontario

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

### Québec

Alma, Drummondville, Gatineau,  
Granby, Joliette, Rivière-du-Loup,  
Saint-Hyacinthe, Saint-Jean-sur-  
Richelieu, Saint-Jérôme, Sainte-  
Foy, Saint-Georges-de-Beauce  
(S), Sherbrooke, Trois-Rivières,  
Valleyfield, Victoriaville

### Nouveau-Brunswick

Grand-Sault, Moncton, Sussex,  
Woodstock

### Terre-Neuve-et-Labrador

St. John's

### Nouvelle-Écosse

Kentville, Truro

### Île-du-Prince-Édouard

Charlottetown, Summerside

(S) – Bureau satellite – heures  
réduites

### AgExpert

101 Research Drive, bureau 170  
Regina (Saskatchewan) S4S 7J7  
Téléphone : (306) 721-7949  
Télécopieur : (306) 721-1981  
[www.AgExpert.ca](http://www.AgExpert.ca)

### Siège social

1800, rue Hamilton  
C.P. 4320  
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3  
Téléphone : (306) 780-8100  
Télécopieur : (306) 780-5456  
[www.fac-fcc.ca](http://www.fac-fcc.ca)

### Investissement FAC

1800, rue Hamilton, C.P. 4320  
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3  
Téléphone : (306) 780-8100  
Télécopieur : (306) 7805456  
[www.investissementfac.ca](http://www.investissementfac.ca)

### Scotia Centre

700 2<sup>nd</sup> Street SW, bureau 3820  
Calgary (Alberta) T2P 2W2  
Téléphone : (403) 292-8620  
Télécopieur : (403) 292-8621

1075 North Service Road O,  
bureau 205

Oakville (Ontario) L6M 2G2  
Téléphone : (905) 465-1501  
Télécopieur : (905) 465-4332

3271, boulevard Laframboise,  
bureau 200

Saint-Hyacinthe (Québec) J2S  
4Z6  
Téléphone : (450) 771-7431  
Télécopieur : (450) 771-0445

### Relations gouvernement et industrie

Édifice Sir John Carling,  
pièce 841  
930, avenue Carling  
Ottawa (Ontario) K1A 0C5  
Téléphone : (613) 993-9897  
Télécopieur : (613) 993-9919

### Numéro sans frais

1 888 332-3301

## Information personnes-ressources

Si vous désirez obtenir de plus amples renseignements au sujet du *Plan d'entreprise* de FAC ou faire part de vos commentaires, veuillez communiquer avec :

Siège social

Financement agricole Canada  
1800, rue Hamilton, C.P. 4320  
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3  
Téléphone : 1 888 322-3301  
[www.fac-fcc.ca](http://www.fac-fcc.ca)

Erin Campbell Howell, directrice principale  
Stratégie et bureau de gestion des projets d'entreprise  
Téléphone : (306) 780-5115  
Télécopieur : (306) 780-5703  
[erin.campbellhowell@fac-fcc.ca](mailto:erin.campbellhowell@fac-fcc.ca)

Sherri Tribe, analyste  
Stratégie et bureau de gestion des projets d'entreprise  
Téléphone : (306) 780-8764  
Télécopieur : (306) 780-5703  
[sherri.tribe@fac-fcc.ca](mailto:sherri.tribe@fac-fcc.ca)

Roger Shier, directeur principal  
Relations gouvernement et industrie  
Financement agricole Canada  
Édifice Sir John Carling, pièce 841  
930, avenue Carling  
Ottawa (Ontario) K1A 0C5  
Téléphone : (613) 993-9897  
Télécopieur : (613) 993-9919  
[roger.shier@fac-fcc.ca](mailto:roger.shier@fac-fcc.ca)

If you require more information about FCC's Corporate Plan, or wish to provide feedback, please contact:

Corporate Office:  
Farm Credit Canada  
1800 Hamilton Street  
P.O. Box 4320  
Regina, Saskatchewan S4P 4L3  
Telephone: 1-888-322-3301  
[www.fcc-fac.ca](http://www.fcc-fac.ca)

Michelle Tétreault  
Analyst  
Strategy & Corporate Project Management Office  
Telephone : (306) 780-8598  
Fax: (306) 780-5703  
[michelle.tetreault@fcc-fac.ca](mailto:michelle.tetreault@fcc-fac.ca)