

PROCÈS-VERBAL DE LA CENT QUATRE-VINGT-DIX-SEPTIÈME SÉANCE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,
tenue à Lévis les huit et neuf février deux mille dix-huit
sur la convocation de la secrétaire générale

Sont présents monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, monsieur Martin Caron, monsieur Bernard Deshaies, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, madame Michèle Lalancette, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, monsieur Charles-Félix Ross, monsieur Claude Viel, membres, et M^e Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

██
██.

██ s'excusent de se joindre à la séance avec un léger retard.

La séance débute le 8 février 2018, vers 16 h 30.

-----ooo0ooo-----

ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR

Sur proposition dûment faite et appuyée, l'ordre du jour suivant est adopté :

01. Adoption de l'ordre du jour
02. Approbation du procès-verbal de la séance tenue le 15 décembre 2017
03. Sujets découlant du procès-verbal précédent
- Rapport de la direction**
04. Présentation
- Rapport des comités**
05. Rapport du comité de vérification de la séance du 8 février 2018
 - 05.1 Gestion des risques organisationnels majeurs – documentation
 - 05.2 Ordre du jour de la séance du 8 février 2018
 - 05.3 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 05.4 Plan d'audit des états financiers 2017-2018 du Vérificateur général
 - 05.5 Tableau de bord corporatif au 31 décembre 2017
 - 05.6 Cadre normatif pour appuyer la mise en place de mesures préventives ou curatives dans le cas d'épizooties (Action 18 du Plan d'action de développement durable 2015-2018)
 - 05.7 Procès-verbal de la séance du 14 décembre 2017
06. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles du 31 janvier 2018
 - 06.1 Rapport indépendant sur l'application de la Loi constitutive de La Financière agricole du Québec (revue de mandat)
 - 06.1.1 Prolongation du Plan stratégique 2015-2018
 - 06.2 Prolongation du Plan d'action de développement durable 2015-2018

- 06.3 Éléments de gouvernance ayant fait l'objet d'une consultation auprès du ministère du Conseil exécutif
 - 06.3.1 Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec – Interprétation de l'article 28
 - 06.3.2 Désignation d'une vice-présidente du conseil d'administration
- 06.4 FADQDI – État de situation et positionnement
- 06.5 Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA) – État de situation
- 06.6 Échéance du mandat de dirigeants et plan de relève
 - 06.6.1 Recommandation concernant le renouvellement du mandat d'un vice-président et la nomination d'un vice-président de La Financière agricole du Québec
- 06.7 Nomination de trois membres à titre de représentants du milieu agricole au sein des comités de révision
- 06.8 Ordre du jour de la séance du 31 janvier 2018
- 06.9 Sujets découlant du procès-verbal précédent :
 - 06.9.1 Information complémentaire concernant Financement agricole Canada
- 06.10 Résultats organisationnels sur la mobilisation
- 06.11 Procédure de signalement des situations non conformes (action 19 du PADD 2015-2018)
- 06. Procès-verbal de la séance du 1^{er} décembre 2017
- 07. Rapport du comité des services à la clientèle du 7 février 2018
 - 07.1 Ordre du jour de la séance du 7 février 2018
 - 07.2 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 07.2.1 Projet « Gestion des relations avec la clientèle », suivi
 - 07.3 Planification des sondages auprès de la clientèle pour 2017-2018
 - 07.4 Prestation électronique de services – État de situation
 - 07.5 État d'avancement des travaux à l'égard de la Déclaration de services à la clientèle
 - 07.6 Plan d'action en matière de satisfaction de la clientèle
 - 07.7 Simplification des communications écrites destinées à la clientèle – État de situation
 - 07.8 Plan stratégique de communication 2017-2018
 - 07.9 Sondage sur la satisfaction de la clientèle 2018
 - 07.10 Collecte unifiée des données financières – État de situation
 - 07.11 Bilan des campagnes d'appels automatisés
 - 07.12 Bilan de la campagne d'adhésion à l'assurance récolte et d'information 2017
 - 07.13 Procès-verbal de la séance du 5 juin 2017

Dépôt de documents

08. Actualisation de la couverture d'assurance stabilisation pour le produit Pommes – état de situation (résultats préliminaires)
09. L'Agroindicateur – Décembre 2017
10. Varia
- 10.1 Calendrier des séances du conseil d'administration – 2018-2019
11. Date de la prochaine séance
12. Huis clos
13. Levée de la séance

**APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE TENUE LE 15 DÉCEMBRE 2017**

Le projet de procès-verbal de la cent quatre-vingt-seizième séance du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec tenue le 15 décembre 2017 a été transmis à chacun de ses membres avec l'avis de convocation et IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, QUE le procès-verbal de la séance du 15 décembre 2017 soit adopté.

Résolution
N° 1469

SUJETS DÉCOULANT DU PROCÈS-VERBAL PRÉCÉDENT

Les sujets nécessitant un suivi sont de nouveau inscrits à l'ordre du jour.

Le comité de gouvernance, d'éthique et des ressources humaines et informationnelles s'est réuni le 31 janvier 2018.

Monsieur Alain Gagnon, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

**RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE ET DE
RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES DU 31 JANVIER 2018**

Madame Andréanne Héroux, directrice des stratégies organisationnelles et développement durable, et [REDACTED], BDO Canada, se joignent à la séance pour la présentation du rapport sur la revue de mandat.

[REDACTED]

[REDACTED]

Conformément à l'article 41 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE), le ministre doit faire rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de La Financière agricole au plus tard en juin 2018. Ce rapport est déposé au Conseil des ministres pour information, puis à l'Assemblée nationale.

Les services de la firme BDO Canada ont été retenus pour la production du rapport. La firme s'est appuyée sur le Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État élaboré par le ministère des Finances du Québec (MFQ). Le rapport vise à répondre aux questions suivantes :

- Les programmes de la FADQ sont-ils conçus et livrés de façon à ce qu'elle puisse remplir sa mission? (sections 4 et 10)
- La FADQ a-t-elle mis en place les processus lui permettant de gérer de manière convenable la satisfaction de sa clientèle? (section 5)
- Les clients de la FADQ sont-ils satisfaits de sa prestation de services? (section 5)
- La FADQ gère-t-elle adéquatement sa performance? (section 6)
 - A-t-elle atteint ses cibles de résultats?
 - De quelle manière mesure-t-elle sa performance?
 - Quels sont ses processus d'étalonnage?
 - De quelle façon améliore-t-elle l'efficacité et l'efficience de ses processus?
- Comment le conseil d'administration et ses comités s'assurent-ils que leur rôle et leurs responsabilités sont pleinement assumés? (section 7)
- Quelles modifications devraient être apportées pour actualiser la composition, le rôle et les responsabilités du conseil d'administration et de ses comités? (section 7)
- Les modes d'organisation de la société lui permettent-ils de s'acquitter de sa mission de manière optimale? (section 8)
 - Utilise-t-elle les meilleures pratiques en matière de planification stratégique?
 - Quels sont ses mécanismes de reddition de comptes?
 - Comment s'établit le partenariat avec les autres entités gouvernementales?
 - Comment gère-t-elle les risques associés au déroulement de ses activités?
 - Les règles d'éthique et de déontologie auxquelles elle est soumise sont-elles respectées? (section 8)
- La FADQ fait-elle une gestion optimale de ses ressources humaines, financières et matérielles? (section 9)

██████████ rappelle que le rapport présente le portrait de l'organisation à une date donnée. Pour ce faire, BDO s'est appuyé sur les rapports du Mouvement québécois de la qualité, et des firmes EY et KPMG, en actualisant certaines informations au besoin.

Le rapport conclut que la société exerce ses activités en conformité avec son énoncé de mission et que la mission, telle qu'elle est décrite, ne nécessite aucun changement et permet même d'attribuer à la société la réalisation de mandats additionnels.

Il ne soulève pas de problématique quant à l'application de la loi constitutive de la société, si ce n'est que la société est l'une des rares organisations à devoir faire approuver son plan d'exploitation par le gouvernement chaque année.

Le rapport fait état de plusieurs bonnes pratiques de gestion mises en place par l'organisation, notamment en ce qui concerne son offre de programmes et son modèle de prestation de services, sa gestion de la satisfaction de la clientèle, sa performance, sa planification stratégique, sa reddition de comptes, sa gestion des risques organisationnelle, ses exercices d'étalonnage et sa gestion des ressources matérielles, financières, humaines et informationnelles.

[redacted] présente les recommandations formulées afin d'améliorer les façons de faire de l'organisation :

Section 4 : Programmes et modèle de prestation

4.1.a) Nous recommandons que la FADQ [redacted] de révision devrait être inscrit dans un cadre qui ferait en sorte de s'assurer :

- i. [redacted];
- ii. [redacted];
- iii. [redacted];
- iv. [redacted];
- v. [redacted].

4.1.b) La conception des programmes en assurance et protection du revenu ne relève pas uniquement de la FADQ. Des lignes directrices imposées dans le cadre des ententes fédérales-provinciales territoriales ne permettent pas à la FADQ de modifier les paramètres de programmes. [redacted].

4.2.a) [redacted].

4.2.b) [redacted].

Section 6 : Performance

Nous recommandons à la FADQ :

6.a) [redacted];

6.b) [redacted].

Section 7 : Gouvernance

7.a) [redacted].

7.b) [redacted].

Le C. A. devrait :

- i. [redacted];
- ii. [redacted];
- iii. [redacted].

L'UPA devrait proposer des candidatures en tenant compte des paramètres suivants :

- i. [redacted];
- ii. [redacted].

Le gouvernement devrait :

- i. [redacted];
- ii. [redacted];
- iii. [redacted];
- iv. [redacted].

7.c) [redacted].

7.d) [redacted].

- i. [redacted];
- ii. [redacted];
- iii. [redacted];
- iv. [redacted].

7.e) [redacted].

7.f) [redacted].

[redacted] mentionne que le conseil d'administration devrait être saisi du suivi donné aux recommandations en termes de gouvernance, en évitant de verser dans la gestion interne de l'organisation.

Après les remerciements d'usage, [REDACTED] et Héroux quittent la séance.

Les administrateurs échangent sur le contenu du rapport.

Monsieur Desrosiers rappelle que les travaux de BDO ont été réalisés à l'automne 2017, que certaines recommandations ont été appliquées depuis et que d'autres sont en voie de réalisation. Il appartiendra ultimement aux autorités de disposer d'autres recommandations, telles la rémunération des administrateurs et celles portant sur la gouvernance à l'égard desquelles une consultation a été réalisée auprès du ministère du Conseil exécutif. Ce sujet sera abordé ultérieurement.

Il précise que les recommandations de BDO ont fait l'objet d'une priorisation en utilisant la matrice en X (Lean) et qu'un outil permettant de mesurer les efforts déployés a été mis en place. Les économies d'efficacité qui seront réalisées seront récupérées par la direction qui verra à les allouer aux priorités organisationnelles.

La direction s'assure de la cohérence entre les plans élaborés par la société et les orientations gouvernementales.

Les membres reviennent sur la mission de la société, dont la portée est suffisamment large pour permettre à l'organisation de supporter les entreprises du secteur agroalimentaire. [REDACTED] que BDO développe davantage ce volet dans son rapport, tel qu'ils l'avaient demandé. Le comité entend faire le bilan de la réalisation de ce mandat.

Le suivi proposé pour chacune des recommandations du rapport qui seront retenues sera soumis au conseil d'administration.

Le rapport sera transmis au Conseil du trésor et au ministère des Finances pour commentaires. Le ministre responsable en sera parallèlement saisi.

– RAPPORT INDÉPENDANT SUR L'APPLICATION DE LA LOI CONSTITUTIVE DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC

Résolution
N° 1470

Remplacée
par la
résolution
n° 1487

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et des ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

QUE le conseil d'administration de La Financière agricole du Québec reçoive le Rapport indépendant sur l'application de la Loi constitutive de La Financière agricole du Québec produit par BDO Canada (revue de mandat) déposé à la présente séance.

– Éléments de gouvernance ayant fait l'objet d'une consultation auprès du ministère du Conseil exécutif

À l'initiative du comité de gouvernance, l'avis du Secrétariat aux emplois supérieurs (SES) du ministère du Conseil exécutif a été sollicité sur les éléments de gouvernance qui suivent, dont certains recourent des recommandations formulées par BDO :

« [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED] ».

[REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED].

[REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED].

Le gouvernement pourrait toujours, en vertu de son pouvoir discrétionnaire, décider de ne pas procéder à la nomination d'une des personnes désignées par l'UPA et solliciter la désignation d'un autre candidat.

Le conseil d'administration de la FADQ a procédé à la refonte de son Code d'éthique et de déontologie en 2015, en tenant compte des particularités inhérentes à la composition du conseil d'administration de la société. L'article 28 prévoit ce qui suit :

« Dans le cas où un administrateur s'adresse aux médias concernant les affaires de la société, il indique qu'il n'agit pas à titre de porte-parole de la société et s'assure de ne pas critiquer publiquement la société, la conduite de ses affaires, le conseil d'administration ou ses administrateurs et de ne pas attaquer publiquement ses décisions. »

Au moment de l'adoption du Code, les administrateurs représentants de l'UPA ont obtenu que soit précisée, dans la résolution, la possibilité pour un administrateur lié à l'UPA de désapprouver publiquement une décision de la FADQ.

[REDACTED]. Un lobby peut critiquer une décision si cette décision a été rendue publique. Si l'information n'a pas été rendue publique, un administrateur demeure soumis aux obligations de confidentialité décrites aux articles 21 et suivants du Code, tant à l'égard des délibérations que des décisions.

[REDACTED]
 [REDACTED].

Le Règlement intérieur de la FADQ, à son article 23, prévoit qu'un administrateur non indépendant peut être invité aux séances d'un comité, en tout ou en partie, selon les sujets inscrits à l'ordre du jour.

La présence de membres de l'UPA à titre d'invités aux séances des comités ne pose pas de difficultés légales. [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED].

Concernant la vice-présidence du conseil d'administration, le SES estime souhaitable que le poste soit comblé dans les meilleurs délais possible.

À cet égard, [REDACTED]
 [REDACTED].

Le conseil d'administration statue également sur les recommandations du rapport de BDO [REDACTED], de critères pour l'évaluation de rendement du président directeur général. Le suivi approprié sera assuré par le comité de gouvernance.

Compte tenu du fait que le rapport de BDO comporte des recommandations [REDACTED].

➤ **CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC – INTERPRÉTATION DE L'ARTICLE 28**

ATTENDU QUE [REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED];

ATTENDU QU' [REDACTED];

Résolution
N° 1471

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE l'interprétation au libellé de l'article 28 du Code d'éthique et de déontologie de La Financière agricole du Québec soit modifiée comme suit :

« Sous réserve des obligations de confidentialité décrites aux articles 21 et suivants du Code auxquelles les administrateurs sont soumis, tant à l'égard des délibérations que des décisions le libellé de l'article 28 du Code n'a pas pour effet d'empêcher un administrateur lié à ce groupe d'intérêt de désapprouver publiquement une décision de La Financière agricole si cette décision a été rendue publique. »

2° QUE la présente résolution modifie la résolution 1221 du 20 mars 2016 et soit annexée au Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec.

➤ **DÉSIGNATION D'UNE VICE-PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

ATTENDU QUE [REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

Pour donner suite à une recommandation du président du conseil d'administration, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1472

QUE madame Pascale Mongrain, présidente du comité de vérification, soit désignée comme vice-présidente du conseil d'administration de La Financière agricole.

Dans le contexte de la revue de mandat, et à la lumière des échanges intervenus avec des représentants du Bureau permanent de la révision des programmes du Conseil du trésor, la société a jugé opportun de se prévaloir des modalités d'assouplissement des lignes directrices en matière de planification stratégique et de prolonger d'un an son Plan stratégique 2015-2018.

Ce délai permettra à l'organisation de tenir compte, dans la réflexion entourant l'élaboration de son prochain plan stratégique, des résultats de sa revue de mandat et de la prochaine politique bioalimentaire dont le dépôt est prévu en 2018.

La société amorcera néanmoins dès maintenant sa démarche organisationnelle de planification stratégique.

➤ **PLAN STRATÉGIQUE 2015-2018 DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC, PROLONGATION**

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QU' [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1473

Remplacée
par la
résolution
n° 1489

1° QUE le Plan stratégique 2015-2018 de La Financière agricole du Québec soit prolongé jusqu'au 31 mars 2019;

2° QUE le Secrétariat du Conseil du trésor soit informé de cette décision.

Dans un souci de cohérence, le Plan d'action de développement durable 2015-2018 sera également prolongé d'une année afin d'évaluer les possibilités d'arrimer ce plan avec le prochain plan stratégique de la société.

– PLAN D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2015-2018 DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC, PROLONGATION

ATTENDU QUE, [REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED];

ATTENDU QU' [REDACTED];

Résolution N° 1474

Remplacée par la résolution no 1489

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE le Plan d'action de développement durable 2015-2018 de La Financière agricole du Québec soit prolongé jusqu'au 31 mars 2019;

2° QUE le Secrétariat du Conseil du trésor soit informé de cette décision.

À 18 h 55, la séance est suspendue. Elle reprend le vendredi 9 février, à 9 h 35.

Sont présents monsieur Alain Gagnon, monsieur Ernest Desrosiers, monsieur Martin Caron, monsieur Bernard Deshaies, madame Danielle Ferron, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, madame Michèle Lalancette, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, monsieur Charles-Félix Ross, monsieur Claude Viel, membres, et M^{re} Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

[REDACTED].

[REDACTED].

RAPPORT DE LA DIRECTION – PRÉSENTATION

Le rapport de la direction est déposé. Monsieur Desrosiers fait le point sur la situation financière et les principaux enjeux de l'organisation en contextualisant les informations sur les dossiers et activités en cours, regroupés sous les 4 volets suivants :

Volet financier

– Données financières

Les prévisions au 30 novembre 2017 laissent entrevoir un excédent de 159,1 M\$ pour l'exercice 2017-2018.

Les prévisions de dépenses sont en légère diminution.

– Paiements de programme

Les prévisions de compensations, indemnités ou dépenses de programme pour 2017-2018, le solde des fonds fiduciaires au 31 mars 2018 et le solde du compte des participants aux programmes AGRI au 31 mars 2018 sont présentés par programme.

Malgré une diminution des paiements en ASRA, le déficit du Fonds ASRA a augmenté à la suite du retrait de certaines productions dont les comptes étaient en surplus. Il devrait se situer à 241 M\$ au 31 mars 2018. Le solde du Fonds ASREC devrait atteindre 413,1 M\$ à la même date.

Il est rappelé que des sommes très importantes se retrouvent encore dans les comptes Agri-investissement et Agri-Québec.

– Financement

L'encours en financement dépasse les 5 G\$. Le montant autorisé en financement au 31 décembre 2017 a atteint 1,2 G\$. Un montant de 7,2 M\$ a été engagé en subvention à l'établissement comparativement à 6,4 M\$ au 31 décembre 2016. Le montant des pertes demeure faible.

Le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec a stimulé d'importants investissements. En date du 31 décembre 2017, 2 520 projets étaient admissibles au programme pour des subventions à l'investissement de 37,2 M\$.

– Paiements en ASRA

Les compensations versées aux producteurs en assurance stabilisation des revenus agricoles pour les années d'assurance 2016 et 2017 sont présentées par produit. Le montant total des compensations déboursées à ce jour pour l'année 2017 est de 73,1 M\$ comparativement à 248,5 M\$ pour l'année 2016, en raison du prix des produits assurés qui ont été meilleurs en général.

Volet stratégique

– Plan stratégique

Orientation 1 – Recentrer l'offre de produits

Plusieurs mesures de bonification pour la relève agricole en ASRA sont effectives depuis le 1^{er} janvier 2018. Un rabais de contribution pour la relève agricole sera appliqué à compter de l'année d'assurance 2019 en ASREC.

En ASREC, la méthodologie de tarification a été révisée pour tenir compte des conditions climatiques favorables et des surplus du Fonds. Une diminution du taux de primes de 25 % en moyenne en a résulté pour l'année 2018.

Des projets d'optimisation du processus de révision, de conception et de mise en œuvre des programmes, en assurance et protection du revenu et en financement, ont débuté.

Orientation 2 – Améliorer les modes de prestation de services

Afin d'améliorer la qualité des modes de prestation de services à la clientèle, des campagnes d'appels automatisés ont été réalisées pour les programmes Agri- investissement et Agri-Québec. Les résultats sont probants. Une autre campagne d'appels débutera vers la mi-février.

Un projet visant à optimiser le processus de gestion des documents de la clientèle dans le réseau régional débutera par la réalisation d'un projet pilote.

Orientation 3 – Optimiser la performance et la gestion des risques

À ce jour, 89 % des employés ont reçu une formation Lean de niveau ceinture blanche. Une formation sur les techniques de résolution de problèmes a été offerte aux gestionnaires en janvier dernier.

Le taux de participation au sondage sur la mobilisation 2017 a atteint 83 % et le taux de mobilisation est passé de 76 % à 79 %.

– Veille stratégique

Publications récentes

L'Agroindicateur 2017 a été publié. Des études internes et externes ont été réalisées dans les secteurs laitier et celui des serres.

Les résultats préliminaires du coût de production pour le produit Pommes sont déposés à la présente séance.

Un portrait des programmes d'assurance et de protection du revenu offerts aux entreprises agricoles (Canada, États-Unis et Europe) a été réalisé.

Volet communications

– Rencontres

La tournée du président-directeur général en région et au siège social a permis de recueillir les préoccupations premières du personnel, soit les départs à la retraite, le développement des compétences et la mobilisation. Un plan de suivi sera élaboré.

– Communiqués

Plusieurs communiqués ont été publiés depuis la dernière séance. Ils portent principalement sur les compensations versées en ASRA et les nouvelles protections offertes en ASREC.

Actualités

Le Groupe de travail multipartite (FADQ, MAPAQ, UPA, PGQ, APMQ) sur l'évaluation et l'adaptation de l'ASREC, créé à la demande du ministre, a démarré ses travaux.

La méthode d'établissement des pertes pour la culture du foin à partir des données climatiques observées et des grilles incluses au certificat d'assurance pour le Fonds ASREC, l'estimation reliée de la charge et de la provision pour chacun des programmes AGRI ainsi que l'estimation de la provision générale pour les garanties de prêt en financement sont les éléments pouvant avoir une incidence significative sur les états financiers.

Le comité s'est interrogé sur l'indépendance de l'équipe de vérification. Il appert que le Vérificateur général s'assure d'une rotation de l'équipe d'audit au sein d'une organisation au niveau des cadres responsables tous les sept ans.

À la séance de novembre 2017, le conseil d'administration avait approuvé, pour 2017-2018, la priorisation de six risques organisationnels majeurs selon l'ordonnancement suivant :

1. Risque lié à l'insuffisance de la main-d'œuvre (nombre, savoir, compétences, expertise);
2. risque lié à la désuétude des systèmes informatiques de mission;
3. risque lié à la sécurité des actifs informationnels;
4. risque lié aux négociations internationales visant la signature d'accords de libre-échange;
5. risque lié à une allocation budgétaire insuffisante pour réaliser les objectifs stratégiques;
6. risque lié à une hausse du taux d'intérêt.

Après avoir pris connaissance de la documentation liée à chacun des risques, la direction a procédé à une réévaluation du risque inhérent et résiduel qui l'a amenée à inverser l'ordre des risques 5 et 6. Ce changement dans l'ordonnancement des priorités a reçu l'aval du comité.

Un document d'information complémentaire sur la démarche de gestion des risques organisationnels majeurs est déposé. Le comité est revenu sur le cheminement de ce dossier, qui lui est soumis pour recommandation au conseil d'administration à deux reprises chaque année.

Dans un premier temps, une reddition de comptes sur la gestion des risques majeurs de l'année précédente et l'attestation de l'existence des mesures de contrôle ou d'atténuation et une proposition de risques organisationnels à prioriser pour l'année en cours sont présentées à une même séance. Dans un deuxième temps, la documentation détaillée des risques organisationnels majeurs priorisés pour l'année en cours est soumise au comité pour recommandation au conseil d'administration. Ce processus est prévu au Cadre de gestion des risques organisationnels, élaboré avec le concours de KPMG.

[REDACTED]

Les participants échangent sur le risque lié à la sécurité des actifs informationnels pour lesquels le comité questionne la fréquence de la réalisation d'une analyse de risques, prévue aux cinq ans. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]. Le problème de recrutement, notamment en informatique, constitue également un enjeu. Le plan dont s'est dotée la société pour faire face au risque d'insuffisance de la main d'œuvre fera l'objet d'un suivi par le comité de gouvernance.

À la suggestion du comité, des présentations permettant d'obtenir un plus grand degré d'assurance en matière de sécurité des actifs informationnels et démontrant l'aspect stratégique des ressources humaines sont sollicitées. La possibilité de dissocier le cycle de la gestion des risques de l'année financière sera également examinée, à la suggestion du comité.

Le comité a pris connaissance d'informations complémentaires sur le risque lié à une allocation budgétaire insuffisante pour réaliser les objectifs stratégiques. Malgré son libellé très large, ce risque vise essentiellement l'octroi d'un budget insuffisant pour couvrir les frais administratifs requis pour gérer les programmes et les opérations de l'organisation. La pertinence de le prioriser sera réévaluée dans le cadre de la prochaine actualisation des risques organisationnels.

**- GESTION DES RISQUES ORGANISATIONNELS MAJEURS -
PRIORISATION ET DOCUMENTATION**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1475

1° QUE l'ordonnancement des six risques organisationnels majeurs priorisés pour 2017-2018 soit modifié et approuvé comme suit:

1. Risque lié à l'insuffisance de la main-d'œuvre (nombre, savoir, compétences, expertise);
2. risque lié à la désuétude des systèmes informatiques de mission;
3. risque lié à la sécurité des actifs informationnels;
4. risque lié aux négociations internationales visant la signature d'accords de libre-échange;
5. risque lié à une hausse du taux d'intérêt;
6. risque lié à une allocation budgétaire insuffisante pour réaliser les objectifs stratégiques.

2° QUE la documentation sur les risques majeurs priorisés déposée à la présente séance soit approuvée.

- Tableau de bord corporatif au 31 décembre 2017

Le tableau de bord corporatif, actualisé au 31 décembre 2017, est déposé.

Certains résultats ont amené le comité à échanger sur le délai de traitement des dossiers en financement et de la couverture de marché de la société, en diminution constante depuis quelques années.

À travers les analyses prévues sur la révision du modèle d'affaires en financement, la performance des programmes de financement sera évaluée.

Il est mentionné que la société devrait préalablement s'assurer d'un certain volume de clientèle avant de mettre un nouveau programme en place.

– **Cadre normatif pour appuyer la mise en place de mesures préventives ou curatives dans le cas d'épizooties (Action 18 du Plan d'action de développement durable 2015-2018)**

Le Plan d'action de développement durable 2015-2018 de la société prévoit l'élaboration d'un cadre normatif pour appuyer la mise en place de mesures préventives ou curatives par les entreprises agricoles affectées par des épizooties ou d'autres situations pouvant avoir des impacts sur la santé et la sécurité des populations (action 18).

Le Cadre normatif appuyant la mise en place de mesures préventives ou curatives dans le cas d'épizooties est déposé. Il propose une série d'étapes à suivre lorsqu'il est jugé qu'une situation problématique pourrait justifier l'intervention de la société, et ce, dans le but d'orienter la décision d'intervenir ou non et de définir le type d'intervention préconisé. Il s'agit d'une mesure préventive qui permettra à l'organisation de réagir rapidement au besoin.

Une veille est effectuée à l'égard de l'évolution du statut sanitaire des troupeaux nord-américains.

– **Procès-verbal de la séance du 14 décembre 2017**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 14 décembre 2017.

RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES (suite)

– **FADQDI – État de situation et positionnement**

Le conseil d'administration est saisi de l'état de situation concernant le dossier de FADQDI. Les démarches entreprises auprès de [REDACTED], SOCODEVI (Société de coopération pour le développement international) [REDACTED] ont mené à la présentation de trois propositions analysées à la lumière des critères suivants :

- Poursuite des activités par FADQDI sans le maintien d'une structure juridique et le soutien financier de la FADQ;
- Respect des engagements contractuels avec les partenaires d'affaires;
- Maintien d'une offre cohérente et à long terme d'expertise, en assurance et financement agricole à l'international;
- Maintien de l'image et de la réputation de la FADQ;
- Respect des engagements contractuels envers les employés de FADQDI.

Ces propositions peuvent se résumer comme suit :

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED].

[REDACTED]
[REDACTED].

SOCODEVI : Acquisition du bloc d'affaires de FADQDI et intégration d'une partie du personnel. La FADQ devient membre partenaire de SOCODEVI en siégeant au conseil d'administration en contrepartie d'une contribution annuelle d'environ 5 000 \$. Les produits d'assurance et de financement agricole à l'international sont maintenus et développés par SOCODEVI.

Cette proposition comporte une valorisation de l'offre à la hauteur de 325 000 \$. Elle assure le suivi des contrats, le développement des affaires et préserve l'offre d'expertise en assurance et en financement agricole à l'international tout en libérant la FADQ de ses obligations.

SOCODEVI étant localisée à Québec, il en résulte une meilleure possibilité d'intégration du personnel retenu.

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED].

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED].

Ces propositions ont été présentées au conseil d'administration de FADQDI qui appuie la proposition de SOCODEVI.

Les coûts afférents à chacune des propositions, incluant les indemnités de départ et les avantages sociaux à verser à certains employés ont été estimés de façon préliminaire.

Après échanges, les administrateurs concluent, à l'instar du comité de gouvernance, que la proposition de SOCODEVI s'avère la meilleure option à envisager. Il s'agit de la seule proposition excluant le soutien financier de la FADQ à l'égard des activités développées par FADQDI tout en permettant d'assurer la continuité des opérations et de maintenir une présence de la FADQ à l'international.

FADQDI – POSITIONNEMENT

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED];

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST UNANIMEMENT RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, sur abstention de [REDACTED] :

Résolution
N° 1476

1° QUE La Financière agricole poursuive des négociations exclusives avec SOCODEVI sur la base de la proposition déposée à la présente séance.

2° QUE tout projet définitif de transaction avec SOCODEVI, le cas échéant, soit soumis au conseil d'administration de FADQDI et de la société d'ici le 31 mars 2018 si possible.

– **Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA) – État de situation**

Créé en 2010, le FIRA est une société en commandite formée du gouvernement du Québec, par l'intermédiaire de La Financière agricole, du Fonds de solidarité FTQ et de Capital régional et coopératif Desjardins afin de favoriser la pérennité des entreprises agricoles du Québec. Le FIRA visait à réduire le poids de la dette pour la relève agricole au cours des premières années d'exploitation en offrant des capitaux patients. Chaque partenaire avait pris l'engagement de verser au fonds jusqu'à 25 M\$ d'ici la fin de l'entente tripartite.

Après bientôt sept ans d'opération, les résultats financiers du FIRA se situent en deçà des prévisions initiales, malgré les modifications apportées à ses produits. Les partenaires du FIRA ont collectivement injecté 22,1 M\$ en liquidités. Depuis ses débuts, le FIRA a généré des pertes liées à ses opérations. L'écart entre les liquidités injectées collectivement par les partenaires (22,1 M\$) et les montants déboursés (17,4 M\$) est constitué de déficits cumulés lié aux opérations (2,1 M\$) et aux liquidités courantes (2,6 M\$). Les objectifs initiaux d'investir 15 M\$/an dans 60 à 120 entreprises n'ont pas été atteints.

L'entente entre les partenaires venant à échéance le 31 janvier 2019, la société doit engager une réflexion sur l'avenir du FIRA et préciser les options possibles afin d'actualiser l'offre de services en fonction des réalités du marché. La société a déjà pris l'engagement d'offrir ses services pour la gestion des dossiers du FIRA si les partenaires décident de se retirer en 2019.

La structure étant déjà en place, les participants souhaitent qu'une réflexion sur la possibilité de faire évoluer le modèle d'affaires du FIRA en adaptant l'offre de produits soit réalisée.

Une démarche de consultation sur les orientations futures du FIRA est proposée.

- Consultation de l'Union des producteurs agricoles (UPA) et la Fédération de la relève agricole du Québec (FRAQ) en février 2018;
- rencontre avec des représentants du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) au printemps 2018;
- consultation des partenaires du FIRA au printemps 2018;
- présentation au conseil d'administration des analyses et des recommandations en juin 2018.

Le conseil d'administration prend acte de l'état de situation déposée à la présente séance et souscrit à la démarche de consultation soumise.

– **Échéance du mandat de dirigeants et plan de relève**

Monsieur Jean-François Brouard, vice-président aux assurances et à la protection du revenu, et madame Sylvie Grondin, vice-présidente à la clientèle, dont les mandats sont échus, ont été invités à faire part de leur intérêt à un renouvellement de mandat.

Monsieur Brouard sollicite un renouvellement pour une période de trois ans. Dans ce contexte, le comité a demandé d'amorcer dès maintenant l'identification et la préparation d'un candidat apte à prendre la relève de monsieur Brouard aux termes de cette période.

Madame Grondin a pris la décision de quitter pour la retraite vers le début du mois de juin 2018.

Deux candidats à l'interne ont manifesté de l'intérêt pour le poste de vice-président à la clientèle. Les membres du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, agissant comme comité de sélection, ont reçu les deux candidats en entrevue.

Il conclut que monsieur Richard Laroche, directeur général de l'administration, est apte à occuper le poste de vice-président. Il possède le profil qui lui permet de relever ce défi et une sensibilité pour le volet ressources humaines actuellement sous sa responsabilité.

Les membres du comité de sélection appuient la recommandation du président-directeur général de soumettre au ministre responsable la candidature de monsieur Laroche comme vice-président.

Monsieur Desrosiers fait part de sa démarche visant à rétablir la Vice-présidence aux affaires corporatives qui sera responsable, en sus des ressources financières, matérielles et humaines, des ressources informationnelles.

Aucune candidature interne n'a été identifiée pour ce poste. Les orientations gouvernementales en matière de parité homme/femme seront prises en compte dans le processus de sélection de candidats externes qui sera réalisée en collaboration avec le Secrétariat aux emplois supérieurs.

Le comité a été informé du départ à la retraite du directeur des ressources informationnelles en juin 2018. Un suivi sur la relève des dirigeants et du personnel d'encadrement sera fait au comité sur une base semestrielle.

➤ **RECOMMANDATION CONCERNANT LE RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'UN VICE-PRÉSIDENT ET LA NOMINATION D'UN VICE-PRÉSIDENT DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC**

ATTENDU QUE

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE

[REDACTED];

ATTENDU QUE

[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE

[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE

[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE

[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

Résolution
N° 1477

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE La Financière agricole du Québec recommande au gouvernement le renouvellement du mandat de monsieur Jean-François Brouard et la nomination de monsieur Richard Laroche comme vice-présidents de la société;

2° QUE La Financière agricole du Québec entreprenne les démarches requises auprès du gouvernement pour pourvoir le poste vacant de vice-président à la Vice-présidence aux affaires corporatives;

3° QUE les présentes recommandations soient transmises à la secrétaire générale associée aux Emplois supérieurs et au ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

Conformément à la Politique sur les demandes de révision de La Financière agricole, le comité de révision est formé de membres de La Financière agricole et de représentants du milieu agricole. L'Union des producteurs agricoles a désigné de nouveaux représentants pour remplacer certains de ses membres sortants.

– NOMINATION DE TROIS MEMBRES À TITRE DE REPRÉSENTANTS DU MILIEU AGRICOLE AU SEIN DES COMITÉS DE RÉVISION

ATTENDU QUE, [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

Résolution
N° 1478

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE messieurs Gilbert Marquis, président de la Fédération de l'UPA du Bas-Saint-Laurent, et Jean-Marie Rainville, premier vice-président du conseil d'administration de l'Association des producteurs maraîchers du Québec, soient nommés membres du comité de révision, à titre de représentants du milieu agricole pour les produits « Assurances », « Agri-Québec », « Protection du revenu » et « Programmes spéciaux » et du comité d'examen des appels - Programmes Agri-stabilité et Agri-investissement, en remplacement de messieurs Sylvain Vachon et Jean-Luc Leclair;

2° QUE monsieur Jean-Luc Leclair, président de la Fédération de l'UPA Centre-du-Québec, soit nommé membre du comité de révision à titre de représentant du milieu agricole pour le produit « Financement », en remplacement de monsieur Normand Côté;

3° QUE les règles établies par la Politique de gestion contractuelle concernant les frais de déplacement des personnes engagées à honoraires par certains organismes publics du Conseil du trésor et ses modifications subséquentes s'appliquent aux représentants du milieu agricole membres du comité de révision et du comité d'examen des appels;

4° QUE les dispositions des résolutions adoptées à des fins similaires demeurent valides et en vigueur, sauf dans la mesure où elles sont modifiées par les dispositions des présentes.

– **Ordre du jour de la séance du 31 janvier 2018**

L'ordre du jour de la séance du comité du 31 janvier 2018 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent :**

- Information complémentaire concernant Financement agricole Canada

Le conseil reporte la discussion avec celle prévue sur le secteur du financement.

– **Résultats organisationnels sur la mobilisation**

À l'automne 2017, les employés ont été invités, pour une deuxième fois, à remplir un questionnaire dans le cadre d'une démarche visant à évaluer la mobilisation du personnel.

Le taux de participation à cet exercice a atteint 83 %, ce qui permet de conclure que les résultats obtenus sont significatifs et représentent l'opinion d'une majorité d'employés. La diminution significative du taux de participation dans le secteur des assurances soulève un questionnement. Cet aspect sera foré dans le cadre de l'analyse des résultats par vice-présidence afin de s'assurer de l'absence de lien entre le taux de participation et la mobilisation des employés.

Les résultats généraux sont très satisfaisants : on remarque une amélioration de la mobilisation dans toutes les catégories questionnées depuis le dernier sondage. La mesure de la mobilisation des employés à l'échelle organisationnelle est de 79 %, une amélioration de trois points de pourcentage par rapport au résultat de 2015 qui était de 76 %.

Les résultats se rapportant à l'appartenance et l'engagement, ainsi que ceux concernant la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail ressortent comme étant des éléments de force.

Par ailleurs, les résultats liés à l'information, la communication et les pratiques organisationnelles présentent la plus grande amélioration comparativement aux résultats de 2015. La continuité des actions entreprises et l'élaboration d'un nouveau plan d'action organisationnel sont néanmoins essentielles pour cette catégorie ainsi que celle concernant l'organisation du travail où le potentiel d'amélioration est plus élevé.

Les résultats organisationnels seront présentés aux équipes de travail afin de prioriser, en collaboration avec les employés, des pistes d'amélioration sur les événements les plus faibles et de consolider les points forts. Un plan d'action organisationnel et des plans sectoriels seront élaborés par la suite.

La réalisation de ce sondage est prévue tous les trois ans.

– **Procédure de signalement des situations non conformes (action 19 du PADD 2015-2018)**

Le Plan d'action de développement durable 2015-2018 comporte une action spécifique à la mise en place d'une procédure de signalement pour des pratiques susceptibles de contrevenir à des lois, règlements et normes en vigueur et qui sont constatées dans le cadre des déplacements du personnel sur les lieux de culture et d'élevage.

Une Procédure de signalement des situations non conformes observées est déposée. Elle prévoit un canal de communication unique et formel.

Les situations visées par la Procédure de signalement, lesquelles ont été retenues suite à des discussions avec le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) et le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC), sont les suivantes :

<u>MAPAQ</u>	Cruauté envers les animaux Mauvaise disposition des carcasses
<u>MDDELCC</u>	Infractions au Règlement sur les exploitations agricoles (REA) quant à : <ul style="list-style-type: none"> ○ l'accès des animaux aux cours d'eau; ○ l'étanchéité et la capacité des ouvrages de stockage; ○ les eaux contaminées des amas de fumier au champ; ○ l'étanchéité des planchers de bâtiments d'élevage.

Certaines situations devront faire l'objet d'analyses plus approfondies avant de pouvoir être intégrées à la procédure : l'interdiction d'augmenter les superficies en culture, le non-respect du règlement sur les exploitations agricoles quant au dépôt d'un bilan de phosphore et la protection des bandes riveraines.

Le conseil d'administration en prend acte.

– **Procès-verbal de la séance du 1^{er} décembre 2017**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 1^{er} décembre 2017.

Le comité des services à la clientèle a tenu une séance le 7 février.

Monsieur Martin Caron, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

RAPPORT DU COMITÉ DES SERVICES À LA CLIENTÈLE DU 7 FÉVRIER 2018

– Ordre du jour de la séance du 7 février 2018

L'ordre du jour de la séance du comité du 7 février 2018 est déposé.

– Sujets découlant du procès-verbal précédent

➤ **Projet « Gestion des relations avec la clientèle », suivi**

Le comité a été saisi d'un état de situation sur le projet d'implantation d'un système de gestion des relations avec la clientèle (GRC). Cet outil contribuera, à moyen terme, à la réalisation de gains de productivité et à l'amélioration du service à la clientèle puisqu'il permettra au personnel d'avoir un portrait plus global du dossier de l'entreprise.

La société est à réaliser l'analyse préliminaire qui permettra de définir ses besoins. Une veille sera effectuée auprès d'autres organisations avant de procéder à l'appel d'offres pour l'achat d'un progiciel. Une démarche de gestion du changement devra nécessairement accompagner son implantation qui se réalisera par étapes.

– Planification des sondages auprès de la clientèle pour 2017-2018

En lien avec le Plan stratégique 2015-2018, plusieurs moyens sont utilisés pour apprécier le niveau de satisfaction des clients à l'égard des produits et services et d'améliorer, au fil des années, la qualité des services rendus par la société.

Trois sondages ont été planifiés pour l'année 2017-2018 :

- Sondage de rétroaction de services reçus par la clientèle dans le cadre d'une demande de subvention à la relève;
- Sondage de rétroaction de services reçus par la clientèle dans le cadre du traitement d'un avis de dommages;
- Sondage général sur la satisfaction de la clientèle.

Le faible échantillon d'entreprises agricoles ayant soumis une demande de subvention à la relève, jumelé au taux de réponse de 13 %, a amené le comité à questionner la pertinence de l'outil retenu pour mesurer la satisfaction de la relève agricole. Une vérification sera faite à cet égard.

Afin d'avoir un portrait complet des moyens permettant de mesurer la satisfaction de la clientèle, le comité a demandé un schéma de l'ensemble des mécanismes de consultation de la clientèle existante.

Le comité s'est assuré que le sondage général sur la satisfaction de la clientèle 2018 permettra de segmenter les résultats par territoire.

– **Prestation électronique de services – État de situation**

Le comité a pris connaissance d'un état de situation de la prestation électronique de services (PES) pour le Dossier client et du plan de travail sur les améliorations des fonctionnalités de la PES.

À l'occasion de l'implantation de la collecte unifiée des données financières, des bonifications ont été apportées à l'accès du dossier en ligne et des travaux sont actuellement en cours pour le projet d'amélioration des fonctionnalités de la boîte postale électronique.

Le comité a relevé le faible pourcentage de clients (56 %) ayant adhéré au dépôt direct. La société entend poursuivre ses efforts de promotion des fonctionnalités disponibles et se donner un plan de match pour développer des incitatifs à l'utilisation du dépôt direct.

– **État d'avancement des travaux à l'égard de la Déclaration de services à la clientèle**

Le Plan d'exploitation 2017-2018 prévoit une reddition de comptes mesurable à l'égard de la Déclaration de services à la clientèle. La société a procédé à la révision de sa déclaration de services de façon à systématiser la mesure des résultats par l'ajout d'indicateurs de performance et de cibles associés à celle-ci auxquels le comité a souscrit.

Comme certaines informations devant supporter la reddition de comptes de la déclaration de services étaient inexistantes ou encore non compilées, la première compilation des données sera réalisée à l'automne 2018 et la reddition de comptes sera diffusée dans le rapport annuel de gestion 2018-2019.

Le respect des engagements prévus à la Déclaration de services à la clientèle sera intégré aux attentes significatives aux gestionnaires et aux employés.

– **Plan d'action en matière de satisfaction de la clientèle**

À partir des résultats de l'ensemble des sondages et des groupes de discussion sur les programmes d'assurances et de financement en 2016-2017, des actions spécifiques ont été identifiées afin d'augmenter le niveau de la satisfaction de la clientèle, tant à l'égard des programmes que des services offerts par l'organisation.

Un plan d'action sur la satisfaction de la clientèle et un plan d'action sur la satisfaction de la clientèle à l'égard des programmes ont été élaborés et présentés au comité. Chaque action comporte un échéancier spécifique et un suivi sera effectué pour chacune d'elle à la fin de l'année financière 2017-2018.

Les membres ont longuement échangé sur le rôle du réseau régional et sur le profil de conseiller qui pourrait être recherché à l'avenir afin de pouvoir dispenser des conseils aux entreprises sur une base plus personnalisée, particulièrement en assurance récolte. Il demeure que la société ne peut offrir de conseils agronomiques, ces actes étant réservés aux membres de l'Ordre des agronomes et que la gestion des risques est de la responsabilité de l'entreprise.

La mise en place d'un outil de calcul permettant aux producteurs de comparer son niveau de couverture en assurance avec les options de couverture possible pourrait être identifiée comme un besoin à combler dans le projet GRC.

La société tentera d'être davantage proactive dans la promotion de ses produits.

– Simplification des communications écrites destinées à la clientèle – État de situation

En lien avec le Plan stratégique 2015-2018, la société s'est engagée dans une démarche de simplification visant une diminution du volume des communications écrites et une bonification du contenu des documents.

La mise à jour des actions réalisées depuis février 2017 a été présentée au comité.

Au cours des deux dernières années, les actions concertées de simplification des communications écrites ont eu des retombées positives auprès de la clientèle, ce qui s'est d'ailleurs reflété dans les sondages sur la satisfaction de la clientèle. Il est prévu, au cours de 2018, de mettre en place un mécanisme de consultation des clients sur les communications destinées à la clientèle.

La société poursuivra ses efforts visant à diminuer les envois papier tout en s'assurant de fournir toute l'information nécessaire à la clientèle. Elle développera des incitatifs à utiliser la communication électronique.

– Plan stratégique de communication 2017-2018

En lien avec les objectifs du Plan stratégique 2015-2018 et les recommandations du Mouvement québécois de la qualité, le Plan stratégique de communication 2017- 2018 est déposé.

Ce Plan a été élaboré afin de répondre aux objectifs de communication suivants :

1. Promouvoir les bénéfices générés par nos programmes et services.
2. Accroître la compréhension de nos programmes auprès de notre clientèle.
3. Faire connaître davantage notre offre de produits auprès de la relève agricole.
4. Accroître la visibilité de l'organisation sur le Web.
5. Mesurer la satisfaction de notre clientèle et développer une meilleure connaissance de ses besoins.
6. Améliorer la visibilité de nos interventions auprès des producteurs agricoles.
7. Initier des interventions publiques générant une couverture de presse positive.
8. Appuyer l'organisation dans la réalisation d'actions contribuant à la mobilisation du personnel.

Pour atteindre ces objectifs, 23 actions, accompagnées d'indicateurs de suivis, ont été définies.

– Sondage sur la satisfaction de la clientèle 2018

En cohérence avec la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et le Plan stratégique 2015-2018, la société réalise annuellement un sondage pour mesurer la satisfaction de sa clientèle.

Encore cette année, les étapes d'élaboration et de diffusion du sondage ont été réalisées par l'équipe interne des Communications. Un questionnaire sécurisé est transmis directement par courriel à la clientèle. Par la suite, le traitement des données et l'élaboration du rapport d'étude sur la satisfaction de la clientèle sont effectués par une firme externe, pour un montant d'environ 4 500 \$.

Le questionnaire du sondage qui sera transmis à la clientèle par courriel est déposé. Les thèmes retenus sont les mêmes qu'en 2017:

- La satisfaction générale à l'égard de La Financière agricole
- La satisfaction à l'égard du service à la clientèle
- L'évaluation du conseiller
- L'évaluation de la prestation électronique de services
- La satisfaction à l'égard des produits et programmes offerts
- L'évaluation des communications écrites
- L'image de l'organisation

Les répondants pourront se prononcer de façon distincte sur chacun des programmes auxquels ils participent. À partir de ces résultats, s'il y a lieu, des sondages spécifiques permettront de forer davantage sur des éléments précis.

Le comité a formulé des suggestions sur le contenu du sondage de 2019, dont sa réalisation par une firme externe.

– **Collecte unifiée des données financières – État de situation**

En lien avec le Plan stratégique 2015-2018 et le Plan d'action de développement durable 2015-2018, la société a mis en place un processus de collecte de données financières de la clientèle, qui permet à cette dernière de transmettre électroniquement les données nécessaires aux programmes AGRI et de financement une seule déclaration, soit :

- les unités productives
- les revenus
- les dépenses
- les inventaires
- le bilan
- l'image des états financiers

Les bénéfices escomptés de la collecte unifiée des données financières sont multiples, notamment :

- la simplification du processus de collecte de données par la transmission d'informations à la société une seule fois;
- l'amélioration de la qualité et de la précision des données;
- la réduction du nombre d'états financiers reçus et traités en version papier.

La collecte unifiée des données financières est effective depuis quelques mois. Elle s'appliquera aux données des exercices financiers se terminant en 2017. Une tournée d'information et de formation pour les préparateurs de données accrédités et le personnel du réseau régional est complétée.

– **Bilan des campagnes d'appels automatisés**

Depuis 2010, la société utilise un service d'appels téléphoniques automatisés pour rejoindre rapidement une clientèle ciblée afin de l'informer sur différents sujets. Un logiciel est utilisé pour gérer la gestion des appels et la compilation des résultats.

Le comité a été saisi du bilan des campagnes d'appels automatisés portant sur les programmes Agri-investissement et Agri-Québec.

Le pourcentage de dépôts effectués à la suite de l'appel automatisé vient confirmer l'efficacité de ce moyen de communication qui s'avère nettement moins coûteux que la réalisation d'appel par le personnel en région. Les frais évités sont estimés à près de 50 000 \$.

– **Bilan de la campagne d'adhésion à l'assurance récolte et d'information 2017**

En lien avec le Plan stratégique 2015-2018, la société vise une augmentation de 10 % de la valeur assurée en assurance récolte sur la base des résultats de l'année d'assurance 2015.

Dans cet objectif, une campagne téléphonique d'adhésion et d'information est réalisée annuellement afin de présenter les principales nouveautés tant en assurance qu'en financement, de même que toute information d'intérêt à transmettre à la clientèle.

En sus de l'adhésion à l'ASREC, la campagne 2017 visait aussi à accroître l'adhésion aux programmes AGRI. Cette campagne a généré des résultats probants, notamment :

- 1 350 adhésions additionnelles à l'un ou l'autre des programmes;
- une augmentation de 9,83 % des valeurs assurées par rapport à 2015;
- l'ajout de plus de 100 utilisateurs au dossier en ligne.

– **Procès-verbal de la séance du 5 juin 2017**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 5 juin 2017.

**ACTUALISATION DE LA COUVERTURE D'ASSURANCE STABILISATION
POUR LE PRODUIT POMMES –
ÉTAT DE SITUATION (RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES)**

Les résultats préliminaires de l'étude de coûts de production 2016 réalisée par le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA) pour le produit Pommes, dont l'application est prévue pour l'année d'assurance 2018, sont déposés.

Ils indiquent que les revenus de marché ont été plus élevés que le revenu stabilisé.

Les résultats finaux seront soumis à l'approbation du conseil d'administration à sa prochaine séance.

L'AGROINDICATEUR – DÉCEMBRE 2017

Un exemplaire de l'édition de l'Agroindicateur – Décembre 2017 est déposé.

Le revenu agricole net québécois atteint près de 1 G\$ depuis 2010. L'année 2017 s'inscrit dans la continuité avec une projection estimée à 1,1 G\$. Les prix à la ferme sont généralement stables.

La croissance économique est supérieure à celle de 2016 dans la plupart des régions du monde. Toutefois, on observe que l'offre agricole nord-américaine est plus élevée que la demande.

VARIA**– Calendrier des séances du conseil d'administration – 2018-2019**

Le calendrier des séances du conseil d'administration et de ses comités couvrant la période de septembre 2018 à juin 2019 est déposé.

DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE

La prochaine séance régulière est fixée au 28 mars 2018, à Lévis.

Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour le huis clos.

HUIS CLOS

Une période de huis clos permettant aux administrateurs d'échanger privément précède la levée de la séance.

LEVÉE DE LA SÉANCE

La séance est levée vers 12 h 35.

(Original signé par Alain Gagnon)

.....
Président du conseil

(Original signé par Ernest Desrosiers)

.....
Président-directeur général

(Original signé par Martin Cartier)

.....

(Original signé par Renée Saint-Hilaire)

.....
secrétaire générale

PROCÈS-VERBAL DE LA CENT QUATRE-VINGT-DIX-HUITIÈME SÉANCE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,
tenue à Lévis le vingt-huit mars deux mille dix-huit
sur la convocation de la secrétaire générale

Sont présents monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, monsieur Martin Caron, monsieur Bernard Deshaies, madame Danielle Ferron, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, monsieur Charles-Félix Ross, monsieur Claude Viel, membres, et M^e Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

████████████████████ et █████████████████████ s'excusent de se joindre à la séance avec quelques minutes de retard.

La séance débute vers 9 h 25.

-----ooo0ooo-----

Le président confirme la séance sera suivie d'une rencontre avec le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, monsieur Laurent Lessard.

-----ooo0ooo-----

ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR

Sur proposition dûment faite et appuyée, l'ordre du jour suivant est adopté :

01. Adoption de l'ordre du jour
02. Approbation du procès-verbal de la séance tenue les 8 et 9 février 2018
03. Sujets découlant du procès-verbal précédent

Rapport de la direction
04. Présentation

Rapport des comités
05. Rapport du comité de vérification de la séance du 27 mars 2018
 - 05.1 Proposition budgétaire 2018-2019
 - 05.1.1 Rapport préélectoral du ministère des Finances – Travaux du Vérificateur général du Québec relativement au processus de prévisions budgétaires de La Financière agricole du Québec
 - 05.2 Règlement sur les frais exigibles par La Financière agricole du Québec, modifications – Relève agricole
 - 05.3 Prolongation de la convention entre La Financière agricole du Québec et le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture pour l'année 2018-2019
 - 05.4 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Actualisation de la couverture pour le produit Pommes et modifications au programme
 - 05.5 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Modifications - Bonification pour la relève agricole pour le produit Céréales et canola

- 05.6 Programme d'aide complémentaire au plan d'indemnisation des dommages causés par la faune (sauvagine) – Modifications
- 05.7 Ordre du jour de la séance du 27 mars 2018
- 05.8 Sujets découlant du procès-verbal précédent
- 05.9 Plan de travail pour définir l'appétit pour le risque de La Financière agricole du Québec
- 05.10 Vérification interne
 - 05.10.1 Tableau synthèse des travaux au 28 février 2018
 - 05.10.2 Plan d'audit 2017-2018 – État d'avancement au 28 février 2018
 - 05.10.3 Rapport portant sur le Programme d'appui financier à la relève agricole (Subventions à l'établissement et au démarrage)
 - 05.10.4 Mise à jour des documents : Portraits et Bilan des travaux de vérification
 - 05.10.5 Rencontre à huis clos avec le directeur de la vérification interne
- 05.11 Procès-verbal de la séance du 14 décembre 2017
- 06. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles du 15 mars 2018
 - 06.1 Rapport indépendant sur l'application de la Loi constitutive de La Financière agricole du Québec
 - 06.2 Financière agricole du Québec – Développement international – Proposition de SOCODEVI
 - 06.3 Plan stratégique 2018-2022 – nouvelles orientations gouvernementales et démarche – Plan d'action de développement durable 2018-2022
 - 06.4 Étude de performance comparée 2017
 - 06.5 Programmation annuelle des ressources informationnelles (PARI) 2018-2019 de La Financière agricole du Québec
 - 06.6 Relève des dirigeants – poste de vice-président aux affaires corporatives – suivi
 - 06.7 Processus et critères d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration, des comités et des administrateurs
 - 06.7.1 Procédure d'évaluation
 - 06.7.2 Fonctionnement et performance du conseil d'administration et des comités
 - 06.7.3 Membres du conseil d'administration – autoévaluation
 - 06.7.4 Fonctionnement et performance des comités – autoévaluation
 - 06.7.5 Présidents des comités
 - 06.7.6 Présidence du conseil d'administration
 - 06.8 Ordre du jour de la séance du 15 mars 2018
 - 06.9 Sujets découlant du procès-verbal précédent :
 - 06.9.1 Processus de gestion des contributions individuelles et période de transition
 - 06.9.2 Éléments de gouvernance – Suivi de recommandations
 - 06.10 Sécurité des actifs informationnels à La Financière agricole du Québec
 - 06.11 Gouvernance et organisation des ressources informationnelles à La Financière agricole du Québec

- 06.12 Interventions stratégiques en ressources humaines à La Financière agricole du Québec
- 06.13 Analyse de positionnement concernant la pratique d'évaluation de programme à La Financière agricole du Québec
- 06.14 Appréciation des méthodes actuelles d'estimation des coûts des projets informatiques à La Financière agricole du Québec en lien avec les bonnes pratiques
- 06.15 Portrait des programmes d'assurance et de protection du revenu offerts aux entreprises agricoles au Canada, aux États-Unis et en Europe
- 06.16 Procès-verbal de la séance du 31 janvier 2018
- 07. Rapport du comité des services à la clientèle du 27 mars 2018
 - 07.1 Ordre du jour de la séance du 27 mars 2018
 - 07.2 Sujets découlant du procès-verbal précédent :
 - 07.2.1 Sondages sur la satisfaction de la clientèle
 - 07.2.2 Identifiant affiché lors des appels automatisés
 - 07.2.3 Pourcentage d'adhésion pour la production de sirop d'érable
 - 07.2.4 Proposition de couverture en ASREC et simulateur AGRI
 - 07.2.5 Capsules vidéos et/ou webinaires
 - 07.2.6 Simplification des communications avec la clientèle
 - 07.3 Qualité de services à la clientèle – Présentation
 - 07.4 Nouvelle image corporative de La Financière agricole du Québec
 - 07.5 Déclaration de service à la clientèle – Maquette
 - 07.6 Nouveau modèle d'affaires en financement agricole
 - 07.7 Procès-verbal de la séance du 7 février 2018

Dépôt de documents

- 08. Initiative Canada-Québec d'aide aux entreprises agricoles affectées par les épisodes exceptionnels de grêle en 2017 – État de situation

- 9. Varia
 - 09.1 Rémunération des membres indépendants
 - 09.2 Délégation de pouvoirs en faveur de monsieur Richard Laroche, vice-président
- 10. Date de la prochaine séance
- 11. Huis clos
- 12. Levée de la séance

**APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE TENUE LES 8 ET 9 FÉVRIER 2018**

Le projet de procès-verbal de la cent quatre-vingt-dix-septième séance du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec tenue les 8 et 9 février 2018 a été transmis à chacun de ses membres avec l'avis de convocation et IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, QUE le procès-verbal de la séance des 8 et 9 février 2018 soit adopté.

Les actifs totaux du Compte dédié aux garanties de prêts atteignent les 177 M\$ en date du 31 janvier 2018.

- Faits saillants du rapport mensuel en financement au 31 janvier 2018

Les directions régionales du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ont connu une hausse importante de leurs activités en financement.

Une grande partie du financement autorisé au cours de la dernière année a été utilisé pour l'achat de quota et la construction et la modernisation de bâtisses.

- Variation annuelle du financement autorisé selon la production principale

Les productions laitière, ovine et acéricole sont celles ayant connu les plus fortes augmentations en financement autorisé au cours de l'année 2017.

- Paiements en ASRA

Les compensations versées aux producteurs en assurance stabilisation des revenus agricoles pour les années d'assurance 2016 et 2017 sont présentées par produit. Le montant total des compensations déboursées à ce jour pour l'année 2017 est de 75,6 M\$ comparativement à 248,5 M\$ pour l'année 2016. Le prix des produits assurés a été meilleur en général.

Volet stratégique

- Plan stratégique

Orientation 1 – Recentrer l'offre de produits

La proposition visant à hausser le plafond de prêt en financement de 5 M\$ à 15 M\$ a été soumise à l'appréciation du Conseil des ministres.

En date du 16 mars 2018, 452 producteurs avaient été dédommagés et un montant de 10 M\$, sur une enveloppe de 13 M\$, a été versé dans le cadre de l'état de situation sur l'Initiative Canada-Québec d'aide aux entreprises agricoles affectées par des épisodes exceptionnels de grêle en 2017.

Le Groupe de travail multipartite (FADQ, MAPAQ, UPA, PGQ, APMQ) sur l'évaluation et l'adaptation de l'ASREC, créé à la demande du ministre, a tenu plusieurs rencontres.

Les résultats du coût de production des grandes entreprises porcines font toujours l'objet de discussions avec les différents intervenants du secteur.

Plusieurs rencontres des tables sectorielles de produits assurés à l'ASREC ont été tenues. L'augmentation des prix unitaires de plusieurs produits en 2018 est signalée par monsieur Desrosiers.

En ASREC, la méthodologie de tarification a été révisée pour tenir compte des conditions climatiques favorables et des surplus du Fonds. Une diminution du taux de primes de 25 % en moyenne en a résulté pour l'année 2018. Les contributions gouvernementales prévisionnelles en ASREC devraient passer de 33 M\$ à 25 M\$ pour l'année 2018.

Orientation 2 – Améliorer les modes de prestation de services

La société actualise la vision de l'approche service à la clientèle, basée sur les principes de l'architecture d'entreprise, pour bonifier sa prestation de services.

Le bilan de la formation offerte aux préparateurs de données financières au regard de la collecte d'information auprès de la clientèle est positif.

Orientation 3 – Optimiser la performance et la gestion des risques

Les résultats de l'Étude de performance comparée 2017 réalisée par l'ÉNAP indiquent que la société se compare avantageusement aux organisations retenues, et ce, pour la majorité des indicateurs étudiés.

Une démarche visant à optimiser les processus d'affaires et les systèmes informationnels associés est amorcée. Une évaluation de la gouvernance et de l'organisation des TI par une firme externe est en cours de réalisation.

Un Colloque FADQ se tiendra à l'automne afin de partager les grands enjeux de l'organisation avec les employés.

L'ensemble des gestionnaires a reçu une formation en technique de résolution de problèmes.

Un programme de formation destiné aux intervenants en assurance et protection du revenu est en développement.

Une formation visant à mieux structurer le processus de gestion du rendement sera offerte au personnel concerné.

Le plan de déploiement des résultats du sondage sur la mobilisation de 2017 a été amorcé avec sa présentation à l'équipe de direction. Il mènera à la mise à jour du plan d'action organisationnel et à ceux des unités administratives.

– Veille stratégique

Publications récentes

Une veille est assurée sur les négociations portant sur l'ALENA, particulièrement sur le système de gestion de l'offre, ainsi que sur la mise en œuvre du Partenariat canadien pour l'agriculture qui entrera en vigueur le 1^{er} avril 2018.

Des études et analyses ont été réalisées dans les secteurs bovin, acéricole, de la chèvre laitière, et celui des cultures abritées.

Volet communications

– Rencontres

La société était représentée au Congrès de la Fédération de la relève agricole du Québec. La nouvelle présidente devrait se joindre au conseil d'administration éventuellement.

Le président-directeur général amorcera sa deuxième tournée auprès des employés à compter du mois de mai.

La société a participé à une rencontre visant à évaluer une approche qui permettrait d'injecter des liquidités dans le secteur du bleuet sauvage.

– Communiqués

En sus de la publication du bilan en assurance récolte pour l'année 2017, des communiqués portant principalement sur les nouvelles protections offertes pour les cultures émergentes et le foin biologique en ASREC ont été publiés. Le lancement du *Concours Tournez-vous vers l'excellence 2018* et les bonifications apportées aux mesures destinées à la relève agricole ont aussi fait l'objet de communiqués.

Actualités

– Revue de mandat

Le rapport sur la revue de mandat a été transmis au ministre Laurent Lessard, au SCT et au ministère des Finances. Il a été ajusté en fonction des commentaires reçus.

L'enveloppe allouée au Plan de soutien aux investissements en agriculture contribuant à l'adaptation des entreprises en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique sera bonifiée de 100 M\$. Le volet Appui aux investissements sera administré par la société.

L'examen des programmes de gestion des risques par le MAPAQ, Agriculture Agroalimentaire Canada et la société a fait l'objet d'une consultation auprès de l'UPA le 7 mars 2018.

Les valeurs assurées en acériculture pour l'année 2018 ont connu une augmentation de 29 %.

La reprise des procédures judiciaires par les 45 producteurs porcins contestant la validité des modifications apportées au programme ASRA en 2009 n'apparaît pas préoccupante.

Le Budget 2018-2019 du Québec a été déposé le 27 mars et la Politique bioalimentaire a été officiellement lancée.

Les négociations entre les États-Unis et la Chine sont à surveiller compte tenu des impacts observés sur le prix du porc et ceux qui pourraient affecter potentiellement le prix des céréales.

La directrice des stratégies organisationnelles et du développement durable, madame Andréanne Héroux, a été admise au Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.

Monsieur André Houle, directeur principal du développement des programmes en assurance, s'est vu remettre un Prix Hommage pour sa grande contribution à la campagne Entraide.

Le comité de vérification a tenu une séance le 27 mars 2018.

Madame Pascale Mongrain, présidente du comité, fait rapport au conseil d'administration.

RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION DE LA SÉANCE DU 27 MARS 2018

– Proposition budgétaire 2018-2019

La proposition budgétaire 2018-2019 est déposée de même que les paramètres et les hypothèses à partir desquels les prévisions de la société ont été établies pour le prochain exercice financier. Les méthodes utilisées sont semblables à celles des années antérieures.

Les revenus projetés sont de l'ordre de 530,1 M\$. Ils proviennent des sommes consenties par le gouvernement du Québec, le gouvernement du Canada, lesquelles sont à la baisse, de revenus administratifs, des contributions des producteurs agricoles au programme Agri-stabilité et de revenus d'intérêts.

Pour 2017-2018, l'inscription d'un revenu de 38,3 M\$ représente la part de la société au solde des comptes ASRA Maïs-grain et Soya à la suite du retrait de ces produits de la couverture offerte par le programme ASRA. Cette inscription ponctuelle explique en partie l'écart entre les prévisions initiales et les résultats prévisibles pour 2017-2018.

La contribution du gouvernement du Québec a été ajustée à la hausse de 10,6 M\$ pour tenir compte du mandat confié à la société dans le cadre de l'Initiative Canada-Québec d'aide aux entreprises affectées par la grêle.

Les dépenses prévues de 405 M\$ regroupent les paiements et les contributions de la société aux différents programmes et les dépenses administratives. Des ajustements référant à des années de participation antérieures au programme Agri-stabilité totalisant 12 M\$ ont été considérés dans les dépenses de programmes.

Compte tenu, notamment, de la volatilité inhérente aux prix de marché et des dépenses des programmes Agri, qui sont établies dix-huit mois avant la réception des données financières des entreprises agricoles, les prévisions budgétaires incluent l'ajout de contingences aux contributions des programmes ASREC, Agri-stabilité, Agri-investissement, Agri-Québec, Agri-Québec Plus et ASRA totalisant 23,1 M\$. La variabilité des prix de marché vient influencer fortement le niveau des interventions pour certains d'entre eux : c'est le cas des programmes ASRA, Agri-stabilité et Agri-Québec Plus pour lesquels le niveau de contingence est plus élevé.

Madame Mongrain précise que le comité s'est interrogé sur le niveau des contingences et les informations reçues invitent à la prudence.

Les cotisations préliminaires en ASRA pour l'exercice financier 2018-2019 sont déposées. Les contributions unitaires sont calculées à partir de la méthodologie de tarification en vigueur. Les prévisions sont établies en tenant compte des volumes de production, de l'évolution des conditions des marchés et des prévisions d'intervention.

La variation de la provision pour garanties de prêts ne tient pas compte d'une éventuelle hausse du montant de prêt pouvant être autorisé en financement. Une analyse actuarielle pour le Compte dédié aux garanties de prêts est prévue en 2018.

Le budget des dépenses administratives s'élève à 58,5 M\$. Il inclut, notamment, le financement de l'indexation salariale gouvernementale de 2 % au 1^{er} avril 2018 et une augmentation de 1 % des dépenses de fonctionnement. La réalisation des travaux informatiques prioritaires en 2018-2019 a été prise en considération.

Un excédent de 125 M\$ est anticipé pour l'exercice financier 2018-2019. Les liquidités dont dispose la société sont placées à court terme ou à long terme, à la Caisse de dépôt et placement du Québec.

À la suggestion du comité, le budget initial sera dorénavant intégré à la proposition budgétaire annuelle.

Le comité a demandé d'être informé, lorsque possible, du mode de financement envisagé pour la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire.

Les administrateurs échangent ensuite sur la situation financière de la société et de l'ampleur des excédents dégagés.

Monsieur Desrosiers rappelle que les excédents des dernières années sont le fruit d'une conjoncture de prix et de conditions climatiques favorables et non du resserrement des paramètres des programmes.

Il ajoute que, malgré les excédents dégagés, le gouvernement a choisi de maintenir au même niveau l'enveloppe allouée à la société considérant le caractère cyclique de l'agriculture. Compte tenu de l'historique de la société qui a traversé des années très difficiles sur le plan financier à la fin des années 2000, le gouvernement a demandé la constitution d'une réserve pour contrer les risques exceptionnels au regard des programmes AGRI, en ASRA et du Compte dédié. À cet égard, des études actuarielles sont prévues en 2018 pour actualiser le niveau des réserves.

Il est rappelé que la société est soumise à l'obtention d'une autorisation gouvernementale pour tout projet ayant une incidence budgétaire supérieure à 1 M\$. Le conseil d'administration s'est interrogé sur la pertinence de maintenir cette contrainte.

Devant les surplus dégagés et à la lumière des prévisions 2018-2019, ■

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Les délibérations sur la proposition budgétaire 2018-2019 sont suspendues afin de permettre aux administrateurs de prendre connaissance de la Programmation annuelle en ressources informationnelles 2018-2019, incluse dans les dépenses administratives, et du complément d'information sollicité par le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles.

RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES

Le comité de gouvernance, d'éthique et des ressources humaines et informationnelles s'est réuni les 15 et 28 mars 2018.

Monsieur Alain Gagnon, président du comité, fait rapport au conseil d'administration sur la Programmation annuelle des ressources informationnelles (PARI) 2018-2019 de la société.

Conformément à la Directive sur la gestion des ressources informationnelles, la Programmation annuelle en ressources informationnelles (PARI) doit recevoir l'approbation du conseil d'administration avant d'être transmise au Secrétariat du Conseil du trésor.

Le comité s'est penché, le 15 mars dernier, sur la Programmation en ressources informationnelles 2018-2019, constituée du plan de travail en ressources informationnelles et du programme d'investissement en technologies de l'information (TI). Elle s'inscrit dans les priorités de la planification stratégique et les orientations de l'organisation et respecte le cadre budgétaire pour le volet dépenses administratives et le plan en matière de TI.

Plus de 60 % des ressources internes sont affectées en permanence à des activités de maintenance permettant d'assurer les opérations quotidiennes des systèmes d'information. Ce ratio s'apparente à celui que l'on retrouve au sein d'autres organisations. Il devrait être en diminution substantielle une fois la refonte des systèmes réalisée, mais cette refonte nécessitera un apport en ressources additionnelles.

La programmation 2018-2019 prend en considération les priorités liées au plan d'action pour contrer le vieillissement des systèmes déposé en mars 2017, auxquels s'ajoutent d'autres projets prioritaires liés, notamment, à la modernisation des programmes d'assurance et de protection du revenu.

Le budget global s'élève à 10,3 M\$, en augmentation par rapport à la dépense réelle de 2017-2018. Une diminution de 1,2 % est anticipée en dépenses de fonctionnement, principalement dû au transfert de responsabilité du dossier Lean vers une autre unité administrative. Le budget d'immobilisations augmente d'environ 30,8 % compte tenu de la nature et l'envergure des travaux à réaliser sur les projets suivants :

- Gestion des relations avec la clientèle (GRC);
- Révision du modèle d'affaires en financement;
- Déclaration obligatoire des rendements réels en ASREC;
- Intégration de la nouvelle solution géomatique.

Les prévisions de dépenses au 31 mars 2018 se situent à près de 8 M\$ sur un budget de 9,7 M\$, représentant environ 82 % des budgets disponibles. La moyenne gouvernementale se situe à 80 %.

La planification se fait en fonction des ressources et de l'expertise disponibles. Il est difficile d'avoir recours à des ressources externes si l'appariement avec des ressources internes ne peut se faire. La société dispose d'une marge de manœuvre suffisante pour l'octroi de contrats de service professionnels externes, au besoin.

En raison de ses préoccupations sur la capacité de l'organisation à livrer les projets planifiés et le rythme prévu de réalisation des projets, le comité a sollicité un complément d'information sur les éléments suivants :

- La possibilité de raccourcir les échéanciers de réalisation de certaines étapes des projets et, le cas échéant, les impacts sur le budget;
- Les explications liées à une utilisation moins importante que prévu à la réserve pour les contrats à l'externe;
- L'évaluation des besoins en ressources supplémentaires.

L'éclairage requis a été fourni au comité.

Des biens livrables spécifiques et des autorisations sont requis à chacune des phases du projet afin de se conformer aux exigences gouvernementales mises en place pour éviter les dérapages et les échecs dans la réalisation des projets informatiques.

Aux phases d'évaluation d'opportunité et d'analyse préliminaire, les échéanciers ne peuvent être devancés, même par l'ajout de ressources. Ces premières phases requièrent une connaissance approfondie des secteurs, laquelle est limitée et ne peut être compensée par une expertise externe. La qualité des travaux réalisés dans le cadre de ces étapes est importante et elle permet d'accélérer les travaux à la phase de réalisation.

Les analyses en cours permettront de préciser le nombre de ressources et les expertises requises pour la poursuite des travaux à chacune des phases et ces informations seront mises à jour au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Une demande de ressources additionnelles auprès du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) est à prévoir au moment opportun. La disponibilité et l'expertise des ressources des secteurs affaires et pilotage qui interviendront dans les projets constituent aussi un enjeu à considérer.

En ce qui concerne la possibilité de bonifier la PARI 2018-2019 pour tenir compte d'un échéancier raccourci, le comité conclut que le budget est globalement suffisant; des ajustements pourront lui être apportés à la lumière de l'état de situation à mi-parcours de la PARI qui sera déposé au comité à l'automne.

Le comité a également obtenu des explications sur l'écart observé entre les prévisions et la consommation des ressources budgétées pour 2017-2018.

Les ressources internes disponibles ont été utilisées de façon optimale, à 95,2 %. Plus de 81 % des dépenses planifiées en technologies de l'information (TI) ont été réalisées, ce qui situe la société dans la bonne moyenne. L'écart s'explique essentiellement par les postes vacants et les absences de longue durée. Les administrateurs sont sensibilisés au fait qu'indépendamment de la disponibilité des ressources, les expertises ne sont pas nécessairement permutable.

En outre, plusieurs contrats en ressources externes sont des contrats à utilisation sur demande. Or, le recours à des services externes implique que la direction des ressources informationnelles puisse définir et encadrer la réalisation des mandats, ce qui nécessite un appariement avec des ressources internes.

Même si la situation en TI n'apparaît pas idéale, le comité a conclu que la PARI 2018-2019 doit être approuvée telle que présentée. Il demeure toutefois préoccupé par le fait que le rythme de réalisation des travaux répond aux exigences auxquelles est soumise la société.

Les ressources étant à capacité maximale, le comité suggère de confier la réalisation d'activités récurrentes à l'externe afin de dégager du temps pour les travaux nécessitant l'utilisation de l'expertise interne.

Ces informations seront partagées avec la firme V-NEO dans le cadre du mandat sur la gouvernance des TI confié à cette firme. Un administrateur invite la direction à s'intéresser aux nouvelles méthodes de développement observées en TI.

Tel que précédemment mentionné, la situation en TI, jumelée au départ du directeur, suscite un certain sentiment d'urgence, d'où la nécessité d'entreprendre rapidement une démarche auprès du Conseil du trésor.

Un rapport d'étape sur les projets majeurs en TI et la mise à jour du plan triennal ont été sollicités par le comité qui assurera un suivi soutenu sur l'évolution de la situation.

**– PROGRAMMATION ANNUELLE DES RESSOURCES
INFORMATIONNELLES (PARI) 2018-2019 DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE
DU QUÉBEC**

Résolution
N° 1480

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE la Programmation annuelle en ressources informationnelles (PARI) – année 2018-2019 de La Financière agricole du Québec déposée à la présente séance soit approuvée;

2° QUE cette programmation soit transmise au Secrétariat du Conseil du trésor;

3° QUE la poursuite des travaux requis pour compléter les évaluations des nouveaux projets nécessitant un investissement de 100 000 \$ et plus présentés à la présente séance soit autorisée.

Les administrateurs concluent leur discussion sur la proposition budgétaire et l'approche face aux surplus avant de souscrire à la proposition budgétaire 2018-2019.

BUDGET 2018-2019, APPROBATION

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1481

1° QUE le budget 2018-2019 de La Financière agricole déposé à la présente séance soit approuvé.

2° QUE soit confié au président-directeur général le mandat de sensibiliser dès maintenant le Conseil du trésor aux investissements majeurs que devra réaliser la société en technologies de l'information au cours des prochaines années et à la volonté du conseil d'administration d'obtenir les dérogations et ressources requises pour pouvoir utiliser une partie des surplus à cette fin.

➤ **Rapport préélectoral du ministère des Finances – Travaux du Vérificateur général du Québec relativement au processus de prévisions budgétaires de La Financière agricole du Québec**

Les nouvelles responsabilités confiées au Vérificateur général du Québec (VGQ) prévoient la publication d'un rapport préélectoral sur la situation financière du gouvernement du Québec qui sera déposé en août 2018. Dans le cadre de ce mandat, un rapport visant l'appréciation de la plausibilité des prévisions et des hypothèses présentées dans le rapport préélectoral a été réalisé relativement au processus de prévisions budgétaires de La Financière agricole.

Les travaux du VGQ ont porté sur les prévisions 2017-2018 à 2021-2022 du Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) et des programmes AGRI (Agri-stabilité, Agri-investissement, Agri-Québec et Agri-Québec Plus) puisque ces derniers accaparent une partie importante des dépenses de programme de la société.

Les constats qui découlent des travaux du VGQ portent sur les éléments suivants :

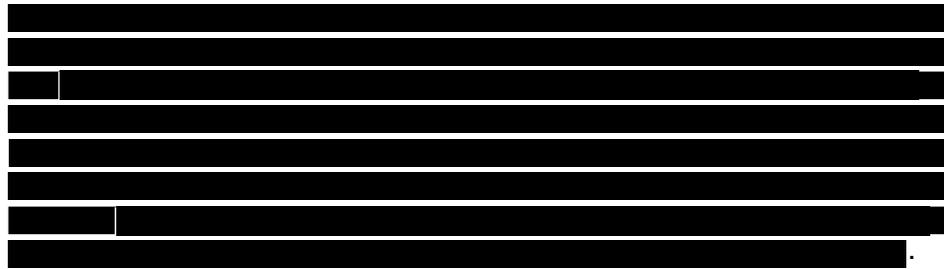
- l'insuffisance de la documentation sur les hypothèses utilisées pour établir les prévisions budgétaires;
- la surévaluation des prévisions des dépenses de transfert de la société et des prévisions des revenus servant à financer ces dépenses.

Pour donner suite aux recommandations du VGQ découlant de ces constats, un plan d'action a été élaboré. Ainsi la société :

- documentera adéquatement les hypothèses utilisées pour établir les prévisions budgétaires et conservera les pièces justificatives permettant de reconstituer les calculs;
- révisera la méthodologie et les hypothèses utilisées pour établir les prévisions les plus probables.

Les hypothèses et le processus permettant d'évaluer et de déterminer les contributions gouvernementales des programmes d'assurance et de protection du revenu pour la période 2018-2019 à 2022-2023 sont présentés. Le document répond directement aux préoccupations soulevées par le VGQ au regard du premier constat.

Un résumé du processus d'établissement des prévisions en assurance et protection du revenu est déposé. Il expose les différentes sources et analyses qui permettent d'alimenter le processus menant à l'établissement des prévisions, dont les prévisions établies par le gouvernement fédéral qui sont plus conservatrices que celles de la société.



Le conseil d'administration prend acte des constats découlant des travaux du VGQ et du plan d'action de la société.

À la suite des bonifications apportées aux mesures destinées à la relève agricole prévues au Programme d'appui financier à la relève agricole et aux programmes en assurance et protection du revenu agricole, des modifications doivent être apportées au Règlement sur les frais exigibles par La Financière agricole du Québec à des fins de concordance et d'uniformisation.

Ces modifications sont les suivantes :

- 1) remplacer les notions suivantes :
 - subvention de capital par subvention à la relève agricole à temps plein;
 - subvention au démarrage par subvention à la relève agricole à temps partiel;
 - exploitant par individu;
- 2) doubler la période d'application des frais administratifs minimaux afin qu'elle soit fixée à 10 ans et la limiter à une seule par individu, et ce, jusqu'à ce que ce dernier atteigne l'âge de 45 ans;
- 3) permettre de débiter la période d'application des frais administratifs minimaux avant que le qualifiant n'ait acquis une année d'expérience agricole pertinente;
- 4) uniformiser la date de début de la période 0-10 ans à la date de la décision prise par la société.

Le comité en recommande l'approbation.

– RÈGLEMENT SUR LES FRAIS EXIGIBLES PAR LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC, MODIFICATIONS- RELÈVE AGRICOLE

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1482

1° QUE les modifications au Règlement sur les frais exigibles par La Financière agricole du Québec déposées à la présente séance soient approuvées;

2° QUE la date de l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 1^{er} avril 2018.

La convention intervenue en 2013 entre La Financière agricole et le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA) vient à échéance le 31 mars 2018.

La retrait du Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles des produits Veaux de lait, Pommes de terre, Maïs-grain et Soya, l'ajout d'analyses spécifiques et la mise en œuvre de plusieurs mandats complémentaires auront des impacts sur le niveau d'activités du CECPA, particulièrement pour les années 2019-2020 et 2020-2021. Le maintien de l'expertise détenu par le CECPA constitue aussi un enjeu.

Dans le but d'établir les besoins budgétaires du CECPA et de planifier la convention pour les prochaines années, un plan de travail prévoyant, notamment, une révision du calendrier des études de coûts de production et des consultations auprès des partenaires sur le développement de l'organisation à moyen et long termes et son fonctionnement sont prévues. La gouvernance du CECPA sera abordée dans le cadre de la réflexion.

Dans ce contexte, le conseil d'administration du CECPA a sollicité auprès de la société la prolongation de la convention pour une année additionnelle.

La période couverte par la dernière convention coïncide en partie avec la planification stratégique 2015-2018 mise en œuvre par le CECPA. Les actions prévues à ce plan ont été réalisées presque entièrement et les cibles fixées ont été atteintes ou dépassées, tel que le démontre l'état de situation déposé.

– PROLONGATION DE LA CONVENTION ENTRE LA FINANCIÈRE AGRICOLE ET LE CENTRE D'ÉTUDES SUR LES COÛTS DE PRODUCTION EN AGRICULTURE POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE 2018-2019

ATTENDU QUE [REDACTED]

[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]

[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QU' [REDACTED]
[REDACTED];

Résolution
N° 1483

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

QUE la prolongation, pour l'exercice financier 2018-2019, de la Convention entre La Financière agricole et le CECPA venant à échéance le 31 mars 2018, ainsi que le versement d'un montant de 1 001 401 \$ au CECPA à même le Fonds d'assurance stabilisation des revenus agricoles, soient approuvés.

Les résultats préliminaires de l'étude de coûts de production 2016 réalisée par le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA) pour le produit Pommes ont été déposés au conseil d'administration à sa séance de février 2018.

L'enquête porte sur les entreprises spécialisées. La population cible a été définie à partir d'un critère permettant de refléter les caractéristiques d'une entreprise spécialisée et d'assurer une représentativité d'au moins 50 % du volume commercialisé du secteur :

- l'entreprise devait posséder, en 2016, entre 1 160 et 5 300 unités-arbres. Pour les besoins de l'enquête, la population admissible devait répondre aux critères suivants :
 - le revenu agricole brut de l'entreprise doit représenter au moins 50 % du revenu brut total de l'entreprise et de ses propriétaires;
 - au moins 70 % du revenu agricole de l'entreprise doit provenir de la production de pommes tardives;
 - l'entreprise ne doit pas avoir vécu une croissance ou une décroissance de plus de 25 % de son nombre d'unités-arbres au cours de l'année 2015.

Certaines analyses ont été complétées depuis par le CECPA, notamment à l'égard des entreprises dont les résultats s'écartent largement de la moyenne.

Les résultats finaux de l'étude de coûts de production sont déposés. Ils indiquent que les revenus de marché ont été plus élevés que le revenu stabilisé. Le nouveau modèle de ferme s'appliquera à compter de l'année d'assurance 2018.

Ces résultats finaux ont été vérifiés par la firme comptable Lemieux Nolet et adoptés par le conseil d'administration du CECPA.

Les préoccupations particulières soulevées sur les indicateurs liés au temps de travail et l'évolution du taux de replantation moyen feront l'objet d'un suivi au cours de l'année.

– PROGRAMME D’ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES – ACTUALISATION DE LA COUVERTURE POUR LE PRODUIT POMMES ET MODIFICATIONS AU PROGRAMME

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1484

1° QUE le modèle de ferme 2016 pour le produit Pommes, déposé à la présente séance, soit adopté et appliqué à compter de l’année d’assurance 2018;

2° QUE les modifications au Programme d’assurance stabilisation des revenus agricoles pour le produit Pommes qui en découlent et déposées à la présente séance soient adoptées.

En lien avec l’engagement énoncé au Plan stratégique 2015-2018 de renforcer la prise en compte de la relève agricole dans les programmes, des rabais de contribution en assurance stabilisation des revenus agricoles dans les secteurs porcin, bovin, ovin et pomicole avaient été autorisés en novembre 2017.

Les Producteurs de grains du Québec ont demandé que les jeunes agriculteurs qualifiés à une subvention de capital ou au démarrage puissent bénéficier d’un rabais de contribution pour le produit Céréales et canola selon les mêmes modalités, soit pendant trois années consécutives au lieu de deux, à compter de l’année d’assurance 2018.

Les ajustements apportés au rabais à la relève agricole pour cette production seront financés en totalité par les adhérents à l’ASRA, excluant la relève. Les seuls coûts sont ceux liés aux développements informatiques.

– PROGRAMME D’ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES – MODIFICATIONS – BONIFICATION POUR LA RELÈVE AGRICOLE POUR LE PRODUIT CÉRÉALES ET CANOLA

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1485

1° QUE les modifications au Programme d’assurance stabilisation des revenus agricoles déposées à la présente séance soient adoptées;

2° Que la date de l’entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 28 mars 2018.

Le Programme d'aide complémentaire au Plan d'indemnisation des dommages causés par la faune a été mis en place en 2016 afin d'octroyer un bénéfice complémentaire à l'aide offerte aux producteurs en vertu du Plan d'indemnisation des dommages causés aux récoltes par la faune prévu à l'Accord-cadre Cultivons *l'Avenir* 2. La durée du programme complémentaire a été harmonisée à celle du Plan d'indemnisation des dommages causés par la sauvagine qui doit prendre fin le 31 mars 2018.

Afin de maintenir la couverture complémentaire de 10 % de la perte en baisse de rendement calculée dans le cadre du plan d'indemnisation, lequel couvre 80 % de la perte, le Programme d'aide complémentaire doit être modifié à des fins d'harmonisation avec le nouvel accord-cadre « Partenariat canadien pour l'agriculture » qui sera en vigueur du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2023.

– PROGRAMME D'AIDE COMPLÉMENTAIRE AU PLAN D'INDEMNISATION DES DOMMAGES CAUSÉS PAR LA FAUNE (SAUVAGINE) – MODIFICATIONS

Résolution
N° 1486

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, Il EST RÉSOLU sur proposition dûment faite et appuyée :

1^o QUE les modifications au Programme d'aide complémentaire au Plan d'indemnisation des dommages causés par la faune déposées à la présente séance soient adoptées;

2^o QUE la date de l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 1^{er} avril 2018.

– Ordre du jour de la séance du 27 mars 2018

L'ordre du jour de la séance du comité du 27 mars est déposé.

– Sujets découlant du procès-verbal précédent

Aucun sujet nécessitant un suivi n'a été porté à l'attention du comité.

– Plan de travail pour définir l'appétit pour le risque de La Financière agricole du Québec

Le rapport de la firme EY (Ernst & Young) sur la révision du modèle d'affaires en financement invite, entre autres, la société à définir son appétit pour le risque en financement.

Cette notion fait référence au type et au niveau global de risque qu'une organisation est prête à accepter dans le cadre de ses activités pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques et la réalisation de son plan d'affaires, dans le respect de ses obligations envers ses clients et du capital disponible.

Pour établir clairement sa position quant aux risques qu'elle accepte de prendre dans le cadre de ses activités, la société travaille à l'établissement d'un cadre avec les services d'accompagnement de EY. Un contrat de 25 000 \$ a été octroyé pour ce mandat.

Le plan de travail proposé comprend une étude comparative avec des entités similaires avant d'établir les paramètres permettant de définir l'appétit pour le risque et de développer un outil stratégique.

L'énoncé sera présenté en relation avec divers indicateurs tels que le risque de défaut, le niveau de pertes en financement, le niveau d'intervention de la société dans les régions et son implication dans les différents secteurs de production.

[REDACTED]

Il est rappelé que La Financière agricole est une société d'État administrative dont la réalité est très différente de celle d'une institution financière. La société ne doit donc pas chercher à établir des normes aussi pointues que celles établies dans le secteur bancaire, telle la prise de positionnement sectoriel.

Le comité a indiqué que les travaux avec la firme doivent mener à des recommandations adaptées à l'organisation et que le rapport final qui sera déposé soit celui de la société. Il appartiendra au conseil d'administration d'établir les orientations et de cautionner les paramètres.

[REDACTED]

La direction s'assurera d'aligner le mandat d'accompagnement à la lumière des commentaires recueillis.

– Vérification interne

- Tableau synthèse des travaux au 28 février 2018

Un tableau synthèse des travaux de vérification interne est déposé.

- Plan d'audit 2017-2018 – État d'avancement au 28 février 2018

Le comité a pris connaissance de l'état d'avancement, au 28 février 2018, de la réalisation des mandats prévus au plan d'audit 2017-2018. Les travaux en cours sur le programme ASRA-Porcs sont en voie de finalisation et la DVI a amorcé les travaux de validation du rapport annuel 2017-2018.

La DVI a été sollicitée davantage que par les années passées pour offrir du soutien et réaliser des mandats ad hoc, plus de 20 au total.

En raison de ces travaux ad hoc et compte tenu des ressources disponibles à la DVI au cours de l'année, deux mandats dont la réalisation était prévue en 2017-2018 ont été reportés :

- les programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus;
- la gouvernance des technologies de l'information (TI).

- Rapport portant sur le Programme d'appui financier à la relève agricole (Subventions à l'établissement et au démarrage)

Comme prévu à son plan d'audit 2017-2018, la Direction de la vérification interne a complété les travaux portant sur le Programme d'appui financier à la relève agricole.

Le mandat visait à décrire et à commenter l'environnement de contrôle afférent à l'octroi des subventions à l'établissement et au démarrage et de s'assurer que les subventions soient autorisées et versées conformément au programme et aux procédures.

La DVI conclut que les activités d'octroi et de paiement des subventions à la relève sont gérées et contrôlées de façon à respecter les critères d'admissibilité et les différentes modalités prévues au programme et aux procédures afférentes.

Le comité assurera le suivi des pistes d'amélioration proposées.

- Mise à jour des documents : Portraits et Bilan des travaux de vérification

Le portrait des travaux de vérification planifiés en 2017-2018, le portrait des travaux de vérification depuis 2012 et le bilan de ces travaux, tel qu'actualisé, ont été examinés par le comité.

- Rencontre à huis clos avec le directeur de la vérification interne

Le comité n' a pas jugé requis d'échanger privément avec le directeur de la vérification interne.

– Procès-verbal de la séance du 8 février 2018

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 8 février 2018.

Monsieur Gagnon poursuit la présentation de son rapport sur la séance du comité de gouvernance des 15 et 28 mars 2018.

RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES (suite)

Le rapport produit par BDO Canada (BDO) dans le cadre de la revue de mandat de la société a été transmis à la Direction générale de la révision permanente des programmes du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) pour commentaires.

Bien que le rapport ait été reçu positivement, des informations additionnelles permettant d'évaluer l'efficacité et la performance de la société ont été demandées afin de permettre aux parlementaires d'apprécier la performance de l'organisation.

À la suite de ces commentaires, des éléments concernant la progression dans l'atteinte des objectifs du Plan stratégique 2015-2018, des éléments d'étalonnage couvrant la période 2009 à 2013 et des indicateurs de performance couvrant la période 2009 à 2017 ont été annexés au rapport, dont le texte a été ajusté de façon à mettre en contexte ces informations complémentaires.

Après en avoir pris connaissance, le SCT a indiqué que le projet de revue de mandat de la société permet, à son avis, d'atteindre les objectifs établis par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

Dans le but de bonifier la revue de mandat, le SCT a également suggéré de bonifier l'explication et l'analyse des principaux indicateurs de performance liés à sa mission et à la gestion de ses ressources et intégrer les résultats de son exercice d'étalonnage le plus récent.

[REDACTED]

Le ministère des Finances a, de son côté, examiné la dimension de la gouvernance du rapport (rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités, composition du conseil d'administration ainsi que les relations avec la haute direction et les parties prenantes) et n'a aucun commentaire à formuler.

La version finale du rapport sur la revue de mandat de la société est déposée.

– RAPPORT INDÉPENDANT SUR L'APPLICATION DE LA LOI CONSTITUTIVE DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et des ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1487

1° QUE le conseil d'administration de La Financière agricole du Québec reçoive le Rapport indépendant sur l'application de la Loi constitutive de La Financière agricole du Québec produit par BDO Canada déposé à la présente séance;

2° QUE la présente résolution remplace la résolution numéro 1470 adoptée par le conseil d'administration à sa séance des 8 et 9 février 2018.

Les négociations avec SOCODEVI se sont poursuivies et une offre pour l'acquisition du bloc d'affaires de FADQDI a été déposée le 15 mars. Monsieur Desrosiers fait état des modalités et conditions afférentes.

L'offre prévoit un prix d'achat du bloc d'affaires d'environ 325 000 \$. Son acceptation devait parvenir à SOCODEVI avant le 30 mars 2018 ou à toute autre date convenue entre les parties.

Conditionnellement à l'acceptation de son offre, SOCODEVI procédera à l'embauche de huit employés à temps plein de FADQDI et de trois contractuels.

Cette offre implique toutefois des prises de décisions à l'égard des trois éléments suivants :

1. Échéancier

L'offre déposée prévoit une date de clôture qui ne laisse que très peu de temps pour compléter les analyses financières et légales requises et la vérification diligente. Il apparaît donc souhaitable de prolonger l'échéancier devant conduire à la conclusion de l'entente jusqu'au 31 mai 2018, ce qui entraînera un ajustement à la baisse du prix d'achat.

2. Contrats en cours de réalisation

L'achat par SOCODEVI implique le transfert de la gestion des contrats en cours et l'obtention d'autorisations, notamment auprès d'Affaires mondiales Canada. L'existence légale de FADQDI devra donc être maintenue pendant un certain temps.

Dans ce contexte, SOCODEVI doit être autorisée à utiliser le nom de Financière agricole du Québec – Développement international et son acronyme « FADQDI » et avoir accès à son site Internet, aux adresses courriel et aux numéros de téléphone à des fins de continuité des engagements contractuels et des opérations de FADQDI pendant la période de transition qui demeure à convenir, mais qui ne devrait pas excéder six mois.

Une fois les acceptations obtenues, en 2018-2019, les démarches pour mettre fin à l'existence de FADQDI pourront être entreprises.

3. Contrats avec les employés de FADQDI

Le scénario privilégié par SOCODEVI implique le licenciement de tous les employés de FADQDI, ce qui engage la responsabilité de FADQDI qui devra transmettre des préavis de licenciement et prévoir le paiement des indemnités prévues aux contrats de travail individuels. L'impact budgétaire lié à la résiliation des contrats de travail des employés, pour la majorité à temps plein, sera estimé.

Conformément aux dispositions contractuelles et légales applicables, des préavis sont requis pour les employés qui bénéficieront d'un emploi auprès de SOCODEVI et aussi pour le licenciement des autres employés en fonction des besoins de FADQDI et de La Financière agricole pour mettre fin aux opérations et finaliser le dossier.

Le conseil d'administration souscrit à ces scénarios et délègue au président-directeur général le pouvoir de conclure une entente avec SOCODEVI sur la base des modalités envisagées et présentées à la présente séance, incluant la contribution de la société à SOCODEVI à titre de membre.

– FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC – DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL – PROPOSITION DE SOCODEVI

ATTENDU QUE, [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED];

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, sur abstention de [REDACTED] :

Résolution
N° 1488

1° QUE le conseil d'administration confie à monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, le mandat de conclure avec SOCODEVI une entente visant le transfert des activités de FADQDI d'ici le 10 juin 2018;

2° QUE monsieur Ernest Desrosiers soit autorisé à accepter l'offre d'achat de SOCODEVI pour un montant et selon des modalités et conditions substantiellement conformes à celles présentées à la présente séance, incluant un ajustement à la baisse du prix d'achat et le transfert ou la résiliation des contrats des employés de FADQDI;

3° QUE chacune des personnes suivantes, soit monsieur Ernest Desrosiers et monsieur Richard Laroche, vice-président, soit autorisée à signer au nom de La Financière agricole du Québec l'offre d'achat et tout autre document qui peut s'avérer nécessaire ou utile de même qu'à poser tout geste pour donner effet à la présente résolution.

Conformément à sa loi constitutive et la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, La Financière agricole doit élaborer périodiquement un plan stratégique et le soumettre à l'approbation du gouvernement. Cet exercice permet à l'organisation de déterminer les éléments essentiels à la réalisation de sa vision à moyen et long termes, tout en tenant compte des priorités gouvernementales.

La Financière agricole doit présenter son plan stratégique suivant la forme et les éléments établis dans les lignes directrices pour l'élaboration des plans stratégiques élaborés par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). Ce document est déposé.

Les grandes étapes de la démarche proposée sont les suivantes :

- Procéder au bilan des réalisations 2015-2018;
- Réaliser l'exercice de planification stratégique afin de définir les enjeux et identifier les choix stratégiques (orientations, axes d'intervention, objectifs et indicateurs, cibles);
- Élaborer un plan d'exploitation annuel définissant les actions à réaliser à partir des objectifs du plan stratégique.

Un processus présentant les principales activités et l'échéancier planifié afin d'élaborer le plan stratégique est déposé. Il s'inspire de l'approche en W, une méthode intégrant la consultation des parties prenantes. Il tient également compte de travaux d'arrimage avec le plan d'action de développement durable. Un consultant accompagnera la société dans cette démarche.

Le comité a été informé de récentes orientations gouvernementales relatives à la prolongation des plans stratégiques; elles remettent en question la décision prise en février dernier de prolonger d'un an le Plan stratégique 2015-2018.

Les informations obtenues du Conseil du trésor et du ministère des Finances confirment que des démarches extraordinaires auprès des autorités gouvernementales doivent être entreprises pour obtenir une dérogation. Dans les circonstances, le comité recommande de ne pas prolonger d'un an le Plan stratégique 2015-2018 et d'élaborer un plan couvrant la période de 2018 à 2022 de même qu'un plan d'exploitation 2018-2019.

– PLAN STRATÉGIQUE 2018-2022 – DÉMARCHE – PLAN D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2018-2022

Résolution
N° 1489

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée:

1° QUE la démarche et le processus d'élaboration du Plan stratégique déposés à la présente séance soient approuvés;

2° QUE l'élaboration d'un plan stratégique couvrant la période 2018 à 2022 et l'élaboration d'un plan d'action de développement durable couvrant la même période soient approuvées;

3° QUE la présente résolution remplace les résolutions numéro 1473 et 1474 adoptées à la séance tenue les 8 et 9 février 2018.

L'article 15 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État prescrit que le conseil d'administration doit adopter, tous les trois ans, des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la société, incluant l'étalonnage avec des organisations similaires.

En juin 2016, le conseil d'administration avait approuvé une option d'étalonnage hybride faisant appel à l'utilisation du service d'accompagnement du Mouvement québécois de la qualité et d'une comparaison restreinte d'indicateurs liés à la gestion des programmes de la société.

L'Observatoire de l'administration publique de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) a été retenu pour réaliser l'étude de performance comparée 2017, laquelle porte sur les années suivantes : 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 et 2015-2016.

Les 11 indicateurs approuvés par le conseil d'administration en mai 2017 pour la présente étude sont les suivants:

- Indicateur de service à la clientèle :
 1. Taux global de satisfaction de la clientèle;
- Indicateurs liés à la gestion des programmes et aux processus :
 2. Taux de couverture du marché en ASREC;
 3. Taux de couverture du marché à Agri-stabilité;
 4. Taux de couverture du marché en financement;
 5. Coût de revient par client en ASREC;
 6. Coût de revient par client à Agri-stabilité;
 7. Coût de revient par client en financement;
 8. Délai de traitement d'un dossier en ASREC;
 9. Délai de traitement d'un dossier à Agri-stabilité (Proportion des dossiers Agri-stabilité traités en 75 jours ou moins);
 10. Délai de traitement d'un dossier en financement;
 11. Taux de perte sur les garanties de prêts.

Les résultats de l'étude ont été présentés au comité par [REDACTED] l'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP. Ce dernier a précisé au comité que beaucoup d'efforts avaient été mis sur la définition des indicateurs.

Les programmes offrant le plus d'opportunité de comparaison avec des organisations d'autres provinces canadiennes ont été identifiés, soit l'assurance récolte (ASREC), Agri-stabilité et le programme de financement. Le programme Agri-investissement n'a pas été retenu pour cette étude, le Québec étant la seule province à en assumer la gestion. C'est Agriculture et Agroalimentaire Canada qui administre ce programme pour les autres provinces.

Pour les programmes d'assurance et de protection du revenu, Agricorp (Ontario), Agriculture Financial Services Corporation (Alberta) et Saskatchewan Crop Insurance Corporation (Saskatchewan) sont les organisations retenues.

En financement, Agriculture Financial Services Corporation (Alberta), Manitoba Agricultural Services Corporation (MASC) et Financement agricole Canada (FAC) sont les organisations retenues.

Les résultats de l'étude ont fait l'objet d'une présentation au comité le 15 mars dernier. Ils permettent de conclure que la société se compare avantageusement aux autres organisations participantes pour la majorité des indicateurs étudiés.

Taux de satisfaction de la clientèle

Les résultats de la FADQ se situent au-dessus de la moyenne des organisations pour lesquelles il a été possible d'obtenir des données, et ce, malgré certaines limites de comparabilité en raison de différences sur le processus de gestion des programmes des organisations participantes. L'Alberta n'a pas accepté de partager ses données et le Manitoba ne mesure pas cet indicateur chaque année.

ASREC

En ce qui a trait à l'ASREC, les résultats de la FADQ concernant le coût de revient par client sont inférieurs à la moyenne des autres organisations.

Le délai de traitement des dossiers ASREC de la FADQ a diminué de 22 % durant la période étudiée, passant de 27 à 21 jours. La durée moyenne est toutefois de 24 jours comparativement à 21 jours pour les autres organisations.

Le taux de couverture, exprimé en pourcentage de la valeur marchande, affiche un taux moyen de 64 % pour la période comparativement à 65 % en moyenne parmi les organisations étudiées. Toutefois, ce taux a diminué de 11 % entre 2012-2013 et 2015-2016.

Le taux de couverture des céréales, du maïs-grain et des protéagineuses (en superficie assurée par rapport à la superficie totale) varie peu d'une province à l'autre. La société présente, à cet égard, le meilleur taux de couverture, lequel atteint 75 %. Le taux de couverture du foin est à 50 % au Québec alors que ce taux est de moins de 30 % ailleurs.

Même si le programme ASREC est identifié comme un élément sur lesquels des efforts additionnels ou des explications seraient requis, principalement au regard du délai de traitement et de la diminution des valeurs assurées, la mise en œuvre du plan de modernisation en ASREC et les travaux du groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'assurance récolte devraient être pris en compte avant de faire de grands changements de l'avis de l'Observatoire.

Agri-stabilité

Pour Agri-stabilité, les résultats de la FADQ relatifs au taux de couverture du marché et au coût de revient par client sont meilleurs que la moyenne des autres organisations. Il est rappelé qu'au Québec, le versement des indemnités en ASRA précède les paiements au programme Agri-stabilité, ce qui évite les pertes de services.

Les résultats sous la moyenne (63 % par rapport à 65 %) pour le délai de traitement d'Agri-stabilité peuvent s'expliquer par divers facteurs telles la mise en place de nouveaux programmes et la complémentarité avec d'autres programmes.

Financement

En ce qui concerne le délai de traitement lié au programme de financement, la FADQ met en moyenne 10 jours pour finaliser un dossier entre 2012 et 2016. L'Alberta affiche le même délai, alors que le Manitoba compte 20 jours. Les résultats de FAC n'étaient pas disponibles.

La FADQ a un coût de revient inférieur qui s'apparente à celui de la MASC. Il est par contre plus stable au Québec.

La FADQ présente un taux de couverture moyen de 38 % pour la période étudiée. FAC affiche une proportion similaire (36 %) pour l'ensemble des provinces canadiennes. Le taux de couverture de FAC au Québec varie entre 18 et 19 % pour la période étudiée.

Le taux de pertes de la FADQ est en moyenne inférieur à celui des autres organisations du domaine agricole, mais se compare à celui de FAC. Il est rappelé que la réalité de la FADQ est bien différente de celle de FAC qui gère de très gros portefeuilles et affiche d'importantes dépenses d'amortissement.

La direction approfondira les résultats de l'étude et élaborera un plan d'action dans le but d'améliorer la performance de la société et ses façons de faire en vue de la prochaine étude de performance comparée. Le plan sera soumis au comité.

Une synthèse des résultats de cette étude sera présentée dans le rapport annuel 2017-2018 en préservant toutefois la confidentialité des données des organisations participantes.

**ÉTUDE DE PERFORMANCE COMPARÉE 2017
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC
RÉALISÉE PAR L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
DE L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (ENAP)**

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

Résolution
N° 1490

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée:

1° QUE l'Étude de performance comparée 2017 de La Financière agricole du Québec déposée à la présente séance soit approuvée;

2° QUE le plan d'action qui sera élaboré afin d'améliorer la performance de la société soit présenté au conseil d'administration.

– Relève des dirigeants – poste de vice-président aux affaires corporatives – suivi

À la suite des représentations effectuées par le président-directeur général, le Secrétariat aux emplois supérieurs (SES) s'est montré ouvert à ce que la société comble le poste de vice-président aux affaires corporatives.

L'examen des participants au programme de relève du SES n'a pas permis d'identifier de candidats ayant le profil recherché, mais les recherches ont permis d'identifier une candidate potentielle, [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED].

Les membres du comité, [REDACTED] et [REDACTED]
[REDACTED].

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED].

**RECOMMANDATION CONCERNANT LA NOMINATION
D'UNE VICE-PRÉSIDENTE DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC**

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

Résolution
N° 1491

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE La Financière agricole du Québec recommande au gouvernement la nomination de [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

2° QUE la présente recommandation soit transmise au secrétaire général associé aux Emplois supérieurs et au ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

– Processus et critères d'évaluation du fonctionnement du conseil, des comités et des administrateurs

En application de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et du Règlement intérieur de la société, le conseil d'administration doit procéder annuellement à l'évaluation de son fonctionnement. C'est le comité de gouvernance qui élabore et propose des critères d'évaluation du conseil d'administration, de ses comités et de ses administrateurs.

Le président du conseil d'administration s'assure que l'évaluation du fonctionnement et de la performance soit réalisée une fois l'an, après la dernière séance de l'exercice financier d'un comité ou du conseil.

Au-delà des exigences légales auxquelles le conseil d'administration est assujéti, [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED].

C'est dans cette perspective que les critères d'évaluation des questionnaires sur le fonctionnement du conseil d'administration ont été revus, en bonifiant les critères sur le rôle et les devoirs du conseil et en intégrant une section portant sur l'efficacité des comités.

Un nouveau questionnaire permettra aux membres des comités d'évaluer le fonctionnement et la performance respective de leur comité sur une base d'autoévaluation. Enfin, des questionnaires permettant d'évaluer la présidence du conseil et la présidence des comités sont proposés. Le questionnaire existant permettant aux administrateurs de s'autoévaluer demeure.

En outre, après avoir pris connaissance de son évaluation, à laquelle ne participe pas le président-directeur général, le président du conseil procèdera à l'évaluation du président-directeur général et fera parvenir ses recommandations au Conseil exécutif.

Le lancement des sondages et la compilation des résultats se feront par la secrétaire générale afin de préserver l'anonymat des répondants et la confidentialité de leur réponse.

Les administrateurs souscrivent à la proposition en demandant à la direction de prévoir annuellement une session de formation collective à l'occasion d'une séance ainsi qu'une formation à l'externe qui pourrait être jumelée à une visite d'entreprise. Il serait de plus souhaitable que les membres puissent suivre une formation individuelle chaque année.

**PROCESSUS ET CRITÈRES D'ÉVALUATION
DU FONCTIONNEMENT ET DE LA PERFORMANCE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DES COMITÉS
ET DES ADMINISTRATEURS**

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée:

Résolution
N° 1492

QUE le processus et les critères d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration, de ses comités et de ses administrateurs ci-après et déposés à la présente séance soient approuvés :

- Procédure d'évaluation;
- Fonctionnement et performance du conseil d'administration et des comités;
- Membres du conseil d'administration – autoévaluation;
- Présidence du conseil d'administration;
- Fonctionnement et performance des comités – autoévaluation;
- Présidents des comités.

- Ordre du jour de la séance des 15 et 28 mars 2018

L'ordre du jour de la séance du comité des 15 et 28 mars 2018 est déposé.

- Sujets découlant du procès-verbal précédent :

- Processus de gestion des contributions individuelles et période de transition

Dans le cadre de leurs échanges sur les résultats de la mobilisation des personnes 2017, les administrateurs avaient indiqué que la démarche d'évaluation de rendement du personnel devrait se réaliser peu après la fin de l'année financière, afin, notamment, d'arrimer le processus de gestion des contributions avec le plan stratégique et le plan d'exploitation annuel et de permettre aux employés de connaître les attentes à leur égard pour la prochaine année.

Pour donner suite à cette demande, un projet d'uniformisation de la période de référence pour le processus de gestion des contributions est déposé. Il prévoit :

- Une période de référence unique, soit du 1^{er} avril au 31 mars de chaque année;
- Une cible de réalisation des évaluations du rendement et de la remise des attentes annuelles établie à 100 %;
- Une date d'échéance pour l'évaluation du rendement et la remise des attentes des employés au 30 avril pour les gestionnaires et au 30 juin pour les employés;

- Un bilan faisant état du nombre d'employés ayant reçu des attentes et une évaluation du rendement au 30 juin de chaque année.

Ce changement de pratique nécessite toutefois une période de transition, compte tenu, notamment, des modifications apportées aux formulaires d'évaluation de rendement. Ainsi, pour signifier les attentes de 2018-2019 et pour réaliser les évaluations du rendement de 2017-2018, les cibles suivantes sont proposées :

- Au 30 avril 2018, 100 % des gestionnaires devront avoir reçu leurs attentes pour 2018-2019 et leur évaluation du rendement pour 2017-2018;
- Au 30 juin 2018, 75 % des employés devront avoir reçu leurs attentes pour 2018-2019 et leur évaluation du rendement pour 2017-2018;
- Au 30 septembre 2018, 100 % des employés devront avoir reçu leurs attentes pour 2018-2019 et leur évaluation du rendement pour 2017-2018.

Le conseil d'administration est à l'aise avec l'application d'une année de transition et la proposition afférente. Un état de situation sera présenté au comité en septembre 2018.

➤ **Éléments de gouvernance – Suivi de recommandations**

Un tableau regroupant l'ensemble des recommandations formulées en matière de gouvernance dans les rapports produits par l'IGOPP, le Mouvement québécois de la qualité, BDO Canada et les obligations prévues à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État qui demeurent à satisfaire est déposé.

Ce document fait état, pour chacune des recommandations, des pratiques actuelles de la société et du suivi à assurer pour respecter les meilleures pratiques de gouvernance, le cas échéant.

– **Sécurité des actifs informationnels à La Financière agricole du Québec**

Le risque lié à la sécurité des actifs informationnels est identifié comme l'un des risques majeurs pour l'organisation.

Pour donner suite à une proposition du comité de vérification, un éclairage complémentaire sur la sécurité des actifs informationnels a été présenté au comité.

La gouvernance en matière de sécurité de La Financière agricole s'appuie sur la « Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale » qui couvre notamment les volets suivants :

- Les obligations gouvernementales des organismes publics en matière de sécurité de l'information;
- La désignation des principaux intervenants en sécurité de l'information.

Cette directive a conduit à la production des documents suivants :

- La politique de sécurité;
- Le cadre de gestion de la sécurité;
- Le registre d'autorité;
- La politique de sécurité liée à l'utilisation des appareils mobiles;
- La procédure de gestion des incidents de sécurité informatique;
- Le plan de relève des actifs informationnels critiques.

Le comité s'est penché sur les éléments suivants :

- Les travaux réalisés en sécurité au cours des dernières années;
- Les résultats du dernier test d'intrusion et de vulnérabilités du réseau interne et externe qui fournit des indicateurs sur l'état de l'infrastructure de la société;
- Les mécanismes de protection en place sur les composantes (postes de travail, serveurs et appareils mobiles) et sur les données et systèmes corporatifs de la société.

Les prochains travaux planifiés en sécurité sont :

- La poursuite de la correction des vulnérabilités sur le réseau interne;
- Un test d'intrusion à l'interne à l'automne 2018 et deux tests d'intrusion externes à l'été 2018 et à l'hiver 2019;
- Une analyse de risque à l'automne 2018. La fréquence de cette analyse, actuellement réalisée au cinq ans, sera réévaluée.

La société s'assure du respect intégral de l'encadrement gouvernemental et des meilleures pratiques en matière de sécurité des actifs informationnels. Le comité estime que sur une base comparable, le niveau de sécurité est adéquat.

Toutefois, les besoins en sécurité étant en constante évolution, la société doit s'assurer que les mesures soient ajustées en continu.

Les administrateurs estiment que malgré cet état de situation rassurant, la sécurité des actifs informationnels demeure un risque à prioriser.

Il est mentionné qu'on voit de plus en plus se développer une segmentation de systèmes.

Un plan de continuité est actuellement en élaboration.

– Gouvernance et organisation des ressources informationnelles à La Financière agricole du Québec

Les travaux réalisés dans le cadre de l'architecture d'entreprise ont permis de mesurer l'ampleur des travaux à réaliser au cours des prochaines années, dont le projet de refonte des systèmes.

Par ailleurs, les modifications apportées à la Loi la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement aura des impacts sur les processus de planification des investissements et le suivi des projets en ressources informationnelles (RI). Une présentation sera à l'ordre du jour d'une prochaine séance.

Compte tenu du contexte, la direction a pris la décision d'obtenir un diagnostic permettant d'établir dans quelle mesure l'organisation des RI et les modes de fonctionnement permettront à la société de relever les défis des prochaines années.

La firme V-NEO, qui se spécialise en architecture d'affaires et en technologies de l'information, particulièrement dans le domaine des assurances, a été retenue compte tenu de son expertise. L'approche d'accompagnement proposée consiste essentiellement à :

- Établir le portrait de la situation actuelle en RI à la société;
- Réaliser un diagnostic et présenter des modèles et des comparables existants dans d'autres organisations;
- Recommander les scénarios envisageables.

Les travaux seront réalisés sur la base d'un tarif horaire, jusqu'à concurrence d'un montant maximal de 20 000 \$.

Ils permettront de plus d'obtenir un regard indépendant au regard du profil à privilégier pour pourvoir le poste de directeur principal des ressources informationnelles qui sera à pourvoir à l'été.

Le conseil d'administration en prend acte.

– Interventions stratégiques en ressources humaines à La Financière agricole du Québec

Un portrait du positionnement stratégique des ressources humaines au sein de La Financière agricole est déposé. Il sera présenté au conseil d'administration à sa séance de mai.

– Analyse de positionnement concernant la pratique d'évaluation de programme à La Financière agricole du Québec

Le rapport du Mouvement québécois de la qualité a relevé que la société ne dispose pas d'un processus formel d'évaluation de ses programmes.

De même, le Rapport de BDO sur la revue de mandat recommande à la société d'adopter une approche plus structurée pour évaluer ses programmes par rapport à l'atteinte des objectifs énoncés. La recommandation fait également état de la complexité de programmes et invite la société à accélérer ses efforts de simplification.

Le comité a pris connaissance d'informations sur la nature et la portée de l'évaluation de programme et de propositions d'avenues à considérer pour obtenir un processus formel des activités d'évaluation de programme à la société.

Même si la société n'est pas assujettie à la Directive concernant l'évaluation de programme applicable dans les ministères et les organismes, l'évaluation de programme est une saine pratique de gestion. La société réalise déjà diverses activités d'évaluation de programme ou qui peuvent servir d'intrants à une telle évaluation.

Les propositions d'action à envisager sont les suivantes :

- Statuer que les programmes visés par l'évaluation sont uniquement ceux liés aux programmes de financement, d'assurance et de protection du revenu;
- Confier à une ressource externe spécialisée, sous la supervision du directeur de la vérification interne, le mandat de déterminer les besoins pour des activités d'évaluation en lien avec la gestion de ses programmes;
- Proposer une démarche de formalisation de l'évaluation de programme adaptée au contexte de la société.

Une fois ces étapes franchies, un mandat de développer un modèle de gestion approprié des activités d'évaluation de programme sera confié au directeur de la vérification interne.

Le comité souscrit à cette démarche. Il a suggéré d'impliquer le MAPAQ dans l'évaluation de programme à titre de responsable des politiques agricoles. La possibilité de constituer une petite équipe à l'interne dédiée à l'évaluation de programme sera évaluée. Enfin, le comité suggère que le prochain plan stratégique prenne en compte l'évaluation de programme.

– Appréciation des méthodes actuelles d'estimation des coûts des projets informatiques à La Financière agricole du Québec en lien avec les bonnes pratiques

En décembre 2017, le comité avait exprimé le besoin d'obtenir l'assurance que la méthode d'estimation de projets informatiques respectait les bonnes pratiques, était appliquée telle qu'établie et se comparait aux méthodes utilisées par d'autres organisations gouvernementales.

Un avis indépendant a été sollicité auprès d'une consultante externe, sous la coordination du directeur de la vérification interne. Cet avis est déposé.

Le document présente l'approche méthodologique utilisée pour apprécier la méthode d'estimation des coûts, les observations et suggestions de la consultante et l'identification d'éléments sur lesquels l'organisation devrait porter son attention.

L'avis obtenu conclut que la méthode actuelle d'estimation des coûts à la société respecte les bonnes pratiques reconnues en la matière et que la société possède l'expertise nécessaire pour accomplir cette tâche avec le plus de rigueur possible selon le niveau de complexité des projets.

Toutefois, la consultante suggère qu'un regard additionnel soit porté sur quelques facteurs influençant directement les estimations des coûts des projets informatiques, particulièrement pour les projets nouveaux, complexes et d'envergure, en vue d'augmenter les bénéfices de ses pratiques, tant pour l'organisation que sa clientèle :

- L'identification plus claire et complète des besoins de la clientèle et des parties prenantes avant de démarrer les projets, indépendamment de leur envergure et des délais imposés, et la participation des TI aux rencontres de définition des besoins;
- La poursuite de l'application de la méthodologie employée pour l'identification des risques jusqu'à ce que les mesures d'atténuation retenues correspondent au seuil de tolérance, et ce, pour chacun des risques identifiés;
- Une réflexion accentuée sur le niveau de capacité organisationnelle avant le lancement de nouveaux projets majeurs : capacité organisationnelle versus les exigences de la gestion de projet et le développement de système, enchaînement harmonieux des tâches entre les intervenants des directions concernées, efficacité des communications dans le groupe de projet et avec les parties prenantes, renforcement des maillons les plus faibles du processus;
- Une réflexion méthodique sur les causes des délais dans l'ensemble des projets informatiques réalisés depuis quelques années, et sur les façons de les diminuer significativement;
- Un plan de relève pour les ressources humaines en TI afin de maintenir l'expérience et la compétence nécessaire.

– Portrait des programmes d'assurance et de protection du revenu offerts aux entreprises agricoles au Canada, aux États-Unis et en Europe

Un portrait des programmes d'assurance et de protection du revenu offerts aux entreprises agricoles au Canada, aux États-Unis et en Europe est déposé.

Il indique que le Canada se compare très avantageusement aux autres pays en termes de soutien aux producteurs.

Les administrateurs sont invités à transmettre leurs questions, le cas échéant, à la secrétaire générale qui assurera le suivi approprié.

– **Procès-verbal de la séance du 31 janvier 2018**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 31 janvier 2018.

Le comité des services à la clientèle a tenu une séance le 27 mars 2018.

Monsieur Martin Caron, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

RAPPORT DU COMITÉ DES SERVICES À LA CLIENTÈLE

– **Ordre du jour de la séance du 27 mars 2018**

L'ordre du jour de la séance du comité du 27 mars 2018 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent :**

Le comité a obtenu les informations additionnelles sollicitées sur les sujets suivants.

➤ **Sondages sur la satisfaction de la clientèle.**

Le comité avait questionné la représentativité du taux de réponse de 13 % de la relève agricole au sondage sur la satisfaction de la clientèle 2017.

Après vérification auprès de la firme Ad Hoc recherche, le comité a eu la confirmation que le taux de réponse de la relève agricole est statistiquement valable. Le groupe des 153 répondants de moins de 35 ans était bien représentatif avec un intervalle de confiance de 95 %.

Le comité avait de plus formulé des propositions d'ajustement à apporter au sondage :

- Analyser la possibilité de prévoir un espace pour les commentaires après chaque section
- Analyser la possibilité de forcer le commentaire du répondant pour les réponses à cotes 3 et moins.
- Analyser la possibilité de préciser le terme « besoin » à la question no 4 : « le personnel est à l'écoute de vos besoins ».
- Demander aux clients ce que La Financière agricole pourrait faire de plus pour eux.

Monsieur Caron précise qu'il n'était pas possible de donner suite à ces propositions pour le sondage de 2018, mais que ces options seront analysées à temps pour le sondage 2019 qui sera réalisé par une firme externe. Un appel d'offres sera lancé à l'automne. Le questionnaire 2019 sera préalablement soumis au comité.

Le comité a également suggéré la réalisation d'un sondage ad hoc sur l'expérience client.

Le sondage 2018 est maintenant complété et les résultats seront présentés au comité à sa séance de 7 juin.

➤ Identifiant affiché lors des appels automatisés

Lorsqu'un client reçoit un appel automatisé de la société, le numéro de téléphone affiché est celui de La Financière agricole.

À chaque campagne d'appels automatisés, les statistiques sont compilées. Le taux moyen de répondants s'établit à 98 %. Pour être pris en compte, l'appel doit être complété à au moins 50 %.

➤ Pourcentage d'adhésion pour la production de sirop d'érable

Le comité avait sollicité un portrait sur la protection d'assurance récolte pour le sirop d'érable. Il indique, pour 2018, une légère augmentation du nombre de clients assurés de 6,5%, des unités assurées de 4,5% et des valeurs assurées de 28,9%, pour un taux de couverture de 38,6 %.

Après avoir pris connaissance de ces informations, le comité a demandé que soit évalué le pourcentage de la couverture en fonction des entailles admissibles à l'ASREC ainsi que le profil des producteurs (temps plein et temps partiel) et un portrait par strates d'entailles afin d'établir une cible optimale d'adhésion à l'ASREC.

➤ Proposition de couverture en ASREC et simulateur AGRI

Le comité a reçu la confirmation que, dans le cadre de la campagne d'adhésion et d'information, les employés en région informent les clients ciblés des améliorations disponibles et offrent aussi l'adhésion au dossier électronique et au dépôt direct.

Lors de contacts avec le client, il est possible pour le conseiller d'établir plusieurs scénarios d'adhésion à l'ASREC et à l'ASRA et de les transmettre au client par courrier électronique. Le comité a été informé qu'il serait trop complexe de mettre l'outil à la disposition des producteurs.

En ce qui concerne le programme AGRI, à la suite de la réception des données financières de l'entreprise, la société procède à des calculs en comparant la marge de production de l'année et la marge de référence pour l'année de participation visée. Il est possible pour le client de consulter, dans son dossier en ligne, une estimation préliminaire du calcul des bénéfices du programme selon les données fournies.

Le comité a soulevé un questionnement sur les options disponibles en ASREC, notamment pour la protection Foin. Le comité de travail sur l'assurance récolte mis en place se penchera sur ces éléments. Des efforts de vulgarisation des protections seront faits par la société.

➤ Capsules vidéos et/ou webinaires

Le comité a pris connaissance de l'échéancier prévu pour la réalisation de capsules vidéo ou de webinaires sur les produits offerts par la société.

Les premières capsules porteront sur les mesures d'appui à la relève agricole et les programmes AGRI.

- Simplification des communications avec la clientèle

La possibilité de transmettre à la clientèle qui le souhaite les documents en version électronique seulement sera analysée à l'été 2018.

– **Qualité de services à la clientèle – Présentation**

Une présentation sur la qualité des services à la clientèle a été faite au comité.

Le modèle de prestation de services à la clientèle comporte plusieurs composantes : l'approche client, l'offre de services, la qualité et les dimensions des services offerts, ainsi que la gestion et la mesure de la qualité des services.

Le comité a constaté que l'architecture d'entreprise est bien étoffée.

Un schéma des mécanismes de cueillette des préoccupations de la clientèle en place démontre que la société dispose de plusieurs outils autres que le sondage général pour capter ces insatisfactions.

La mesure de la qualité des services prend la forme d'un sondage général sur la satisfaction de la clientèle, de sondages spécifiques ou sectoriels, de sondages de rétroaction des services ciblés, de groupes de discussion, de traitement de plaintes formulées par la clientèle et/ou les partenaires à l'égard de la prestation de services dispensée ou de l'administration des produits et de demandes de révision de clients ayant exprimé leur insatisfaction à l'égard des décisions rendues dans le cadre de l'application et de l'administration des programmes.

À cela s'ajoutent des groupes de discussion portant sur des sujets spécifiques et lorsque jugées appropriées, des campagnes d'information ciblées auprès de la clientèle afin d'améliorer la connaissance des clients à l'égard des produits. Les échanges en continu avec les représentants de la clientèle permettent également de capter les attentes.

Enfin, la société reçoit une centaine de demandes d'état de situation provenant du Cabinet ministériel annuellement qui est généralement satisfait des informations fournies sur le traitement des dossiers. La société est aussi en mesure de capter des insatisfactions par Internet et les médias sociaux.

Au chapitre de la gestion de la performance, la vice-présidence à la clientèle dispose d'une série d'indicateurs opérationnels de performance. Des mécanismes de suivi des opérations permettent d'avoir une vue d'ensemble des opérations à réaliser dans le réseau régional, ce qui permet de planifier le travail. Des outils de suivi des effectifs et la méthodologie d'allocation des ressources dont s'est dotée la Vice-présidence à la clientèle permettent de distribuer, de façon équitable, les budgets alloués à chacun des centres de services pour la réalisation des opérations régionales. Une fois la méthode appliquée, le niveau des ressources est équilibré entre les centres de services en fonction des besoins.

L'ensemble de ses outils permettent au vice-président de disposer d'informations détaillées sur les opérations du réseau régional et d'apprécier sa performance.

– **Nouvelle image corporative de La Financière agricole du Québec**

Une proposition de nouvelle image corporative a été présentée au comité.

Avec comme slogan, *Soutenir et protéger la croissance*, la société souhaite notamment faire ressortir son rôle auprès de la relève agricole.

Il a été convenu de partager les commentaires formulés par le comité avec la firme externe au dossier et de revenir au comité.

– **Déclaration de service à la clientèle – Maquette**

La déclaration de services à la clientèle regroupe les engagements que prend la société envers sa clientèle. Un projet de maquette a été présenté au comité qui a proposé des ajustements à y apporter.

Le comité a notamment suggéré de retirer le concept de vision jumelé à l'approche de service à la clientèle. Il a également suggéré d'illustrer que les employés sont parties prenantes à ces engagements.

– **Nouveau modèle d'affaires en financement agricole**

Comme prévu au Plan stratégique 2015-2018 et devant la diminution de sa part de marché au cours des dernières années, la société a réalisé une réflexion sur son modèle d'affaires en financement de façon à tenir compte des nouvelles réalités du marché lié au crédit agricole. La société a retenu les services de la firme Ernst & Young (EY) pour accompagner l'accompagner dans ses travaux et le rapport final a été présenté au conseil d'administration en mai 2017.

Dans un objectif de mise à niveau, une présentation sur le nouveau modèle d'affaires en financement approuvé par le conseil d'administration en mai 2017 a été faite au comité.

EY a relevé que la structure de la vice-présidence au financement et le rôle de ses directions, les règles de délégation, les processus de traitement des dossiers et la structure du Cadre opérationnel de financement qui regroupe les politiques applicables sont des éléments au sein de La Financière agricole alignés sur les bonnes pratiques.

Par ailleurs, des écarts quant aux meilleures pratiques ont aussi été notés et, de ceux-ci, se dégagent des enjeux à trois niveaux : la perte de marché, la gestion des risques et l'efficacité opérationnelle.

1. Enjeux stratégiques

Mission de la FADQ

EY a noté que la mission de la société, en financement, n'était pas comprise de la même manière à tous les niveaux de l'organisation et auprès des institutions financières.

Limite d'engagements financiers de 5 M\$

En lien avec la confirmation de la mission, l'augmentation de la limite d'un engagement financier de 5 M\$ permettrait à la société de bien accompagner les entreprises de grande envergure dans leur développement.

Gestion des petits prêts

Il arrive que des institutions financières n'utilisent pas les certificats de garantie émis par la société pour de petits prêts parce que le plafond de taux d'intérêt prévu au programme de financement ne permettrait pas toujours aux institutions financières de couvrir le coût de traitement du dossier. Un comité de travail se penchera sur les moyens de simplifier le traitement et de réduire les coûts de gestion associés aux petits prêts.

2. Enjeux de gestion des risques

EY a identifié trois éléments à l'égard desquels la gestion des risques pourrait être renforcée :

- la révision de la codification du risque afin de la rendre plus discriminante;
- l'élargissement de la vérification de la conformité et la révision des critères de vérification et de sélection des dossiers;
- la possibilité d'utiliser le « scoring » afin d'évaluer rapidement la qualité de certains dossiers.

3. Enjeux d'efficacité opérationnelle

Diverses améliorations aux systèmes ou aux méthodes de travail permettraient d'améliorer l'efficacité des opérations en financement. Certaines sont faciles à implanter alors que d'autres auraient des impacts plus importants ou nécessiteraient des ressources financières additionnelles.

Systemes informatiques

La refonte des systèmes informatiques relatifs au financement est une des priorités du plan d'action visant à contrer le vieillissement des systèmes de mission.

Analyse du crédit

EY suggère une segmentation des activités de crédit en deux unités afin de concentrer l'expertise et d'améliorer les délais :

- Des équipes de « front », davantage en contact avec la clientèle, chargées de présenter les différents programmes, d'orienter le client et d'obtenir ses documents;
- Des équipes de « back » spécialisées dans l'analyse des dossiers et de recommandation ou d'approbation des dossiers.

Formation

La révision du processus de formation.

Délais

La définition de cibles de délais client-client.

Révision des programmes

L'actualisation et la bonification du processus de révision des programmes.

Mise à jour du cadre opérationnel de financement

La mise à jour du cadre opérationnel de financement et une révision systématique des documents aux trois ou cinq ans.

La hausse de la limite d'engagements financiers de la société est le premier élément adressé dans le cadre de la révision du modèle d'affaires. Les travaux visant à définir l'appétit pour le risque de la société sont amorcés.

Les membres du comité ont échangé sur l'importance d'une compréhension commune de la mission de l'organisation, la mise en place d'un outil spécifique pour les petits prêts, et la distinction à faire entre le niveau des pertes et la prise de risques, laquelle est liée à la probabilité de défaut du débiteur.

Le comité a suggéré de vulgariser et de faire connaître les projets agricoles qui sortent des sentiers battus ou de la production de masse. Le renforcement de la synergie avec le FIRA à l'égard duquel une réflexion est en cours a également fait l'objet d'échanges. L'ensemble des mesures et pratiques existantes pour l'établissement de la relève agricole seront recensés.

– Procès-verbal de la séance du 7 février 2018

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 7 février 2018.

**INITIATIVE CANADA-QUÉBEC D'AIDE AUX ENTREPRISES AGRICOLES
AFFECTÉES PAR LES ÉPISODES EXCEPTIONNELS DE GRÊLE EN 2017 –
ÉTAT DE SITUATION**

Un état de situation sur l'Initiative Canada-Québec d'aide aux entreprises agricoles affectées par des épisodes exceptionnels de grêle en 2017 est déposé.

VARIA

– **Rémunération des membres indépendants**

Le gouvernement a établi une rémunération pour les membres indépendants du conseil à deux volets : une rémunération annuelle et un montant forfaitaire par présence soient :

- Pour le président du conseil d'administration :
 - une rémunération annuelle de 18 110 \$;
 - un montant forfaitaire de 849 \$ par présence aux séances du conseil d'administration et à celles de ses trois comités.

- Pour les autres membres indépendants :
 - une rémunération annuelle de 9 055 \$;
 - un montant forfaitaire de 566 \$ par présence aux séances du conseil d'administration et à celles de ses trois comités.

- Pour les membres indépendants qui assument la présidence d'un des trois comités du conseil d'administration :
 - une rémunération additionnelle de 3 396 \$.

Le décret prévoit un montant forfaitaire réduit de moitié pour les séances exceptionnelles et de courte durée du conseil d'administration ou d'un de ses trois comités qui se tiennent par téléphone ou tout autre moyen de communication à distance.

Des précisions additionnelles sur les modalités d'application seront présentées à la prochaine séance.

– **DÉLÉGATION DE POUVOIRS EN FAVEUR DE MONSIEUR RICHARD LAROCHE, VICE-PRÉSIDENT**

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] ;

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED] ;

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED] ;

ATTENDU QU' [REDACTED]

[REDACTED]

Résolution
N° 1493

IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE La Financière agricole du Québec confirme la délégation de pouvoirs autorisée en faveur de monsieur Richard Laroche par la résolution numéro 1356 adoptée le 11 novembre 2016;

2° QUE tout règlement, programme, politique, procédure, décision ou résolution faisant référence à la Vice-présidence aux affaires corporatives et à la Direction générale d'administration demeure en vigueur et continue d'avoir effet, en y faisant les adaptations nécessaires, jusqu'à ce qu'il soit modifié, remplacé ou abrogé par un règlement, un programme, une politique, une procédure, une décision ou une résolution de la société.

DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE

La prochaine séance régulière est fixée au 11 mai 2018, à Lévis.

Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour le huis clos.

HUIS CLOS

Une période de huis clos permettant aux administrateurs d'échanger privément précède la levée de la séance.

LEVÉE DE LA SÉANCE

La séance est levée vers 14 h 50.

(Original signé par Alain Gagnon)

.....
Président du conseil

(Original signé par Ernest Desrosiers)

.....
Président-directeur général

(Original signé par Danielle Ferron)

.....

(Original signé par Renée Saint-Hilaire)

.....
secrétaire générale

PROCÈS-VERBAL DE LA CENT QUATRE-VINGT-DIX-NEUVIÈME SÉANCE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,
tenue à Lévis le onze mai deux mille dix-huit
sur la convocation de la secrétaire générale

Sont présents monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, monsieur Martin Caron, monsieur Martin Cartier, monsieur Bernard Deshaies, madame Danielle Ferron, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, madame Pascale Mongrain, madame Mirella Pisciueneri, monsieur Charles-Félix Ross, monsieur Claude Viel, membres, et M^e Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

Monsieur Dion participe à la séance par téléphone avant de se joindre, par la suite, aux administrateurs.

[REDACTED]

La séance débute vers 9 h 40.

ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR

Sur proposition dûment faite et appuyée, l'ordre du jour suivant est adopté :

01. Adoption de l'ordre du jour
02. Approbation du procès-verbal de la séance tenue le 28 mars 2018
03. Sujets découlant du procès-verbal précédent

Rapport de la direction
04. Présentation

Rapport des comités
05. Rapport du comité de vérification de la séance du 10 mai 2018
 - 05.1 Diminution du montant total en cours, prorogation de l'échéance et modification de certaines caractéristiques et limites du régime d'emprunts à court terme de La Financière agricole du Québec
 - 05.2 Entreprises de grande taille impliquées dans la production porcine – Application des résultats du coût de production (piste n° 23 – GTSRAQ)
 - 05.3 Cadre de gestion des risques organisationnels – Modifications
 - 05.4 Hausse de la limite d'engagement financier en matière de garantie de prêts
 - 05.4.1 Cadre de délégation en matière de financement agricole et forestier, orientations et comité de crédit
 - 05.5 Financement – Prêt levier – accord de principe
 - 05.6 Ordre du jour de la séance du 10 mai 2018
 - 05.7 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 05.8 Recensement d'informations auprès des principaux dirigeants de La Financière agricole du Québec en vue de la divulgation de certaines opérations entre apparentés aux états financiers

- 05.9 Vérification interne
 - 05.9.1 Tableau synthèse – Travaux de vérification interne
 - 05.9.2 Rapport d'activités 2017-2018
 - 05.9.3 Plan d'audit 2018-2019
- 05.10 Rapport du comité de vérification pour le Rapport annuel 2017-2018, projet
- 05.11 Procès-verbal de la séance du 27 mars 2018
- 06. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles du 26 avril 2018
 - 06.1 Rôle stratégique de la fonction Ressources humaines à La Financière agricole du Québec
 - 06.2 Financière agricole du Québec – Développement international
 - 06.3 Bilan annuel des réalisations en ressources informationnelles 2017-2018 (BARRI)
 - 06.4 Autorisation du projet RI : Amélioration collecte unifiée des données financières, approbation
 - 06.5 Autorisation du projet RI : Déclaration obligatoire des rendements réels et indemnisation
 - 06.6 Programme d'accueil et d'intégration d'un nouvel administrateur au sein du conseil d'administration de La Financière agricole, modifications
 - 06.7 Ordre du jour de la séance du 26 avril 2018
 - 06.8 Sujets découlant du procès-verbal précédent :
 - 06.8.1 Suivi des recommandations liées à la performance (Qualimètre, BDO)
 - 06.8.2 Préparation à la relève des dirigeants
 - 06.9 Plan stratégique 2018-2022 – État de situation sur les travaux en cours
 - 06.10 Rémunération des membres indépendants du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec – Informations additionnelles
 - 06.11 Évaluation du fonctionnement du conseil et des administrateurs de La Financière agricole du Québec, compilation des résultats
 - 06.12 Attentes 2018-2019 signifiées au président-directeur général
 - 06.13 Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles pour le Rapport annuel 2017-2018, projet
 - 06.16 Procès-verbal de la séance des 15 et 28 mars 2018
- 07. Rapport du conseil d'administration pour le Rapport annuel 2017-2018, projet

Dépôt de documents

- 08. Synthèse des documents du Conseil consultatif en matière de croissance économique du secteur agricole et agroalimentaire canadien
- 09. Gouvernance de La Financière agricole du Québec – Lettre du ministre Laurent Lessard

10. Date de la prochaine séance

11. Huis clos

12. Levée de la séance

APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE TENUE LE 28 MARS 2018

Le projet de procès-verbal de la cent quatre-vingt-dix-huitième séance du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec tenue le 28 mars 2018 a été transmis à chacun de ses membres avec l'avis de convocation et IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, QUE le procès-verbal de la séance du 28 mars 2018 soit adopté.

Résolution
N° 1494

SUJETS DÉCOULANT DU PROCÈS-VERBAL PRÉCÉDENT

La réalisation du mandat sur la gouvernance en technologies de l'information confiée à la firme V-Néo accuse un peu de retard. Les résultats seront présentés au comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles en juin.

Les autres sujets nécessitant un suivi sont de nouveau inscrits à l'ordre du jour.

RAPPORT DE LA DIRECTION – PRÉSENTATION

Le rapport de la direction est déposé. Monsieur Desrosiers fait le point sur la situation financière et les principaux enjeux de l'organisation en contextualisant les informations sur les dossiers et activités en cours, regroupés sous les volets suivants :

Volet financier

– Données financières

Les résultats financiers prévisibles laissent entrevoir un excédent de 155,2 M\$ pour l'exercice financier 2017-2018. L'inscription d'un revenu de 38,3 M\$, représentant la part de la société au solde des comptes ASRA Maïs-grain et Soya, a contribué à l'augmentation de l'excédent.

L'excédent projeté pour l'année 2018-2019 est de 125 M\$.

– Paiements de programme

Les prévisions de compensations, indemnités ou dépenses de programme pour 2017-2018, le solde des fonds fiduciaires ASRA et ASREC au 31 mars 2018 et le solde du compte des participants aux programmes AGRI au 31 mars 2018 sont présentés.

Volet stratégique

– Plan stratégique

Orientation 1 – Recentrer l'offre de produits

La hausse du plafond de prêt en financement de 5 M\$ à 15 M\$ a été autorisée. Les ajustements requis pour la rendre effective seront présentés à la séance de juin.

La société a entrepris une démarche sur la gestion des dossiers présentant un niveau de risque plus élevé.

Cette démarche vise les éléments suivants :

- Démarche structurée auprès des partenaires afin de présenter les produits et services existants et identifier les besoins non comblés.
- Revue des paramètres encadrant l'appétit au risque en fonction de la mission de la FADQ et formation visant à standardiser leur application.
- Poursuite de la consultation et des analyses sur l'avenir du FIRA.
- Développement d'un produit pour soutenir et le développement des entreprises à risque plus élevé.

L'adhésion au programme ASREC pour les cultures du seigle, de la gourgane sèche, de la féverole, du chanvre et du lin au 30 avril 2018 a généré un total de 2 905 hectares assurés et de 2,85 M\$ en valeur assurée.

En 2019, l'augmentation de la couverture d'assurance récolte des bleuets nains semi-cultivés atteindra près de 40 %.

Le plan d'action 2018-2019 relié à l'impact des changements climatiques en agriculture sur l'ASREC prendra en compte les éléments suivants :

- Couvrir des aires de cultures plus grandes.
- Revoir les dates de semis et de récoltes en ASREC :
 - Fréquence des prolongations des dates limites de semis et de récoltes et analyse des dates de fin de semis de la clientèle.
- Créer une banque de données reliant les variables climatiques et les paramètres d'assurance.
- Considérer la 4^e fauche de foin en ASREC.

Orientation 2 – Améliorer les modes de prestation de services

Un nouvel outil en ligne développé par le CECPA, ComparO, permet aux clients du secteur ovin de télécharger leurs données Agri-stabilité afin de générer un rapport de performance technico-économique.

Orientation 3 – Optimiser la performance et la gestion des risques

Une quarantaine d'activités de formation sont prévues au Plan de développement des ressources humaines 2018-2019 afin de répondre aux besoins collectifs de formation.

Un outil informatique sera développé afin de faciliter la compilation des attentes signifiées et des évaluations de rendement.

Les résultats du sondage sur la mobilisation des employés seront présentés aux gestionnaires, puis à leurs équipes respectives.

Le développement de 14 agents facilitateurs Lean est en cours. L'objectif est de former un agent facilitateur par direction au siège social et un par territoire dans le réseau régional.

Deux projets liés à l'optimisation des processus ont été réalisés :

- Processus de développement des systèmes (Lean TI).
- Processus de révision, de conception et de mise en œuvre des programmes en assurance et en financement.

Une démarche visant à identifier des organisations ayant une structure de gouvernance semblable à celle du CECPA est amorcée dans le cadre de la réflexion sur la gouvernance de cette entité.

- Veille stratégique

Publications récentes

Le portefeuille Agriculture, Pêcheries et Alimentation s'est vu attribuer une enveloppe budgétaire de 901 M\$ pour le présent exercice financier, dont 425 M\$ pour la société.

Le Plan de soutien aux investissements – bien-être animal et efficacité énergétique bénéficie d'un budget de 195 M\$ sur 5 ans, auquel s'ajoute le budget additionnel de 349 M\$ sur 5 ans établi pour la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire.

L'évolution des négociations sur l'ALENA fait l'objet d'un suivi en continu. Monsieur Desrosiers rappelle que le Partenariat Transpacifique global et progressiste revêt une importance pour certains secteurs de production.

Les défis identifiés par le Conseil consultatif en matière de croissance économique du secteur agricole et agroalimentaire pour augmenter la croissance du secteur sont les suivants :

- Remonter la chaîne de valeur agroalimentaire
- Accroître la productivité
- Accroître le commerce

Une étude réalisée par PricewaterhouseCoopers démontre que l'abolition de la gestion de l'offre dans les secteurs des œufs et de la volaille entraînerait une baisse importante de la production canadienne d'œufs et de poulets. Le prix de référence pour le marché nord-américain deviendrait le coût des importations américaines au Canada.

La baisse du prix du lait de consommation depuis 2017 et la diminution du quota ont des impacts sur le revenu des entreprises laitières. Monsieur Desrosiers rappelle que cette production représente une part importante du portefeuille en financement.

La demande pour le lait biologique est en croissance, mais le secteur devra relever le défi lié aux capacités de transport et de transformation afin d'assurer la stabilité du prix du lait.

Volet communications

Rencontres

À la suite de la rencontre des administrateurs avec le ministre responsable, sept éléments jugés importants ont été considérés :

- Scénarios de bonification pour les petites entreprises et les entreprises localisées dans les MRC économiquement désavantagées.
- Augmentation de la garantie de prêt de 5 M\$ à 15 M\$.
- Intégration des prélevés recherche et promotion dans les coûts de production.
- Révision de la ferme-type ou introduction d'une franchise pour les grandes entreprises.

- Analyse et introduction d'un prêt levier pour supporter le lancement de nouvelles entreprises.
- Analyse en cours pour FIRA.
- Désignation d'un gestionnaire à un comité de veille stratégique.

[REDACTED]

Concernant les dossiers organisationnels, la demande de ressources supplémentaires pour la réalisation de projets en cours et ceux à venir, notamment en ressources informationnelles, a été transmise au Cabinet. La démarche visant à pourvoir un poste de vice-président sera reprise.

La tournée du président-directeur général, par territoire et par vice-présidence, débute en mai.

Six rencontres avec les gestionnaires ont été tenues en 2017-2018 par le président-directeur général.

Communiqués

Des communiqués ont été diffusés sur les dossiers suivants :

- Le transfert des activités de FADQDI à SOCODEVI.
- La deuxième avance de compensation versée aux adhérents à la protection Céréales et canola.
- Le paiement final versé aux producteurs de veau d'embouche.

Actualités

Le jugement unanime de la Cour suprême dans l'affaire Comeau a confirmé la constitutionnalité de la Loi sur la réglementation des alcools du Nouveau-Brunswick

[REDACTED]

La Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes, entrée en vigueur en mars 2018, aura certains impacts sur le cheminement des dossiers en TI.

La société, en collaboration avec le MAPAQ, tentera de réduire les délais de traitement des demandes liées au Plan de soutien aux investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique.

L'étude des crédits en commission parlementaire s'est bien déroulée. Les questions soulevées à l'égard de la société portaient sur l'utilisation des surplus du Fonds ASRA à la suite du retrait des producteurs de maïs et soya et sur les bureaux régionaux.

Le Vérificateur général évaluera le niveau d'application des recommandations du Commissaire au développement durable sur les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la société et des recommandations formulées par la Commission de l'administration publique.

La réponse du ministre en suivi des recommandations formulées par BDO Canada dans son rapport sur la revue de mandat est déposée à la présente séance.

Le comité de vérification a tenu une séance le 10 mai 2018.

Madame Pascale Mongrain, présidente du comité, fait rapport au conseil d'administration.

**RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION
DE LA SÉANCE DU 10 MAI 2018**

Le comité a pris connaissance de la proposition de renouvellement du régime d'emprunts à court terme de la société qui vient à échéance le 30 juin 2018.

L'analyse des besoins potentiels d'emprunts à court terme de La Financière agricole révèle des besoins maximaux, d'ici le 30 juin 2019, de 120 M\$, une diminution de 85 M\$ par rapport au régime d'emprunts en cours de 205 M\$.

Les prévisions budgétaires 2018-2019 et la conjoncture favorable en agriculture laissent entrevoir une utilisation limitée du régime d'emprunts au cours de la prochaine année.

L'évaluation des besoins des Fonds ASRA et ASREC fait passer la limite actuelle de 155 M\$ à 70 M\$. Le montant de l'ouverture de crédit pouvant être consentie à la Fédération des producteurs acéricoles du Québec pour le versement d'une avance à l'entaille aux producteurs acéricoles demeure à 50 M\$. Aucun recours à des emprunts externes n'est prévu pour Capital Financière agricole inc. compte tenu du niveau de ses liquidités.

**DIMINUTION DU MONTANT TOTAL EN COURS, PROROGATION DE
L'ÉCHÉANCE ET MODIFICATION DE CERTAINES CARACTÉRISTIQUES ET
LIMITES DU RÉGIME D'EMPRUNTS À COURT TERME DE LA FINANCIÈRE
AGRICOLE DU QUÉBEC**

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QU' [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

Résolution
N° 1495

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE le régime d'emprunts permettant à La Financière agricole du Québec d'emprunter à court terme soit modifié afin de fixer le montant total des emprunts autorisés à 120 000 000 \$ et de porter la date d'échéance de ce régime d'emprunts au 30 juin 2019;

2° QUE les caractéristiques et limites du régime d'emprunts à court terme de La Financière agricole du Québec soient modifiées comme suit :

UTILISATION DES EMPRUNTS

(en millions de dollars)

	Régime d'emprunts actuel (A)	Échéance actuelle	Limites proposées (B)	Échéance proposée	Variation (B) – (A)
Fonds ASRA et ASREC	155	30/06/2018	70	30/06/2019	(85)
Fédération des producteurs acéricoles du Québec	50	30/06/2018	50	30/06/2019	-
Total	205	30/06/2018	120	30/06/2019	(85)

3° QU'afin de permettre au ministre des Finances de suivre l'évolution du régime d'emprunts, La Financière agricole du Québec transmette un rapport mensuel sur ses emprunts et sur le montant de la réserve autorisée pour les programmes de gestion des risques agricoles, selon les modalités établies par ce dernier;

4° QUE les personnes désignées à la Politique d'autorisation relative aux opérations bancaires et de trésorerie de La Financière agricole du Québec, pourvu qu'elles soient deux agissant conjointement, soient autorisées, pour et au nom de La Financière agricole du Québec, à signer toute convention de services financiers concernant les emprunts auprès d'institutions financières ou auprès du ministre des Finances, à titre de responsable du Fonds de financement, à en accepter les conditions et les modalités, à en établir les montants et les caractéristiques, sous réserve des caractéristiques et des limites prévues au présent régime, à déterminer les conditions et modalités permettant d'encadrer les opérations effectuées par les personnes habilitées à conclure toute transaction d'emprunt tel que déterminé au tableau de désignations de la Politique, à consentir toutes clauses qu'elles jugeront non substantiellement incompatibles avec les présentes, à poser tout acte et à signer tout document qu'elles jugeront nécessaire ou utile pour donner plein effet aux présentes;

5° QU'une demande soit faite au gouvernement du Québec afin d'autoriser La Financière agricole du Québec à modifier son régime d'emprunts, comme prévu à la présente résolution;

6° QUE les dispositions de la résolution adoptée le 31 mars 2010, modifiée par les résolutions adoptées le 11 mai 2011, le 11 mai 2012, le 23 mai 2013, le 23 mai 2014, le 12 juin 2015, le 13 mai 2016 et le 11 mai 2017 demeurent valides et en vigueur, sauf dans la mesure où elles sont modifiées par les dispositions des présentes.

Dans le cadre de la mise à jour ponctuelle des risques organisationnels, le comité de vérification avait demandé à la direction d'examiner la possibilité de dissocier la démarche de gestion des risques de l'année financière.

Le comité a pris connaissance des modifications proposées au processus annuel de gestion des risques pour donner suite à cette demande. Les modifications tiennent aussi compte des commentaires formulés par le comité sur son implication dans le processus.

Un cycle du 1^{er} juin au 31 mai de chaque année est établi. La reddition de comptes des risques et l'état d'avancement des travaux seront réalisés au 31 mai de chaque année, sauf pour les résultats des indicateurs de suivi des risques à présenter dans le rapport annuel pour lesquels la reddition de comptes qui sera au 31 mars, et ce, afin d'éviter une double compilation et une double validation par la Direction de la vérification interne.

Le processus prévoit désormais une seule présentation du dossier au comité et au conseil d'administration, à l'automne. La reddition de comptes portant sur les risques de l'année précédente et la mise à jour des risques pour l'année en cours réalisée par la direction et la documentation afférente seront présentées à cette occasion.

Le comité a, de plus, sollicité quelques modifications additionnelles mineures à la présentation du document.

– Cadre de gestion des risques organisationnels – Modifications

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1496

QUE les modifications au Cadre de gestion des risques organisationnels déposées à la présente séance soient approuvées.

– Hausse de la limite d'engagement financier en matière de garantie de prêts

Le gouvernement a autorisé, en avril dernier, la hausse de la limite d'engagement financier autorisée en faveur de la société à 15 M\$. Cette autorisation permettra de porter le montant maximal de la garantie de prêts en financement pouvant être offert aux entreprises agricoles de 5 M\$ à 15 M\$. L'annonce officielle en sera faite par le ministre responsable le 14 mai prochain.

Cette décision est en lien direct avec la Politique bioalimentaire 2018-2025 dont l'un des axes vise, notamment, à stimuler les investissements dans les entreprises agricoles ou agroalimentaires.

Elle permettra à la société de mieux répondre aux besoins des entreprises agricoles en les accompagnant dans leurs projets de développement et aux besoins particuliers dans les plus petites productions.

**CADRE DE DÉLÉGATION EN MATIÈRE DE FINANCEMENT AGRICOLE ET
FORESTIER, ORIENTATIONS ET COMITÉ DE CRÉDIT**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1497

QUE les orientations déposées au regard du Cadre de délégation en matière de financement agricole et forestier et à la structure et au fonctionnement du comité de crédit soient approuvées.

Dans le cadre d'une réflexion initiée par la société, de concert avec le ministre responsable, le développement d'un nouveau produit, de type prêt levier, permettant d'appuyer des projets d'entreprise de la relève agricole ne répondant pas aux critères usuels applicables en financement et présentant un niveau de risque élevé, est proposé.

Ce nouvel outil permettrait d'offrir un accompagnement personnalisé pour la préparation du projet et comporterait davantage de flexibilité en termes de conditions et de modalités exigées. À titre d'exemple, un prêt levier pourrait être autorisé en l'absence d'équité suffisante, de garanties disponibles ou de cautionnement adéquats. La décision de crédit s'appuierait essentiellement sur la qualité de la direction, sur le niveau de formation et l'expérience pratique et sur un plan d'affaires crédible. Un montant maximal de 100 000 \$ est envisagé pour ce produit.

Sans envisager la décentralisation du traitement des dossiers, les administrateurs suggèrent de mettre à profit la connaissance du milieu du réseau régional dans l'appréciation du potentiel des projets.

Tout en souscrivant au développement d'un prêt levier, le comité a suggéré d'élargir la consultation à réaliser au-delà de la relève agricole, ce qui permettra d'évaluer la pertinence d'en faire un outil à segments multiples. Les entreprises de petite taille, les cultures émergentes, les projets de retour à la terre sont identifiés comme secteurs potentiels. À partir des résultats de la consultation, le comité sera davantage en mesure de formuler une recommandation sur la portée du produit .

La mise en place d'une formule de mentorat est suggérée. Quant à la proposition de reconnaître un stage réalisé au sein d'une entreprise comme une formation équivalente,

[REDACTED]

FINANCEMENT – PRÊT LEVIER – ACCORD DE PRINCIPE

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1498

QUE le conseil d'administration souscrive au développement d'un produit de type prêt levier pour supporter des projets comportant un niveau de risque élevé, en examinant la possibilité d'élargir sa portée au-delà de la relève agricole.

– **Ordre du jour de la séance du 10 mai 2018**

L'ordre du jour de la séance du comité du 10 mai 2018 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

Aucun sujet n'est porté à l'attention du conseil d'administration.

– **Recensement d'informations auprès des principaux dirigeants de La Financière agricole du Québec en vue de la divulgation de certaines opérations entre apparentés aux états financiers**

Depuis le 1^{er} avril 2017, en sus des opérations réalisées entre la société et des entités apparentées, une nouvelle norme comptable dans le secteur public au Canada exige la divulgation, aux états financiers des entités et du gouvernement, de certaines opérations qui ont été effectuées avec des personnes (physiques ou morales) apparentées. Les personnes apparentées sont notamment les principaux dirigeants ainsi que leurs proches parents (conjoints et enfants à charge).

Les informations qui devront être divulguées, le cas échéant, seront fournies par voie de note aux états financiers afin que les utilisateurs puissent évaluer l'incidence de ces opérations conclues entre les personnes apparentées et les entités gouvernementales.

Dans le cadre de ses travaux sur les états financiers audités de la société, le Vérificateur général s'assurera que des mesures ont été prises afin d'assurer l'application adéquate de la norme.

Les administrateurs, qui sont assimilés à des dirigeants, seront invités à remplir un questionnaire portant sur les opérations intervenues au cours de la période visée afin de se conformer à la nouvelle norme comptable.

Le comité a demandé à la direction d'ajuster la terminologie utilisée dans les documents afin qu'elle soit conforme à la norme comptable.

– **Vérification interne**

➤ **Tableau synthèse – Travaux de vérification interne**

Un tableau synthèse des travaux de vérification interne est déposé.

➤ **Rapport d'activités 2017-2018**

Le comité a examiné le rapport d'activités 2017-2018 de la Direction de la vérification interne (DVI), auquel est joint l'état d'avancement du Plan d'audit 2017-2018 au 31 mars 2018.

La liste des mandats et interventions réalisés indique un taux de réalisation des mandats prévu au Plan d'audit 2017-2018 de 85 % lorsqu'on tient compte des 19 mandats ad hoc qui se sont ajoutés en cours d'année. Plusieurs de ces mandats ad hoc découlent des recommandations issues des rapports du Mouvement québécois de la qualité et de BDO Canada sur la revue de mandat.

Compte tenu des mandats ad hoc et de l'absence d'employés durant une partie de l'année, certains mandats planifiés en 2017-2018 n'ont pu être réalisés.

Les résultats démontrent que les cibles sont atteintes ou dépassées par rapport aux cibles établies pour les 5 indicateurs de résultats mesurés en 2017-2018.

Indicateurs de résultats		Cible fixée 2011-2012	Résultat obtenu 2017-2018
1	Proportion du temps consacré aux mandats de vérification interne et aux services-conseils	70 %	87 %
2	Effort consacré à la formation (personnel professionnel)	15 jours	19,5 jours
3	Pourcentage de réalisation du plan d'action annuel de la DVI	85 %	85 % (28/33)
4	Pourcentage des mandats dont le budget de temps est respecté	70 %	86 % (6/7)
5	Taux de satisfaction des gestionnaires vérifiés	Maintien taux \geq 80 %	93,75 %

Deux indicateurs n'ont pu être mesurés en raison du trop petit nombre de personnes à sonder :

- le taux de satisfaction des membres du comité de vérification;
- le taux de satisfaction des vice-présidents et du président-directeur général.

Le comité a formulé une proposition qui devrait permettre de mesurer ces deux indicateurs l'an prochain.

L'effectif utilisé à la DVI en 2017-2018 a été légèrement inférieur à celui de l'année précédente. Le budget alloué de la DVI a été respecté.

Conformément aux normes de l'IIA, les vérificateurs internes ont confirmé leur indépendance par rapport aux activités de La Financière agricole.

Comme le prévoient les normes de l'IIA, une deuxième évaluation externe d'activités de l'audit interne sera réalisée avant la fin juillet 2018 afin de certifier que les activités et pratiques de la DVI respectent, dans leur ensemble, les normes de l'IIA et les directives gouvernementales.

Le plan du suivi des pistes d'amélioration issues des rapports de vérification a été déposé au comité.

➤ Plan d'audit 2018-2019

Le comité a examiné et approuvé le Plan d'audit 2018-2019 en vérification interne. Il constitue essentiellement une prolongation du Plan d'audit 2017-2018 en fonction des mandats en cours et ceux reportés de l'exercice précédent.

Le Plan d'audit 2018-2019 propose sept mandats planifiés ou statutaires (8 mandats en 2016-2017). Il prévoit des travaux de suivi des pistes d'amélioration et 18 jours pour les mandats ad hoc (30 jours planifiés en 2017-2018), incluant la participation du personnel à des comités de travail.

Globalement, le choix des mandats retenus tient compte d'une analyse des risques et des objectifs stratégiques 2015-2018 de la société ainsi que de ses projets en cours. Les mandats reportés demeurent pertinents. Le plan permet d'assurer une couverture des travaux dans les différents secteurs de l'organisation.

- Rencontre à huis clos avec le directeur de la vérification interne

Le comité a rencontré le directeur de la vérification interne à huis clos.

– **Rapport du comité de vérification pour le Rapport annuel 2017-2018, projet**

Le rapport du comité de vérification pour le rapport annuel 2017-2018 de la société est déposé. Il tient compte de l'élargissement du mandat du comité.

– **Procès-verbal de la séance du 27 mars 2018**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 27 mars 2018.

Après avoir assisté à la présentation du prochain sujet, [REDACTED]

[REDACTED].

À l'automne 2016, le Centre d'étude sur les coûts de production en agriculture (CECPA) a entrepris la démarche d'évaluation des coûts de production auprès des entreprises porcines de grande taille afin de vérifier s'il existe un écart significatif entre les résultats économiques des entreprises à l'intérieur d'un même secteur et, le cas échéant, de s'assurer que la méthodologie d'établissement du coût de production permette une représentativité des risques réels encourus par les entreprises du secteur.

Pour le secteur porcin, les résultats de l'étude ont démontré, notamment, une meilleure efficacité des entreprises porcines de grande taille concernant la productivité du cheptel reproducteur, le taux de mortalité, le taux de conversion alimentaire et la marge de production. L'écart de coût de production rapporté est de 5,52 \$/100 kilogrammes (kg) de porc produits auquel s'ajoute une bonification du prix obtenu de 0,59 \$ par 100 kg en faveur des entreprises porcines de grande taille, pour un total de 6,11 \$/100 kg de porc. Ces résultats ont été soumis aux représentants de l'industrie et des entreprises concernées qui se sont prononcés en accord avec les conclusions de l'étude. Au préalable, les grandes entreprises visées par l'étude ont reconnu individuellement le regroupement de leurs entités agissant sous une gestion commune.

Devant ce constat, outre le statu quo qui n'est pas jugé acceptable, divers scénarios ont été envisagés afin de prendre en compte l'écart de coût de production constaté dans le contexte où les entreprises de grande taille (plus de 3 000 truies ou 100 000 porcs) ne font pas partie de l'étude de coût de production en cours :

1. **La mutualité**, soit de considérer dorénavant l'ensemble des grandes entreprises dans l'échantillon de l'enquête sur les coûts de production;
2. **La mutualité et un programme complémentaire**, soit de considérer dorénavant l'ensemble des grandes entreprises dans l'échantillon de l'enquête sur les coûts de production à l'instar de l'hypothèse 1 et mettre en place un programme complémentaire pour supporter les petites entreprises avec un volet prenant en compte les spécificités régionales;

3. **La franchise**, soit d'appliquer une franchise spécifique aux grandes entreprises et d'identifier un niveau de couverture (en pourcentage ou avec un montant forfaitaire) qui permettrait de considérer l'écart des coûts de production entre les grandes entreprises et les autres;
4. **Deux couvertures distinctes**, soit de réaliser deux études en parallèle et de les appliquer toutes les deux en continu;
5. **La modulation de la prime**, soit de revoir le mécanisme de modulation de la prime afin de l'adapter aux nouvelles réalités et de le moduler pour considérer l'écart entre les grandes entreprises et les autres.

Les avantages et inconvénients associés à chacun des scénarios sont déposés et présentés.

Après analyses et discussions avec les partenaires du secteur, il appert que la « franchise » est l'approche à privilégier; elle serait appliquée à toutes les unités produites par les entreprises porcines de grande taille produisant plus de 3 000 truies ou 100 000 porcs annuellement afin de prendre en compte l'écart des coûts de production constaté dans l'étude du CECPA.

L'application d'une franchise constitue une option stable et prévisible qui corrige l'iniquité sur les écarts de contribution entre les entreprises porcines de grande taille. Elle comporte moins d'impacts sur la liquidité des entreprises pour les années de compensations élevées. Elle a par ailleurs un impact favorable sur l'ensemble des entreprises du secteur. En diminuant les compensations versées aux entreprises de grande taille, le risque de l'ensemble du secteur serait diminué et, en conséquence, la tarification serait également ajustée à la baisse à moyen terme.

Par conséquent, le mécanisme de modulation du partage de la prime au programme ASRA ne serait plus nécessaire puisque l'application d'une franchise pour les entreprises porcines de grande taille tiendrait compte de l'écart observé.

Le conseil d'administration souscrit à l'instauration d'une franchise sur les unités couvertes des entreprises porcines de grande taille à compter du 1^{er} janvier 2019 dans le secteur porcin et à l'abrogation du mécanisme de modulation du partage de la prime pour tous les secteurs couverts à l'ASRA. Afin de tenir compte de certains écarts entre les deux études de coûts de production et l'arrimage entre le programme ASRA et Agri-investissement, la franchise a été établie à 4,40 \$/100 kg. L'impact budgétaire annuelle de ces mesures est estimé, au net, à 3,70 M\$, lorsqu'il y a versement de compensations.

Dans l'éventualité où des écarts significatifs seraient aussi constatés pour les entreprises de grande taille des autres secteurs sous ASRA, le conseil d'administration recommande, à la suite d'analyses, l'application d'une franchise dans ces secteurs.

Le niveau de la franchise sera réévalué tous les cinq ans dans le cadre de la réalisation des études de coût de production.

Étant donné que l'orientation afférente à la modulation de la prime, prise en 2009, repose sur une décision gouvernementale, ce changement doit être approuvé par ce dernier avant d'apporter des modifications au Programme ASRA. Les membres échangent sur la notion « d'entité affiliée » qui devra être remplacée. Le secteur des coopératives devra aussi faire l'objet d'un examen à des fins d'équité.

Advenant l'application d'une franchise dans d'autres secteurs, la société devra s'assurer de soumettre l'ensemble des grandes entreprises à une démarche semblable à celle appliquée dans le secteur porcin. Les membres souhaitent que les représentants de ces secteurs en soient informés au préalable.

**ENTREPRISES DE GRANDE TAILLE IMPLIQUÉES DANS LA PRODUCTION
PORCINE – APPLICATION DES RÉSULTATS DU COÛT DE PRODUCTION
(PISTE N° 23 – GTSRAQ)**

Résolution
N° 1499

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, sous réserve de l'obtention des autorisations gouvernementales requises :

1° QUE soit introduite au Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles, à compter de l'année d'assurance 2019, l'application d'une franchise en lieu et place de la modulation du partage de la prime pour tous les secteurs couverts par le programme lorsque des écarts de coût de production sont constatés entre les grandes entreprises et les entreprises enquêtées;

2° QUE l'application de la mesure de modulation du partage de la prime pour tous les secteurs couverts à l'assurance stabilisation des revenus agricoles soit abolie;

3° QU'une franchise de 4,40 \$/100 kg sur les unités assurées des entreprises porcines de grande taille soit appliquée à compter de l'année 2019;

4° QUE le périmètre délimitant les entreprises de grande taille au programme ASRA soit défini.

██

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles a tenu une séance le 26 avril 2018.

Monsieur Alain Gagnon, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

**RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE ET DE
RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES**

Monsieur Richard Laroche, vice-président, et madame Annie Jacques, directrice des ressources humaines, se joignent à la séance pour le prochain sujet.

– Rôle stratégique de la fonction Ressources humaines à La Financière agricole du Québec

Une présentation illustrant le rôle stratégique de la fonction des ressources humaines (RH) à la société est faite par madame Jacques.

Bien que la responsabilité de la gestion des ressources humaines soit partagée entre tous les gestionnaires de l'organisation, les préoccupations en matière de RH sont portées au niveau stratégique. La Direction des ressources humaines (DRH) a le mandat d'accompagner la haute direction et les gestionnaires dans la gestion des personnes et des équipes de travail.

L'équipe de douze personnes se divise en deux secteurs : les services-conseils à la clientèle pour toutes les questions liées à la gestion de la main-d'œuvre, aux relations de travail et à la gestion de l'invalidité et celui du développement organisationnel.

En matière de RH, trois principaux enjeux commanderont des efforts importants au cours des prochaines années :

1. Le développement des compétences :

Dans un contexte où plusieurs personnes ont quitté pour la retraite et 36 autres pourraient quitter d'ici 2020, la DRH coordonnera le développement et la consolidation de programmes de formation en assurances et en financement.

2. Le comblement des emplois dans le respect des règles gouvernementales :

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, le cadre normatif du secteur public, qui impose notamment un processus de qualification, et les normes salariales limitent le bassin de candidats recherchés. La DRH doit concilier les besoins de l'organisation en s'assurant du respect du cadre normatif.

3. La mobilisation des employés :

Pour retirer la pleine contribution des employés et assurer leur engagement, toutes les actions visant la rétention de la main-d'œuvre sont déterminantes. Il est également important de consolider les forces qui sont ressorties du sondage sur la mobilisation des employés.

Pour bien gérer ces trois enjeux, des actions sont et continueront à être mises en œuvre à chacune des étapes du cycle de gestion de l'expertise, soit planifier les besoins en expertise, attirer et intégrer les ressources, développer leur expertise, les retenir et transférer leur expertise.

L'ensemble de ces actions permet à la société de se comparer avantageusement à d'autres organisations de la fonction publique.

L'actualisation des descriptions d'emploi et le plan d'action découlant du sondage sur la mobilisation du personnel ont déjà été identifiés comme prioritaires pour 2018-2019.

La formation de gestionnaires à la retraite qui agissent comme mentors de nouveaux gestionnaires a été suggérée par le comité.

La direction est invitée à s'intéresser aux nouvelles façons de faire en ressources humaines en lien avec l'intelligence artificielle. Tous conviennent que la technologie est une composante de la solution permettant de contrer les risques liés à la main-d'œuvre. Monsieur Desrosiers précise que la question des TI doit être abordée de façon corporative, car elle impacte toute l'organisation. Le conseil d'administration manifeste son appui à ce que la direction formule des demandes en ce sens et invite la direction à lui revenir avec les besoins qui auront été identifiés.

Madame Jacques précise qu'un nouvel outil a été développé pour permettre une meilleure exploitation des données portant sur la gestion des contributions des employés. Un projet en Lean Management en ressources humaines permettra également d'optimiser les processus.

Les négociations avec SOCODEVI ont été finalisées.

Le prix d'achat a été ajusté à la baisse, passant de 325 000 \$ à 312 000 \$, pour tenir compte du temps écoulé entre le 31 mars et la date de clôture. De plus, les contrats de onze employés experts ont pu être transférés, ce qui a eu pour effet de limiter le licenciement aux quelques employés de FADQDI non transférés. Enfin, des ajustements ont été apportés à l'égard du matériel et des programmes acquis par SOCODEVI et de l'utilisation des nom et logo de FADQDI.

Une offre d'achat finale a été acceptée par FADQDI et La Financière agricole le 12 avril et le certificat de clôture a été signé le 16 avril 2018. Il est déposé.

L'impact financier lié au transfert et à la résiliation des contrats de travail des employés est de l'ordre de 170 000 \$.

La société deviendra membre auxiliaire de SOCODEVI.

FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC – DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Résolution
N° 1500

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE la transaction conclue entre FADQDI et SOCODEVI et à laquelle est intervenue La Financière agricole du Québec pour se porter caution conjointe et solidaire de tous les engagements, obligations, représentations et garanties données en faveur de SOCODEVI soit entérinée;

2° QUE La Financière agricole soit autorisée à devenir membre auxiliaire de SOCODEVI.

– Bilan annuel des réalisations en ressources informationnelles 2017-2018 (BARRI)

La Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement est en vigueur depuis mars 2018.

Les mesures transitoires afférentes à la nouvelle loi maintiennent, pour l'exercice financier 2017-2018, la production et le dépôt au Secrétariat du Conseil du trésor d'un bilan annuel des réalisations en ressources informationnelles (BARRI).

Les éléments de ce bilan et la comparaison des réalisations avec la programmation initiale ont déjà été soumis au comité dans le cadre de ses travaux sur la Programmation des ressources informationnelles 2018-2019 (PARI) et des questionnements soulevés par les membres à cette occasion.

Le Bilan annuel des réalisations en ressources informationnelles 2017-2018 est déposé et reçu par le conseil d'administration.

Le cadre légal et réglementaire applicable en gestion des ressources informationnelles prévoit que tout projet d'amélioration ou de développement nécessitant un investissement de 100 000 \$ et plus requiert la réalisation d'une analyse pour confirmer les coûts de réalisation, à 10 % près, et l'obtention de l'autorisation du conseil d'administration avant d'en démarrer la réalisation.

L'autorisation de poursuivre la réalisation des deux projets ci-après mentionnés selon les modalités, les coûts et l'échéancier présentés est sollicitée.

L'implantation du projet Collecte unifiée de données financières a été réalisée à l'automne 2017. Même si le système est fonctionnel, des améliorations à y apporter ont été identifiées afin de faciliter la saisie des données financières, ce qui permettra de clore le projet. Les coûts totaux du projet s'élèvent à environ 406,5 k\$ et l'échéance a été fixée au 31 mars 2019. Ils sont prévus à la PARI 2018-2019. Les investissements nécessaires représentent 14 % des coûts du projet, un ordre de grandeur anticipé dans le cadre du déploiement de tout nouveau système informationnel.

Par ailleurs, afin de permettre aux producteurs de procéder directement à la déclaration obligatoire de leurs rendements réels en assurance récolte par le biais d'un formulaire en ligne et mettre fin à la saisie manuelle de données par les employés, le développement d'un outil informatique est requis. Les budgets nécessaires en 2018-2019 sont prévus à la PARI annuelle et une prévision est établie pour 2019-2020. Les coûts totaux du projet sont estimés à environ 549,7 k\$, dont 490,4 k\$ en ressources informationnelles.

Un investissement de 60 k\$ pour couvrir des coûts administratifs est à prévoir en 2018-2019 et 2019-2020. Les quatre phases de livraison planifiées s'étendront jusqu'en novembre 2019.

AUTORISATION DU PROJET RI : AMÉLIORATION COLLECTE UNIFIÉE DES DONNÉES FINANCIÈRES

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1501

QUE la réalisation du projet «Amélioration Collecte unifiée des données financières » selon les modalités, les budgets et les échéanciers déposés à la présente séance soit autorisée.

AUTORISATION DU PROJET RI : DÉCLARATION OBLIGATOIRE DES RENDEMENTS RÉELS ET INDEMNISATION

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1502

QUE la réalisation du projet «Déclaration obligatoire des rendements réels et indemnisation » selon les modalités, les budgets et les échéanciers déposés à la présente séance soit autorisée.

Dans le rapport sur la revue de mandat de la société, BDO Canada recommandait d'intégrer au Programme d'accueil et d'intégration d'un nouvel administrateur les notions suivantes :

- La distinction entre une société administrative et une société commerciale;
 - La gouvernance partagée;
 - La notion de membre indépendant et non indépendant;
 - Le rôle distinct d'administrateur et celui de représentant de l'UPA.
-

**PROGRAMME D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION
D'UN NOUVEL ADMINISTRATEUR AU SEIN DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE, MODIFICATIONS**

Résolution
N° 1503

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

QUE les modifications au Programme d'accueil et d'intégration d'un nouvel administrateur au sein du conseil d'administration de La Financière agricole déposées à la présente séance soient approuvées.

Ordre du jour de la séance du 26 avril 2018

L'ordre du jour de la séance du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles du 26 avril 2018 est déposé.

- Sujets découlant du procès-verbal précédent :

- Suivi des recommandations liées à la performance (Qualimètre, BDO)

Pour donner suite à une demande du comité, l'ensemble des recommandations formulées en matière de gouvernance dans les rapports produits par l'IGOPP, le Mouvement québécois de la qualité, BDO Canada et les obligations prévues à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État ont été regroupées dans un même document.

Le tableau fait état, pour chacune des recommandations, des pratiques actuelles de la société et du suivi à assurer pour respecter les meilleures pratiques de gouvernance, le cas échéant.

- Préparation à la relève des dirigeants

Le mandat du vice-président aux assurances et à la protection du revenu ayant été renouvelé pour une période de trois ans, la direction entend amorcer dès maintenant la préparation d'un candidat présentant le potentiel requis pour assumer éventuellement cette fonction. Afin de le préparer à développer ses compétences en cohérence avec le Profil de compétences des titulaires d'un emploi supérieur dans la fonction publique québécoise, la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public de l'École nationale d'administration publique (ENAP) offrira un accompagnement individuel pendant un an à ce gestionnaire.

– Plan stratégique 2018-2022 – État de situation sur les travaux en cours

La société a amorcé des travaux préliminaires d'élaboration du Plan stratégique 2018-2022.

Un document de support a été préparé en vue de l'atelier de travail sur l'élaboration du projet de Plan stratégique 2018-2022 prévu le 11 mai prochain. Il est déposé.

Les membres reconnaissent que la capacité de la société à innover est limitée, mais qu'elle demeure très large en matière de service et de satisfaction de la clientèle.

Les valeurs privilégiées par l'organisation ont été réaménagées de façon à présenter la collaboration comme première valeur puisque les solutions à des situations complexes nécessitent habituellement d'avoir recours à des expertises complémentaires. L'ordre des valeurs permet de former l'acronyme CRÉER, un élément mobilisateur pour l'ensemble du personnel.

La présentation regroupe les éléments considérés dans la réflexion.

- Travaux liés au Sommet de l'alimentation et à la Politique bioalimentaire;
- Réflexion stratégique du conseil d'administration de mai 2017;
- Commentaires recueillis auprès des employés sur les défis de l'organisation dans le cadre de la tournée du président-directeur général;
- Revue de mandat;
- Étalonnage :
 - Rapport du Mouvement québécois de la qualité;
 - Rapport de performance comparée de l'ÉNAP;
- Rapport EY;
- Risques organisationnels majeurs identifiés;
- Veille stratégique de l'organisation.

Afin d'alimenter la réflexion du conseil d'administration, les éléments de contexte externe et interne de même que les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces pour l'organisation ont été recensés.

Le comité a proposé, parmi les éléments de contexte interne, des sujets à retenir pour une éventuelle formation des administrateurs.

Le processus s'inspire de l'approche en W, une méthode intégrant la consultation des parties prenantes. Il tient également compte de travaux d'arrimage avec le plan d'action de développement durable.

Les deux enjeux proposés comme base de travail sont :

- Une offre de produits diversifiés et adaptés pour des entreprises durables;
- Une gestion de l'expertise et de l'innovation axée sur la performance.

Un atelier de réflexion stratégique du conseil d'administration sur la planification 2018-2022 se tiendra en après-midi. Il sera animé par monsieur Bernard Gagnon, maître ceinture noire en Lean Management.

Il sera précédé d'une présentation de la Politique bioalimentaire par le sous-ministre, monsieur Dion.

Afin d'avoir une idée plus juste du temps passé sur les sujets stratégiques par rapport à celui alloué aux questions opérationnelles, le comité a demandé que les sujets à l'ordre du jour soient identifiés comme stratégique, opérationnel ou mixte. Le comité a proposé que les sujets stratégiques soient présentés en début de séance. Une compilation permettra de quantifier le temps réellement accordé aux sujets stratégiques afin de valider la perception des administrateurs. Afin d'assurer une meilleure gestion du temps, la période allouée aux sujets sera précisée par bloc.

De plus, il est convenu que les documents volumineux, de type rapport et analyses, qui pourront être transmis à l'avance aux administrateurs le seront, sous réserve de respecter le mandat des comités. L'allègement de la documentation déposée au conseil se poursuivra en isolant les documents de support qui y sont annexés aux fiches de façon à ce que ces dernières deviennent autoportantes. Les présentations PowerPoint seront privilégiées comme documents de support lorsqu'opportun.

Le comité tentera d'identifier des actions permettant de répondre aux attentes exprimées sur les autres sujets, principalement concernant la formation.

Enfin, les quelques commentaires portant sur la gouvernance ont déjà fait l'objet d'une consultation auprès du Secrétariat aux emplois supérieurs. Un rappel sera fait aux administrateurs sur l'obligation de s'abstenir de participer aux délibérations liés à des dossiers présentant une possibilité de conflit d'intérêts et une vigilance plus soutenue sera exercée à cet égard par le président du conseil.

– **Attentes 2018-2019 signifiées au président-directeur général**

Le comité s'est penché sur une proposition d'attentes signifiées au président-directeur général pour l'année 2018-2019. À la demande de ce dernier, attente additionnelle liée au Profil de compétence et d'expérience du président-directeur général y a été intégrée.

La proposition comporte des attentes générales liées :

- Aux attentes corporatives formulées par le gouvernement pour l'année financière 2018-2019;
- À la réalisation du Plan d'exploitation 2018-2019;
- À la mise en place des mesures découlant de la Politique bioalimentaire qui interpellent la société;
- Au maintien d'un taux de satisfaction de la clientèle de l'ordre de 80 %.

Auxquelles s'ajoutent des attentes spécifiques liées à :

- La gestion efficace de l'organisation;
- L'exercice d'un leadership mobilisateur;
- La mise en œuvre des chantiers et dossiers corporatifs priorisés en matière d'assurance et de protection du revenu;
- La mise en œuvre des dossiers corporatifs priorisés en matière de financement;
- L'élaboration du Plan stratégique 2018-2022, du Plan d'exploitation 2018-2019 du Plan d'action de développement durable 2018-2022;
- Le bon fonctionnement de Capital Financière agricole;
- La consultation sur l'avenir du FIRA.

Les membres souscrivent à la proposition d'attentes déposée.

– **Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles pour le Rapport annuel 2017-2018, projet**

Le projet de rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles pour le rapport annuel 2017-2018 de la société est déposé.

– **Procès-verbal de la séance des 15 et 28 mars 2018**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance tenue les 15 et 28 mai 2018.

**RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
POUR LE RAPPORT ANNUEL 2017-2018, PROJET**

Le projet de rapport du conseil d'administration pour le rapport annuel 2017-2018 de la société est déposé.

**SYNTHÈSE DES DOCUMENTS DU CONSEIL CONSULTATIF
EN MATIÈRE DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE
DU SECTEUR AGRICOLE ET AGROALIMENTAIRE CANADIEN**

Une synthèse des recommandations formulées par le Conseil consultatif en matière de croissance économique du secteur agricole et agroalimentaire canadien et des propositions d'objectifs de croissance sont déposées pour information.

**GOUVERNANCE DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC –
LETTRE DU MINISTRE LAURENT LESSARD**

La réponse du ministre responsable à la lettre qui lui avait été transmise en février dernier sur les recommandations formulées par BDO Canada dans son rapport sur la revue de mandat au regard de la nomination des administrateurs non indépendants est déposée.

DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE

La prochaine séance régulière est fixée au 20 juin 2018, à Lévis

Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour le huis clos.

HUIS CLOS

Une période de huis clos permettant aux administrateurs d'échanger privément précède la levée de la séance.

LEVÉE DE LA SÉANCE

La séance est levée vers 12 h 20.

Elle est suivie de l'atelier du conseil d'administration sur la planification stratégique 2018 - 2022.

(Original signé par Alain Gagnon)

.....
Président du conseil

(Original signé par Ernest Desrosiers)

.....
Président-directeur général

(Original signé par Jacynthe Gagnon)

.....

(Original signé par Renée Saint-Hilaire)

.....
secrétaire générale

PROCÈS-VERBAL DE LA DEUX CENTIÈME SÉANCE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,
tenue à Lévis le trente mai deux mille dix-huit
sur la convocation de la secrétaire générale

Participent, par téléphone, monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, monsieur Martin Caron, monsieur Martin Cartier, monsieur Bernard Deshaies, monsieur Marc Dion, madame Danielle Ferron, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, madame Pascale Mongrain, madame Mirella Pisciueneri, monsieur Charles-Félix Ross, monsieur Claude Viel, membres, et M^e Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

[REDACTED]

La séance débute vers 8 h.

ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR

Sur proposition dûment faite et appuyée, l'ordre du jour suivant est adopté :

- 01. Adoption de l'ordre du jour
- 02. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles de la séance du 29 mai 2018
 - 02.1 Recommandation concernant la nomination d'une vice-présidente de La Financière agricole du Québec
- 03. Levée de la séance

**RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE
ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES
DE LA SÉANCE DU 29 MAI 2018**

Le poste de vice-président aux affaires corporatives est toujours à pourvoir.

Les démarches réalisées par la direction ont permis d'identifier une nouvelle candidate, [REDACTED]

[REDACTED]

Les membres du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, agissant comme comité de sélection avec la présidente du comité de vérification, madame Pascale Montgrain, monsieur Claude Viel, administrateur et monsieur Desrosiers ont reçu [REDACTED] en entrevue le 29 mai.

Les membres du comité ont relevé [REDACTED]

Les enjeux auxquels fait face l'organisation à la suite de la migration de monsieur Laroche vers la Vice-présidence à la clientèle et le départ, en juin, du directeur des ressources informationnelles sont liés aux technologies de l'information et au volet financier. [REDACTED]

[REDACTED]. Compte tenu de la complémentarité des expertises de la candidate avec les besoins immédiats de l'organisation, le comité considère la candidature de madame Tanguay et en fait la recommandation.

Monsieur Desrosiers fait part des références très positives obtenues de hauts dirigeants ayant eu l'occasion d'apprécier la candidate sur le plan professionnel.

Chacun des administrateurs est invité, à tour de rôle, à faire part de commentaires additionnels, le cas échéant.

Après échanges, les administrateurs souscrivent à la recommandation du comité. [REDACTED]

RECOMMANDATION CONCERNANT LA NOMINATION D'UNE VICE-PRÉSIDENTE DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC

ATTENDU QUE [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]

[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]

[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1504

1° QUE La Financière agricole du Québec recommande au gouvernement la nomination de madame Ginette Tanguay, directrice de l'observance des règles contractuelles et de l'audit interne du Centre de services partagés, comme vice-présidente de La Financière agricole du Québec;

2° QUE la présente recommandation soit transmise au secrétaire général associé aux Emplois supérieurs et au ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

LEVÉE DE LA SÉANCE

La séance est levée vers 8 h 30.

(Original signé par Alain Gagnon)

.....
Président du conseil

(Original signé par Ernest Desrosiers)

.....
Président-directeur général

(Original signé par Martin Caron)

(Original signé par Renée Saint-Hilaire)

.....
secrétaire générale

PROCÈS-VERBAL DE LA DEUX CENT UNIÈME SÉANCE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,
tenue à Lévis le vingt juin deux mille dix-huit
sur la convocation de la secrétaire générale

Sont présents monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, monsieur Martin Caron, monsieur Martin Cartier, monsieur Bernard Deshaies, monsieur Marc Dion, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, madame Mirella Pisciueneri, monsieur Charles-Félix Ross, monsieur Claude Viel, membres, et M^e Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

Participe également à la séance, par téléphone, madame Danielle Ferron.

La séance débute vers 9 h 30.

ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR

Sur proposition dûment faite et appuyée, l'ordre du jour suivant est adopté :

01. Adoption de l'ordre du jour
02. Approbation des procès-verbaux des séances tenues le 11 mai et le 30 mai 2018
03. Sujets découlant des procès-verbaux précédents

Rapport de la direction
04. Présentation

Rapport des comités
05. Nomination de mandataires aux ventes d'immeubles effectuées à la suite de procédures judiciaires et autorisation de signature
06. Rapport du comité de vérification de la séance du 19 juin 2018
 - 06.1 États financiers 2017-2018 de La Financière agricole du Québec, du Fonds d'assurance stabilisation des revenus agricoles et du Fonds d'assurance récolte et résultats d'audit du Vérificateur général
 - 06.2 Hausse de la limite d'engagement financier en matière de garantie de prêts à 15 M\$
 - 06.2.1 Programme de financement de l'agriculture, modification
 - 06.2.2 Cadre de délégation en matière de financement agricole et forestier, modifications
 - 06.2.2.1 Règles de fonctionnement du comité de crédit, approbation
 - 06.2.3 Délégation en faveur du président-directeur général et du vice-président au financement relativement au consentement ou à la gestion de prêts, ouvertures de crédit et subventions
 - 06.2.4 Règlement sur les frais exigibles par La Financière agricole du Québec, modifications
 - 06.3 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Détermination des contributions unitaires des producteurs du secteur végétal pour l'exercice 2018-2019 (année d'assurance 2017-2018)

- 06.4 Programme d'assurance récolte – Couvertures offertes en cas de grêle et modifications de concordance
- 06.5 Ordre du jour de la séance du 19 juin 2018
- 06.6 Sujets découlant du procès-verbal précédent
- 06.7 Tableau de bord corporatif au 31 mars 2018
- 06.8 Programme de financement forestier, entente de subvention relative à la gestion du Règlement
- 06.9 Rapport du comité de vérification pour le Rapport annuel 2017-2018, version finale
- 06.10 Procès-verbal de la séance du 10 mai 2018
- 07. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles du 7 juin 2018
 - 07.1 Plan stratégique 2015-2018
 - 07.1.1 Bilan final au 31 mars 2018 du Plan stratégique 2015-2018 et du Plan d'exploitation 2017-2018
 - 07.1.2. Bilan final au 31 mars 2018 du Plan d'action de développement durable 2015-2018
 - 07.2 Autorisation du projet en ressources informationnelles « Intégration de la nouvelle solution géomatique »
 - 07.3 Ordre du jour de la séance du 7 juin 2018
 - 07.4 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 07.5 Plan stratégique 2018-2022, suivi
 - 07.6 Mandat de suivi des recommandations du Commissaire au développement durable sur les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance (2015)
 - 07.7 Inventaire des projets corporatifs
 - 07.8 Évaluation de la gouvernance et de l'organisation des ressources informationnelles
 - 07.9 Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA), analyse et scénarios possibles
 - 07.10 Bilan du Plan de développement des ressources humaines (PDRH) 2017-2018
 - 07.11 Relation avec les lobbyistes
 - 07.12 Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles pour le Rapport annuel 2017-2018, version finale
 - 07.13 Procès-verbaux des séances du 26 avril et du 29 mai 2018
- 08. Rapport du comité des services à la clientèle de la séance du 4 juin 2018
 - 08.1 Ordre du jour de la séance du 4 juin 2018
 - 08.2 Sujets découlant du procès-verbal précédent :
 - 08.2.1 Statistiques – Sirop d'érable – 2017-2018
 - 08.2.2 Résultats du sondage de rétroaction 2017
 - 08.3 Étude sur la satisfaction de la clientèle 2018
 - 08.4 Simplification des communications écrites destinées à la clientèle – État de situation

- 08.5 Capsules vidéo
- 08.6 Bilan de la formation offerte aux préparateurs accrédités de données financières sur le nouvel outil de collecte unifiée des données financières
- 08.7 Prestation électronique de services – positionnement sur le contenu des notifications à transmettre à la clientèle
- 08.8 Portrait de la prestation électronique de services de La Financière agricole du Québec en comparaison avec **Agricorp**
- 08.9 Analyse de la clientèle en financement en 2016
- 08.10 Rapport synthèse annuel 2017-2018 sur l'application de la Politique sur la gestion des plaintes
- 08.11 Rapport synthèse annuel 2017-2018 sur l'application de la Politique sur les demandes de révision
 - 08.11.1 Comité de révision – assurance et protection du revenu et Comité d'examen des appels pour l'exercice financier 2017-2018, dépôt des comptes rendus
 - 08.11.2 Comité de révision – financement pour l'exercice financier 2017-2018, dépôt du compte rendu
- 08.12 Rapport du comité des services à la clientèle pour le Rapport annuel 2017-2018, version finale
- 08.13 Procès-verbal de la séance du 27 mars 2018
- 09. Rapport du conseil d'administration pour le Rapport annuel 2017-2018, projet
- 10. Plan stratégique 2015-2018 – Bilan des résultats par vice-présidence

Dépôt de documents

- 11. Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement

12. Varia

- 12.1 Délégation en faveur de la vice-présidente aux affaires corporatives de La Financière agricole du Québec

13. Date de la prochaine séance

14. Huis clos

15. Levée de la séance

**APPROBATION DES PROCÈS-VERBAUX
DES SÉANCES TENUES LE 11 MAI ET LE 30 MAI 2018**

Les projets de procès-verbaux de la cent quatre-vingt-dix-neuvième séance du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec tenue le 11 mai 2018 et de la deux centième séance tenue le 30 mai 2018 ont été transmis à chacun de ses membres avec l'avis de convocation et IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, QUE le procès-verbal de la séance du 11 mai 2018 et soit adopté et QUE le procès-verbal de la séance du 30 mai 2018 soit adopté, avec modification.

SUJETS DÉCOULANT DES PROCÈS-VERBAUX PRÉCÉDENTS

Les sujets nécessitant un suivi sont de nouveau inscrits à l'ordre du jour.

RAPPORT DE LA DIRECTION – PRÉSENTATION

Le rapport de la direction est déposé. Monsieur Desrosiers fait le point sur la situation financière et les principaux enjeux de l'organisation en contextualisant les informations sur les dossiers et activités en cours, regroupés sous les volets suivants :

Volet financier

– Données financières

L'exercice financier 2017-2018 se clôt par un excédent de 175,9 M\$. La contribution de la société au programme ASRA a été moindre qu'anticipée pour certains produits, principalement dans les secteurs porcin et bovin.

L'excédent projeté pour l'année financière 2018-2019 est de 125 M\$.

– Paiements de programme

Les prévisions de compensations, indemnités ou dépenses de programme pour 2017-2018, le solde des fonds fiduciaires ASRA et ASREC au 31 mars 2018 et le solde du compte des participants aux programmes AGRI au 31 mars 2018 sont présentés.

Malgré une diminution des paiements en ASRA, le déficit du Fonds ASRA a augmenté à la suite du retrait de certaines productions dont les comptes étaient en surplus. Le déficit se situe à 245,7 M\$ au 31 mars 2018. Le solde du Fonds ASREC atteint 407,7 M\$ à la même date.

Des sommes très importantes se retrouvent encore dans les comptes Agri-investissement (65,9 M\$) et Agri-Québec (209,7 M\$).

– Financement

Le montant autorisé en financement en 2017-2018 atteint plus de 1,487 G\$ et le prêt moyen par entreprise a augmenté. Un montant de 8,8 M\$ en subvention a été engagé pour la relève à temps plein en 2017-2018. Le pourcentage d'arrérages est stable, à 2,8 %, et les pertes demeurent faibles, à 0,7 M\$.

Le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec a stimulé d'importants investissements. En date du 31 mars 2018, on compte 2 688 projets pour des montants admissibles aux subventions à l'investissement de 39,5 M\$.

Les membres échangent sur les grandes entreprises qui sont moins nombreuses, mais dont le chiffre d'affaires est plus important. Monsieur Desrosiers rappelle la distinction à faire entre la taille des entreprises et la profitabilité.

– Paiements en ASRA

Les compensations versées aux producteurs en assurance stabilisation des revenus agricoles pour les années d'assurance 2017 et 2018 sont présentées par produit. Le montant total des compensations déboursées à ce jour pour l'année d'assurance 2018 est de 71,9 M\$. Deux avances ont été versées dans le secteur porcin.

Le prix obtenu du marché pour les produits assurés en 2017-2018 a été meilleur en général.

Volet stratégique

– Plan stratégique

Orientation 1 – Recentrer l'offre de produits

La hausse du plafond de la garantie de prêts de 5 M\$ à 15 M\$ sera effective dès son approbation par le conseil d'administration.

Les travaux visant à introduire un prêt levier pour soutenir la réalisation de projets porteurs en l'absence des ressources financières habituellement requises sont en cours.

Le Groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'assurance récolte poursuit ses travaux en vue d'identifier des pistes de bonification au programme. Un rapport préliminaire servira de base de travail pour le comité qui devra identifier des cibles précises.

La démarche d'appel d'offres pour la réalisation d'un audit en ASREC sera reprise, aucune soumission n'ayant été reçue lors du premier appel de soumissions. L'échéancier est donc reporté à la fin de 2018. Il est suggéré d'inviter une entité associée au milieu universitaire à soumissionner.

On observe une augmentation des valeurs assurées à l'ASREC de 18 % par rapport à 2017, principalement pour les produits suivants : petits fruits, sirop d'érable, céréales, maïs-grain et protéagineuses, cultures maraîchères et foin. L'ajustement apporté à la tarification a pu contribuer à l'arrivée de nouveaux adhérents.

Les valeurs assurées biologiques à l'ASREC ont augmenté de 102 % par rapport à 2017 pour atteindre 81,1 M\$. Plus de 11 M\$ en montants admissibles en certification biologique ont été recensés dans le cadre du Programme d'appui à la diversification et au développement régional. En outre, la contribution gouvernementale au programme Agri-Québec a été majorée de 4 % pour supporter le transfert en production biologique.

Un plan de protection pour la grêle en assurance récolte est à l'ordre du jour de la présente séance.

Le Partenariat canadien pour l'agriculture fera l'objet de discussions additionnelles et des recommandations seront déposées en juillet à la réunion des ministres de l'Agriculture.

La demande visant à intégrer les prélevés pour la recherche et le développement dans le coût de production en ASRA a été soumise au gouvernement.

L'application d'une franchise de 4,40 \$/100 kg sur les unités assurées des entreprises porcines de grande taille à compter de l'année 2019 en ASRA a été approuvée.

Six formations prévues au Plan de développement des ressources humaines 2018-2019 ont été offertes et 264 personnes ont participé à l'une ou l'autre de ces formations.

La bonification de la gestion des contributions se met en place avec l'accompagnement de la Direction des ressources humaines pour la rédaction des attentes liées aux grandes fonctions communes de l'organisation.

Orientation 3 – Optimiser la performance et la gestion des risques

Le diagnostic de la firme V-NÉO sur l'organisation des ressources informationnelles a été déposé au comité de gouvernance, d'éthique et des ressources humaines et informationnelles pour validation. Des recommandations sur les mesures à mettre de l'avant pour y donner suite seront présentées au conseil d'administration dès le début de l'automne.

– Veille stratégique

Publications récentes

Les Producteurs de bovins du Québec ont décidé de se doter d'un plan de développement visant à augmenter la production de 50 % d'ici 2025.

De nouvelles exigences en matière de bien-être animal et d'environnement sont à venir dans le secteur bovin.

Volet communications

Rencontres

La tournée amorcée en mai par le président-directeur général auprès des employés progresse bien.

Une journée d'accueil des nouveaux employés s'est tenue le 13 juin dernier.

Une rencontre entre les membres de la direction du MAPAQ et de la FADQ a permis de prendre connaissance des pistes de travail qui seront considérées pour la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire, des actions concrètes à développer et des implications pour la société. Des rencontres de travail avec des représentants du MAPAQ sont à venir.

Communiqués

Des communiqués sur le versement de la première avance de 72 M\$ versée aux producteurs de porcs en ASRA pour l'année 2018, le paiement ASRA 2017 de 2,6 M\$ fait aux producteurs d'agneaux et le versement de près de 10,4 M\$ dans le cadre de l'initiative Canada-Québec pour la grêle ont été publiés.

Actualités

Compte tenu du retrait du ministre Lessard de la vie politique, il est acquis qu'un nouveau ministre responsable sera désigné à l'automne.

Le rapport sur la revue de mandat de la société a été déposé à l'Assemblée nationale le 12 juin dernier. Il est versé sur le site Internet de la société.

Les descriptions d'emploi des membres de la haute direction ont été actualisées et soumises pour validation au Secrétariat aux emplois supérieurs.

La Loi favorisant le respect de la neutralité religieuse de l'État et visant notamment à encadrer les demandes d'accommodements pour un motif religieux dans certains organismes entrera en vigueur le 1^{er} juillet 2018. Deux répondants seront identifiés, un pour les employés et l'autre pour les clients.

En sus des 22 demandes déjà traitées et acceptées, une quarantaine de demandes soumises dans le cadre du Plan de soutien aux investissements en agriculture contribuant à l'adaptation des entreprises en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique sont en cours de traitement. On évalue à près de 470 000 \$ le montant potentiel en subvention à l'investissement.

Un total de 23 candidatures, comparativement à 18 l'an dernier, ont été reçues dans le cadre du concours « Tournez-vous vers l'excellence », édition 2018.

La révision du processus en ASREC – sirop d'érable a permis de réduire le délai de traitement des avis de dommages à moins de 2 semaines, ce qui a été apprécié de la clientèle.

Une analyse sur le développement d'une mesure d'appui aux petites entreprises a été transmise au ministre et la société est en attente des orientations ministérielles.

Des initiatives réalisées par différentes équipes à l'interne ont généré une amélioration de l'efficacité organisationnelle de l'équipe et la consolidation de l'expertise pour la cueillette d'information dans les vergers.

Une modification à la délégation de pouvoirs relative aux ventes d'immeubles à la suite de procédures judiciaires est proposée afin d'améliorer le processus en réduisant les délais associés à la signature des documents. Elle est soumise à l'approbation du conseil d'administration.

NOMINATION DE MANDATAIRES AUX VENTES D'IMMEUBLES EFFECTUÉES À LA SUITE DE PROCÉDURES JUDICIAIRES ET AUTORISATION DE SIGNATURE

Résolution
N° 1506

IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE l'une ou l'autre des personnes suivantes, soit monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, monsieur Yannick Therrien, directeur de la Direction du recouvrement et M^e Jean-Pierre Émond, directeur de la Direction des affaires juridiques, soit autorisée à nommer tout employé de la société ou toute autre personne pour faire toute offre ou enchère et se rendre adjudicataire au nom de la société ou, le cas échéant, d'un prêteur, lorsque se tient, à la suite de procédures judiciaires, une vente d'immeuble donné en garantie dans un prêt consenti dans le cadre de lois administrées par la société;

2° QUE chacune des personnes ci-haut mentionnées soit autorisée à signer tout acte nécessaire pour donner effet à l'adjudication d'un tel immeuble, de même qu'à la revente dudit immeuble à un tiers, incluant la signature de tout acte d'achat et de contrat de vente;

3° QUE ces personnes soient autorisées, au nom de la société, à désigner un mandataire pour signer en leur nom un de ces actes;

4° QUE la présente résolution remplace la résolution numéro 1401 adoptée à des fins similaires le 11 mai 2017.

Le comité de vérification a tenu une séance le 19 juin 2018.

Madame Pascale Mongrain, présidente du comité, fait rapport au conseil d'administration.

RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION DE LA SÉANCE DU 19 JUIN 2018

Monsieur Richard Laroche, vice-président à la clientèle et assurant l'intérim à la Direction des ressources financières et matérielles, se joint à la séance pour le prochain sujet.

– États financiers 2017-2018 de La Financière agricole du Québec, du Fonds d'assurance stabilisation des revenus agricoles et du Fonds d'assurance récolte et résultats d'audit du Vérificateur général

Les états financiers 2017-2018 de La Financière agricole et des fonds ASRA et ASREC qu'elle administre sont déposés. La société est régie par les Normes comptables canadiennes pour le secteur public et les fonds fiduciaires sont régis par les Normes internationales d'information financière.

Les revenus de la société totalisent 588,8 M\$ et les dépenses s'élèvent à 412,9 M\$. L'excédent de l'exercice financier est de 175,9 M\$, en hausse de 71,6 M\$ par rapport aux prévisions budgétaires. Monsieur Laroche présente les principales variations observées par rapport au budget initial.

La principale variation au regard des revenus est l'augmentation de 38 M\$ représentant la part de la société au solde du Fonds ASRA pour le Maïs-grain et soya.

Outre cette augmentation des revenus, les variations des résultats 2017-2018 par rapport à ceux de 2016-2017 sont liées aux postes budgétaires suivants :

- la diminution de la contribution du gouvernement du Québec de 3,4 M\$;
- l'augmentation de la contribution du gouvernement du Canada de 22,5 M\$ attribuable principalement à l'augmentation de 14,6 M\$ de la contribution au programme Agri-stabilité et à une contribution de 6,5 M\$ pour l'Initiative Canada-Québec d'aide aux entreprises agricoles affectées par les épisodes exceptionnels de grêle en 2017;
- la diminution des revenus de placement de 6,3 M\$ puisqu'en 2016-2017, les revenus incluaient un gain sur la disposition de BTAA;
- l'augmentation des revenus de 24,5 M\$ provenant de la distribution de soldes du Fonds ASRA.

Les principales variations des charges par rapport au budget initial sont les suivantes :

- la diminution de la contribution au Fonds ASRA de 33,5 M\$, laquelle s'explique principalement par une diminution de la contribution de la société de 21 M\$ et la non-utilisation de la contingence prévue de 10 %;
- l'augmentation des charges pour un montant de 10,4 M\$ à la suite de l'Initiative Canada-Québec d'aide aux entreprises agricoles affectées par les épisodes exceptionnels de grêle en 2017.

Les charges, quant à elles, ont augmenté de 9,6 M\$ par rapport à 2016-2017. Les principales variations observées concernent :

- l'augmentation de la contribution au Fonds ASRA de 14,6 M\$;
- l'augmentation de la contribution au programme Agri-stabilité de 25,6 M\$ attribuable principalement à des ajustements de contribution pour des années antérieures;
- la diminution de la contribution aux programmes Agri-Québec de 52 M\$.

La diminution des frais d'administration par rapport au budget initial s'explique surtout par les délais encourus pour combler des postes vacants.

L'excédent cumulé des opérations de la société s'élève à 240,9 M\$. La réserve pour contrer les risques exceptionnels en assurance et protection du revenu est pleinement capitalisée à 317 M\$ et la réserve attribuable aux garanties de prêts affiche un surplus cumulé de 100 M\$ au 31 mars 2018.

On retrouve, au 31 mars 2018, un montant de 275,6 M\$ accessible aux producteurs dans les comptes Agri.

La note 25 fait état de la provision pour garanties de prêts. La provision générale et la provision spécifique ont augmenté.

Monsieur Laroche fournit des explications sur la mécanique liée aux prêts interfonds : le fonds fiduciaire disposant d'un excédent prête à La Financière agricole qui, à son tour, prête à l'autre fonds ayant des besoins à couvrir.

La note 34, comportant des nouveautés, est portée à l'attention des administrateurs. Depuis le 1^{er} avril 2017, en sus des opérations réalisées entre la société et des entités apparentées, une nouvelle norme comptable dans le secteur public au Canada exige la divulgation, aux états financiers des entités et du gouvernement, de certaines opérations qui ont été effectuées entre les dirigeants, auxquels sont assimilés les administrateurs et les entités gouvernementales.

Le Vérificateur général confirme que la FADQ n'a conclu aucune opération avec des apparentés à une valeur différente de ce qui aurait été établi si les parties n'avaient pas été apparentées.

Monsieur Laroche poursuit avec la présentation des états financiers du Fonds ASRA et du Fonds ASREC.

Les revenus du Fonds ASRA ont augmenté de 7 M\$ comparativement à 2016-2017, notamment en raison de l'absence de compensation dans le secteur porcin et de l'ajustement à la hausse de la contribution de la société au Fonds afin de tenir compte du facteur de modulation du partage de la prime.

Au niveau des charges, les compensations versées aux assurés ont diminué de 107,1 M\$, après considération des prévisions de paiement d'Agri-stabilité. Les comptes pour les produits Porcelets et Porcs affichent toujours un solde déficitaire de 216,1 M\$. Le déficit cumulé du Fonds ASRA a diminué, passant de 292,5 M\$ au 31 mars 2017 à 245,7 M\$ au 31 mars 2018.

Les revenus du Fonds ASREC s'établissent à 71,3 M\$. La baisse observée est due principalement à la diminution de 4 M\$ des revenus de placements sur les montants confiés à la Caisse de dépôt et placement du Québec.

Au niveau des charges, les indemnités versées ont augmenté de 23,6 M\$ par rapport à l'année précédente. Cette variation est attribuable aux épisodes de grêle ainsi qu'aux inondations et aux périodes de sécheresse dans le Bas-Saint-Laurent. Le surplus annuel enregistré pour l'exercice 2017-2018 est de 29,8 M\$, ce qui porte le surplus cumulé du Fonds à 407,7 M\$ au 31 mars 2018.

Le comité a pris connaissance des résultats des audits du Vérificateur général.

Le Vérificateur général prévoit formuler une opinion sans réserve sur les états financiers 2017-2018 de la société et des fonds qu'elle administre.

Les seuils de signification et les seuils de référence préliminaires de la société ont été maintenus jusqu'à la fin des travaux.

La direction a procédé à la correction de l'anomalie de présentation relevée aux états financiers de la société, laquelle était liée à l'omission de prendre en compte l'entente de principe intervenue entre le gouvernement et ses employés professionnels en mars 2018, entraînant une surévaluation de 1,4 M\$ de la provision pour congés de maladie. Il est mentionné que la société a pour pratique de corriger les anomalies même lorsqu'elles sont inférieures au seuil de référence.

Les représentantes du Vérificateur général ont demandé à être tenues au courant des résultats de l'évaluation actuarielle de la Réserve et du Compte dédié afin de leur permettre, notamment, de réaliser leurs travaux d'audit sur l'estimation de la provision au 31 mars 2019 le plus tôt possible.

Le rapport aux responsables de la gouvernance et à la direction remis au comité présente le suivi de l'application de la recommandation émise dans le cadre de l'audit au 31 mars 2016. Il conclut que la recommandation a été appliquée. Aucune recommandation n'est formulée cette année.

Aucune remarque particulière sur la conduite des affaires de la société n'a été portée à l'attention du comité et aucune fraude ou situation de non-conformité ayant une incidence financière importante n'a été décelée. Aucune déficience importante du contrôle interne n'a été relevée.

Le seul évènement postérieur à la date de clôture concerne la vente du bloc d'affaires de FADQDI réalisée en avril 2018.

**APPROBATION DES ÉTATS FINANCIERS 2017-2018
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,
DU FONDS D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES
ET DU FONDS D'ASSURANCE RÉCOLTE**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1507

QUE les états financiers de La Financière agricole du Québec, auxquels sont consolidés les états financiers de Capital Financière agricole inc., pour l'exercice terminé le 31 mars 2018, et les états financiers du Fonds d'assurance stabilisation des revenus agricoles et du Fonds d'assurance récolte, pour les exercices terminés le 31 mars 2018, audités par la Vérificatrice générale du Québec, madame Guylaine Leclerc, FCPA auditrice, FCA, et soumis à la présente séance, soient approuvés tels que préparés et soient signés, pour et au nom de La Financière agricole du Québec, par monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, et monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général.

– **Hausse de la limite d'engagements financiers en matière de garantie de prêts à 15 M\$**

Le gouvernement a majoré la limite d'engagements financiers de la société à 15 M\$. Cette décision permet à la société de porter le montant maximal de la garantie de prêts en financement pouvant être offert aux entreprises agricoles de 5 M\$ à 15 M\$, ce qui permettra de mieux répondre aux besoins des entreprises agricoles en les accompagnant dans leurs projets de développement.

La modification du Programme de financement de l'agriculture est soumise à l'approbation du conseil d'administration.

PROGRAMME DE FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE, MODIFICATION

Résolution
N° 1508

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE la modification au Programme de financement de l'agriculture déposée à la présente séance soit adoptée;

2° QUE le 20 juin 2018 soit fixé comme la date de l'entrée en vigueur de cette modification.

Madame Mongrain fait part de la réflexion l'ayant amené, de même que les membres du comité, à reconsidérer le niveau de délégation, la structure et le fonctionnement du comité de crédit proposés à la séance du 11 mai dernier.

La hausse de la garantie de prêts devait être mise en perspective. D'une part, en actualisant la limite de garantie de prêts à 5 M\$ établie en 2006, la valeur comparable représente aujourd'hui un montant de près de 12 M\$. La majoration de la limite de 5 M\$ à 15 M\$ est donc moins significative qu'il n'y paraît à première vue. D'autre part, le champ d'activités est le même et les demandes de financement comportent des risques semblables, sans que le risque additionnel soit significatif. Ce sont essentiellement les besoins financiers des entreprises qui sont plus importants qu'en 2006 afin de se procurer les mêmes actifs.

L'objectif recherché par le conseil d'administration est de s'assurer d'une analyse des dossiers et d'un mécanisme d'approbation étanche et rigoureux, sans toutefois alourdir le traitement des dossiers au détriment de la clientèle. Dans cette perspective, deux options ont été envisagées par le comité :

- l'ajustement du seuil à 15 M\$ et le statu quo en matière de délégation de pouvoirs en l'absence d'augmentation significative du risque;
- la mise en place d'un comité de crédit crédible et à valeur ajoutée.

Après avoir échangé sur les strates d'encours et la cote de risque associée aux dossiers et examiné diverses possibilités en termes de délégation de pouvoirs tout en s'inspirant des pratiques des institutions financières, le comité soumet la proposition suivante au conseil d'administration :

En s'appuyant sur la valeur actualisée du montant initial de 5 M\$, le vice-président au financement serait autorisé à approuver les demandes de financement, tous risques confondus, dans les dossiers dont l'encours demeure inférieur à 10 M\$.

Les dossiers dont l'encours après projet atteindrait de 10 M\$ à 15 M\$ seraient soumis à l'analyse du comité de crédit. Ce comité serait formé des titulaires des postes de vice-président au financement, de vice-président aux affaires corporatives et de vice-président aux assurances et à la protection du revenu. Seul leur intérim désigné pourrait les remplacer en cas d'empêchement ou d'absence. Le quorum serait établi à 3 membres et, en l'absence d'unanimité sur un dossier, ce dernier serait référé au président-directeur général pour décision.

Pour les dossiers inférieurs à 10 M\$, la délégation de pouvoirs entre la Direction du financement agricole et forestier et les directions régionales reste modulée en fonction de la production en cause, du montant de l'encours après projet et du niveau de risque associé au dossier, comme c'est le cas actuellement.

La codification du risque qui sera appliquée demeure la même puisque l'approche actuelle permet d'évaluer le risque associé aux dossiers, peu importe le montant de l'encours et le niveau de complexité du dossier. La révision du modèle d'affaires en financement prévoit l'actualisation et le raffinement de la codification du risque d'affaires afin de bénéficier des avantages liés aux technologies de l'information. Une note d'information complémentaire à ce sujet est déposée.

Le conseil d'administration souscrit à la recommandation du comité. Il demande que lui soit présenté annuellement un portrait des demandes de financement portant l'encours d'une entreprise à plus de 5 M\$.

Une reddition de comptes des activités du comité de crédit sera également déposée annuellement.

CADRE DE DÉLÉGATION EN MATIÈRE DE FINANCEMENT AGRICOLE ET FORESTIER, MODIFICATIONS

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1509

1° QUE les modifications au Cadre de délégation en matière de financement agricole et forestier déposées à la présente séance soient approuvées;

2° QUE la date de l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 20 juin 2018.

**RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE CRÉDIT
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC**

Résolution
N° 1510

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

QUE les Règles de fonctionnement du comité de crédit de La Financière agricole du Québec lié au Cadre de délégation en matière de financement agricole et forestier déposées à la présente séance soient approuvées.

En cohérence avec le cadre de délégation, des ajustements doivent être apportés à la délégation de pouvoirs en faveur du vice-président au financement.

Des modifications doivent également être apportées au Règlement sur les exigibles par la société. Une des modifications porte sur le calcul des frais applicables pour la relève agricole.

**DÉLÉGATION EN FAVEUR DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
ET DU VICE-PRÉSIDENT AU FINANCEMENT
RELATIVEMENT AU CONSENTEMENT OU À LA GESTION DE PRÊTS,
OUVERTURES DE CRÉDIT ET SUBVENTIONS**

Résolution
N° 1511

Conformément à l'article 13 de la Loi sur La Financière agricole du Québec, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE La Financière agricole du Québec délègue à monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général de la société, l'exercice de l'ensemble des fonctions et pouvoirs qui lui sont accordés par une loi, un règlement, un programme ou une politique pour le consentement ou la gestion de tout prêt agricole ou forestier, ouverture de crédit, marge de crédit à l'investissement ou subvention, à l'exception de l'approbation des politiques générales ou des grandes orientations et sous réserve du pouvoir du conseil d'administration de réexaminer une décision;

2° QUE, sous réserve des paramètres établis par le Cadre de délégation en matière de financement agricole et forestier, La Financière agricole du Québec délègue à monsieur André Picard, vice-président au financement de la société, l'exercice de l'ensemble des fonctions et pouvoirs qui lui sont accordés par une loi, un règlement, un programme ou une politique pour le consentement ou la gestion d'un prêt agricole ou forestier, ouverture de crédit, marge de crédit à l'investissement ou subvention, à l'exception de l'approbation des politiques générales ou des grandes orientations et sous réserve du pouvoir du conseil d'administration de réexaminer une décision;

3° QUE la présente résolution remplace la résolution numéro 1451 adoptée à des fins similaires le 15 décembre 2017.

**RÈGLEMENT SUR LES FRAIS EXIGIBLES
PAR LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC, MODIFICATIONS**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1512

1° QUE les modifications au Règlement sur les frais exigibles par La Financière agricole du Québec déposées à la présente séance soient adoptées;

2° QUE la date de l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 20 juin 2018.

Les administrateurs prennent connaissance d'une proposition de taux de contributions unitaires pour l'année d'assurance 2017-2018 à l'égard des produits assurables du secteur végétal couverts par le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles. Ces contributions ont été établies conformément à la méthodologie de tarification approuvée par le conseil d'administration.

La mise à jour des contributions du secteur végétal se traduit par des besoins budgétaires bruts, pour la société, de 32,1 M\$.

Le déficit du fonds du secteur végétal devrait passer de 38,7 M\$ au 31 mars 2018 à 28,9 M\$ au 31 mars 2019.

À la demande des administrateurs, la fiche exécutive précisera, sous la rubrique Consultation, si la démarche en est une d'information seulement ou de consultation et, le cas échéant, les résultats de la consultation avec les représentants de la clientèle.

**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES –
DÉTERMINATION DES CONTRIBUTIONS UNITAIRES
DES PRODUCTEURS DU SECTEUR VÉGÉTAL
POUR L'EXERCICE 2018-2019
(ANNÉE D'ASSURANCE 2017-2018)**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1513

1° QUE les taux de contributions unitaires des produits assurables du secteur végétal pour l'exercice financier 2018-2019 (année d'assurance 2017-2018) couverts par le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles déposées à la présente séance soient adoptés;

2° QUE les modifications au Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles qui en découlent soient adoptées;

3° QUE la date de l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 20 juin 2018.

Le comité a pris connaissance d'un état de situation portant sur la protection grêle en assurance récolte en vue d'offrir éventuellement un plan pour la grêle à toutes les productions concernées et proposant l'introduction au programme ASREC d'un plan de protection à risque unique contre la grêle pour la culture des fraises en rangs nattés à compter de l'année d'assurance 2019.

Par ailleurs, une série de modifications de concordance doivent être apportées à certaines dispositions du programme ASREC pour assurer la cohérence du programme.

L'épisode de grêle vécu à l'été 2017 a amené certains secteurs de production à manifester un intérêt pour une couverture à risque unique contre la grêle. Deux scénarios ont été envisagés : l'introduction d'une protection pour un risque unique ou l'introduction d'un concept sous forme d'un avenant. Cette deuxième avenue pose des défis techniques alors que les systèmes informatiques de la société sont déjà conçus pour supporter l'ajout d'un plan à risque unique, et ce, pour importe quelle culture. Des propositions de protection pourraient être présentées pour la saison de culture de 2020 aux secteurs ayant confirmé leur intérêt. Il est mentionné que le secteur des cultures maraîchères dispose déjà d'une protection contre la grêle.

Parmi les demandes reçues, celle formulée par l'Association des producteurs de fraises et de framboises du Québec en mars 2017 a fait l'objet des analyses requises et la disponibilité des données permet d'introduire au programme ASREC un plan de protection à risque unique contre la grêle pour la culture des fraises en rangs nattés, selon le régime individuel, dès l'année d'assurance 2019. Les coûts financiers et informatiques sont marginaux. Les efforts pour le développement informatique sont estimés entre 5 et 10 jours à 400 \$/jour environ.

Le comité a donné son accord de principe à la démarche proposée à l'égard de la protection grêle en général sous réserve de lui présenter une estimation des coûts et des efforts informatiques qui seront requis. Le comité a exprimé une préoccupation sur les impacts de décisions ad hoc qui pourraient ouvrir à des demandes de couvertures à la carte.

Le comité recommande d'approuver l'introduction au programme ASREC d'un plan de protection à risque unique contre la grêle pour la culture des fraises en rangs nattés ainsi qu'aux modifications de concordance proposées au programme.

Après avoir relevé la nécessité de prendre une décision particulière pour les fraises en rangs nattés, [REDACTED]
[REDACTED]. Il est expliqué que les fraises en rangs nattés ont une régie de culture différente, donc des risques différents et une tarification différente. Le Groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'assurance récolte s'y attarde, mais plusieurs enjeux doivent être considérés, notamment au regard des règles fédérales.

[REDACTED]
[REDACTED].

**PROGRAMME D'ASSURANCE RÉCOLTE –
COUVERTURES OFFERTES EN CAS DE GRÊLE
ET MODIFICATIONS DE CONCORDANCE**

Résolution
N° 1514

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE les modifications au Programme d'assurance récolte déposées à la présente séance visant à introduire une protection à risque unique contre la grêle pour la culture des fraises en rangs nattés soient adoptées, celles-ci étant applicables à compter de l'année d'assurance 2019;

2° QUE les modifications de concordance au Programme d'assurance récolte déposées à la présente séance soient adoptées, les modifications aux articles 30, 51.4, et 53, paragraphes 8° et 78 étant applicables à compter de l'année d'assurance 2018 et celles aux articles 15, 21 et 53, paragraphes 1° et 2.6° étant applicables à compter de l'année d'assurance 2019.

– **Ordre du jour de la séance du 19 juin 2018**

L'ordre du jour de la séance du comité de vérification du 19 juin 2018 est déposé.

Sujets découlant du procès-verbal précédent

Aucun sujet n'a été porté à l'attention du comité.

– **Tableau de bord corporatif au 31 mars 2018**

Le tableau de bord de gestion, tel qu'actualisé au 31 mars 2018, est déposé.

Le changement de donnée à l'indicateur 16 portant sur l'étalonnage de 2017 pour le programme Agri-stabilité est porté à l'attention du comité. Comme Agri-stabilité est un programme fédéral, la nouvelle donnée correspond à la moyenne canadienne établie par Agriculture et Agroalimentaire Canada.

L'augmentation du délai de traitement des demandes en financement à 18 jours s'explique par l'administration du Programme d'appui à la diversification et au développement régional et du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec qui a augmenté la charge de travail des conseillers.

■. Malgré le fait, qu'au Québec, les producteurs bénéficient de l'ASRA et d'une protection bonifiée par les programmes Agri, l'évolution de cet indicateur fera l'objet d'un suivi serré. Il est rappelé que le Groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'assurance récolte a déjà amorcé des travaux à cet égard.

– **Programme de financement forestier, entente de subvention relative à la gestion du Règlement**

La société administre pour le compte du ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP) le Règlement sur le Programme de financement forestier. Ce programme vise à appuyer financièrement les producteurs forestiers privés au moyen de garanties de prêts à long terme, d'un montant maximal de 750 000 \$, afin de favoriser la constitution ou le maintien d'unités de production forestière. En 2017-2018, 139 certificats de prêts totalisant 16,1 M\$ ont été émis. La demande en financement forestier demeure stable.

Le coût de gestion du programme est supporté par le MFFP. Les termes d'une nouvelle entente de subvention d'une durée de 5 ans, au montant de 3,175 M\$, ont été convenus avec le MFFP. La société recevra donc en juillet de chaque année visée un montant de 635 000 \$ pour la gestion du programme.

Les efforts visant la modernisation de l'assurance récolte se poursuivront au cours des prochaines années. Ainsi, pour l'année d'assurance 2018, les valeurs assurées préliminaires indiquent une augmentation de 17,5 % par rapport à 2017 et de 27,8 % par rapport à 2015.

Le niveau d'investissements moyen visé de 2,5 M\$ pour Capital Financière agricole inc. n'est pas totalement atteint puisqu'il se situe à 1,8 M\$ en moyenne au cours des trois dernières années. Toutefois, les emplois créés ou maintenus par les investissements réalisés ont dépassé la cible de 200 emplois, soit 407 emplois en moyenne.

L'augmentation du taux de mobilisation des employés de 5 % est atteinte en partie. Les résultats démontrent une amélioration de 4 % de la mobilisation des employés, laquelle permet à l'organisation de se positionner à un point de pourcentage seulement du taux visé de 80 %, soit 79 %.

L'augmentation du taux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle de 74 % à 85 % est non atteinte, mais cette cible a connu une bonne progression : elle se situe à 80 % en 2018. Un plan d'action visant à améliorer la satisfaction à la clientèle a été élaboré.

La diminution de 0,5 % du coût de revient par client par rapport à l'année précédente n'est pas atteinte pour l'ensemble des programmes. Pour 2017-2018, la diminution dépasse la cible pour les programmes Agri-stabilité, Agri-investissement, Agri-Québec et Agri-Québec Plus, mais non pour l'ASRA, l'ASREC, les autres programmes AGRI et le financement.

Les changements apportés aux programmes d'assurance à la fin de 2016-2017 ont amené une diminution du nombre des clients, causant ainsi une variation à la hausse du coût de revient par client pour l'ASRA, Agri-Québec et Agri-Québec Plus. Pour ce qui est du programme ASREC, les frais administratifs ont augmenté, notamment en raison de la hausse des avis de dommages suite aux épisodes de sécheresse et d'inondations dans certaines régions du Québec ainsi qu'au développement et à l'administration d'un programme spécial pour supporter les cultures affectées par la grêle.

Un indicateur n'a pu être mesuré, soit la clientèle bénéficiant d'une réduction de la quantité d'information à transmettre de 20 %. Le projet de « Collecte unifiée de données financières » permettra aux clients de transmettre à la fois leurs données financières pour des programmes AGRI et pour des programmes en financement réduisant ainsi la quantité d'information à transmettre. L'indicateur pourra être mesuré après la fin de la période de transmission des données 2017, laquelle se termine le 31 décembre 2018.

Le comité s'est interrogé sur la possibilité, pour l'organisation, de bien suivre l'indicateur lié au coût de revient des principaux programmes par client puisqu'on observe une diminution du nombre d'entreprises jumelée à la mise en place constante de nouvelles mesures ou de nouveaux programmes, ce qui peut faire varier considérablement les résultats d'un programme à l'autre.

La cible établie au regard des investissements de Capital Financière agricole ne tend pas à être atteinte. Il est rappelé que, dans un contexte de bas taux d'intérêt, les petites entreprises optent pour le financement conventionnel, moins onéreux que le capital de risque.

**BILAN FINAL AU 31 MARS 2018
DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2018
ET DU PLAN D'EXPLOITATION 2017-2018**

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles. IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1515

1° QUE le conseil d'administration prenne acte du bilan des résultats au 31 mars 2018 du Plan stratégique 2015-2018, déposé à la présente séance, lequel sera intégré au Plan stratégique 2018-2022 de La Financière agricole du Québec;

2° QUE le conseil d'administration prenne acte du bilan des résultats du Plan d'exploitation 2017-2018 déposé à la présente séance.

La société doit rendre compte de ses engagements en matière de développement durable dans son rapport annuel. Le bilan déposé fait état des réalisations, au 31 mars 2018, des actions identifiées dans le Plan d'action de développement durable 2015-2018.

En fonction des mêmes barèmes que ceux utilisés à l'égard du bilan du Plan stratégique 2015-2018, la reddition de comptes au 31 mars 2018 indique que parmi les 32 indicateurs visant à mesurer l'atteinte des actions du Plan, 23 sont atteints, 5 sont atteints en partie en raison de retards par rapport à l'échéancier et 3 sont non atteints. Un indicateur est non mesurable au 31 mars 2018, mais l'action correspondante est réalisée. Au total, 90 % des actions prévues ont été réalisées.

**BILAN FINAL AU 31 MARS 2018
DU PLAN D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2015-2018**

Résolution
N° 1516

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

QUE le conseil d'administration prenne acte du bilan des résultats au 31 mars 2018 du Plan d'action de développement durable 2015-2018 de La Financière agricole du Québec déposé à la présente séance.

**AUTORISATION DU PROJET EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES
« INTÉGRATION DE LA NOUVELLE SOLUTION GÉOMATIQUE »**

Le cadre légal et réglementaire applicable en gestion des ressources informationnelles prévoit que tout projet d'amélioration ou de développement nécessitant un investissement de 100 000 \$ et plus requiert la réalisation d'une étape d'analyse pour confirmer les coûts de réalisation, à 10 % près, et l'obtention de l'autorisation du conseil d'administration avant d'en démarrer la réalisation.

Le système géomatique est un outil utilisé pour produire les plans de fermes. Mis en place en 2004, il accuse une certaine désuétude au niveau de l'infrastructure et des logiciels utilisés. Une partie du système a été remplacée en 2012 et en 2015, ce qui fait qu'actuellement deux systèmes doivent être maintenus en parallèle.

L'analyse préliminaire réalisée en 2017 a permis de définir et d'évaluer les travaux à réaliser pour remplacer les outils géomatiques et passer à une nouvelle version du logiciel.

L'autorisation de poursuivre les travaux de la phase réalisation du projet « Intégration de la nouvelle solution géomatique » est sollicitée.

Les coûts totaux du projet s'élèvent à environ 939,1 k\$. Un budget de 299 k\$ est déjà prévu à la PARI 2018-2019 et une prévision de 224 k\$ a été établie pour 2019-2020. Toutes les fonctionnalités seront livrées d'ici le 31 décembre 2020.

Si le coût du projet venait à excéder la limite budgétaire de 1 M\$, une autorisation gouvernementale devra être sollicitée par la société.

La prise de décision est différée [REDACTED]

[REDACTED]

– **Ordre du jour de la séance du 7 juin 2018**

L'ordre du jour de la séance du comité du 7 juin 2018 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

Aucun sujet n'est à porter à l'attention du conseil d'administration.

– **Plan stratégique 2018-2022, suivi**

Les travaux d'élaboration du Plan stratégique 2018-2022 ont été bonifiés en tenant compte des observations et demandes formulées par le conseil d'administration dans le cadre de son atelier stratégique du 11 mai dernier.

Les ajustements précisent la vision, l'engagement de l'organisation envers la clientèle et l'accompagnement de cette dernière.

La section Choix stratégiques a été revue en fonction des résultats de la consultation préliminaire faite auprès du Conseil du trésor. Les axes ont été retirés, et, par conséquent, les enjeux, les orientations et les objectifs afférents ont été reformulés. L'objectif 9 intègre le développement durable.

Le comité a également demandé de revoir l'orientation 2 qui apparaît trop limitative. Il estime que la notion d'innovation doit être au cœur de cette orientation.

Certaines définitions liées aux valeurs de l'organisation ont été révisées.

Le texte du plan stratégique fera ressortir de façon évidente les liens avec la Politique bioalimentaire.

Le conseil d'administration reçoit l'état d'avancement des travaux sur le projet de plan stratégique.

– **Mandat de suivi des recommandations du Commissaire au développement durable sur les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance (2015)**

Le Commissaire au développement durable (CDD) a procédé à une vérification de l'optimisation des ressources à La Financière agricole en 2014-2015 concernant ses mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance. Six recommandations portant sur les mesures d'évaluation, la démarche d'étalonnage et la reddition de comptes avaient alors été formulées :

1. Réviser et déterminer les indicateurs les plus pertinents pour évaluer son efficacité et sa performance, dont des indicateurs d'effets-impacts.
2. S'assurer que les cibles fixées visent l'amélioration de sa performance et mettre en perspective les résultats liés aux indicateurs en présentant leur évolution dans le temps.
3. Poursuivre les démarches visant à cibler des entreprises comparables et à obtenir leur collaboration lors de l'exercice d'étalonnage, ce qui inclut des échanges sur leurs pratiques de gestion respectives.
4. S'assurer d'impliquer le conseil d'administration et ses comités au moment opportun et sur une base régulière afin qu'ils statuent sur les indicateurs à privilégier pour l'exercice d'étalonnage.
5. S'assurer que l'information transmise au conseil d'administration est mise en contexte et synthétisée afin qu'il puisse avoir une vision intégrée des résultats et apprécier l'efficacité et la performance de la société.
6. S'assurer que l'information publiée dans le rapport annuel d'activités permet d'apprécier, de façon intégrée, tous les aspects importants de son efficacité et de sa performance, ce qui inclut la comparaison avec des entreprises similaires.

La société a par la suite comparu devant la Commission de l'administration publique (CAP) en mars 2017 et une recommandation invitant la société à réduire le nombre d'indicateurs mesurés dans son tableau de bord de gestion et à définir davantage d'indicateurs d'effets-impacts a été formulée. Le suivi approprié a été assuré et le tableau révisé a été transmis à la CAP.

En mai dernier, le CDD a sollicité la présentation des travaux réalisés par la société pour mettre en œuvre ces recommandations et les pièces justificatives s'y rapportant. La documentation transmise au CDD est déposée.

– Inventaire des projets corporatifs

Le comité a demandé d'avoir un portrait global des dossiers majeurs de projets dans lesquels l'organisation est engagée et un outil simple lui permettant de suivre périodiquement leur évolution.

L'outil est en élaboration.

– Évaluation de la gouvernance et de l'organisation des ressources informationnelles

La Financière agricole a confié un mandat à la firme V-NEO pour alimenter sa réflexion sur l'organisation de ses ressources informationnelles (RI). V-NEO a réalisé un diagnostic de l'organisation de RI et a formulé des recommandations en considérant des organisations comparables.

Les dirigeants de V-NEO ont présenté les résultats de leurs travaux au comité [REDACTED].

Le comité a reconnu la pertinence du rapport et des recommandations formulées au regard de la gouvernance des TI et de la révision de la structure organisationnelle. Un plan de déploiement sera élaboré par la direction pour être présenté au comité à sa prochaine séance.

**AUTORISATION DU PROJET EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES
« INTÉGRATION DE LA NOUVELLE SOLUTION GÉOMATIQUE »**

Résolution
N° 1517

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

QUE la réalisation du projet « Intégration de la nouvelle solution géomatique » soit autorisée selon les modalités, les budgets et les échéanciers déposés à la présente séance.

– Bilan du Plan de développement des ressources humaines (PDRH) 2017-2018

Le bilan annuel du Plan de développement des ressources humaines (PDRH) 2017-2018 est déposé. Il comprend les trois volets suivants :

1. Les besoins collectifs de développement des compétences pour lesquels la quasi-totalité du budget prévu (95 %) a été utilisée pour la réalisation de 29 formations;
2. Les besoins individuels de développement des compétences pour lesquels 86 % du budget prévu a été utilisé pour répondre aux besoins de formation de nature individuelle;
3. Les besoins de développement des compétences de gestion.

En prenant en compte ces trois volets, c'est 89 % du budget total de formation de 220 000 \$ qui a été utilisé en 2017-2018.

Le comité a demandé que l'évaluation du rendement fasse le lien entre la formation suivie par l'employé et ses retombées dans le cadre de ses fonctions.

– Relation avec les lobbyistes

À la suite des représentations faites par un tiers auprès [REDACTÉ] du conseil d'administration [REDACTÉ], une consultation auprès de la Direction des affaires juridiques et du Commissaire au lobbyisme a permis d'obtenir des précisions sur le comportement à adopter lors de telles interventions.

La loi reconnaît la légitimité du lobbyisme comme moyen d'accès aux institutions gouvernementales. La loi définit le lobbyisme comme toute communication orale ou écrite effectuée auprès d'un titulaire d'une charge publique en vue d'influencer, ou susceptible d'influencer, sa prise de décision. Les administrateurs sont assimilés à des titulaires d'une charge publique.

En contrepartie de cette reconnaissance, la loi oblige les personnes qui font des communications, en vue d'influencer une prise de décision, à faire preuve de transparence en inscrivant l'objet de leurs activités au registre des lobbyistes et à respecter le Code de déontologie des lobbyistes.

Tout titulaire d'une charge publique doit s'assurer que les personnes qui entrent en communication avec lui, afin d'influencer une prise de décision, respectent le cadre législatif imposé aux lobbyistes. De plus, lorsque le titulaire est un membre du conseil d'administration, le lobbyiste doit être recommandé aux autorités responsables de l'organisation. Ainsi, toute intervention de tiers en vue d'influencer une décision relevant de l'autorité de La Financière agricole doit être communiquée au président-directeur général ou à la secrétaire générale qui verront à assurer le suivi approprié.

Sur recommandation du comité, une formation sur la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbying axée sur les zones à risque en matière d'activités de lobbying pour le conseil d'administration sera planifiée. Les administrateurs sont invités à prendre connaissance de la Politique concernant les relations avec les lobbyistes déposée à la présente séance.

– **Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles pour le Rapport annuel 2017-2018, version finale**

La version finale du rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles pour le rapport annuel 2017-2018 est déposée.

– **Procès-verbaux des séances du 26 avril et du 29 mai 2018**

Le comité dépose les procès-verbaux de ses séances du 26 avril et du 29 mai 2018.

Le comité des services à la clientèle a tenu une séance le 4 juin 2018.

Monsieur Martin Caron, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

**RAPPORT DU COMITÉ DES SERVICES À LA CLIENTÈLE
DE LA SÉANCE DU 4 JUIN 2018**

– **Ordre du jour de la séance du 4 juin 2018**

L'ordre du jour de la séance du comité du 4 juin 2018 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent :**

➤ **Statistiques – Sirop d'érable – 2017 et 2018**

Le comité a pris connaissance de statistiques sur la distribution des valeurs assurées en ASREC pour le sirop d'érable.

Les valeurs assurées ont considérablement augmenté en 2018 pour atteindre plus de 85,5 M\$ comparativement à 66 M\$ en 2017. Le nombre de producteurs assurés s'établit à 1 569 sur un nombre potentiel d'entreprises estimé à environ 6 700.

Le nombre de producteurs par strate d'entailles indique que 85 % d'entre eux se retrouvent dans la strate de moins de 20 000 entailles, soit en majorité de petits producteurs.

➤ **Résultats du sondage de rétroaction 2017**

La société a réalisé des sondages de rétroaction sur les services dispensés par le réseau régional dans le cadre d'une demande de subvention à la relève ou du traitement d'un avis de dommages.

Le degré de satisfaction exprimé sur le traitement du dossier relève par les conseillers atteint 91 % et l'appréciation globale des services reçus s'élève à 92 %.

Les suggestions formulées par les répondants portaient sur :

- le respect des délais convenus;
- l'accélération et la simplification du traitement des demandes;
- la prise en compte de l'expérience dans le domaine agricole, sans formation, pour l'octroi d'une subvention. À cet égard, monsieur Caron mentionne que le projet de prêt levier pourraient tenir compte de cet élément.

Le degré de satisfaction exprimé sur le traitement des avis de dommages par les conseillers atteint 92 % et l'appréciation globale des services reçus se situe à 91 %.

Les répondants ont formulé les demandes suivantes :

- la transmission du détail du calcul de la compensation établie;
- une visite annuelle d'un conseiller au champ pour échanger sur les rendements;
- un rappel sur les protections disponibles en ASREC en incluant des exemples concrets.

La mise en œuvre de mesures permettant de répondre aux besoins exprimés est amorcée. Les sondages de rétroaction se poursuivent en 2018.

– Étude sur la satisfaction de la clientèle 2018

En lien avec son plan stratégique et en cohérence avec la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, la société réalise annuellement un sondage de satisfaction auprès de sa clientèle.

Pour une quatrième année, les étapes d'élaboration et de diffusion du sondage en ligne ont été réalisées à l'interne.

Quelque 2 003 clients ont répondu au sondage entre les 1^{er} et 15 mars 2018 pour un taux de réponse représentatif de 13,4 %. Le traitement des données et le rapport ont été réalisés par la firme *Ad Hoc recherche*.

Le sondage 2017-2018 révèle une légère diminution de la satisfaction générale à l'égard de La Financière agricole et de ses services comparativement à l'an dernier. La satisfaction générale des clients à l'égard de la société obtient néanmoins un bon résultat de 85 % comparativement à 87 % en 2017. Tous les points évalués ont toutefois démontré une progression pour les trois années couvertes par le Plan stratégique 2015-2018.

La société bénéficie encore d'une image positive puisque 80 % des répondants recommanderaient ses services, comparativement à 83 % en 2017. L'appréciation du service à la clientèle enregistre également un bon résultat. Quatre clients sur cinq (80 %) s'en disent satisfaits, comparativement à 83 % en 2017.

Le centre de services demeure une ressource très utilisée par une grande majorité des répondants soit 78 %.

En ce qui concerne les conseillers en financement et en assurance, ils représentent toujours une force de l'organisation et obtiennent de hauts taux de satisfaction de 85 % et plus relativement aux sept aspects évalués.

Le comité s'est attardé au fait que la proportion de producteurs satisfaits du service à la clientèle est plus importante chez ceux dont le revenu agricole est inférieur à 100 000 \$ ainsi que chez les producteurs de 55 ans et plus. On observe le plus faible taux de satisfaction (67 %) chez les producteurs de moins de 35 ans établis sur de plus grandes entreprises. Ces derniers souhaitent une amélioration des délais et de la prestation de services des conseillers, par des visites plus fréquentes sur le terrain, en autres.

L'éventail des programmes est jugé satisfaisant par 70 % des clients sondés comparativement à 77 % l'an dernier.

La majorité des programmes évalués individuellement enregistre un niveau de satisfaction similaire ou plus élevé à celui enregistré l'an dernier et tous sont jugés satisfaisants par plus de trois producteurs sur cinq (60 %).

Le taux de satisfaction pour les programmes de financement varie entre 72 % et 85 %. Certains programmes ont vu leur taux de satisfaction diminuer entre 2017 et 2018. Une baisse significative de la satisfaction à l'égard de la subvention au démarrage est observée. Il est rappelé que les bonifications apportées aux aides à la relève agricole n'étaient pas effectives au moment du sondage.

Pour l'ensemble des produits d'assurance et de protection du revenu et les programmes Agri, ce taux varie de 60 % à 75 %. Même s'il y a eu des améliorations, la plupart des programmes en assurance et protection du revenu conservent des taux de satisfaction moins élevés que la moyenne. Le Programme ASREC obtient un taux de satisfaction de 60 %. Pour le programme ASRA, le taux de satisfaction se situe à 63 %.

Une synthèse des commentaires des répondants est déposée. On retrouve, parmi les éléments soulevés, les suivants :

- Vulgariser et simplifier les programmes;
- Augmenter les indemnités en assurance récolte;
- Améliorer les délais de traitement dans les programmes, entre autres, pour les demandes de prêts et les programmes Agri;
- Assouplir les exigences des programmes, notamment pour la garantie de prêts;
- Augmenter l'accompagnement par les conseillers pour les programmes;
- Maintenir la proximité des conseillers en région (visites chez le producteur).

Pour la première fois, certains résultats ont été ventilés par territoire. Le comité s'est montré sensible aux résultats moins positifs observés dans une des régions. Le comité a reçu des explications à cet égard. La Vice-présidence à la clientèle approfondira l'analyse des résultats, rencontrera certaines fédérations régionales et se donnera un plan d'action.

Le comité a pu constater que la direction est déjà en action et a amorcé la mise en œuvre d'actions concrètes :

- la mise à jour du plan d'action sur la satisfaction des programmes en financement et en assurance et protection du revenu;
- la poursuite des sondages de rétroaction;
- un plan d'action par territoire;
- une formation pour le personnel des centres de services sur les programmes et l'accompagnement;
- une stratégie de positionnement pour la relève et le démarrage;
- la révision du modèle d'affaires en financement;
- la vision de la Vice-présidence à la clientèle et la tournée des territoires.

Le comité se penchera sur les éléments à bonifier pour le sondage de 2019.

– **Simplification des communications écrites destinées à la clientèle – État de situation**

En lien avec les orientations de son Plan stratégique 2015-2018, la société s'est engagée dans une démarche de simplification de ses communications écrites.

La société a élaboré un plan de simplification des communications écrites destinées à la clientèle. Les actions retenues visent à répondre aux objectifs suivants :

- Simplifier le contenu des communications en vulgarisant l'information écrite dans un langage facile à comprendre;
- Uniformiser la présentation des documents;
- Réduire le volume de la correspondance postale en optimisant l'utilisation des services électroniques.

Un état de situation sur l'avancement des travaux a été présenté au comité. Il indique que le nombre de documents récurrents transmis est demeuré stable. Le développement de la prestation électronique de services devrait permettre la réalisation de gains additionnels.

Même si les résultats du sondage sur la satisfaction à la clientèle des dernières années tendent à démontrer que le nombre de documents reçus ne semble plus un enjeu aussi important pour les producteurs et que les documents fournis aux clients sont perçus comme utiles, les efforts en ce sens se poursuivront.

– **Capsules vidéo**

La société réalisera des capsules vidéo sur les produits offerts. La première capsule, plus générale, portera sur la société et son offre de services.

Le comité souhaite que ces capsules suscitent l'étonnement et l'enthousiasme. Il a suggéré de faire préalablement valider leur contenu par un groupe test. L'utilisation des réseaux sociaux pour en assurer une diffusion plus large a été suggérée par le comité.

La deuxième capsule portera sur le dossier en ligne et des capsules sur chacun des programmes suivront par la suite.

– **Bilan de la formation offerte aux préparateurs accrédités de données financières sur le nouvel outil de collecte unifiée des données financières**

En lien avec le Plan stratégique 2015-2018, un nouvel outil de saisie pour la collecte unifiée de données financières auprès de la clientèle a été implanté.

Les préparateurs de données auxquels les clients peuvent avoir recours pour la transmission de leurs données pour les programmes Agri et de financement agricole (comptables, représentants de bureaux de services-conseils) ont été conviés à l'une des 17 séances de formation dispensées par la société. Près de 600 personnes y ont assisté.

Cette initiative a été appréciée des participants. La tenue d'une journée de formation additionnelle a été demandée et des propositions d'amélioration ont été formulées, telles la présentation de l'outil de saisie en direct durant la formation et une formation de rafraîchissement sur les programmes de la société.

À la suggestion du comité, l'organisation de webinaire à des moments opportuns sera envisagée puisque cette formule permet aux participants de poser des questions en temps réel.

– **Prestation électronique de services – positionnement sur le contenu des notifications à transmettre à la clientèle**

Afin d'améliorer la prestation du dossier en ligne, la société offrira, à l'automne 2018, l'abonnement *Zéro Papier*. Le responsable de la gestion des accès pourra ainsi, dans un premier temps, accéder à la correspondance directement dans le dossier en ligne.

Dans un deuxième temps, un client pourra choisir de ne plus recevoir de correspondance par la poste et être uniquement notifié par courriel lors du dépôt d'un nouveau document dans la boîte postale de son dossier en ligne. Il pourra renoncer à recevoir les avis de contribution et les avis de paiement par la poste.

Une fois abonné au *Zéro Papier*, le responsable de la gestion des accès recevra une notification par courriel afin de l'informer du dépôt d'un nouveau document. La notification sera transmise de façon sécuritaire et de façon à ne pas identifier l'entreprise visée par la notification. Le client recevra une notification même s'il a donné un droit d'accès à un tiers, par exemple son comptable.

– **Portrait de la prestation électronique de services de La Financière agricole du Québec en comparaison avec [REDACTED]**

Toujours dans l'objectif de bonifier sa prestation électronique de services, la société a réalisé une étude comparative avec la prestation électronique [REDACTED].

Le comité a constaté que la société est en avance en ce qui concerne le portrait général du client à l'intérieur de son dossier en ligne. Ce dernier a accès à plus d'informations sur son dossier FADQ [REDACTED].

De même, les échanges entre la société et les intervenants, tels les préparateurs accrédités de données et les institutions financières, sont plus nombreux et variés [REDACTED].

L'étude a néanmoins fait ressortir une pratique [REDACTED] d'intérêt pour la société, soit la transmission par courriel de courts messages permettant aux clients d'obtenir des renseignements sur les programmes ainsi qu'un rappel de dates importantes liées aux programmes auxquels ils participent.

La société identifiera les pistes d'amélioration ressortant de cette comparaison et plantera celles jugées pertinentes.

– **Analyse de la clientèle en financement en 2016**

Un portrait de la situation financière des entreprises clientes en financement, élaboré à partir des résultats financiers de l'année 2016, est déposé. Le groupe témoin est composé des mêmes entreprises, ce qui permet de suivre l'évolution de leurs résultats financiers moyens sur trois ans.

Le profil financier présente un portrait positif de la situation financière moyenne des entreprises pour l'année 2016. Dans l'ensemble, on observe une amélioration par rapport à 2015.

Les revenus ont connu une croissance supérieure à l'augmentation des charges et le bénéfice net a augmenté de 37 %, passant de près de 36 000 \$ en 2015 à 49 000 \$ en 2016.

En ce qui concerne le bilan, l'actif total a progressé plus rapidement que le passif total. Conséquemment, le taux d'endettement des entreprises a légèrement diminué.

Sur un total de 23 profils financiers sectoriels, plus de la moitié des secteurs de production affichent une augmentation du bénéfice net moyen des entreprises.

Un tableau présente les résultats de 2016 pour l'ensemble des entreprises et ceux obtenus par le groupe de tête. Ce groupe est constitué de 25 % des entreprises démontrant la meilleure capacité de remboursement.

Le groupe de tête affiche un bénéfice net de plus de 103 000 \$, un excédent monétaire de près de 97 000 \$ et un rendement de l'actif de 7,3 %, soit près du double de celui de l'ensemble des entreprises. Le groupe de tête présente un avoir des propriétaires de plus de 890 000 \$ et un ratio d'autonomie de 57 % comparativement à 33 % pour l'ensemble des entreprises.

Comme par les années passées, la rentabilité des entreprises d'un même secteur présente une grande variabilité.

Cette analyse constitue un outil de travail interne qui ne fait l'objet d'aucune diffusion à l'externe. Les données sont toutefois partagées dans le cadre de présentations sectorielles.

Au-delà de cette analyse, le comité s'est intéressé à l'outil de la société visant à améliorer la gestion des entreprises agricoles : l'analyse financière personnalisée (AFP). Le rapport d'analyse montre l'évolution financière de l'entreprise sur une période de 5 ans à partir de ratios financiers représentatifs de la liquidité, de la solvabilité, de la performance et de la rentabilité. Les données de l'entreprise peuvent être comparées avec celles du groupe de tête dans la même production principale que l'entreprise.

Le comité estime que l'AFP est un outil à valoriser davantage puisqu'il permet de donner une valeur ajoutée aux données des clients, notamment en amenant une prise de conscience sur leur situation et leur performance par rapport au groupe de tête. Le premier groupe ciblé sera la relève agricole.

À la demande du comité, la société suivra l'évolution financière des clients en démarrage par rapport à un groupe de tête.

– Rapport synthèse annuel 2017-2018 sur l'application de la Politique sur la gestion des plaintes

Le rapport synthèse sur l'application de la Politique sur la gestion des plaintes pour l'exercice financier 2017-2018 est déposé.

Le nombre de plaintes reçues entre le 1^{er} avril 2017 et le 31 mars 2018 s'élève à 92, soit le double de l'exercice financier précédent. Toutefois, 71 de ces plaintes concernent le Programme d'assurance récolte (ASREC) pour le Foin selon le régime collectif. Ces plaintes sont principalement concentrées dans les centres de services du Bas-Saint-Laurent et de Gatineau. Les producteurs sont insatisfaits des résultats de leur station météo qui, selon eux, ne reflètent pas leur réalité.

La société a procédé à des ajustements de taux de perte pour certaines stations météo du Bas-Saint-Laurent.

[REDACTED]

Les autres insatisfactions sont liées à la prestation de services, notamment le délai de traitement de dossiers en assurance et en financement.

– **Rapport synthèse annuel 2017-2018 sur l'application de la Politique sur les demandes de révision**

Le Rapport synthèse 2017-2018 sur l'application de la Politique sur les demandes de révision est déposé.

Au cours de cet exercice financier, 37 demandes de révision ont été reçues, dont 32 visent des décisions rendues en assurance, principalement en assurance récolte, 3 portent sur le programme Agri-relance et 2 concernent les programmes de financement. Aucune demande n'a été déposée en ASRA.

Dix-sept de ces demandes ont été jugées irrecevables puisqu'elles portaient sur des paramètres de programmes.

Globalement, 50 % des décisions initialement rendues ont été modifiées. Les décisions modifiées l'ont été, en majorité, à la suite de nouvelles informations non connues de la société au moment de la prise de décision initiale. Des précisions sur les modifications apportées par le comité de révision aux décisions sont jointes au rapport.

À la demande du comité, le nombre de demandes de révision sera dorénavant mis en perspective par rapport au nombre de demandes reçues en financement et du nombre de demandes refusées. Il en sera de même en assurance, en faisant les adaptations nécessaires.

Le comité a suggéré d'être proactif en relançant les jeunes qui ont contacté la FADQ une première fois pour obtenir de l'information. Une rencontre avec la Fédération de la relève agricole sera planifiée.

Par ailleurs, la pertinence d'impliquer le directeur territorial dans le processus de révision en assurance plutôt que le directeur régional concerné sera examinée.

- Comité de révision – assurance et protection du revenu et Comité d'examen des appels pour l'exercice financier 2017-2018, dépôt des comptes rendus

Le comité a pris connaissance du compte rendu des décisions prises à l'égard des demandes soumises au Comité de révision – assurance et protection du revenu et du Comité d'examen des appels – pour l'exercice financier 2017-2018. Il est déposé.

Au cours de cet exercice financier, 2 demandes de révision ont été formulées pour des décisions rendues en assurance récolte selon le système individuel et 3 demandes de révision ont été adressées au comité d'examen des appels relativement aux programmes Agri-stabilité et Agri-relance.

Toutes les décisions initialement rendues ont été maintenues.

- Comité de révision – financement pour l'exercice financier 2017-2018, dépôt du compte rendu

Le compte rendu de la décision prise à l'égard de l'unique demande de révision découlant d'un refus de financement pour l'exercice financier 2017-2018 est déposé.

La décision initialement rendue a été maintenue.

– **Rapport du comité des services à la clientèle pour le Rapport annuel 2017-2018, version finale**

La version finale du rapport du comité des services à la clientèle pour le rapport annuel 2017-2018 est déposée.

– **Procès-verbal de la séance du 27 mars 2018**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 27 mars 2018.

**RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
POUR LE RAPPORT ANNUEL 2017-2018, VERSION FINALE**

La version finale du rapport du conseil d'administration pour le rapport annuel 2017-2018 est déposée.

Le projet de rapport annuel sera soumis à l'approbation des administrateurs au début du mois de septembre prochain.

**LOI RENFORÇANT LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DES
RESSOURCES INFORMATIONNELLES DES ORGANISMES PUBLICS
ET DES ENTREPRISES DU GOUVERNEMENT**

La Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement est venue modifier la loi existante afin d'en simplifier l'application et renforcer la gouvernance des TI.

Les ministères et organismes devront, notamment, produire un plan directeur et maintenir un inventaire des actifs informationnels.

Le processus de planification des investissements est arrimé au processus budgétaire du gouvernement du Québec de manière à influencer l'allocation des budgets et à s'assurer que la planification des ressources informationnelles reflète les capacités budgétaires.

Les projets de plus de 1 M\$ devront obtenir l'approbation du Secrétariat du Conseil du trésor pour amorcer leur réalisation et de nouveaux biens livrables sont requis à cet égard.

Le dirigeant principal de l'information (DPI), chargé de mettre en œuvre les politiques et directives établies par la loi, aura un droit de regard sur les projets en ressources informationnelles et pourra imposer à un ministère ou à un organisme l'utilisation de services gouvernementaux.

La loi prévoit également la nomination, par le ministre responsable, d'un dirigeant de l'information (DI) chargé de veiller à l'application, par les organismes publics pour lesquels ils sont désignés, des règles de gouvernance et de gestion. Le dirigeant de l'information désigné pour la société est le directeur des ressources informationnelles du MAPAQ.

Une présentation sur l'ensemble des changements apportés à la loi est déposée. L'entrée en vigueur des nouvelles obligations se fait de manière progressive. Les impacts demeurent limités pour la société.

VARIA

La nomination de madame Ginette Tanguay à titre de vice-présidente aux affaires corporatives nécessite la mise à jour de la délégation des pouvoirs inhérents à cette fonction.

**DÉLÉGATION EN FAVEUR DE LA VICE-PRÉSIDENTE
AUX AFFAIRES CORPORATIVES
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC**

IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1518

1° QUE La Financière agricole du Québec délègue à madame Ginette Tanguay, vice-présidente aux affaires corporatives de La Financière agricole, l'exercice de l'ensemble des fonctions et pouvoirs accordés par une loi, un règlement, un programme, une politique, une procédure ou une décision ou une résolution en matière de gestion de ressources financières, matérielles et humaines et de gestion des fonds, incluant la signature de tout document relatif à l'application, notamment, mais non limitativement, de la Politique sur les opérations bancaires et de trésorerie initiées à la Vice-présidence aux affaires corporatives, de la Politique générale de placement et de financement, de la Délégation de pouvoirs en matière de gestion des ressources financières, de la Politique sur la gestion des contrats de service, de la Délégation de pouvoirs en matière de ressources humaines ainsi que du régime d'emprunt à court terme de la société;

2° QUE soit délégué à la vice-présidente aux affaires corporatives le pouvoir d'apporter des ajustements mineurs ou des modifications de concordance à la politique intitulée « Politique d'autorisation relative aux opérations bancaires et de trésorerie initiées à la Vice-présidence aux affaires corporatives » et à ses annexes, notamment quant aux désignations de titulaires de fonctions;

3° QUE tout règlement, programme, politique, procédure, décision ou résolution ou document faisant référence à la Direction générale de l'administration demeure en vigueur et continue d'avoir effet, en y faisant les adaptations nécessaires, jusqu'à ce qu'il soit modifié, remplacé ou abrogé par un règlement, un programme, une politique, une procédure, une décision ou une résolution de la société;

4° QUE la présente résolution prenne effet le 9 juillet 2018 et remplace la résolution numéro 1356 adoptée le 11 novembre 2016 et la résolution numéro 1493 adoptée le 28 mars 2018.

[REDACTED]

Messieurs Jean-François Brouard, vice-président aux assurances et à la protection du revenu, André Picard, vice-président au financement, et Richard Laroche, vice-président à la clientèle, se joignent aux administrateurs pour le prochain sujet.

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2018 – BILAN DES RÉSULTATS PAR VICE-PRÉSIDENTE

Des présentations sur les principales réalisations des vice-présidences en lien avec les objectifs du Plan stratégique 2015-2018 sont déposées

Les vice-présidents sont invités à partager les principaux enjeux et défis à relever dans leur secteur d'activités respectif.

La Vice-présidence à la clientèle (VPC)

Après avoir passé en revue les principales réalisations, monsieur Laroche présente la vision de la Vice-présidence à la clientèle qui tourne autour de 3 axes :

- La gestion de la relation avec la clientèle : les programmes de la société étant nombreux et complexes, la société doit comprendre les besoins de la clientèle et améliorer l'accompagnement de la clientèle; la relève agricole est également un créneau distinctif sur lequel la société doit capitaliser;
- La gestion des équipes et l'opérationnalisation des programmes : les ressources humaines comportent un enjeu de renouvellement d'expertise des outils doivent être développés afin d'augmenter l'efficacité et la capacité organisationnelle;
- La gestion de la relation d'affaires avec les partenaires qui comporte un effet de levier.

Les membres échangent sur les enjeux identifiés par la VPC :

- Améliorer l'accompagnement de la clientèle :
- Améliorer la prestation électronique de services et les outils d'intervention des conseillers auprès de la clientèle :
- Consolider l'organisation territoriale et l'entraide entre les régions:

Les membres mentionnent que la société doit non seulement s'attarder à la prestation de services, mais également aux produits.

La Vice-présidence au financement (VPF)

Les réalisations de la Vice-présidence au financement sont rappelées par monsieur Picard avant de s'attarder aux enjeux :

- Revoir le modèle d'affaires en financement, incluant la refonte des systèmes informatiques :
 - Adapter le niveau d'intervention aux besoins de la clientèle par la hausse du plafond de la garantie de prêts à 15 M\$;
 - Développer une formule de prêt levier;
 - Définir un cadre d'appétit et de tolérance pour le risque;
 - Appuyer la relève agricole avec l'objectif de faciliter le démarrage et de contribuer à l'augmentation du nombre d'établissements en agriculture.
- Finaliser les consultations et la réflexion sur le Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA);
- Assurer une veille stratégique sur les enjeux auxquels est confronté le secteur agricole, liés notamment aux accords commerciaux.

Sans inciter les entreprises à s'endetter, la hausse du montant de prêt devrait permettre à la société de capter des opportunités d'affaires et améliorer le taux de pénétration de la société en financement.

La Vice-présidence aux assurances et à la protection du revenu (VPAPR)

Après un bref rappel sur les réalisations de sa vice-présidence, monsieur Brouard mentionne le défi perpétuel de communication, de négociations et d'échanges qui prévaut dans le secteur des assurances.

Les principaux enjeux identifiés par la VPAPR portent sur les sujets suivants:

- Le cadre de formation en assurance;
- Le Groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'ASREC;
- Le Partenariat canadien pour l'agriculture 2018-2023;
- La contribution à la Politique bioalimentaire 2018-2025;
- La finalisation du dossier des grandes entreprises en ASRA;
- Les études de coût de production Porcs et Porcelets.

[REDACTED]

[REDACTED]

Monsieur Desrosiers mentionne que le projet Gestion des relations avec la clientèle devrait contribuer à renforcer la synergie entre les secteurs du financement et des assurances.

À l'instar des autres vice-présidences, le renouvellement de l'expertise constitue aussi un enjeu qui pourrait devenir criant advenant une conjoncture défavorable en agriculture. À cet égard, monsieur Desrosiers rappelle qu'avant de s'adresser aux organismes centraux pour l'obtention de ressources additionnelles, il est essentiel de réaliser les étapes suivantes :

- Revoir nos façons de faire et réviser nos processus;
- Établir l'ordre de priorité des projets à réaliser;
- Documenter nos besoins et disposer de données démontrant une utilisation optimale des ressources actuelles avant d'en demander d'autres.

La Direction générale de l'administration (DGA)

Le bilan des principaux résultats de la Direction générale de l'administration à l'égard du Plan stratégique 2015-2018 est déposé.

Les enjeux identifiés sont :

- Développer et renouveler l'expertise tout en maintenant le personnel mobilisé;
- Assurer une gestion optimale des ressources financières.

[REDACTED]

DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE

La prochaine séance régulière est prévue le vendredi 5 octobre 2018, à Lévis.

[REDACTED]

Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour le huis clos.

HUIS CLOS

Une période de huis clos permettant aux administrateurs d'échanger privément précède la levée de la séance.

LEVÉE DE LA SÉANCE

La séance est levée vers 15 h 35.

(Original signé par Alain Gagnon)

.....
Président du conseil

(Original signé par Ernest Desrosiers)

.....
Président-directeur général

(Original signé par Julie Bissonnette)

.....

(Original signé par Renée Saint-Hilaire)

.....
secrétaire générale

PROCÈS-VERBAL DE LA DEUX CENT DEUXIÈME SÉANCE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,
tenue à Lévis le dix septembre deux mille dix-huit
sur la convocation de la secrétaire générale

Participent, par téléphone, monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, monsieur Marc Dion, madame Julie Bissonnette, monsieur Martin Caron, monsieur Martin Cartier, monsieur Bernard Deshaies, madame Danielle Ferron, madame Jacynthe Gagnon, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, madame Mirella Pisciueneri, monsieur Charles-Félix Ross et monsieur Claude Viel, membres, et M^e Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

Participe également madame Virginie Simard, directrice des communications.

La séance débute vers 8 h 30.

ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR

Sur proposition dûment faite et appuyée, l'ordre du jour suivant est adopté :

01. Adoption de l'ordre du jour
02. Rapport annuel de La Financière agricole du Québec 2017-2018
03. Levée de la séance

La version finale du projet de Rapport annuel 2017-2018 de La Financière agricole du Québec, qui inclut les états financiers audités de l'exercice clos le 31 mars 2018, été préalablement transmis aux membres. Il est déposé.

Les membres sont invités à formuler leurs commentaires à tour de rôle. Certains des ajustements proposés pourront être pris en compte et seront intégrés au document.

Monsieur Desrosiers fait état du processus entourant l'élaboration du rapport annuel et les contrôles afférents.

Un responsable de la coordination de l'élaboration du rapport annuel est désigné et chaque vice-présidence identifie des responsables de contenu. Les textes sont soumis à un comité de lecture constitué de représentants de chacune des vice-présidences et du bureau du président-directeur général.

Par la suite, la Direction de la vérification interne valide l'information présentée au rapport annuel au regard des objectifs fixés dans le Plan stratégique et dans le Plan d'action de développement durable. Les travaux comportent la validation des résultats aux fiches indicateurs qui doivent être supportées par des pièces justificatives et la validation de la cohérence des textes du rapport annuel avec les résultats validés.

Une fois les signatures des deux ministres responsables obtenues, le rapport annuel est transmis au Vérificateur général pour qu'il y appose sa signature.

Après échanges, les membres procèdent à son approbation en faisant part de leur appréciation sur la qualité du rapport et son aspect visuel.

Le Rapport annuel 2017-2018 doit être déposé à l'Assemblée nationale du Québec dans les quinze jours de la reprise de ses travaux.

RAPPORT ANNUEL DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC 2017-2018

IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1519

1° QUE le Rapport annuel de La Financière agricole du Québec pour l'exercice financier terminé le 31 mars 2018 déposé à la présente séance soit approuvé;

2° QU'une version de ce rapport soit transmise au ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et au ministre des Forêts, de la Faune et des Parcs, en vue d'un dépôt à l'Assemblée nationale.

LEVÉE DE LA SÉANCE

La séance est levée vers 9 h 10.

(Original signé par Alain Gagnon)

.....
Président du conseil

(Original signé par Ernest Desrosiers)

.....
Président-directeur général

(Original signé par Claude Viel)

.....

(Original signé par Renée Saint-Hilaire)

.....
secrétaire générale

PROCÈS-VERBAL DE LA DEUX CENT TROISIÈME SÉANCE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,
tenue à Lévis le cinq octobre deux mille dix-huit
sur la convocation de la secrétaire générale

Sont présents monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, monsieur Marc Dion, madame Julie Bissonnette, monsieur Martin Caron, monsieur Martin Cartier, monsieur Bernard Deshaies, madame Danielle Ferron, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, madame Mirella Pisciueneri, monsieur Charles-Félix Ross et monsieur Claude Viel, membres, et M^e Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

La séance débute vers 9 h 30.

ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR

Sur proposition dûment faite et appuyée, l'ordre du jour suivant est adopté :

01. Adoption de l'ordre du jour
02. Approbation des procès-verbaux des séances tenues le 20 juin 2018 et le 10 septembre 2018
03. Sujets découlant des procès-verbaux précédents

<i>Rapport de la direction</i>

04. Présentation

<i>Rapport des comités</i>

05. Rapport du comité de vérification de la séance du 6 septembre 2018
 - 05.1 Programme d'appui à la diversification et au développement régional et du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec – Hausse du budget – Modifications de programmes
 - 05.2 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – modifications – Calcul du revenu stabilisé et situation des entreprises de grande taille (piste n^{os} 8 et 23 – GTSRAQ)
 - 05.2.1 Politique sur les demandes de révision de La Financière agricole, modifications – Cheminement des dossiers – Entreprises de grande taille
 - 05.3 Ordre du jour de la séance du 6 septembre 2018
 - 05.4 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 05.5 Résultats financiers prévisibles 2018-2019 au 31 juillet 2018
 - 05.6 Bilan de la gestion de la trésorerie au 31 mars 2018
 - 05.7 Direction de la vérification
 - 05.7.1 Tableau synthèse – Travaux de vérification interne
 - 05.7.2 Plan d'audit 2018-2019 – État d'avancement au 31 août 2018
 - 05.7.3 Rapport d'évaluation externe de la fonction de vérification interne
 - 05.7.4 Plan d'amélioration continue pour les éléments soulevés par l'évaluation externe 2018
 - 05.7.5 Plan d'amélioration continue pour les éléments soulevés par l'autoévaluation 2016

- 05.7.6 Avis sur la Procédure de gestion des incidents de sécurité informatique
- 05.7.7 Rencontre à huis clos
- 05.8 Procès-verbal de la séance du 19 juin 2018
- 06. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles de la séance du 6 septembre 2018
 - 06.1 Politique d'attribution des commandites, délégation
 - 06.2 Désignation d'un membre du comité des services à la clientèle
 - 06.3 Nomination d'un administrateur de Gestion FIRA inc.
 - 06.4 Ordre du jour de la séance du 6 septembre 2018
 - 06.5 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 06.5.1 Plan stratégique 2018-2022, suivi
 - 06.5.1.1 Plan d'exploitation 2018-2019, orientations
 - 06.5.2 Mandat de suivi des recommandations du Commissaire au développement durable sur les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance (2015)
 - 06.6 Technologies de l'information – La performance et l'innovation au service de la clientèle
 - 06.7 Étude de performance comparée 2017-2018, plan d'action
 - 06.8 Programmation annuelle des ressources informationnelles (PARI) 2018-2019 – état d'avancement des projets majeurs au 30 juin 2018
 - 06.9 Gestion des contributions individuelles et période de transition – état de situation au 30 juin 2018
 - 06.10 Bilan trimestriel du Plan de développement des ressources humaines au 30 juin 2018
 - 06.11 Sommaire du bilan annuel concernant les déclarations d'intérêts des employés
 - 06.12 Revue de presse abrégée
 - 06.13 Procès-verbal de la séance du 7 juin 2018

Dépôt des documents

- 07. Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA), secteurs de production et répartition géographique des interventions
- 08. Reddition de comptes à l'égard du plan de veille stratégique de La Financière agricole du Québec
- 09. Tableaux des suivis des recommandations de la Commission de l'administration publique (CAP) et du Commissaire au développement durable (CDD) sur l'évaluation de l'efficacité et de la performance

- 10. Varia
- 11. Date de la prochaine séance
- 12. Huis clos
- 13. Levée de la séance

**APPROBATION DES PROCÈS-VERBAUX
DES SÉANCES TENUES LE 20 JUIN 2018 ET LE 10 SEPTEMBRE 2018**

Résolution
N° 1520

Les projets de procès-verbaux de la deux cent unième séance du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec tenue le 20 juin 2018 et de la deux cent deuxième séance du conseil d'administration tenue le 10 septembre 2018 ont été transmis à chacun de ses membres avec l'avis de convocation et IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, QUE le procès-verbal de la séance du 20 juin 2018 soit adopté et QUE le procès-verbal de la séance du 10 septembre 2018 soit adopté.

SUJETS DÉCOULANT DES PROCÈS-VERBAUX PRÉCÉDENTS

Les sujets nécessitant un suivi sont inscrits à l'ordre du jour.

RAPPORT DE LA DIRECTION – PRÉSENTATION

Le rapport de la direction est déposé. Monsieur Desrosiers fait le point sur la situation financière et les principaux enjeux de l'organisation en contextualisant les informations sur les dossiers et activités en cours, regroupés sous les volets suivants :

Volet financier

– Données financières

Les résultats prévisibles 2018-2019 en date du 31 août 2018 ramènent l'excédent projeté de 125 M\$ à 108,8 M\$ au 31 mars 2019.

Les explications sur les écarts de revenus et de dépenses font l'objet d'une présentation dans le cadre du rapport du comité de vérification.

– Paiements de programme

Les prévisions de compensations, indemnités ou dépenses de programme pour 2018-2019, le solde estimé des fonds fiduciaires ASRA et ASREC au 31 mars 2019 et du compte des participants aux programmes AGRI au 31 mars 2019 sont présentés.

Les paiements bruts estimés en ASRA sont de 294 M\$, soit plus du double des paiements faits en 2017-2018, en raison principalement de la baisse du prix du porc. Le déficit du Fonds ASRA est estimé à 322 M\$ au 31 mars 2019.

Le Fonds ASREC est bien capitalisé, avec un solde estimé à 367 M\$ au 31 mars 2019.

Les comptes Agri-investissement et Agri-Québec affichent un solde respectif de 64,2 M\$ et de 207 M\$.

– Financement

L'encours en financement atteint les 5,2 G\$, une augmentation de 5,3 % par rapport à 2017.

Le montant autorisé en financement ainsi que le nombre de certificats émis en date du 31 août 2018 ont légèrement diminué, ce qui reflète le sentiment d'inquiétude prévalant dans le secteur agricole. Il est toutefois intéressant de constater que le financement utilisé pour l'achat de fermes a augmenté de 22,8 %.

Le montant en subvention engagé pour la relève à temps plein est en progression, à 4,8 M\$. Le pourcentage d'arrérages est stable, à 3 %, et les pertes demeurent faibles, à 0,2 M\$.

Le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec a stimulé d'importants investissements. Au 31 août 2018, on compte 3 142 projets pour des montants admissibles aux subventions à l'investissement de 46 M\$.

Le financement autorisé a connu la plus forte augmentation dans les productions bovine, avicole et porcine alors qu'une baisse est observée dans le secteur laitier.

– Paiements en ASRA

Les compensations versées aux producteurs en assurance stabilisation des revenus agricoles pour les années d'assurance 2017 et 2018 sont présentées par produit. Le montant déboursé pour l'année d'assurance 2018 atteint 175 M\$ à ce jour, comparativement à 99 M\$ en 2017 à la même date.

Volet stratégique

– Plan stratégique

Orientation 1 – Recentrer l'offre de produits

Le mandat d'audit de la méthode d'évaluation des pertes pour la protection Foin a été confié au consortium Axxima-AGÉCO. Le contrat octroyé s'élève à 89 045 \$. Les travaux s'échelonnent jusqu'à la fin du mois de décembre prochain.

Le Groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'assurance récolte poursuit ses travaux. La sixième rencontre a permis d'échanger sur les pistes de bonifications identifiées et sur l'évaluation des efforts de développement et de mise en œuvre des mesures pour lesquelles un ordre de priorité devra être établi.

L'opération liée à la déclaration obligatoire des rendements réels pour la récolte de 2017 est complétée à 92 %. Le délai d'indemnisation des dossiers fait à partir de la déclaration diminue d'un mois et demi.

La société a procédé au versement d'une avance de paiement de plus de 27,2 M\$ à 3 838 producteurs de foin et de pâturage touchés par la sécheresse. Une deuxième avance de 18,4 M\$ sera versée aux adhérents à cette protection collective sous peu. Le paiement final est prévu en décembre.

La bonne coordination entre le MAPAQ, la FADQ et l'UPA dans le cadre de cette opération est signalée. Les discussions avec le gouvernement fédéral sur la possibilité de modifier les paramètres du Programme ASREC afin de prendre en compte les pluies abondantes en fin de période de fauche se poursuivent.

Dans le secteur porcin, deux avances totalisant près de 125 M\$ ont été versées. Les prévisions de compensation en ASRA s'élèvent à 169 M\$ compte tenu de la baisse des prix de vente liée aux tensions commerciales internationales jumelée à l'augmentation des coûts d'alimentation.

Dans le secteur du veau de lait, les fonds attribués au Programme d'aide de transition comportant deux volets, soit l'appui à la compétitivité des entreprises indépendantes et l'appui aux outils collectifs de gestion et de biosécurité, devraient être utilisés en totalité.

Orientation 2 – Améliorer les modes de prestation de services

Afin de mieux faire connaître son offre de service pour la relève agricole et positionner la société comme étant la référence en matière de soutien aux entreprises de la relève, une stratégie de positionnement auprès de la relève a été élaborée. Les actions prévues seront mises en œuvre sur une période de trois ans.

Un projet pilote visant à optimiser le processus de gestion des documents de la clientèle dans les centres de services est en cours sur le territoire du Bas-Saint-Laurent–Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine. La saisie de données directement à la ferme contribuera à réduire les délais de traitement des dossiers.

Orientation 3 – Optimiser la performance et la gestion des risques

La mise en œuvre du Plan de développement des ressources humaines 2018-2019 progresse bien. Depuis le 1^{er} avril, 12 formations ont été offertes à 681 participants. À ce jour, 86 % des évaluations de rendement sont réalisées et 89 % des attentes pour 2018-2019 sont transmises. Un bilan final sera produit.

À la suite du dernier sondage sur la mobilisation des personnes, un plan d'action organisationnel a été élaboré et, à ce jour, 93 % des plans d'action sectoriels ont été produits.

À la lumière des constats découlant de l'évaluation de la gouvernance et de l'organisation des TI, la direction a procédé à une réorganisation organisationnelle et au démarrage de trois chantiers majeurs qui permettront de se doter de paramètres de priorisation des projets et de développer les synergies possibles dans l'organisation :

- L'actualisation de l'architecture d'entreprise;
 - la mise en place de la Direction de la gestion de projets et de l'optimisation qui permettra, notamment, de développer une expertise en gestion de projets; cette direction relèvera du président-directeur général;
 - la réorganisation des ressources informationnelles.
- Veille stratégique

Publications récentes

La société suit de près la réflexion en cours sur l'utilisation du prix de référence américain dans le secteur porcin. Les importants besoins d'investissements pour la rénovation des bâtiments des entreprises porcines constituent aussi un enjeu.

Le secteur laitier subit une pression liée à la réduction de 3,5 % du quota au 1^{er} juillet 2018 et au retrait des journées de production additionnelles de l'automne, à laquelle s'ajoutent les modalités de l'Accord États-Unis–Mexique-Canada.

Volet communications

Rencontres

Le président-directeur général a participé, en septembre dernier, à la rencontre annuelle des directeurs généraux d'Agri-protection à l'échelle du Canada. Le Québec n'accuse aucun retard par rapport aux autres provinces.

La tournée du président-directeur général auprès des employés des centres de services et du siège social sera complétée à la fin d'octobre.

Communiqués

La liste des communiqués diffusés entre les mois de juillet et de septembre 2018 est présentée.

Actualités

Une vérification a posteriori de conformité dans le cadre des accords de contribution entre le Canada et le Québec pour les programmes ASREC, la Sauvagine, Agri-stabilité, Agri-investissement et le site Agrométéo sont amorcés.

Dans le cadre de l'élaboration du Plan stratégique 2018-2022, une consultation a été réalisée auprès des instances de l'UPA. Le projet sera présenté au ministre responsable pour commentaires avant d'être soumis à l'approbation du conseil d'administration.

Les conclusions du Vérificateur général sur le niveau d'application de ses recommandations sur les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance sont présentées à la présente séance.

Dans le cadre du Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique, 193 dossiers représentant des investissements totaux de 231,4 M\$, dont 31,7 M\$ en investissements admissibles, ont été traités. Le potentiel en subvention à l'investissement est estimé à près de 4,2 M\$, ce qui correspond à 2 G\$ en investissements à l'échéance du Programme.

La décision de bonifier, sur deux ans, les budgets alloués au Programme d'appui à la diversification et au développement régional et au Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec est soumise à l'approbation du conseil d'administration à la présente séance.

Les résultats de la consultation effectuée auprès du ministère du Conseil exécutif sur la gouvernance du Centre d'études sur les coûts de production en agriculture sont présentés à la présente séance.

Des initiatives des équipes de travail ont permis d'apporter des améliorations au traitement des dossiers en assurance récolte et le versement de la première avance de paiement pour le Foin et les pâturages s'est effectué avec diligence.

En terminant, [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED].

Monsieur Dion confirme que l'épisode de maladie débilante chez les cervidés fait l'objet d'un suivi serré par le MAPAQ.

Documents déposés en suivi des demandes du C. A.

Comme sollicité, un portrait de la clientèle et du portefeuille de prêts en financement au 31 mars 2018 est disponible sur le site du conseil d'administration.

RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION DE LA SÉANCE DU 6 SEPTEMBRE 2018

Le comité de vérification a tenu une séance le 6 septembre 2018.

Madame Pascale Mongrain, présidente du comité, fait rapport au conseil d'administration.

Le gouvernement a annoncé, en août dernier, des mesures de soutien à l'économie visant à faire face aux tarifs douaniers et à améliorer la productivité des travailleurs et des entreprises au Québec, dont certaines visent des programmes de la société.

Conformément à la décision prise par le gouvernement, confirmée par lettre du ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation en date du 15 août 2018, le budget alloué au Programme d'appui à la diversification et au développement régional (PDDR) et au Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec (PADEAQ) est bonifié d'un montant de 30 M\$ pris à même les surplus de la société à raison de 15 M\$ pour chacun des exercices financiers 2018-2019 et 2019-2020. La décision sur la répartition de l'aide financière additionnelle autorisée entre les deux programmes appartient à la société.

Le comité s'est penché sur la répartition du montant de 30 M\$ entre les programmes.

Il est proposé de répartir le montant additionnel de 30 M\$ sur deux ans comme suit : 5 M\$ pour le PDDR et 25 M\$ pour le PADEAQ. Cette répartition est basée sur l'historique des dernières années et le rythme des engagements réalisés depuis le début de l'année. À ce jour, le budget engagé dans le cadre du PDDR s'élève à 6,2 M\$, sur une possibilité de 9 M\$. Pour le PADEAQ, ce budget s'élève à 45,4 M\$. La répartition recommandée permet la continuité du PDDR qui dispose d'un montant total d'aide financière limitée.

L'augmentation des budgets alloués aux programmes permettra de supporter jusqu'à 2 300 projets supplémentaires.

Un questionnaire sur le libellé de la modification proposée au Programme d'appui à la diversification et au développement régional est soulevé. Le comité confirme s'être penché attentivement au libellé proposé, lequel a été modifié à sa satisfaction avant d'en faire la recommandation au conseil.

**PROGRAMME D'APPUI À LA DIVERSIFICATION ET AU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL
ET DU PROGRAMME D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES AGRICOLES
DU QUÉBEC – HAUSSE DU BUDGET – MODIFICATIONS DE PROGRAMMES**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1521

1° QUE la bonification de l'aide financière du Programme d'appui à la diversification et au développement régional et du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec d'un montant de 30 M\$ à raison de 15 M\$ pour chacune des années financières 2018-2019 et 2019-2020 à même le cadre budgétaire de la société soit autorisée;

2° QUE la répartition de cette aide supplémentaire soit fixée à 5 M\$ pour le Programme d'appui à la diversification et au développement régional et à 25 M\$ pour le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec;

3° QUE les modifications au Programme d'appui à la diversification et au développement régional déposées à la présente séance soient adoptées;

4° QUE les modifications au Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec déposées à la présente séance soient adoptées;

5° QUE la date de l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 5 octobre 2018.

Monsieur Jean-François Brouard, vice-président aux assurances et à la protection du revenu et maître Jean-Pierre Émond, directeur des affaires juridiques, se joignent à la séance pour le prochain sujet.

La mesure de la modulation du partage de la prime pour tous les secteurs sous ASRA et l'exclusion des prélevés aux plans conjoints du calcul des revenus stabilisés en ASRA découlent des orientations gouvernementales 2010-2015.

Sous réserve de l'obtention des autorisations gouvernementales requises, le conseil d'administration de la société a approuvé, à sa séance du 11 mai 2018, les mesures suivantes :

- L'introduction au Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA), à compter de l'année d'assurance 2019, d'une notion de franchise en lieu et place de la modulation du partage de la prime pour tous les secteurs couverts par le programme lorsque des écarts de coût de production sont constatés entre les grandes entreprises et les entreprises enquêtées;
- conséquemment, l'abolition de l'application de la mesure de modulation du partage de la prime pour tous les secteurs couverts en ASRA;
- l'application d'une franchise de 4,40 \$/100 kg sur les unités assurées des entreprises porcines de grande taille à compter de l'année 2019.

Le conseil d'administration avait également demandé d'établir les paramètres permettant de définir les entreprises de grande taille aux fins de l'application du Programme ASRA.

Le 3 juillet 2018, le gouvernement a autorisé La Financière agricole à modifier le Programme ASRA pour que soit pris en compte, dans le calcul du revenu stabilisé, le montant des prélevés versés par les producteurs aux plans conjoints spécifiquement à des fins de recherche et de promotion, et ce, à compter de l'année 2019. Cette décision s'appuie notamment sur une des pistes identifiées par le Groupe de travail sur la sécurité du revenu en agriculture au Québec.

Il a également autorisé la société à abroger le mécanisme de modulation du partage de la prime pour les entreprises de grande taille mis de l'avant dans le cadre des orientations gouvernementales 2010-2015 et à le remplacer par une franchise ou par tout autre mécanisme selon les secteurs de production, et ce, à compter de l'année 2019.

Les modifications proposées au Programme ASRA pour confirmer l'application des décisions prises par le gouvernement et la société sont déposées.

Elles visent, d'une part, à introduire la notion de franchise au Programme ASRA. Dans un premier temps, le programme établit une franchise en baisse de compensation pour les entreprises porcines de grande taille de plus de 3 000 truies et 100 000 porcs. Tout nouvel adhérent se verra appliquer une franchise, dès l'année d'assurance en cours, lorsqu'il est affilié à une entreprise de grande taille déjà existante. Autrement, la franchise est appliquée à compter de l'année d'assurance suivant l'année d'assurance au cours de laquelle l'adhérent ou le nouveau regroupement d'adhérents a été reconnu comme entreprise de grande taille.

À cet effet, la société propose que les entreprises de grande taille soient celles considérées lors d'une étude de coûts de production des grandes entreprises, soit selon la notion d'affilié (une société par actions, une société de personnes ou une fiducie, tout actionnaire, sociétaire, commanditaire ou coopérative à tout niveau, qui détient au moins 10 % des actions d'une quelconque catégorie ou des parts de l'entreprise) ou selon la notion de gestion commune (ex. : même adresse, même numéro de téléphone, mise en commun des opérations et des ressources, liens familiaux, liens entre actionnaires, sociétaires ou commanditaires ou tout autre élément).

M^e Emond fournit les explications requises sur les éléments à considérer dans l'analyse qui sera faite, tant pour le regroupement d'une entreprise à une entreprise de grande taille que sur la gestion commune et les liens familiaux de premier degré. La Direction des affaires juridiques s'est assuré de l'uniformisation et de la cohérence, entre les programmes, des concepts et de la terminologie utilisés.

D'autre part, les modifications proposées permettront de prendre en compte, lors du calcul du revenu stabilisé, le montant des prélevés versés aux plans conjoints à des fins de recherche et de promotion des produits couverts, et ce, à compter de l'année 2019. Ainsi, par exemple, un fonds de recherche financé par des producteurs serait admissible. Les contributions prélevées et utilisées aux fins suivantes ne seront pas prises en compte dans le calcul du revenu annuel net : le financement (frais d'administration) de centres de recherche et d'expertise, la réalisation d'une étude de coût de production et l'acquisition d'infrastructures.

L'application d'une franchise en baisse de compensation de 4,40 \$/100 kg de porc pour les entreprises porcines de grande taille se traduit par une économie budgétaire de l'ordre de 3,7 M\$ annuellement, incluant l'abolition de la modulation du partage de la prime.

En prenant en considération la réintroduction des contributions reliées à la promotion et à la recherche dans le calcul du revenu stabilisé (coût budgétaire de 2,9 M\$), l'impact budgétaire se traduit par une économie nette de 0,8 M\$ annuellement.

Une rencontre avec les dirigeants des grandes entreprises porcines est prévue à la fin octobre pour les informer des modalités liées à la décision d'appliquer une franchise dans le secteur porcin, à compter de l'année d'assurance 2019. Les clients assurés faisant partie de regroupements reconnus comme entreprise porcine de grande taille seront également informés.

Le conseil d'administration souscrit aux modifications proposées au Programme ASRA.

**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES –
MODIFICATIONS – CALCUL DU REVENU STABILISÉ ET
SITUATION DES ENTREPRISES DE GRANDE TAILLE**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1522

1° QUE les modifications au Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles déposées à la présente séance soient adoptées;

2° QUE la date de l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 5 octobre 2018, celles-ci étant applicables à compter de l'année d'assurance 2019 pour le secteur animal et à compter de l'année d'assurance 2019-2020 pour le secteur végétal.

En cohérence avec les modifications apportées au Programme ASRA, il est proposé qu'une demande de révision déposée par une entreprise contestant son regroupement à une entreprise de grande taille soit traitée par le comité de révision – assurances, sans passer préalablement par le comité de réexamen en région.

**POLITIQUE SUR LES DEMANDES DE RÉVISION DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE,
MODIFICATIONS – CHEMINEMENT DES DOSSIERS – ENTREPRISES DE GRANDE TAILLE**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1523

1° QUE les modifications à la Politique sur les demandes de révision et à son annexe présentées à la présente séance soient approuvées;

2° QUE l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 1^{er} janvier 2019.

– **Ordre du jour de la séance du 6 septembre 2018**

L'ordre du jour de la séance du comité de vérification du 6 septembre 2018 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

Aucun sujet n'a été porté à l'attention du comité.

Les résultats financiers prévisibles au 31 mars 2019, sur la base des données actualisées au 31 juillet 2018, sont déposés.

Les principales variations sont portées à l'attention des administrateurs.

Le budget 2018-2019 prévoyait un excédent des revenus sur les dépenses de 125 M\$. L'excédent projeté pour l'exercice financier est ramené à 108,8 M\$. Cette révision à la baisse s'explique principalement par la décision gouvernementale de bonifier, à même le cadre budgétaire de la société, le budget alloué au Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec (PADEAQ) et au Programme d'appui à la diversification et au développement régional (PDDR).

Au chapitre des revenus, la principale variation consiste en l'augmentation de 8 M\$ de la contribution du gouvernement du Canada essentiellement attribuable à la hausse de la contribution au programme Agri-stabilité.

Les résultats prévisibles au regard des dépenses administratives demeurent les mêmes.

Au niveau des dépenses de programmes, on observe :

- Une augmentation de 13,6 M\$ des dépenses relatives à la subvention à l'investissement et à la contribution au paiement de l'intérêt découlant de la hausse du budget du PADEAQ et du PDDR et de la diminution des dépenses pour le Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique;
- une diminution nette de 1,9 M\$ prévue des dépenses relatives à la contribution au Fonds ASRA;
- une hausse des dépenses de 14,8 M\$ pour le programme Agri-stabilité qui s'explique par :
 - o l'augmentation prévue des contributions de 15,3 M\$ (baisse des prix dans les secteurs porcin, bovin et céréalier);
 - o une contingence révisée à 5 % représentant 0,5 M\$.

Enfin, les autres variations liées aux programmes AGRI s'expliquent par une baisse prévue des contributions et une contingence révisée de moitié.

Le budget initial, approuvé en début d'année financière, demeure le budget de référence.

RÉSULTATS FINANCIERS PRÉVISIBLES 2018-2019 AU 31 JUILLET 2018

Résolution
N° 1524

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

QUE le conseil d'administration prenne acte des résultats financiers prévisibles 2018-2019 au 31 juillet 2018.

La Politique générale de placement et de financement régit les opérations financières de la société. Elle intègre les volets suivants :

- La Politique de gestion de trésorerie qui regroupe l'ensemble des opérations reliées à la gestion de l'encaisse et aux transactions liées aux opérations de placement et de financement à court terme;
- la Politique de placement qui traite de l'ensemble des opérations à long terme, dont les sommes déposées à la Caisse de dépôt et placement du Québec.

Un bilan détaillé des opérations de la gestion de la trésorerie, des placements à long terme de la société et des fonds qu'elle administre pour l'exercice financier 2017-2018 est déposé.

Coûts du financement

Aucun emprunt externe n'a été requis auprès d'institutions financières en 2017-2018. Les besoins ont été comblés à même les fonds administrés par la société.

Le taux moyen de financement des emprunts à court terme effectués en 2017-2018 s'est établi à 1,22 %. Ce taux est inférieur de 17 points de base à l'objectif de performance fixée de 1,39 %, pour un coût total de financement de 1,5 M\$ pour la société et de 4 M\$ pour le Fonds ASRA en raison de sa situation déficitaire.

Placements à court terme

La gestion active de la trésorerie englobe huit portefeuilles, soit ceux de la société, du Fonds d'assurance récolte, du Compte dédié à la couverture des pertes liées à la garantie de prêts, d'Agri-investissement, d'Agri-Québec, du Fonds d'investissement pour la relève agricole, de Capital Financière agricole inc. et du Centre d'études sur les coûts de production en agriculture.

Le rendement moyen réalisé avec la gestion active des placements a été, au cours de l'exercice financier 2017-2018, de 1,21 % pour l'ensemble des portefeuilles sous gestion de la société. Ce rendement est de 29 points de base supérieur à l'objectif de valeur ajoutée fixée.

Les revenus provenant de la gestion active de trésorerie ont été de 7,1 M\$ en 2017-2018.

Placements à long terme

Trois portefeuilles de placements à long terme sont gérés à la Caisse de dépôt et placement du Québec.

a. Fonds ASREC

Pour l'année 2017-2018, le portefeuille du Fonds ASREC affiche un rendement de 4,21 %, ce qui le place au-dessus de l'indice de référence de 4,07 % et de son rendement espéré établi à 3,6 % sur un horizon de 10 ans.

La valeur marchande du portefeuille au 31 mars 2018 atteint 396,5 M\$, une augmentation de 59,6 M\$ par rapport au 31 mars 2017.

b. Compte dédié

Le portefeuille de référence du Compte dédié a généré un rendement de 5,91 % pour l'année 2017-2018, ce qui le place au-dessus de l'indice établi de 4,86 %. Cette performance est au-dessus du rendement espéré de 4,7 % sur un horizon de 10 ans.

La valeur marchande du portefeuille au 31 mars 2018 est de 212,6 M\$.

c. Réserve de 317 M\$

Pour l'année 2017-2018, le portefeuille affiche un rendement de 2,83 %, soit au-delà de son indice de référence de 2,56 % et de son rendement espéré de 2,5 % sur un horizon de 10 ans.

La valeur marchande du portefeuille au 31 mars 2018 atteint 325,5 M\$.

Les objectifs de performance de ces portefeuilles ont donc tous été atteints et même dépassés.

BILAN DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE AU 31 MARS 2018

Résolution
N° 1525

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

QUE le conseil d'administration prenne acte du Bilan de la gestion active de la trésorerie au 31 mars 2018.

– **Direction de la vérification interne**

- Tableau synthèse – Travaux de vérification interne

Le tableau synthèse sur les travaux de vérification interne est déposé.

██
██

- Plan d'audit 2018-2019 – État d'avancement au 31 août 2018

Le comité a pris connaissance de l'état d'avancement, au 31 août 2018, de la réalisation des mandats prévus au plan d'audit 2018-2019. La réalisation des mandats se poursuit normalement.

- Rapport d'évaluation externe de la fonction de vérification interne

Conformément aux normes de l'IIA, une deuxième évaluation externe des activités de l'audit interne a été réalisée. Le rapport de la firme Mallette est déposé.

La Direction de la vérification interne (DVI) a obtenu la certification que ses activités et pratiques sont toujours conformes aux normes de l'IIA et qu'elle peut utiliser la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » dans le cadre de ses rapports.

- Plan d'amélioration continue pour les éléments soulevés par l'évaluation externe 2018

La firme Mallette a identifié, dans son rapport, trois opportunités d'amélioration, dont l'élaboration par la DVI d'un plan stratégique qui orientera ses actions dans un horizon à moyen et long terme. Le comité assurera le suivi approprié.

- Plan d'amélioration continue pour les éléments soulevés par l'autoévaluation de 2016

Une grille d'évaluation à utiliser par le comité pour évaluer la DVI annuellement est en développement.

- Avis sur la Procédure de gestion des incidents de sécurité informatique

La DVI a produit un avis sur la conformité de la Procédure de gestion des incidents de sécurité informatique par rapport aux exigences du cadre réglementaire gouvernemental et aux pratiques recommandées.

L'avis conclut que la procédure doit être actualisée et que son contenu doit être restructuré afin de mieux refléter les bonnes pratiques. Un échéancier de réalisation des travaux sera déposé.

- Rencontre à huis clos

Les membres du comité ont rencontré le directeur de la vérification interne à huis clos.

– Procès-verbal de la séance du 19 juin 2018

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 19 juin 2018.

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles a tenu une séance le 6 septembre 2018.

Monsieur Alain Gagnon, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES DE LA SÉANCE DU 6 SEPTEMBRE 2018

À l'origine, la Politique d'attribution des commandites avait été approuvée par le conseil d'administration.

Afin de simplifier le processus, tout en respectant les règles applicables en matière de délégation, il est proposé de déléguer au président-directeur général le pouvoir de modifier la Politique.

Après échanges, [REDACTED]

Les administrateurs sont informés que la Politique, dont la portée avait été restreinte dans la foulée des restrictions budgétaires gouvernementales de 2014, sera actualisée comme suit :

- Puisque la société entend renforcer ses actions auprès de la relève agricole et qu'une stratégie de positionnement couvrant la période 2018-2021 a été élaborée, la Politique sera élargie de façon à permettre d'attribuer une commandite pour des événements organisés pour la relève agricole ou qui en réunissent les membres, même si ces activités ne sont pas organisées par la relève agricole.
- La Politique sera aussi modifiée afin de prendre en compte la *Stratégie de santé et de bien-être des animaux* adoptée par le MAPAQ, ce qui permettra de commanditer les activités mettant en valeur les bonnes pratiques d'élevage et les bonnes pratiques agroenvironnementales.

Le budget de 57 000 \$ alloué aux commandites en 2018-2019 sera revu à la hausse pour 2019-2020, tout en tenant compte des paramètres gouvernementaux. Aucun enjeu budgétaire n'est associé au dossier.

Afin de tenir compte des nouveaux paramètres de la Politique, des modifications seront apportées à l'avis de pertinence lié à certains projets de commandites nationale et régionale.

La possibilité de distinguer, en termes d'appellation, les politiques internes de celles relevant du conseil d'administration sera examinée.

POLITIQUE D'ATTRIBUTION DES COMMANDITES, DÉLÉGATION

Résolution
N° 1526

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE la Politique d'attribution des commandites devienne une politique interne sous la responsabilité du président-directeur général;

2° QUE soit délégué au président-directeur général le pouvoir d'apporter tout changement et toute modification à cette politique;

3° QU'un bilan annuel de l'application de cette politique soit présenté annuellement au conseil d'administration.

Un poste est à combler au comité des services à la clientèle à la suite du départ de madame Michèle Lalancette.

DÉSIGNATION D'UN MEMBRE DU COMITÉ DES SERVICES À LA CLIENTÈLE

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1527

QUE madame Julie Bissonnette soit nommée membre du comité des services à la clientèle.

Un poste d'administrateur de Gestion FIRA inc. représentant La Financière agricole est à combler à la suite du départ de l'administratrice désignée par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation en application de la convention entre les actionnaires de Gestion FIRA inc.

NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR DE GESTION FIRA INC.

ATTENDU QUE [redacted]
[redacted];

ATTENDU QU' [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted];

ATTENDU QUE [redacted]
[redacted]
[redacted];

ATTENDU QUE [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted];

Pour donne suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1528

QUE monsieur Gilles Beaudry, directeur régional de la Direction régionale du Saguenay—Lac-Saint-Jean du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation soit nommé administrateur de Gestion FIRA inc. à titre de représentant de La Financière agricole du Québec désigné par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

– **Ordre du jour de la séance du 6 septembre 2018**

L'ordre du jour de la séance du comité du 6 septembre 2018 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

➤ Plan stratégique 2018-2022, suivi

Un état d'avancement du projet de Plan stratégique 2018-2022, auquel est joint le tableau synthèse du projet de plan stratégique intégrant les commentaires formulés par les administrateurs dans le cadre de leurs travaux de réflexion stratégique, est déposé.

Le comité a réexaminé certaines cibles, notamment en financement, et a convenu de les maintenir après avoir obtenu des informations additionnelles.

À sa demande, le texte du plan stratégique fera ressortir en quoi les actions à accomplir sont innovantes.

Au-delà de la donnée agrégée retenue pour le Programme d'assurance récolte (ASREC), le comité a demandé que les interventions de la société sur l'ensemble d'un secteur soient mesurées production par production.

Enfin, la cible 4.1 de l'objectif 4, spécifiquement associée au développement durable, fait toujours l'objet de travaux.

La mise en œuvre de certaines mesures prévues en ASREC [REDACTED]. Monsieur Desrosiers explique que ces dates butoirs ne limitent pas la possibilité de mettre en œuvre de certaines initiatives plus tôt. Un suivi sera assuré dans le prochain rapport de la direction.

Les orientations du projet de Plan stratégique 2018-2022 seront présentées au ministre responsable dès son entrée en fonction, lequel, sans remettre en question les orientations retenues compte tenu du fait que la FADQ est une société administrative qui administre des programmes normés, pourrait indiquer ses priorités.

[REDACTED]

Plan d'exploitation 2018-2019, orientations

Parallèlement à l'élaboration de son Plan stratégique 2018-2022 et en cohérence avec les orientations retenues, la société a amorcé la rédaction du Plan d'exploitation 2018-2019 portant sur la mise en œuvre des actions planifiées pour 2018-2019.

Une version préliminaire du projet de Plan d'exploitation 2018-2019 est déposée pour discussion et commentaires.

Considérant que le plan stratégique et le plan d'exploitation annuel ne sont pas finalisés et qu'ils ne seront soumis à l'approbation du conseil d'administration qu'en décembre 2018, [REDACTED]

[REDACTED]

Une reddition de comptes sera réalisée au 31 mars 2019.

- Mandat de suivi des recommandations du Commissaire au développement durable sur les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance (2015)

Le Commissaire au développement durable (CDD) a procédé à une vérification de l'optimisation des ressources à La Financière agricole en 2014-2015 concernant ses mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance. Six recommandations portant sur les mesures d'évaluation, la démarche d'étalonnage et la reddition de comptes avaient alors été formulées.

Une recommandation additionnelle faite par la Commission de l'administration publique au printemps 2017 invitait la société à réduire le nombre d'indicateurs mesurés dans son tableau de bord de gestion et à définir davantage d'indicateurs d'effets-impacts.

En mai, le CDD a sollicité la présentation des travaux réalisés par la société pour donner suite à ses recommandations ainsi que les pièces justificatives s'y rapportant.

Le Vérificateur général conclut que ses recommandations sur les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance ont été appliquées par la société. Il invite l'organisation à poursuivre ses efforts, notamment en déterminant des indicateurs de performance d'effets-impacts en matière de développement durable.

– Technologies de l'information – La performance et l'innovation au service de la clientèle

Depuis 2013, plusieurs analyses ont été réalisées :

- Architecture d'entreprise;
- Rapport QUALImètre;
- Rapport EY;
- Rapport sur la revue de mandat.

Ces rapports ainsi que le rapport de V-NÉO sur l'évaluation de la gouvernance et de l'organisation des ressources informationnelles sont venus confirmer la nécessité pour la société de se structurer davantage pour améliorer la capacité de réalisation de projets majeurs et d'optimisation afin de favoriser la performance et l'innovation au bénéfice de la clientèle.

Monsieur Desrosiers rappelle que la société devra démontrer au Dirigeant principal de l'information, responsable de coordonner les initiatives en ressources informationnelles, qu'elle a la capacité de livrer des projets d'envergure avant d'obtenir les autorisations et les ressources nécessaires à leur réalisation.

Sur la base de ce consensus et de la nécessité de s'aligner sur les référentiels reconnus en gouvernance et en gestion des ressources informationnelles (RI), la direction a amorcé la réalisation de trois chantiers majeurs :

- L'actualisation de l'architecture d'entreprise qui permettra de déterminer une vision d'affaires communiquée et comprise de tous;
- la mise en place de la Direction de la gestion de projets et de l'optimisation (DGPO) qui relèvera du président-directeur général et aura la responsabilité de gérer le portefeuille de projets et d'accompagner le secteur « affaires » dans la réalisation et l'optimisation de projets;
- la réorganisation des RI qui prendra en compte les obligations gouvernementales en RI; les pilotes de développement des systèmes et d'entretien des systèmes y seront regroupés.

L'annonce des décisions prises a été bien reçue par l'équipe de direction et les employés.

En outre, V-NÉO recommande de décréter un moratoire sur l'évolution des systèmes actuels.

La société aura inévitablement des choix à faire quant aux travaux à réaliser à même les paramètres budgétaires actuels et, par la suite, des priorités à établir sur les projets retenus. Par conséquent, il est probable que des demandes provenant de l'externe devront être reportées. Le ministre responsable et les partenaires seront sensibilisés à cette réalité.

– **Étude de performance comparée 2017-2018, plan d'action**

Conformément à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, la société réalise tous les trois ans une étude de performance comparée.

L'Étude de performance comparée 2017-2018 indique que la société se compare avantageusement aux autres organisations participantes pour la majorité des indicateurs étudiés. L'examen des résultats permet néanmoins de dégager des pistes d'action pour améliorer la performance et les façons de faire de la société en vue de la prochaine étude.

Le Plan d'action découlant de l'Étude de performance comparée 2017-2018 est déposé. Il propose 16 actions réparties entre les indicateurs étudiés suivants :

- Taux de satisfaction de la clientèle;
- délai de traitement d'un dossier;
- taux de couverture du marché;
- coût de revient par client.

Sur la recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, le conseil d'administration prend acte du Plan d'action découlant de l'Étude de performance comparée 2017-2018.

– **Programmation annuelle des ressources informationnelles (PARI) 2018-2019 – état d'avancement des projets majeurs au 30 juin 2018**

La Programmation annuelle en ressources informationnelles (PARI) 2018-2019 comprend dix priorités d'action :

- Poursuite ou démarrage des études de trois projets prioritaires :
 - Gestion des relations avec la clientèle (GRC);
 - Révision du modèle d'affaires en financement;
 - Choix d'une plateforme de développement.
- Poursuite de la réalisation de sept autres projets autorisés par le conseil d'administration.

Un état de l'avancement, au 30 juin 2018, de chacun des projets prioritaires en cours de réalisation ou à l'étude est déposé.

Au 30 juin 2018, les travaux se déroulent, dans l'ensemble, comme prévu avec une consommation de 21,7 % du budget, portant les coûts réels à 2 232,3 k\$. Il n'est pas anormal de se retrouver à ce niveau de dépenses à ce moment de l'année puisque la consommation des budgets en technologies de l'information n'est pas linéaire.

Les budgets sont respectés pour tous les projets à l'exception du projet Gestion des relations avec la clientèle, compte tenu de la décision qui a été prise d'approfondir la réflexion.

Un décalage dans l'échéancier planifié est observé pour six projets, mais l'impact est peu significatif. Le projet Déclaration obligatoire des rendements réels en ASREC nécessitera davantage de programmation qu'anticipé, ce qui explique l'écart observé tant pour l'échéancier que pour la portée du projet.

Les travaux se déroulent comme prévu et aucun enjeu n'est à porter à l'attention des administrateurs.

– **Gestion des contributions individuelles et période de transition – état de situation au 30 juin 2018**

Les améliorations apportées au processus de gestion des contributions des employés visaient, notamment, à arrimer ce dernier avec les plans stratégique et d'exploitation et les orientations gouvernementales.

La réalisation de la totalité des évaluations du rendement et de remise des attentes annuelles est établie au 30 avril de chaque année pour les évaluations et les attentes remises aux gestionnaires et au 30 juin pour celles des employés.

Afin de faciliter l'adaptation à ce nouveau processus, la période allouée cette année pour la réalisation de 100 % des évaluations du rendement et la remise des attentes a été prolongée jusqu'au 30 septembre, avec une cible de 75 % au 30 juin 2018.

Le comité a pris connaissance d'un état de situation sur la démarche d'évaluation de rendement et la signification d'attentes aux employés en date du 30 juin 2018.

Au 30 juin 2018, 55 % des évaluations du rendement avaient été réalisées et 45 % des employés avaient reçu des attentes. Monsieur Desrosiers précise qu'en date d'aujourd'hui, ce pourcentage atteint 90 %.

– **Bilan trimestriel du Plan de développement des ressources humaines au 30 juin 2018**

Le Plan de développement des ressources humaines (PDRH) 2018-2019 comprend les trois volets suivants :

- Les besoins collectifs de développement des compétences;
- les besoins individuels de développement des compétences;
- les besoins de développement des compétences de gestion.

Le comité a examiné le bilan trimestriel de l'état d'avancement des activités de formation, particulièrement pour les besoins collectifs de formation.

Au 30 juin 2018, 25 % des formations liées aux besoins de développement des compétences étaient complétées.

À la même date, le montant total des dépenses de formation individuelle de développement des compétences atteint plus de 18 000 \$, soit 19 % du budget prévu pour ce type de formation.

La quasi-totalité des personnes agissant à titre de supérieur immédiat au sein de l'organisation a été formée sur la gestion des contributions et la rédaction d'attentes.

Le conseil d'administration reçoit le bilan trimestriel de l'état d'avancement des activités de formation.

– **Sommaire du bilan annuel concernant les déclarations d'intérêts des employés**

Le comité a examiné le bilan annuel concernant les déclarations d'intérêts des employés. Aucune problématique significative n'en ressort.

En date du 1^{er} mai 2018, le registre comptait 163 déclarations, comparativement à 145 l'an dernier, dont 88 % proviennent d'employés des centres de services. Au global, 28 % des employés de la société détiennent des intérêts. La sensibilisation faite auprès des employés sur l'importance de déclarer leurs intérêts et de les mettre à jour peut expliquer en partie la hausse du nombre de déclarations produites.

Des quelque 237 intérêts déclarés, 49 réfèrent à des intérêts directs, 151 à des intérêts indirects et 35 à des activités exercées à l'extérieur de l'organisation.

Parmi les intérêts directs, 78 % d'entre eux concernent une situation où les employés détiennent des intérêts dans une entreprise agricole. La participation aux programmes AGRI est la plus importante avec 126 intérêts déclarés.

Un comité consultatif analyse les déclarations d'intérêts qui lui sont soumises par le répondant en matière d'éthique et de déontologie et formule les recommandations appropriées au besoin.

À ce jour, aucun signalement d'actes répréhensibles n'a été recensé en application de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics.

En 2017-2018, deux cas ont été analysés en lien avec la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme et les mesures appropriées ont été prises.

Le conseil d'administration reçoit le Bilan annuel concernant les déclarations d'intérêts des employés déposé à la présente séance.

– **Revue de presse abrégée**

Dans l'objectif de réduire le nombre de documents déposés au conseil d'administration et le délai entre la production de la revue de presse abrégée et le moment où les administrateurs peuvent en prendre connaissance, la revue de presse abrégée leur sera transmise mensuellement par courrier électronique.

La revue de presse sera bonifiée par l'ajout d'un encart sur les médias sociaux sur lesquels circulent de nombreuses publications de La Financière agricole.

– **Procès-verbal de la séance du 7 juin 2018**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 7 juin 2018.

**FONDS D'INVESTISSEMENT POUR LA RELÈVE AGRICOLE (FIRA),
SECTEURS DE PRODUCTION
ET RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES INTERVENTIONS**

Comme demandé dans le cadre des échanges sur le Fonds d'investissement pour la relève agricole tenus à la séance de juin dernier, un portrait des activités et des interventions du Fonds est déposé.

**REDDITION DE COMPTES À L'ÉGARD DU PLAN DE VEILLE STRATÉGIQUE
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC**

Un bilan des activités de veille réalisées au cours de l'année financière 2017-2018 est déposé.

**TABLEAUX DES SUIVIS DES RECOMMANDATIONS
DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE (CAP)
ET DU COMMISSAIRE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE (CDD)
SUR L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ ET DE LA PERFORMANCE**

Un inventaire des travaux réalisés par la société pour donner suite aux recommandations du Commissaire au développement durable et de la Commission de l'administration publique et les conclusions du Vérificateur général quant à l'application de ces recommandations sont déposés.

VARIA

[REDACTED]

DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE

La prochaine séance régulière est prévue le vendredi 2 novembre 2018, à Lévis.

Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour le huis clos.

HUIS CLOS

Une période de huis clos permettant aux administrateurs d'échanger privément précède la levée de la séance.

LEVÉE DE LA SÉANCE

La séance est levée vers 13 h 10. Elle est suivie d'une formation sur le lobbyisme donnée par M^e Jean-Sébastien Coutu du bureau du Commissaire au lobbyisme.

(Original signé par Alain Gagnon)

.....
Président du conseil

(Original signé par Ernest Desrosiers)

.....
Président-directeur général

(Original signé par Bernard Deshaies)

.....

(Original signé par Renée Saint-Hilaire)

.....
secrétaire générale

- 05.5 Ordre du jour de la séance du 17 octobre 2018
- 05.6 Sujets découlant du procès-verbal précédent
- 05.7 Cadre d'appétit et de tolérance au risque – Information
- 05.8 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Actualisation du coût de production pour les produits Porcelets et Porcs – état de situation (résultats préliminaires)
- 05.9 Liste des contrats de 25 k\$ et plus
- 05.10 Procès-verbal de la séance du 6 septembre 2018
- 06. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles de la séance du 17 octobre 2018
 - 06.1 Ordre du jour de la séance du 17 octobre 2018
 - 06.2 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 06.2.1 Démarche de priorisation des dossiers en technologies de l'information
 - 06.3 Projet de Plan stratégique 2018-2022
 - 06.4 Présentation des résultats de l'autoévaluation de l'intégration du développement durable à La Financière agricole au 1^{er} septembre 2018
 - 06.5 Bilan de l'application de la Politique interne sur la prise en compte des principes de développement durable dans les dossiers organisationnels structurants
 - 06.6 Plan d'action organisationnel sur la mobilisation des personnes
 - 06.7 Informations de gestion en ressources humaines et informationnelles
 - 06.8 Analyse de la performance du réseau régional – Plan de travail
 - 06.9 Procès-verbal de la séance du 6 septembre 2018
- 07. Rapport du comité des services à la clientèle du 15 octobre 2018
 - 07.1 Ordre du jour de la séance du 15 octobre 2018
 - 07.2 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 07.3 Relève agricole – Stratégie de positionnement 2018-2021
 - 07.4 Étude sur la satisfaction de la clientèle 2018 – Plans d'action
 - 07.5 Plan d'action de communication 2018-2019
 - 07.6 Simplification des communications écrites destinées à la clientèle – plan d'action
 - 07.7 Déclaration de services à la clientèle – Tableau de bord
 - 07.8 Capsules vidéo – FADQ, visionnement
 - 07.9 Procès-verbal de la séance du 4 juin 2018
- 08. Varia :
 - 08.1 Correspondance de l'Union des producteurs agricoles sur l'assurance stabilisation des revenus agricoles
 - 08.2 Gala Saturne
- 09. Date de la prochaine séance
- 10. Huis clos
- 11. Levée de la séance

**APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE TENUE LE 5 OCTOBRE 2018**

Résolution
N° 1529

Le projet de procès-verbal de la deux cent troisième séance du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec tenue le 5 octobre 2018 a été transmis à chacun de ses membres avec l'avis de convocation et IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, QUE le procès-verbal de la séance du 5 octobre 2018 soit adopté avec modifications.

SUJETS DÉCOULANT DU PROCÈS-VERBAL PRÉCÉDENT

Les sujets nécessitant un suivi sont de nouveau inscrits à l'ordre du jour.

RAPPORT DE LA DIRECTION – PRÉSENTATION

Le rapport de la direction est déposé. Monsieur Desrosiers fait le point sur la situation financière et les principaux enjeux de l'organisation en contextualisant les informations sur les dossiers et activités en cours, regroupés sous les volets suivants :

Volet financier

– Données financières

Les prévisions de revenus 2018-2019 ont légèrement augmenté en raison de la décision gouvernementale de bonifier les budgets alloués au Programme d'appui à la diversification et au développement régional et au Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec.

Les résultats prévisibles en date du 31 août 2018 ramènent l'excédent projeté de 125 M\$ à 108,8 M\$ au 31 mars 2019.

– Financement

L'encours en financement est en progression, à plus de 5,2 G\$, une augmentation de 5 % par rapport à 2017.

Le montant autorisé en financement ainsi que le nombre de certificats émis en date du 30 septembre 2018 ont légèrement diminué par rapport à la même date en 2017.

Le financement utilisé pour l'achat de fermes a augmenté de 22,8 %. Monsieur Desrosiers mentionne qu'en raison de la hausse des taux d'intérêt, les emprunteurs sont moins enclins à convertir leurs anciens prêts.

Le montant en subvention engagé pour la relève à temps plein est en progression, à 5,7 M\$, mais en légère diminution pour la relève à temps partiel. Le pourcentage d'entreprises en arrérages a légèrement augmenté, à 3,1 %, et les pertes demeurent faibles, à 0,3 M\$.

Le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec a stimulé d'importants investissements. Au 30 septembre 2018, on compte 3 221 projets pour des montants admissibles aux subventions à l'investissement de 47 M\$.

La plus forte augmentation en financement autorisé se retrouve dans les productions bovine, avicole et porcine alors qu'une baisse de 17,3 % est observée dans le secteur laitier.

Dans le cadre du Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique, 247 dossiers représentant des investissements totaux de 265 M\$, dont 41 M\$ en investissements admissibles, ont été traités. Le potentiel en subvention à l'investissement est estimé à près de 5,2 M\$, ce qui correspond à 2 G\$ d'investissements au terme du Programme.

– Paiements de programme

Les prévisions de compensations, indemnités ou dépenses de programme, le solde des fonds fiduciaires ASRA et ASREC et le solde du compte des participants aux programmes AGR1 pour l'exercice financier 2018-2019 sont présentés.

Une augmentation des paiements est anticipée en ASRA et le déficit du Fonds ASRA devrait augmenter à 321,5 M\$ au 31 mars 2019. Le solde du Fonds ASREC, en diminution, devrait se situer à 209,1 M\$ à la même date, compte tenu, notamment, des indemnités versées et de la baisse des primes.

Des sommes très importantes se retrouvent encore dans les comptes Agri-investissement (65,4 M\$) et Agri-Québec (209,1 M\$).

– Paiements en ASRA

Les compensations versées aux producteurs en assurance stabilisation des revenus agricoles pour les années d'assurance 2017 et 2018 sont présentées par produit. Le montant déboursé pour l'année d'assurance 2018 atteint 172 M\$ à ce jour, comparativement à 99 M\$ à la même date en 2017.

Volet stratégique

– Plan stratégique

Orientation 1 – Recentrer l'offre de produits

Les valeurs assurées en ASREC se situent à 1 445 M\$, une augmentation de 209 M\$, représentant 17 % de plus par rapport à l'année d'assurance 2017. Les augmentations les plus importantes sont observées dans la production de sirop d'érable, suivie de celles des pommes et des petits fruits et des grains. L'apiculture connaît une baisse de valeurs assurées.

Les facteurs expliquant cette augmentation sont l'augmentation substantielle des prix unitaires, l'augmentation des rendements probables, l'augmentation des unités assurées et l'ajout d'options de garantie.

Le paiement final dans le Foin est prévu en décembre. Les cas particuliers seront analysés individuellement.

Les valeurs assurées en production biologique ont connu une croissance de 104 % par rapport à 2017. La production de sirop d'érable est celle qui connaît la plus forte augmentation.

Orientations 2 et 3 – Améliorer les modes de prestation de services et Optimiser la performance et la gestion des risques organisationnels

Une analyse de la performance du réseau régional a été amorcée. Les résultats seront présentés de façon territoriale, provinciale et un exercice d'étalonnage sera réalisé avec d'autres organismes, lorsqu'applicable. L'échéance est fixée au 31 mars 2019.

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles a été saisi du plan de travail associé à cette analyse.

Orientation 3 – Optimiser la performance et la gestion des risques organisationnels

La tournée du président-directeur général au siège social et en région est complétée. Tous les employés ont été conviés; plus de 500 d'entre eux ont participé à ces rencontres et les commentaires recueillis sont positifs.

La mise en œuvre du Plan de développement des ressources humaines suit son cours. Plus de seize formations ont été offertes à 480 participants.

En lien avec le plan d'action de la mobilisation du personnel, un atelier *Rendez-vous talent* permettra d'informer les employés intéressés sur les mécanismes pouvant mener à une promotion.

Un Colloque de formation FADQ sera offert aux employés le 7 novembre, à Drummondville et le 13 novembre, à Québec. Les employés auront l'occasion de visionner le message de reconnaissance enregistré par le président du conseil d'administration au nom des administrateurs.

Le personnel de gestion a procédé à l'évaluation du rendement de 94 % du personnel et aux attentes signifiées pour 92 % en date du 30 septembre 2018. Les employés non évalués sont majoritairement de nouveaux employés ou des personnes en absence à long terme.

Dans le cadre de la révision de la structure de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles, trois chantiers majeurs sont démarrés :

- l'actualisation de l'architecture d'entreprise;
- la création de la Direction de la gestion de projets et de l'optimisation (DGPO) qui a la responsabilité de gérer le portefeuille de projets et d'accompagner le secteur « affaires » dans la réalisation et l'optimisation de projets;
- la réorganisation des ressources informationnelles (RI) qui prend en compte les obligations gouvernementales en RI et regroupe les pilotes de développement et d'entretien des systèmes.

Cette nouvelle gouvernance sera présentée au Dirigeant principal de l'information rattaché au Secrétariat du Conseil du trésor.

- Veille stratégique

Publications récentes

La société suit de près la situation dans le secteur laitier. Le prix du lait à la ferme a augmenté de 4,1 % entre les mois d'août et de septembre pour atteindre 75,58 \$/l'hectolitre.

Le taux de mortalité des abeilles est évalué à 39 % au Québec. La société compte 66 entreprises clientes faisant de l'apiculture leur production principale pour un encours de 11,9 M\$. Il s'agit d'une problématique importante, et ce, à l'échelle nord-américaine.

Le secteur du lait de chèvre connaît une forte turbulence liée à des problèmes de qualité du produit et des baisses de prix annoncées. Les impacts sur les revenus s'annoncent significatifs, mais des discussions sont en cours avec les transformateurs. La société compte 56 entreprises clientes en production principale pour un encours de 14,3 M\$.

Portraits

Un portrait du secteur laitier est déposé à titre d'information complémentaire. Cette production représente 25 % des clients actifs en financement et 50 % de l'encours total, soit 2,6 G\$.

Un portrait du secteur des grandes cultures est également déposé. Il indique que le nombre et la proportion des entreprises en grandes cultures en arrérages sont faibles et stables. L'encours de prêts garantis en grandes cultures atteint 585 M\$.

Volet communications

Rencontres

Le président-directeur général a rencontré le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, monsieur André Lamontagne, et son directeur de cabinet.

Par ailleurs, à l'occasion d'une rencontre avec des membres de la direction de la société, des représentants des Producteurs de lait du Québec ont réitéré leur appui à l'approche de financement responsable préconisé par la société. Ils ont également invité la société à promouvoir davantage la protection pour le Foin en assurance récolte dont le coût est peu élevé pour les producteurs.

Communiqués

Deux communiqués ont été diffusés, le premier sur le versement d'une deuxième avance pour le Foin et l'autre, sur les produits et services en financement adaptés aux investissements liés aux changements.

Actualités

Une formation sur les impacts des traités commerciaux sur l'agriculture québécoise et la clientèle de la société, dont l'Accord États-Unis-Mexique-Canada, sera offerte aux administrateurs en après-midi.

Un troisième cas de maladie débilitante du cerf a été confirmé. La société poursuit des analyses visant à déterminer les besoins et les paramètres d'une intervention financière visant à supporter les entreprises de cervidés affectés en collaboration avec le MAPAQ.

Les résultats de l'autoévaluation de l'intégration du développement durable selon la norme BNQ21000 au 1^{er} septembre 2018 indiquent que la société a augmenté son pointage, lequel est passé de 3/5 en 2017-2018 à 3,1/5 en 2018-2019. L'objectif du projet de Plan stratégique 2018-2022 est d'atteindre 3,5/5 en 2021-2022.

Au cours de l'exercice financier 2017-2018, 100 % des dossiers identifiés comme structurants ont fait l'objet d'une prise en compte des principes de développement durable. La cible que la société s'était fixée pour la mise en œuvre de cette politique a été atteinte pour toute la durée du Plan d'action de développement durable 2015-2018.

Les administrateurs réitèrent l'importance de moderniser les systèmes informatiques rapidement. Monsieur Desrosiers explique que la société doit procéder avant toute chose à la priorisation des dossiers, après quoi elle devra démontrer au Dirigeant principal de l'information qu'elle a la capacité de livrer les projets qu'elle aura priorisés pour obtenir l'autorisation d'aller de l'avant. La démarche et les critères de priorisation proposés seront soumis au conseil d'administration. Une rencontre du conseil d'administration avec le ministre responsable sera planifiée à la suite de l'approbation du Plan stratégique 2018-2022.

[REDACTED]

RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION DE LA SÉANCE DU 17 OCTOBRE 2018

Le comité de vérification a tenu une séance le 17 octobre 2018.

Madame Pascale Mongrain, présidente du comité, fait rapport au conseil d'administration.

En mai 2017, le conseil d'administration avait souscrit au développement d'une garantie de prêt levier pour supporter des projets comportant un niveau de risque plus élevé, mais démontrant du potentiel, en élargissant sa portée au-delà de la relève agricole. Cette orientation répondait, de plus, à une attente gouvernementale de supporter les investissements d'une relève agricole ne répondant pas au profil traditionnel.

Une garantie de prêt levier pourrait être autorisée en l'absence d'équité suffisante, de garanties disponibles ou de cautionnement adéquat. La décision de crédit s'appuierait essentiellement sur la qualité de la direction, sur le niveau de formation et l'expérience pratique et sur un plan d'affaires crédible. Les entreprises de petite taille, les cultures émergentes, les projets de retour à la terre ont été identifiés comme secteurs potentiels.

Les critères d'admissibilité et les paramètres applicables à la garantie de prêt levier ont été établis en tenant compte du risque plus élevé associé à ce type de financement :

- La garantie de prêt levier s'adresserait à toute la clientèle agricole, sans critère lié à l'âge, à l'exception des catégories de la clientèle « membres-emprunteurs » et des entreprises de biens et services, notamment, les entreprises de transformation qui ont accès à la garantie de prêt traditionnelle et au financement sous forme de capital de risque offert par Capital Financière agricole inc.
- Elle serait accordée au cours des cinq premières années :
 - de la création d'une entreprise, ou
 - de l'acquisition de 100 % des intérêts d'une entreprise agricole existante lors d'une même transaction.
- La garantie de prêt pourrait atteindre 100 000 \$ sans prise de garantie mobilière ou immobilière. La durée d'amortissement maximale serait de 10 ans et le taux d'intérêt serait celui prévu au Programme de financement de l'agriculture.

- La nouvelle entreprise agricole ou l'entreprise agricole existante ne pourrait obtenir de garantie de prêt levier si elle est détenue par une personne physique, une personne morale, une société en nom collectif ou en commandite qui détient, au moment de l'autorisation de la garantie de prêt levier, des intérêts dans une autre entreprise agricole.
- La ou les personnes composant l'entreprise agricole devraient posséder les qualités et aptitudes de gestion requises à la réalisation du projet, plus particulièrement en matière de formation académique ou d'expérience pratique pertinente. À la demande du comité, la grille d'analyse relative à la capacité de gestion du promoteur a été jointe aux documents déposés.
- Les perspectives de réalisation du projet et de sa rentabilité financière devront être démontrées.
- Toutes les fins de financement seraient admissibles, à l'exception des consolidations de dettes, des résidences et des besoins d'un tiers.
- L'entreprise pourrait être admissible à une subvention à la relève agricole.
- Une garantie de prêt levier ne pourrait être consentie lorsque des garanties ont été prises par d'autres créanciers pour des prêts non garantis par la société.
- La garantie de prêt levier pourrait être l'unique intervention en financement pour cette entreprise ou être complémentaire à une autre garantie de prêt autorisée par la société.
- La garantie de prêt levier ne serait pas offerte dans le cadre de la formule vendeur-prêteur, ni simultanément avec le congé de versements de capital que permet le produit Appui capital relève. À la demande du comité, des démarches ont été faites auprès du ministère afin que la garantie de prêt levier soit admissible à la subvention à l'investissement du Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique, lequel s'est montré ouvert à cette demande.

Les premiers certificats seront autorisés à compter du 1^{er} janvier 2019. Le produit sera simple à administrer, tant pour la société que pour les institutions financières.

En plus d'intégrer le produit au Programme de financement de l'agriculture, des modifications de concordance doivent être apportées au Programme de protection contre la hausse des taux d'intérêt, au Programme d'appui financier à la relève agricole, au Programme d'appui à la diversification et au développement régional, au Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec, au Cadre de délégation en matière de financement agricole et forestier et au Règlement sur les frais exigibles par La Financière agricole.

À la demande du comité, la société a demandé au MAPAQ de reconnaître la garantie de prêt levier aux fins de l'application du Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique. Le ministère s'est montré ouvert à modifier son programme en ce sens.

Par souci de cohérence dans l'appréciation des projets à l'échelle provinciale, l'admissibilité à la garantie de prêt levier sera étudiée centralement par la Vice-présidence au financement. On estime qu'une vingtaine de dossiers pourraient être autorisés annuellement; les développements informatiques ont été évalués à environ 20 000 \$.

La société doit anticiper un taux de pertes significativement plus élevé que celui associé à ses activités régulières, soit d'au moins 30 %. Une évaluation sera réalisée au terme de la première année d'application.

Le nouveau produit ne devrait pas avoir un impact important sur les activités du Fonds d'investissement pour la relève agricole.

Le conseil d'administration souscrit à la proposition soumise, sous réserve d'exiger de l'entreprise qu'elle ait recours à des services d'accompagnement qui pourront prendre la forme d'encadrement technique, de services-conseils ou de mentorat.

[REDACTED]

**GARANTIE DE PRÊT LEVIER
ET MODIFICATIONS DE PROGRAMMES :**

**PROGRAMME DE FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE
PROGRAMME DE PROTECTION CONTRE LA HAUSSE DES TAUX D'INTÉRÊT
PROGRAMME D'APPUI FINANCIER À LA RELÈVE AGRICOLE
PROGRAMME D'APPUI À LA DIVERSIFICATION ET AU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL
PROGRAMME D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES AGRICOLES DU
QUÉBEC
CADRE DE DÉLÉGATION EN MATIÈRE DE FINANCEMENT AGRICOLE ET FORESTIER
RÈGLEMENT SUR LES FRAIS EXIGIBLES PAR LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU
QUÉBEC**

Résolution
N° 1530

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE la mise en œuvre de la garantie de prêt levier selon les paramètres d'application déposés à la présente séance soit approuvée;

2° QUE les modifications au Programme de financement de l'agriculture, au Programme de protection contre la hausse des taux d'intérêt, au Programme d'appui financier à la relève agricole, au Programme d'appui à la diversification et au développement régional et au Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec déposées à la présente séance soient adoptées;

3° QUE les modifications au Règlement sur les frais exigibles par La Financière agricole du Québec déposées à la présente séance soient adoptées;

4° QUE les modifications au Cadre de délégation en matière de financement agricole et forestier déposées à la présente séance soient approuvées;

5° QUE la date de l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 1^{er} janvier 2019.

En vertu de l'article 78 du programme ASRA, les contributions unitaires à l'égard des produits couverts par le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles pour le secteur animal doivent être adoptées par le conseil d'administration au plus tard à la fin de l'année d'assurance en cours, soit le 31 décembre 2018.

Le comité a pris connaissance d'une proposition de taux de contributions unitaires des producteurs (1/3) pour l'année d'assurance 2018. Elles prennent en compte les dernières prévisions de compensations, le solde du fonds d'assurance et l'actualisation des fermes types. Elles ont été déterminées en conformité avec la méthode de tarification approuvée par le conseil d'administration, telle qu'établie par une firme d'actuaire indépendante.

En considérant les contributions des adhérents et de la société totalisant 178,5 M\$, et des compensations de 258,4 M\$ en 2018, le déficit du Fonds ASRA augmentera de 79,8 M\$ par rapport à l'année précédente, pour se situer à 286,5 M\$ au 31 mars 2019 pour le secteur animal.

**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES –
DÉTERMINATION DES CONTRIBUTIONS UNITAIRES AUX ADHÉRENTS
DU SECTEUR ANIMAL POUR L'ANNÉE D'ASSURANCE 2018**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1531

1° QUE les taux de contributions unitaires pour l'année d'assurance 2018 à l'égard des produits assurables du secteur animal couverts par le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles déposés à la présente séance soient adoptés;

2° QUE les modifications à l'article 78 du Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) qui en découlent soient adoptées;

3° QUE la date de l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 2 novembre 2018.

Le Programme d'assurance récolte offre actuellement trois options de garantie pour le sirop d'érable; la presque totalité de la clientèle visée opte pour le niveau de protection maximal de 80 %. La Fédération des producteurs acéricoles du Québec a exprimé son intérêt pour une couverture plus élevée, à 85 %, laquelle est disponible dans la plupart des productions assurées en assurance récolte.

Une proposition visant à introduire l'option de garantie à 85 % pour ce produit à compter de l'année d'assurance 2019 est présentée. Cette couverture peut maintenant être offerte puisque la société dispose des historiques réels et de données crédibles dans cette production et que le taux de prime de la protection n'excède pas 9 % de la valeur assurable, tel que le prévoit l'Accord-cadre fédéral-provincial-territorial. La répartition des contributions de cette nouvelle option sera identique à celles des autres options de couverture, soit 40 % pour l'assuré, 24 % pour la société et 36 % pour le gouvernement du Canada.

Advenant le cas où 50 % des adhérents migraient vers l'option à 85 %, les valeurs assurées augmenteraient de 3 % et les contributions, de 515 k\$, dont un montant annuel estimé à 124 k\$ pour la société. Les impacts sur les systèmes informatiques sont minimes.

Monsieur Desrosiers précise que la réduction des options de garantie offertes à la clientèle en assurance récolte ne comporterait aucun avantage ou gain pour la société.

**PROGRAMME D'ASSURANCE RÉCOLTE – MODIFICATIONS –
SIROP D'ÉRABLE – OPTION DE GARANTIE À 85 %**

Résolution
N° 1532

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE les modifications au Programme d'assurance récolte déposées à la présente séance soient adoptées;

2° QUE ces modifications soient applicables à compter de l'année d'assurance 2019.

À la suite de la légalisation du cannabis à des fins récréatives, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux se sont positionnés sur le traitement de cette production en regard des programmes de gestion des risques. Pour la durée du Partenariat canadien pour l'agriculture, signé à l'été 2018, ces gouvernements ont pris la décision d'ajouter le cannabis à la liste des produits inadmissibles aux programmes Agri-investissement et Agri-stabilité, à l'exception du chanvre industriel.

Par souci de cohérence, des ajustements en ce sens doivent être apportés aux programmes complémentaires québécois Agri-Québec et Agri-Québec Plus.

En ce qui concerne les programmes de financement, les orientations gouvernementales sur l'admissibilité ou l'inadmissibilité de cette culture devraient être connues prochainement.

Par ailleurs, les modifications de clarification et de concordance suivantes sont proposées au programme Agri-Québec, principalement pour les entreprises en transition vers l'agriculture biologique :

- Une entreprise ne peut bénéficier qu'une seule fois de la bonification d'Agri-Québec.
- Dans le cas d'un transfert de compte d'un particulier à une société par actions, cette dernière bénéficiera de la bonification d'Agri-Québec jusqu'à la fin de la période de trois ans établie pour le particulier.

Ces modifications n'ont pas d'impacts significatifs, ni pour la clientèle ni pour la société.

Lorsque des modifications de concordance ou de clarification sont proposées à des dispositions de programmes non directement liées au sujet principal, le comité de vérification aura le loisir de demander qu'elles fassent l'objet d'une présentation distincte.

Le questionnement soulevé sur l'interprétation à donner à l'article 42 du programme Agri-Québec fera l'objet d'un suivi à la prochaine séance.

**AGRI-QUÉBEC ET AGRI-QUÉBEC PLUS –
MODIFICATIONS VISANT À RENDRE LE CANNABIS NON ADMISSIBLE
ET AUTRES MODIFICATIONS DE CLARIFICATION ET DE CONCORDANCE**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1533

1° QUE les modifications au programme Agri-Québec déposées à la présente séance soient adoptées;

2° QUE les modifications aux articles 2, 23.1, 32 et 42 soient applicables à compter de l'année de programme 2018 et les modifications à l'article 12, à compter de l'année de programme 2017;

3° QUE les modifications au programme Agri-Québec Plus déposées à la présente séance soient adoptées;

4° QUE ces modifications soient applicables à compter de l'année de programme 2018.

– **Ordre du jour de la séance du 17 octobre 2018**

L'ordre du jour de la séance du comité de vérification du 17 octobre 2018 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

Aucun sujet n'est à porter à l'attention des administrateurs.

– **Cadre d'appétit et de tolérance au risque – Information**

À la lumière des travaux de EY sur la révision du modèle d'affaires en financement, il avait été convenu de définir un cadre d'appétit et de tolérance au risque adapté pour les deux grands secteurs de la société, ceux du financement et des assurances.

Après avoir pris connaissance d'un projet de cadre d'appétit et de tolérance au risque pour le secteur du financement, le comité a demandé à la direction de revoir le projet en fonction des commentaires formulés par ses membres avant d'en faire la présentation au conseil d'administration. Le sujet est donc reporté à la séance de décembre prochain.

En réponse à un questionnement sur l'établissement des provisions liées au portefeuille de prêts, monsieur Desrosiers mentionne qu'une analyse actuarielle du Compte dédié est réalisée tous les cinq ans et qu'une telle étude est actuellement en cours. Cette étude évaluera notamment les impacts liés à la majoration de la garantie de prêt à 15 M\$ sur le niveau de provisions. Les résultats seront portés à l'attention du Vérificateur général.

La méthode de calcul des provisions générale et spécifique fera l'objet d'une présentation distincte à la séance de février 2019.

– **Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Actualisation du coût de production pour les produits Porcelets et Porcs – état de situation (résultats préliminaires)**

Les résultats préliminaires de l'étude de coûts de production 2017 réalisée par le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA) pour les produits Porcelets et Porcs, dont l'application est prévue pour l'année d'assurance 2019, sont déposés.

Les critères de spécialisation de la population cible de la nouvelle étude, approuvés par le conseil d'administration en décembre 2017, prennent en compte les conclusions de l'étude sur les grandes entreprises porcines dont le cheptel reproducteur est supérieur à 3000 truies.

La population cible compte 333 entreprises possédant entre 23 et 3 000 truies en inventaire pour un cheptel reproducteur de 128 818 truies, soit 44 % du volume de la production totale assurée. La population admissible pour l'étude respectant les critères d'uniformisation s'élevait à 210 entreprises alors que les résultats de l'enquête reposent sur un échantillon aléatoire constitué de 69 entreprises parmi celles-ci.

Les résultats préliminaires indiquent un impact net de l'application de la nouvelle ferme type représentant un montant de 3,89\$/100 kg pour le produit Porcs et de 43,59 \$/truie pour le produit Porcelets.

Les gains d'efficacité observés entre 2012 et 2017, se situant entre 8 \$ et 9 \$, sont liés aux éléments suivants :

- Près de 50 % des gains d'efficacité observés avec la nouvelle ferme type proviennent du poste d'alimentation;
- Gain de productivité de l'ordre de 1,5 porc vendu par truie en inventaire pour un total de 20 porcs vendus par truie en 2017, comparativement à 18,5 porcs vendus par truie en 2012;
- Diminution des heures consacrées à la production porcine, soit de 1,41 heure/porc en 2012 à 1,2 heure/porc en 2017;
- Diminution du nombre d'exploitants-propriétaires de 1,48 à 1,43.

Des travaux sont requis sur les volets suivants pour compléter l'étude :

- Les amortissements, soit le portrait des investissements effectués au cours des cinq dernières années;
- Le coût d'alimentation;
- L'augmentation de l'élevage à forfait.

Par la suite, des ajustements de cohérence seront réalisés et la mesure permettant d'écarter, dans le calcul des coûts de production, les résultats qui s'écartent largement de la moyenne sera appliquée.

Monsieur Desrosiers mentionne que la société a constitué un comité de travail pour se pencher sur les causes du sous-investissement observé dans le secteur porcin.

Sur la base des unités assurées de l'année 2017, soit l'équivalent de 295 000 truies et de 675 000 000 kg de porc, l'économie budgétaire est estimée à 39 M\$.

Le comité a demandé qu'une analyse des écarts découlant des travaux complémentaires en cours, le cas échéant, accompagne la présentation des résultats finaux.

Les participants échangent sur l'industrie porcine, qui en est une d'exportation, et dont la structure vit des changements rapides qui commandent une réflexion de fond. L'enjeu de transparence au regard des données permettant de s'assurer du juste prix versé aux producteurs est relevé. Il est rappelé que la capacité d'établir un coût de production valable est à la base de l'application du programme ASRA.

Les Éleveurs de Porcs, après avoir pris connaissance des résultats préliminaires, entendent faire des représentations sur les impacts du nouveau coût de production qu'ils estiment trop important financièrement compte tenu des défis auxquels ils font face.

Le conseil d'administration prend acte des résultats préliminaires de l'étude de coûts de production 2017 pour les produits Porcelets et Porcs.

– **Liste des contrats de 25 k\$ et plus**

Conformément à la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État, le conseil d'administration doit être informé de tout contrat de service comportant une dépense de 25 k\$ et plus.

Depuis le 1^{er} avril 2018, neuf contrats répondant à ce critère ont été conclus, soit trois à la suite d'un appel d'offres public et six, de gré à gré. Le seul contrat de gré à gré se situant au-delà du seuil d'appels d'offres public bénéficiait d'une dérogation prévue à la loi.

Le conseil d'administration prend acte de la liste des contrats de service de 25 k\$ et plus déposée à la présente séance.

Les informations additionnelles sollicitées sur les mécanismes de contrôle permettant de s'assurer de l'absence de lien entre le fournisseur et la société seront déposées à une prochaine séance.

– **Procès-verbal de la séance du 6 septembre 2018**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 6 septembre 2018.

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles a tenu une séance le 17 octobre 2018.

Monsieur Alain Gagnon, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

**RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE
ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES
DE LA SÉANCE DU 17 OCTOBRE 2018**

– **Ordre du jour de la séance du 17 octobre 2018**

L'ordre du jour de la séance du comité du 17 octobre 2018 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

➤ **Démarche de priorisation des dossiers en technologies de l'information**

Le comité a été sensibilisé à la démarche de priorisation de projets dans laquelle la société s'engage. Compte tenu de l'envergure de certains projets, des choix seront à faire au regard de l'ordre de réalisation de ces projets.

La démarche et les critères de priorisation seront présentés au comité à sa prochaine séance et soumis au conseil d'administration par la suite pour convenir d'un alignement stratégique.

– **Projet de Plan stratégique 2018-2022**

La dernière version du projet de Plan stratégique 2018-2022 et le tableau synthèse l'accompagnant sont déposés.

Après avoir fait un retour sur les travaux réalisés à ce jour, [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] :

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED].

Le projet de Plan stratégique 2018-2022 a été transmis au Secrétariat du Conseil du trésor pour validation préliminaire et remis au ministre responsable. Ce dernier pourrait identifier de nouvelles initiatives à réaliser en lien avec ses priorités.

Les membres du conseil d'administration sont invités à formuler leurs commentaires d'ici la séance du 2 novembre. Le projet final du plan stratégique sera soumis à leur approbation à la séance de décembre, conjointement avec le projet de Plan d'exploitation 2018-2019.

Comme prévu à la loi constitutive de la société, les deux plans seront soumis à l'approbation du Conseil des ministres au début de l'année 2019.

– **Présentation des résultats de l'autoévaluation de l'intégration du développement durable à La Financière agricole au 1^{er} septembre 2018**

L'autoévaluation de l'intégration du développement durable pour les organismes publics est un outil qui a été adapté de la norme BNQ 21000. Il permet de dresser un portrait de l'avancement du développement durable au sein des organisations.

L'outil propose des grilles d'autoévaluation qui se divisent en quatre thématiques : transversale, sociale, économique et environnementale. Chacune des thématiques comporte de cinq à six enjeux, pour un total de 21 enjeux. Chaque enjeu se décline en cinq niveaux de maturité et l'organisation doit satisfaire tous les critères établis pour atteindre le niveau de maturité souhaité.

Une première autoévaluation a été réalisée en juin 2017. Le niveau global atteint par la société pour les 21 enjeux était de 3/5, une note équivalente à la moyenne des organisations ayant accepté de partager leurs résultats : [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED].

Les résultats de la deuxième autoévaluation de l'intégration du développement durable au sein de l'organisation, au 1^{er} septembre 2018, sont déposés. La société a augmenté son pointage d'un dixième de point, atteignant 3,1 sur 5. L'organisation est passée du niveau accommodant (3) au niveau proactif (4) pour les enjeux traitant de la vision, mission, valeurs de l'organisation et celui sur l'éthique.

Comme plusieurs organismes ne procèdent pas à une autoévaluation annuelle, il n'est pas possible de réaliser un exercice d'étalonnage cette année.

██████████, monsieur Desrosiers explique que la société privilégie cette orientation pour les prochaines années étant donné qu'une cible du projet de Plan stratégique 2018-2022 prévoit l'atteinte d'un niveau de 3,5/5 d'ici mars 2022. En plus d'aller dans le sens des commentaires du Commissaire au développement durable, cette fréquence permet aussi à l'organisation de demeurer proactive en cette matière sans impacter les autres projets.

Les résultats qui figurent également au tableau de bord de gestion seront mis à jour annuellement.

Les projets en cours de réalisation qui contribueront à augmenter le pointage de la société ont été identifiés :

- La mesure des indicateurs de la déclaration de services à la clientèle;
- Le plan de continuité des affaires;
- La directive relative à l'évaluation de programme;
- La formation sur le développement durable destinée aux administrateurs;
- Le projet de mesure des efforts dans les mandats organisationnels.

Deux actions retenues dans le cadre du prochain plan d'action de développement durable en lien avec les acquisitions écoresponsables et la réduction des GES permettraient également à l'organisation de passer à un niveau supérieur pour deux des enjeux de l'autoévaluation. La mise en œuvre de ces projets permettrait à la société d'atteindre un pointage de 3,4/5.

D'autres projets en cours de réalisation permettront d'augmenter l'intégration du développement durable sans toutefois permettre de passer à un niveau supérieur puisque d'autres critères ne sont pas atteints :

- La mise en œuvre de la stratégie de développement des compétences;
- L'intégration du développement durable à la planification stratégique 2018-2022.

D'autres pistes d'action seront identifiées par l'organisation au cours des prochains mois et un plan d'action sera élaboré.

Sur la recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, le conseil d'administration prend acte du bilan de l'autoévaluation de l'intégration du développement durable déposé à la présente séance.

– **Bilan de l'application de la Politique interne sur la prise en compte des principes de développement durable dans les dossiers organisationnels structurants**

L'article 6 de la Loi sur le développement durable prescrit que les ministères et les organismes doivent prendre en compte les 16 principes de développement durable (PCPDD) dans leurs actions et la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 insiste sur le renforcement de cette prise en compte au sein des organisations.

Pour répondre à ces obligations, la société avait intégré à son Plan d'action de développement durable 2015-2018 trois actions :

- Action 6 : Mettre en œuvre la Politique interne sur la prise en compte des principes de développement durable dans les dossiers structurants de l'organisation adoptée en 2015 par la société.

Au cours de l'exercice financier 2017-2018, 100 % des dossiers identifiés comme structurants ont fait l'objet d'une prise en compte des principes de développement durable. La cible que la société s'était fixée pour la mise en œuvre de cette politique a été atteinte pour toute la durée du Plan d'action de développement durable 2015-2018.

- Action 7 : Mettre en place des outils de gestion permettant à l'organisation de s'assurer que ses actions structurantes ont fait l'objet d'un dépistage et d'une prise en compte des principes de développement durable.

Des outils de gestion ont été adaptés afin d'introduire la prise en compte des principes de développement durable comme une des étapes à respecter dans le processus.

- Action 9 : Élaborer et mettre en œuvre un plan d'accompagnement des personnes (gestion du changement et des communications) à l'égard de la mise en œuvre de la Politique interne sur la prise en compte des principes de développement durable.

Un plan d'accompagnement des personnes afférent à la Politique interne sur la prise en compte des principes de développement durable comportant 14 actions a été réalisé. De plus, des conseillers en développement durable d'autres organismes et ministères ont assisté à la formation donnée aux employés de la société.

Ainsi, le bilan de la mise en œuvre de ces actions pour l'année financière 2017-2018 ainsi que pour la durée du Plan d'action de développement durable 2015-2018 indique que l'organisation a atteint toutes les cibles fixées.

Une action en lien avec la prise en compte des principes de développement durable est déjà prévue dans le prochain Plan d'action de développement durable.

Sur la recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, le conseil d'administration prend acte du bilan de l'application de la Politique interne sur la prise en compte des principes de développement durable dans les dossiers organisationnels structurants et de l'avancement de cette démarche au sein de l'organisation de 2015 à 2018.

– **Plan d'action organisationnel sur la mobilisation des personnes**

En lien avec le Plan stratégique 2015-2018, qui fixait une cible d'augmentation de 5 % du taux de mobilisation, une deuxième évaluation de la mobilisation a été réalisée auprès des employés au moyen d'un sondage à l'automne 2017.

Les améliorations réalisées à l'aide des plans d'action organisationnel et sectoriels 2016-2017 mis en œuvre entre l'évaluation de 2015 et celle de 2017 ont eu une influence positive, le taux de mobilisation étant passé de 76 % à 79 %. Malgré cette progression significative, les résultats de 2017 ont permis de mettre en relief certains aspects de la mobilisation devant être consolidés et ceux à améliorer.

Comme demandé, un plan organisationnel comportant 10 actions à mettre en place au cours des années financières 2018-2019 et 2019-2020 afin de favoriser l'amélioration de la mobilisation des personnes au travail est déposé.

Les axes ciblés sont principalement la communication, la reconnaissance et l'expertise. Certaines actions réfèrent à des mesures existantes, dont le Plan de développement des ressources humaines.

Des plans sectoriels ont été complétés par 29 des 30 unités administratives. Les actions proposées portent principalement sur :

- L'amélioration de l'organisation du travail;
- L'amélioration de la circulation de l'information;
- Le maintien ou l'amélioration de la qualité de vie au travail;
- L'amélioration de la reconnaissance;
- La mise en place de mécanismes, le transfert de l'expertise et le développement de compétences.

L'organisation vise l'atteinte d'un taux de mobilisation de 80 % lors du prochain sondage.

Après avoir pris connaissance du plan, le comité a demandé de renforcer le volet reconnaissance par l'ajout d'actions concrètes.

La Direction des ressources humaines s'assurera du suivi des actions retenues et dressera le bilan des avancées.

Sur la recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et des ressources humaines et informationnelles, le conseil d'administration prend acte du Plan d'action organisationnel sur la mobilisation des personnes 2018-2020 déposé à la présente séance.

– Informations de gestion en ressources humaines et informationnelles

➤ Performance comparée en ressources humaines

Le comité a pris connaissance des résultats d'une étude comparative en gestion des ressources humaines regroupant différentes organisations de la fonction publique, dont La Financière agricole.

➤ Vulnérabilité en ressources humaines

Au total, 138 personnes sont admissibles à un départ à la retraite sans réduction actuarielle au cours de la période de 2018-2019 à 2020-2021.

Les classes d'emploi les plus à risque de perte d'expertise sont celles des techniciens agricoles, des conseillers en financement, des cadres et des agentes de secrétariat.

Les titulaires de 22 postes d'expert ou émérite seront admissibles à la retraite entre 2018 et 2021.

➤ Gestion de l'expertise

Des actions ont été prises pour réduire le risque de perte d'expertise, notamment, l'identification des postes les plus vulnérables et l'élaboration de plans d'action pour ces postes.

L'organisation a investi 1,8 % de sa masse salariale en formation. Le nombre moyen de jours de formation par personne est passé de 2,1 en 2016-2017 à 2,7 en 2017-2018.

Des 14 plans d'action individuels visant à réduire les risques liés à la perte d'expertise, cinq sont en cours de réalisation et des échéances ont été établies pour les autres postes.

➤ Développement des compétences

Les investissements en développement des compétences du personnel se sont intensifiés par :

- Le déploiement d'un Plan de développement des ressources humaines (PDRH);
- La poursuite des activités prévues au plan de formation en financement et le début des travaux d'élaboration d'un plan de formation en assurance et protection du revenu.
- L'élaboration d'une stratégie permettant de structurer et de favoriser le développement des compétences du personnel à la FADQ.

➤ Santé et sécurité au travail

Le bilan en matière de santé et sécurité au travail ne révèle aucune problématique particulière.

➤ Assurance traitement

Le taux d'absentéisme en assurance traitement en 2017-2018 a légèrement augmenté, mais demeure inférieur à celui de la fonction publique.

➤ Programme d'aide aux employés

Le taux d'utilisation du Programme d'aide aux employés (PAE) a connu une légère augmentation en 2017-2018. Les consultations sont très majoritairement reliées à des motifs autres que le travail.

➤ Programme d'accès à l'égalité à l'emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques 2018-2023

De nouvelles balises et de nouvelles cibles gouvernementales ont été établies en matière d'embauche de personnes appartenant aux minorités visibles et ethniques. La société devra augmenter les embauches de personnes appartenant aux groupes cibles. L'atteinte des cibles de représentativité s'avère plus difficile à atteindre en région.

➤ Utilisation éthique du courriel, d'un collecticiel et des services Internet par le personnel

L'utilisation éthique des services Internet ne soulève aucune problématique significative.

➤ Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023

La stratégie gouvernementale de gestion des ressources humaines adoptée au printemps 2018 s'articule autour de 4 axes d'intervention :

- Expertise et relève
- Diversité
- Transformation
- Performance

En conclusion, dans leur ensemble, les résultats indiquent que la société se compare avantageusement aux autres organisations.

Comme demandé par le comité, des informations sur la parité homme/femme et par catégorie d'emplois sont déposées.

Le comité a sollicité des informations sur l'analyse ayant mené à l'identification des postes vulnérables et un exemple de plan d'action individuel visant à pallier le départ d'un employé.

- **Analyse de la performance du réseau régional – Plan de travail**

Pour donner suite à des discussions tenues par les membres du comité des services à la clientèle à la suite du sondage sur la satisfaction de la clientèle 2018, un plan de travail visant à analyser la performance du réseau régional est déposé.

Les travaux prévoient l'identification d'indicateurs de performance mesurables sélectionnés en tenant compte des critères de performance de la Commission d'administration publique, soit :

- La mission de l'organisation
- La déclaration de services à la clientèle
- La satisfaction de la clientèle
- La gestion des ressources

Le comité sera saisi des indicateurs proposés à sa prochaine séance. Il a relevé l'important enjeu de communication associé à cette démarche afin d'éviter qu'elle ne soit perçue négativement par les employés concernés alors que l'objectif est l'amélioration du service à la clientèle.

Les résultats seront présentés sur une base provinciale et territoriale. Une démarche d'étalonnage avec d'autres organisations décentralisées du secteur public, avec Agriculture Agroalimentaire Canada et l'organisme ontarien Agricorp est envisagée.

Le comité a rappelé que le plan stratégique demeure la trame de fond sur laquelle tout doit être aligné.

– **Procès-verbal de la séance du 6 septembre 2018**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 6 septembre 2018.

Le comité des services à la clientèle a tenu une séance le 15 octobre 2018.

Monsieur Martin Caron, président du comité, fait rapport au conseil d'administration. Il précise que le comité a demandé de s'assurer de la cohérence des indicateurs établis dans les dossiers avec ceux du Plan stratégique 2018-2022. Il ajoute que tous les vice-présidents sont concernés par le service à la clientèle.

**RAPPORT DU COMITÉ DES SERVICES À LA CLIENTÈLE
DU 15 OCTOBRE 2018**

– **Ordre du jour de la séance du 15 octobre 2018**

L'ordre du jour de la séance du comité du 15 octobre est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

Aucun sujet n'est à porter à l'attention des administrateurs.

Afin de consolider davantage son rôle auprès de la relève agricole, une démarche spécifique à l'égard de cette clientèle a été réalisée. La stratégie de positionnement déposée vise à soutenir la réussite de la relève agricole et des entreprises en démarrage, ainsi qu'à améliorer l'accompagnement de la clientèle. La société veut développer davantage le réflexe des jeunes entrepreneurs de la consulter pour tout projet de démarrage et de croissance d'entreprise.

La stratégie s'inscrit plus particulièrement dans les objectifs du projet de Plan stratégique 2018-2022 suivants :

- Objectif 3 : Soutenir la réussite de la relève agricole et des entreprises en démarrage
- Objectif 5 : Améliorer l'accompagnement de la clientèle

De plus, la stratégie contribuera aussi à l'objectif 7 du plan stratégique, soit « Offrir un milieu de travail mobilisant ».

La présentation de la stratégie au comité s'est faite en présence des vice-présidents qui seront tous porteurs de cette stratégie relève.

Les stratégies suivantes seront à la base des axes de communication :

- Cibler toutes les occasions de visibilité existantes pour s'y inscrire et occuper ainsi au maximum l'espace public;
- Démontrer le leadership de La Financière agricole en créant ses propres tribunes;
- Être proactive et entreprendre une série d'actions, directement auprès des publics ciblés, dans toutes les régions desservies par la société;
- Faire en sorte que le personnel endosse la stratégie et en soit le porte-étendard.

L'accompagnement de la relève est au cœur de la stratégie et l'un de ses éléments-clés. L'une des premières actions prévues dans le cadre de cette démarche est de déterminer précisément le rôle-conseil auprès de la relève et de le faire connaître, et ce, en cohérence avec la Déclaration de services à la clientèle. Parmi les autres actions qui amélioreront l'accompagnement, l'augmentation des visites à la ferme chez les jeunes producteurs et la tenue d'une rencontre annuelle dans chaque région avec les jeunes ayant reçu une subvention dans la dernière année pour présenter les programmes.

De plus, les initiatives suivantes seront mises de l'avant au cours des trois prochaines années pour mieux faire connaître l'offre de service aux jeunes producteurs :

- Diffusion d'articles et de publicités dans des publications régionales et des publications spécialisées, telle *La Terre de chez nous*;
- Réalisation de webinaires expliquant certains des produits;
- Création d'une vidéo corporative sur la clientèle relève;
- Dynamisation des rencontres avec les institutions d'enseignement, notamment par l'utilisation de sondages en direct sur les appareils mobiles;
- Tenue de rencontres territoriales annuelles avec les leaders de la relève;
- Publications soutenues dans les médias sociaux.

La Fédération de la relève agricole du Québec a été approchée pour connaître ses attentes et ses besoins et des représentants de l'Union des producteurs agricoles ont été rencontrés dans le cadre de l'élaboration de la stratégie.

La société joue un rôle déterminant auprès des jeunes de la relève désirant s'établir en agriculture. Elle est en mesure d'offrir annuellement une aide financière représentant 12 M\$ à quelque 450 jeunes entrepreneurs pour leurs projets d'établissement ou de démarrage en agriculture.

Entre autres forces sur lesquelles l'organisation pourra s'appuyer dans sa stratégie :

- un programme unique pour la relève;
- la neutralité des services-conseils;
- un partenariat au bénéfice du milieu agricole;
- une expertise reconnue en financement agricole;
- une expertise unique en gestion des risques;
- une présence sur l'ensemble du territoire agricole québécois;
- un service d'accompagnement

Le comité a eu beaucoup d'échanges sur les services de première ligne vers lesquels les jeunes doivent être dirigés pour les aider à bâtir leur projet. Il a notamment invité la société à relancer le jeune de la relève à la suite de la première rencontre avec le conseiller. L'importance de définir le rôle-conseil que peut jouer la société auprès de la relève est partagée par les administrateurs.

La méconnaissance des programmes de la société par les jeunes de la relève, particulièrement en gestion des risques, fait l'objet d'échanges. [REDACTED]

Les nouveautés en assurance et protection et revenu et en financement seront répertoriées. L'appui des fédérations de l'UPA à titre de relayeurs d'informations sur les programmes disponibles et les nouveautés est suggérée.

Le budget annuel de déploiement de la stratégie est évalué à 92 500 \$ et est prévu pour trois années. Il n'inclut pas les coûts annuels récurrents comme ceux reliés au Concours Tournez-vous vers l'excellence!, aux bourses et aux commandites. [REDACTED]

[REDACTED]. Monsieur Desrosiers rappelle que la société est limitée dans ses dépenses de fonctionnement et que ce volet sera réévalué à la lumière du bilan qui sera présenté au terme de la première année de mise en œuvre. Un recensement des mesures existantes pour la relève, en sus des actions prévues à la stratégie, sera réalisé.

La mise en œuvre de la stratégie devrait avoir un impact favorable sur le sondage sur la satisfaction de la clientèle.

– Relève agricole – Stratégie de positionnement 2018-2021

Pour donner suite à une recommandation du comité des services à la clientèle, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1534

1° QUE la Stratégie de positionnement 2018-2021 pour la relève agricole déposée à la présente séance soit approuvée;

2° QUE le budget afférent à sa mise en œuvre déposé à la présente séance soit autorisé.

– Étude sur la satisfaction de la clientèle 2018 – Plan d'action

Le sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle, les sondages particuliers sur des éléments précis et la tenue de groupes de discussion permettent de cibler des pistes d'amélioration pour bonifier la prestation de la société.

Plusieurs des actions prévues au plan d'action proposé en mai 2017 ont été réalisées ou sont en voie de réalisation, dont les suivantes :

- mettre en place des mécanismes permettant de prendre en compte et d'atténuer l'effet d'une décision sur la complexité des programmes;
- prendre en compte les pistes d'amélioration soulevées par la clientèle lors de la révision des programmes, notamment la hausse du plafond de 5 M\$ et le paramètre précisant le nombre d'heures travaillées afin d'être considéré à temps plein dans l'entreprise;
- mettre en place des améliorations en matière de service et de délai qui doivent permettre une appréciation plus à jour des dossiers pouvant être traités en préautorisation ou en traitement abrégé.

Le comité a pris connaissance du plan d'action actualisé sur la satisfaction à l'égard des programmes. Les actions retenues, qui touchent tous les secteurs de l'organisation, permettront de poursuivre le travail sur la complexité, la compréhension et la méconnaissance des programmes en général, et de façon plus spécifique, sur les éléments d'insatisfaction soulevés concernant les programmes d'assurance stabilisation, d'assurance récolte, des AGRI et des programmes en financement.

En outre, plusieurs actions inscrites à la Stratégie de positionnement pour la relève agricole permettent de s'attaquer directement aux enjeux soulevés par les productrices et producteurs de la relève. Les administrateurs réitèrent l'importance de vulgariser les programmes de gestions de risques, en particulier les programmes AGRI, auprès de la clientèle.

Le plan d'action à l'égard de la satisfaction de la clientèle à l'égard des services est axé sur la formation du personnel; l'amélioration du suivi des insatisfactions de la clientèle via, en autres, les sondages de rétroaction et la poursuite des rencontres annuelles avec les instances régionales de l'UPA et les syndicats régionaux de la Fédération de la relève agricole.

– **Plan d'action de communication 2018-2019**

Le comité a pris connaissance du Plan d'action de communication 2018-2019 déposé à la présente séance.

Ce plan présente les orientations et les principales actions de communication qui seront mises de l'avant pour l'année en cours en tenant compte, notamment, des changements organisationnels et du milieu agricole. Il s'appuie sur la vision, les orientations et les objectifs du plan stratégique de la société.

Le comité a invité la direction à identifier des moyens permettant de bénéficier des pleines retombées des communications de la société à l'externe, en tenant compte de la primauté qui doit être accordée au ministre à ce chapitre.

De même, une utilisation accrue des réseaux et des partenaires de la société comme relayeurs (fédérations, associations, syndicats, etc.) est à privilégier.

Il est rappelé qu'une firme externe accompagnera la société pour la réalisation du sondage sur la satisfaction de la clientèle 2019.

– **Simplification des communications écrites destinées à la clientèle – plan d'action**

Depuis 2015, la société s'est engagée dans une démarche visant une diminution du volume des communications écrites de même qu'une simplification des contenus. Plusieurs améliorations portant sur l'uniformisation des documents ont été réalisées à ce jour.

Un nouveau plan d'action visant à simplifier les communications écrites destinées à la clientèle est déposé. Il répond aux trois objectifs suivants :

1. Simplifier en révisant et vulgarisant l'ensemble des communications écrites dans un langage facile à comprendre.

La majorité des lettres ont été révisées et continuent de l'être en continu. L'élaboration d'un processus de validation de document de même qu'un gabarit de lettre type sont envisagés pour poursuivre la simplification et la vulgarisation.

2. Réduire le volume de la correspondance postale en optimisant l'utilisation des services électroniques.

L'expérience des dernières années indique que le nombre de documents peut être difficile à réduire, en raison de l'ajout constant de nouvelles informations à transmettre en lien avec les nouveautés, par exemple la Collecte des données financières.

La meilleure opportunité repose sur le dossier en ligne et le projet « 0 papier » qui permettront de diminuer les envois aux clients, mais aussi de réduire la quantité d'information non essentielle dans les lettres en proposant aux clients de les consulter dans leur dossier en ligne.

3. Uniformiser la présentation des documents.

Au chapitre du format et de la présentation, l'uniformisation a été effectuée de façon générale; le travail doit se poursuivre sur l'uniformisation du contenu. Les administrateurs se disent satisfaits de voir cet aspect du service à la clientèle progresser.

Ils invitent la société à solliciter la collaboration des partenaires pour poursuivre le travail de simplification.

Sur la recommandation du comité des services à la clientèle, le conseil d'administration prend acte du plan d'action concernant la simplification des communications écrites destinées à la clientèle.

– **Déclaration de services à la clientèle – Tableau de bord**

La déclaration de services à la clientèle comprend 7 indicateurs qui permettent de mesurer les délais de services pour les principales opérations du réseau régional en assurance et protection du revenu et en financement et pour lesquels des cibles à atteindre ont été établies. Ces engagements se déclinent dans les attentes des gestionnaires du réseau régional.

Le comité a examiné le tableau de bord développé pour suivre ces indicateurs. Il s'est attardé de façon particulière aux tendances à la baisse en termes de résultats et a demandé au vice-président à la clientèle d'approfondir l'analyse des écarts observés et d'identifier les éléments qui permettraient d'améliorer l'efficacité, notamment la réduction du nombre important d'appels téléphoniques hebdomadaires de la clientèle.

Le comité a de plus questionné certaines cibles en financement compte tenu du fait que des dossiers d'envergure ou plus complexes, par exemple des productions non traditionnelles ou émergentes et l'administration de programmes ad hoc comme le PADEAQ et le PDDR, peuvent avoir un impact à la hausse sur les délais.

– **Capsules vidéo – FADQ, visionnement**

Les deux premières capsules vidéo visant à promouvoir et à faire connaître la société ont été visionnées par les membres du conseil d'administration.

D'une durée d'environ 1 minute 30, la première capsule porte sur la société et son offre de services et la seconde, sur le dossier en ligne. Elles ont suscité des commentaires positifs.

Les réseaux sociaux seront utilisés pour en assurer une diffusion plus large.

La prochaine capsule sera consacrée à la relève agricole.

– **Procès-verbal de la séance du 4 juin 2018**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 4 juin 2018.

VARIA

– **Correspondance de l'Union des producteurs agricoles portant sur l'assurance stabilisation des revenus agricoles**

Une lettre portant sur des ajustements demandés par l'Union des producteurs agricoles en matière d'assurance stabilisation des revenus agricoles adressée au président du conseil d'administration le 26 octobre 2018 est déposée.

Cette correspondance étant partagée avec le président-directeur général de La Financière agricole, une analyse sur chacun des éléments qui y sont contenus sera complétée. Les résultats de ces travaux seront par la suite soumis au conseil d'administration de la société pour appréciation, selon le processus décisionnel habituel.

– **Gala Saturne**

Des administrateurs ayant assisté au Gala Saturne, un évènement annuel visant à mettre en valeur la contribution des productrices agricoles, soulignent l'excellent travail réalisé par madame Virginie Simard, directrice des communications, qui a remis la bourse d'excellence académique décernée par La Financière agricole.

DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE

La prochaine séance régulière est prévue le vendredi 14 décembre, à Lévis.

Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour le huis clos.

HUIS CLOS

Une période de huis clos permettant aux administrateurs d'échanger privément précède la levée de la séance.

LEVÉE DE LA SÉANCE

La séance est levée vers 13 h. Elle est suivie d'une formation sur les impacts des traités commerciaux sur l'agriculture québécoise et notre clientèle donnée par madame Catherine Boivin, coordonnatrice des politiques commerciales à la Direction des politiques commerciales et intergouvernementales du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, et monsieur André Picard, vice-président au financement.

(Original signé par Alain Gagnon)

.....
Président du conseil

(Original signé par Ernest Desrosiers)

.....
Président-directeur général

(Original signé par Marthe Lacroix)

.....

(Original signé par Renée Saint-Hilaire)

.....
secrétaire générale

PROCÈS-VERBAL DE LA DEUX CENT CINQUIÈME SÉANCE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,
tenue à Lévis le quatorze décembre deux mille dix-huit
sur la convocation de la secrétaire générale

Sont présents monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, madame Julie Bissonnette, monsieur Martin Caron, monsieur Martin Cartier, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, madame Pascale Mongrain, monsieur Claude Viel, monsieur Charles-Félix Ross, membres, et M^e Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

Participent également, par téléphone, monsieur Bernard Deshaies, madame Danielle Ferron, monsieur Gilles Lavoie et madame Mirella Piscuineri, membres.

La séance débute vers 9 h 30.

ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR

Sur proposition dûment faite et appuyée, l'ordre du jour suivant est adopté :

01. Adoption de l'ordre du jour
02. Approbation du procès-verbal de la séance tenue le 2 novembre 2018
03. Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 03.1 Programme Agri-Québec – Notion de regroupement d'entreprises (article 42)
 - 03.2 Programme de financement de l'agriculture – Prêt levier, suivi
- Rapport de la direction**
04. Présentation
 - Rapport des comités**
05. Rapport du comité de vérification de la séance du 28 novembre 2018
 - 05.1 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Actualisation du coût de production pour les produits Porcelets et Porcs et modifications du programme
 - 05.1.1. Lettre des Éleveurs de porcs du Québec, dépôt
 - 05.2 Programme d'appui à la réalisation d'études technico-économiques
 - 05.3 Mandat en vue de l'analyse portant sur le montant de référence du salaire de l'ouvrier spécialisé (SOS) dans le cadre du programme ASRA (piste n° 24 – GTSRAQ)
 - 05.4 Cadre d'appétit et de tolérance au risque – Financement
 - 05.5 Renouvellement de l'ouverture de crédit aux Producteurs et productrices acéricoles du Québec – Financement de l'avance à l'entaille
 - 05.6 Gestion des risques organisationnels majeurs – Mise à jour des risques pour 2018-2019
 - 05.7 Gestion des risques organisationnels majeurs – Reddition de comptes au 31 mai 2018

- 05.8 Ordre du jour de la séance du 28 novembre 2018
- 05.9 Sujets découlant du procès-verbal précédent
- 05.10 Résultats financiers prévisibles 2018-2019
- 05.11 Tableau de bord corporatif au 30 septembre 2018
- 05.12 Rapport préélectoral – Suivi du plan d'action
- 05.13 Analyse de sensibilité financière des exploitations agricoles
- 05.14 Procès-verbal de la séance du 17 octobre 2018
- 06. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles de la séance du 28 novembre 2018
 - 06.1 Projet de Plan stratégique 2018-2022
 - 06.2 Projet de Plan d'exploitation 2018-2019
 - 06.3 Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA) – Proposition de scénario pour la continuité des activités
 - 06.4 Ordre du jour de la séance du 28 novembre 2018
 - 06.5 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 06.5.1 Performance comparée en ressources humaines – Information
 - 06.5.2 Démarche pour l'identification des postes vulnérables
 - 06.6 Démarche de priorisation des projets de La Financière agricole du Québec
 - 06.7 Plan de développement des ressources humaines (PDRH) – État d'avancement au 30 septembre 2018
 - 06.8 Programmation annuelle des ressources informationnelles (PARI) 2018-2019 – État d'avancement au 30 septembre 2018
 - 06.9 Stratégie de développement des compétences 2018-2022
 - 06.10 Gestion des contributions – Bilan au 30 septembre 2018
 - 06.11 Analyse de la performance du réseau régional – Indicateurs proposés
 - 06.12 Procès-verbal de la séance du 17 octobre 2018

Dépôt de documents

- 07. Gestion des risques organisationnels majeurs
 - 07.1 Fiches de risques : mise à jour 2018-2019
 - 07.2 Fiches de risques : reddition de comptes 2017-2018

- 08. Varia :
 - 08.1 Visionnement d'une vidéo sur les gagnants du concours *Tournez-vous vers l'excellence!*
- 09. Date de la prochaine séance
- 10. Huis clos
- 11. Levée de la séance

**APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE TENUE LE 2 NOVEMBRE 2018**

Résolution
N° 1535

Le projet de procès-verbal de la deux cent quatrième séance du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec tenue le 2 novembre 2018 a été transmis à chacun de ses membres avec l'avis de convocation et IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée, QUE le procès-verbal de la séance du 2 novembre 2018 soit adopté, avec modification.

SUJETS DÉCOULANT DU PROCÈS-VERBAL PRÉCÉDENT

M^e Jean-Pierre Émond, directeur des affaires juridiques, se joint à la séance pour le prochain sujet.

– **Programme Agri-Québec – Notion de regroupement d'entreprises (article 42)**

Le conseil d'administration avait sollicité des explications sur le libellé différent de la notion de regroupement d'entreprises de grande taille dans les programmes Agri-Québec et ASRA.

M^e Émond rappelle que le programme Agri-Québec est un complément au programme Agri-investissement auquel le Québec a adhéré et en est une réplique quant à son fonctionnement. Le programme Agri-investissement est considéré comme un programme gouvernemental et non comme un contrat.

L'article 42 du programme Agri-Québec est une copie, tant dans la forme que dans son contenu, du paragraphe 4.5 des lignes directrices du programme Agri-investissement. La société s'assure ainsi, dans son programme, du pouvoir d'appliquer les mêmes critères que l'administrateur fédéral lorsque ce dernier décide de regrouper des entreprises.

Le programme ASRA ayant été défini par les tribunaux comme un contrat (innommé) entre chacun des adhérents et la société, il s'avère important de définir les conditions d'admissibilité et de participation des adhérents de façon claire et précise dans le programme afin d'éviter toute ambiguïté pouvant conduire à une contestation judiciaire.

Ainsi, les définitions des différentes notions doivent être adaptées aux exigences propres à chacun des programmes et selon les pouvoirs dévolus à la société, tant en matière de financement que d'assurance.

– **Programme de financement de l'agriculture – Prêt levier, suivi**

À sa séance du 2 novembre dernier, le conseil d'administration avait demandé que les critères d'admissibilité à la garantie de prêt levier en financement prévoient l'obligation, pour l'entreprise, de recourir à des services d'accompagnement pouvant prendre la forme de mentorat, d'encadrement technique ou de conseils en lien avec la gestion d'une entreprise.

La version finale des dispositions du Programme de financement de l'agriculture visées est déposée.

Les autres sujets nécessitant un suivi sont de nouveau inscrits à l'ordre du jour.

RAPPORT DE LA DIRECTION – PRÉSENTATION

Le rapport de la direction est déposé. Monsieur Desrosiers fait le point sur la situation financière et les principaux enjeux de l'organisation en contextualisant les informations sur les dossiers et activités en cours, regroupés sous les volets suivants :

Volet financier

– Données financières

Les résultats prévisibles 2018-2019, en date du 30 septembre 2018, ont peu changé. L'excédent projeté au budget de 125 M\$ est de 107,3 M\$ au 31 mars 2019.

– Financement

L'encours en financement est en progression, à plus de 5,2 G\$, une augmentation de 5 % par rapport à octobre 2017.

Le montant autorisé en financement ainsi que le nombre de certificats émis en date du 31 octobre 2018 ont légèrement diminué par rapport à la même date en 2017.

Le financement utilisé pour l'achat de quota a augmenté de près de 20 %. L'attribution de nouveau quota aux entreprises du secteur laitier a contribué à cette augmentation.

Le montant en subvention engagé pour la relève à temps plein est en progression, à 6,2 M\$, mais en légère diminution pour la relève à temps partiel. Au global, les montants engagés au 31 octobre 2018 ont augmenté de 4 % par rapport à 2017.

Le pourcentage d'entreprises en arrérages a peu augmenté, à 3,2 %, et les pertes demeurent faibles, à 0,3 M\$.

Le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec a stimulé d'importants investissements. Au 31 octobre 2018, on compte 3 317 projets pour des montants admissibles aux subventions à l'investissement de 48,1 M\$.

Dans le cadre du Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique, 322 dossiers représentant des investissements totaux de 327,4 M\$, dont 51 M\$ en investissements admissibles, ont été traités. L'estimation des subventions à l'investissement est de 6,8 M\$.

– Paiements de programme

Les prévisions de compensations, indemnités ou dépenses de programme, le solde des fonds fiduciaires ASRA et ASREC et le solde du compte des participants aux programmes AGRI pour l'exercice financier 2018-2019 sont présentés.

Une augmentation substantielle des paiements est anticipée en assurance stabilisation des revenus agricoles. Le déficit du Fonds ASRA au 31 mars 2019 est estimé à 297,7 M\$. Le solde du Fonds ASREC devrait se situer à 365,7 M\$ à la même date.

Des sommes très importantes se retrouvent toujours dans les comptes Agri-investissement (67 M\$) et Agri-Québec (218,1 M\$).

– Paiements en ASRA

Les compensations versées aux producteurs en assurance stabilisation des revenus agricoles pour les années d'assurance 2017 et 2018 sont présentées par produit. Le montant déboursé pour l'année d'assurance 2018 atteint 172,7 M\$, déboursement effectué principalement dans le secteur porcin, comparativement à 99,2 M\$ à la même date en 2017.

– Paiements en ASREC

En date du 30 novembre 2018, les indemnités versées en ASREC pour l'année d'assurance 2018-2019 atteignent 77 M\$, dont 45,8 M\$ pour les fourrages seulement et 16,2 M\$ pour la production de sirop d'érable.

Volet stratégique

– Plan stratégique

Orientation 1 – Recentrer l'offre de produits

Les résultats finaux du coût de production dans le secteur porcin sont à l'ordre du jour de la présente séance.

À la suite de la décision prise d'abroger la modulation du partage de la prime et d'instaurer une franchise en réduction de compensation pour les grandes entreprises porcines en ASRA, une rencontre avec leurs dirigeants s'est tenue le 26 octobre dernier et une lettre explicative a été transmise aux 157 entreprises affiliées. Une analyse est en cours pour s'assurer que les coopératives régionales liées à [REDACTÉ] et [REDACTÉ].

Des rencontres ont eu lieu avec les fédérations des autres secteurs qui pourraient être touchées par cette mesure applicable aux grandes entreprises, soit ceux des pommes, des veaux d'embouche et des agneaux.

Les travaux du Groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'assurance récolte sont en voie de finalisation. Un rapport préliminaire a été déposé à la rencontre du 12 décembre et le rapport final sera présenté au conseil d'administration sous peu.

Une soixantaine de nouveautés ont été apportées aux produits d'assurance, de protection du revenu et de financement depuis 2016.

Comme convenu, le rôle d'accompagnement de la société a été clarifié et partagé avec les représentants de la Fédération de la relève agricole. Les sondages réalisés auprès de la relève agricole sont en cours d'analyse.

Orientation 2 – Améliorer les modes de prestation de services

Pour l'année 2017, 91 % des données financières ont été reçues des entreprises ou de leurs préparateurs dans les délais prescrits.

Dès janvier 2019, un client pourra faire le choix de recevoir uniquement ses correspondances dans la boîte postale, à l'exclusion de documents juridiques. Chacun des dépôts de documents lui sera notifié par courriel.

Orientation 3 – Optimiser la performance et la gestion des risques

Pour l'année de récolte 2017, 95 % des clients ont déclaré leurs rendements réels dans les délais prescrits. À compter de l'année 2018, cette déclaration s'appliquera à toutes les cultures assurées à une protection individuelle en ASREC.

La mise à jour des risques organisationnels majeurs pour 2018-2019 et la reddition de comptes pour 2017-2018 sont à l'ordre du jour de la présente séance.

En lien avec le Plan de développement des ressources humaines 2018-2019, une formation sur la civilité au travail a été offerte à 83 participants.

La démarche de gestion des contributions a permis de recueillir les principaux besoins de formation des employés.

En lien avec le Plan d'action organisationnel de la mobilisation des personnes, le Colloque FADQ qui s'est tenu à l'automne a permis d'offrir à près de 500 employés des informations pertinentes permettant de faciliter une meilleure compréhension des préoccupations de la clientèle, des partenaires et du gouvernement. Le taux de satisfaction exprimé par les participants atteint 80 %. Des kiosques sur différents sujets, dont la santé des personnes, étaient accessibles aux employés.

La rencontre du président-directeur général avec le Dirigeant principal de l'information du gouvernement (DPRI) a confirmé l'importance d'évaluer la capacité organisationnelle de la société avant de solliciter les autorisations requises pour entreprendre les travaux de modernisation des processus et des systèmes. La simplification des processus est également un des enjeux identifiés par le DPRI. Huit projets LEAN visant l'optimisation de processus sont en cours à la société.

– Veille stratégique

Publications récentes

Des enjeux dans le secteur porcin ont fait l'objet d'analyses, principalement le prix du porc, le coût plus élevé de l'alimentation porcine et le coût plus élevé du travail au Québec en raison d'une productivité plus faible.

La diminution du prix du lait à la ferme et la décision rendue par la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec concernant la fixation du prix du quota de poulet ont également fait l'objet de publications.

Portrait

Une analyse de la clientèle en financement dans le secteur ovin a été réalisée. Le montant des prêts autorisés par la société dans ce secteur en 2017-2018 a été de 25 % supérieur à l'année précédente. La conjoncture de prix demeure favorable et on observe une meilleure efficacité technique.

Volet communications

Rencontres

Des rencontres avec les représentants de la Fédération de la relève agricole et des Éleveurs de porcs du Québec, le 3 décembre dernier, ont permis de recueillir leurs préoccupations.

À l'occasion du Congrès de l'UPA 2018, le Prix Valorisation a été remis à la Fédération de l'UPA de la Capitale-Nationale-Côte-Nord, présidée par madame Jacynthe Gagnon.

Communiqués

Deux communiqués ont été diffusés, le premier sur l'accompagnement offert par la société aux producteurs dont l'entreprise est affectée par la maladie débilitante chronique des cervidés et le deuxième sur le gagnant et les lauréats du Concours Tournez-vous vers l'excellence!

Actualités

Le Rapport annuel 2017-2018 de La Financière agricole du Québec a été déposé à l'Assemblée nationale le 6 décembre 2018.

**RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION
DE LA SÉANCE DU 28 NOVEMBRE 2018**

Le comité de vérification a tenu une séance le 28 novembre 2018.

Madame Pascale Mongrain, présidente du comité, fait rapport au conseil d'administration.

[REDACTED]

Le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA) a réalisé les travaux prévus pour compléter l'étude de coût de production 2017 pour les produits Porcelets et Porcs.

Les résultats finaux de l'étude sont déposés. Les représentants des Éleveurs de porcs du Québec (EPQ) ont été consultés tout au long du processus de réalisation de l'étude par l'intermédiaire du comité sectoriel. Les différents éléments soulevés par ces derniers ont été pris en compte.

L'étude de coût de production a été réalisée conformément à la méthodologie établie et les résultats ont été vérifiés par la firme comptable Lemieux Nolet.

Les résultats préliminaires démontraient une amélioration des performances techniques et économiques en comparaison avec le coût de production réalisé en 2012. Le gain d'efficacité observé est de 6,73 \$/100kg de porc. Une analyse des écarts entre les résultats préliminaires et les résultats finaux de l'étude est présentée.

Ces écarts sont attribuables à l'incorporation des données des 3 entreprises manquantes, portant l'échantillon à 69 entreprises, et au retrait de 8 entreprises à la suite de l'application de la mesure des données aberrantes dont les résultats s'écartent de plus de 1,645 écart type de la moyenne. Les ajustements apportés à la suite des différentes analyses effectuées par le CECPA relativement au renouvellement des actifs et à l'amortissement ont aussi amené des corrections.

L'écart entre les résultats préliminaires et les résultats finaux est de 2,26 \$/100 kg de porc. Sur la base des unités assurées de l'année 2017, soit l'équivalent de 295 000 truies et de 675 000 000 kg de porc, on estime à 29,5 M\$ l'économie budgétaire escomptée, répartie entre les produits Porcelets et Porcs.

Le conseil d'administration du CECPA a approuvé les résultats de l'étude à sa réunion du 12 novembre dernier. À cette occasion, ses administrateurs ont estimé opportun de recommander à la société la réalisation de travaux de suivi auprès des entreprises de l'étude concernant :

- l'évolution des investissements effectués pour se conformer aux normes en bien-être animal,
- l'évolution du phénomène de transition des entreprises : on estime à 40 % la proportion des entreprises de l'étude qui envisagent fortement de changer leur mode de production ou de quitter le secteur d'activité d'ici 2022;
- les primes versées sur la vente de porcs.

Un exemplaire de la lettre adressée le 28 novembre 2018 au président-directeur général de la société par le président de EPQ est déposé.

Monsieur Desrosiers présente les représentations faites par la fédération.

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

- 1) [REDACTED]
- 2) [REDACTED]
- 3) [REDACTED]
- 4) [REDACTED]
- 5) [REDACTED]
- 6) [REDACTED]

[REDACTED]

Une rencontre avec les représentants de EPQ est prévue à la mi-janvier 2019 pour échanger sur les sujets spécifiques au secteur porcin.

Certains administrateurs témoignent du phénomène de consolidation des entreprises porcines prévalant dans le secteur porcin et de la perte d'entreprises en région périphérique. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

La décision de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec sur la convention de mise en marché du prix du porc est attendue dans les premiers mois de 2019.

**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES –
ACTUALISATION DU COÛT DE PRODUCTION POUR LES PRODUITS PORCELETS
ET PORCS ET MODIFICATIONS DU PROGRAMME**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1536

1° QUE le modèle de ferme 2017 pour les produits Porcelets et Porcs déposé à la présente séance pour une application à compter de l'année d'assurance 2019 soit adopté;

2° QUE les modifications au Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles pour les produits Porcelets et Porcs qui en découlent soient adoptées;

3° QUE la date de l'entrée en vigueur de ces modifications soit fixée au 14 décembre 2018;

4° QUE le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture assure un suivi sur les éléments ci-après, selon l'échéancier convenu avec la société, et que rapport soit fait au conseil d'administration :

- l'évolution des actifs des entreprises quant aux normes sur le bien-être animal;
- l'évolution du processus de transition de la population de l'échantillon enquêté;
- l'obtention de précisions et l'évolution des primes et autres montants de même nature versés aux entreprises porcines en vue des indexations annuelles.

██████████, les dossiers sont présentés par monsieur Desrosiers.

Les secteurs couverts par le programme ASRA et ceux sous gestion de l'offre bénéficient d'une mise à jour régulière des données de référence pour leur secteur respectif. Les entreprises des autres secteurs de production qui désirent améliorer la gestion de leur entreprise doivent avoir accès à des données permettant de comparer leurs performances technico-économiques et financières avec celles de leur secteur.

En lien avec la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire 2018-2025 et de l'objectif 1 du projet de Plan stratégique 2018-2022, la société propose d'offrir un appui financier aux secteurs pour lesquels la réalisation d'une étude portant sur les résultats technico-économiques des entreprises n'est pas déjà prévue dans le cadre de l'administration d'un programme de gestion des risques.

Les modalités du projet de programme, pour lequel aucun développement informatique particulier n'est requis, sont les suivantes :

- les associations sectorielles de producteurs agricoles qui désirent faire réaliser une étude technico-économique dans leur secteur pourront présenter une demande;
- la société pourra conclure une entente avec l'association de producteurs et le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA) dans laquelle les modalités de réalisation de l'étude, de diffusion des résultats et de son financement seront précisées;
- l'aide financière pourra atteindre un montant maximal de 90 000 \$ par étude afin de financer jusqu'à 75 % des coûts de réalisation de celle-ci. Le secteur visé devra s'assurer de la disponibilité du financement complémentaire;
- une contribution en nature des entreprises participantes et des représentants des producteurs pourra être établie selon les taux définis par la société, en fonction de bases comparables incluses dans différentes ententes conclues avec des partenaires, soit 43 \$/heure par entreprise participante et 55 \$/heure par représentant des groupes sectoriels;
- les études devront être réalisées par le CECPA sur la base du cadre méthodologique en vigueur afin d'assurer la représentativité des résultats. Les résultats devront être rendus disponibles aux entreprises du secteur ainsi qu'aux intervenants;
- le programme sera en vigueur durant une période de cinq ans débutant en avril 2019, pour un impact budgétaire total de 1 M\$.

Le CECPA a déjà la possibilité de réaliser des études de coûts de production pour les produits non couverts par l'ASRA, sans indication sur les sources de financement. À son renouvellement, en avril 2019, la convention entre la société et le CECPA précisera la possibilité pour le CECPA de réaliser des études technico-économiques aux fins de l'application des programmes d'aide financière administrés par la société.

Par ailleurs, lorsque la réalisation d'une étude permettra l'utilisation d'informations pour l'établissement de prix unitaires en ASREC, une part à convenir des coûts engagés par le Québec pourrait faire l'objet d'une réclamation de remboursement auprès d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), et ce, à la hauteur de 60 % du montant considéré, comme le prévoit l'accord-cadre fédéral-provincial. Les sommes remboursées par AAC, le cas échéant, seront réinvesties dans le programme.

[REDACTED]

PROGRAMME D'APPUI À LA RÉALISATION D'ÉTUDES TECHNICO-ÉCONOMIQUES

IL EST UNANIMEMENT RÉSOLU QUE le comité de vérification recommande au conseil d'administration :

Résolution
N° 1537

1° D'approuver le Programme d'appui à la réalisation d'études technico-économiques déposé à la présente séance;

2° De fixer la date de l'entrée en vigueur de ce programme au 1^{er} avril 2019.

Une des pistes de solution identifiées par le Groupe de travail sur la sécurité du revenu en agriculture au Québec (GTSRAQ) en 2014 portait sur l'ajustement de la rémunération de l'exploitant (temps attribué à la gestion de l'entreprise et plafonnement des interventions) pour laquelle il était recommandé de faire des analyses supplémentaires après avoir pris connaissance des changements apportés aux autres programmes.

Des modifications ayant été apportées aux programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus et aux programmes Agri-investissement et Agri-stabilité, et considérant que la dernière étude réalisée remonte à 2003 et que les producteurs le demandent de façon récurrente, il est proposé de réaliser une nouvelle analyse portant les deux volets suivants :

- les paramètres de base du salaire de l'ouvrier spécialisé (SOS);
- l'indice de variation utilisé pour l'indexer.

Il est recommandé de confier au Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA) le mandat de réaliser ces travaux et de formuler des recommandations à la société.

En réponse à un questionnement sur l'attribution du mandat au CECPA, monsieur Desrosiers précise que l'expertise requise pour réaliser ces travaux se trouve au sein de cet organisme et qu'à la lumière des commentaires obtenus du ministère du Conseil exécutif sur le CECPA, aucun enjeu d'éthique ou de gouvernance n'est à appréhender.

Il est rappelé que si des changements sont proposés à la méthode d'indexation ou d'établissement du SOS et que les impacts budgétaires en découlant excèdent 1 M\$, une autorisation gouvernementale devra être obtenue avant leur mise en œuvre.

Un rapport sera produit à la fin de 2019.

Le comité s'est questionné sur la fréquence de révision de la rémunération de l'exploitant agricole. Il est convenu de demander au CECPA de faire une analyse sur l'opportunité de réviser les données de référence du SOS à intervalles réguliers.

Les membres échangent sur la décision attendue de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec dans le secteur porcin et de ses impacts potentiels pour la société.

[REDACTED]

**MANDAT EN VUE DE L'ANALYSE PORTANT SUR LE MONTANT DE RÉFÉRENCE
DU SALAIRE DE L'OUVRIER SPÉCIALISÉ (SOS)
DANS LE CADRE DU PROGRAMME ASRA
(PISTE NO 24 – GTSRAQ)**

Résolution
N° 1538

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE la réalisation d'une analyse portant sur les paramètres du salaire de l'ouvrier spécialisé (SOS) soit autorisée :

2° QUE soit confié au Centre d'études sur les coûts de production en agriculture le mandat de réaliser cette analyse, comportant les volets suivants :

Montants de référence du salaire de l'ouvrier spécialisé :

- valider la base de référence des douze corps d'emploi retenus pour évaluer le SOS en fonction des informations disponibles actuellement;
- dresser un portrait détaillé des heures de travail captées dans les différentes études de coût de production depuis quinze ans. Ceci inclurait un aspect administration/gestion, mais également un regard sur les tâches moins complexes;
- étant donné la nature des tâches, vérifier si le montant annuel du SOS de 61 000 \$ (à 100 %) par exploitant-propriétaire en 2017 peut se comparer avec les salaires des ouvriers spécialisés des autres secteurs de l'économie. Dans le cadre de cette comparaison, établir distinctement les caractéristiques qui permettraient de définir les avantages de l'un ou l'autre des secteurs; de même, prendre en compte le niveau de couverture moyen de la rémunération de l'exploitant en considérant que, lors des années de bons prix, cette rémunération va au-delà du 100 % de la couverture offerte par l'ASRA.

Indexation du SOS :

- valider l'indice de la rémunération hebdomadaire moyenne de l'ensemble des industries du Québec selon Statistique Canada servant à indexer le salaire de l'exploitant-propriétaire (SOS) en fonction, notamment, d'autres sources disponibles.

Le conseil d'administration prend connaissance d'un mémoire proposant la reconduction de l'ouverture de crédit consentie aux Producteurs et productrices acéricoles du Québec, sous réserve du renouvellement de la limite prévue au régime d'emprunts à court terme de la société venant à échéance le 30 juin 2019 et du respect des conditions y apparaissant.

La société consentira une ouverture de crédit de 50 M\$ à la fédération concernée pour lui permettre de procéder au versement d'une avance à l'entaille de 2,35 \$ aux producteurs acéricoles sur la récolte de 2019. Agriculture et Agroalimentaire Canada reconnaît le même montant dans le cadre de l'application de son programme de paiements anticipés.

L'ouverture de crédit sera garantie par les créances dues aux producteurs participant au programme d'avance à l'entaille, liées aux inventaires de l'année en cours. Il est prévu de procéder en partage de risque à la hauteur de 55 % pour la société et de 45 % pour la Banque Nationale du Canada.

Une réflexion sur l'opportunité de dissocier l'intervention en acériculture du régime d'emprunts à court terme de l'organisation, à compter de l'année 2020, est prévue.

**RENOUVELLEMENT DE L'OUVERTURE DE CRÉDIT
AUX PRODUCTEURS ET PRODUCTRICES ACÉRIQUES DU QUÉBEC –
FINANCEMENT DE L'AVANCE À L'ENTAILLE**

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED];

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE La Financière agricole du Québec reconduise, pour l'année récolte de 2019, l'intervention de financement dans le secteur acéricole par le consentement d'une ouverture de crédit d'un montant maximal de 50 M\$ aux Producteurs et productrices acéricoles du Québec pour financer le versement de l'avance à l'entaille, sous réserve du renouvellement de la limite actuelle de 50 M\$ prévue au régime d'emprunts à court terme de la société venant à échéance le 30 juin 2019;

2° QU'afin de permettre le versement d'une avance de 2,35 \$ l'entaille aux producteurs acéricoles, La Financière agricole du Québec autorise un prêt sous forme d'ouverture de crédit d'un montant maximal de 50 M\$ jusqu'au 30 juin 2019 aux Producteurs et productrices acéricoles du Québec pour l'année récolte de 2019;

3° QUE cette intervention soit effectuée selon les termes et conditions déposés à la présente séance;

4° QUE monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, soit autorisé à signer, pour et au nom de La Financière agricole du Québec, une convention de prêt avec les Producteurs et productrices acéricoles du Québec conforme à la présente décision, à poser tout geste et à signer tout autre document qui peut s'avérer nécessaire ou utile pour donner effet à la présente résolution.

Le projet de Cadre d'appétit et de tolérance au risque en financement intégrant les ajustements demandés à la dernière séance est déposé. Les cibles retenues sont alignées sur celles du projet de Plan stratégique 2018-2022.

Madame Mongrain attire l'attention des administrateurs sur les bonifications sollicitées par le comité, en lien, notamment, avec la gestion des risques.

Le cadre prévoit maintenant des actions à envisager lorsque les seuils et les limites identifiés comme facteurs déclencheurs sont atteints ou dépassés.

La philosophie de prise de risque a été reformulée pour mieux faire ressortir le risque.

Une corrélation a été établie entre la tendance au niveau des arrérages et les pertes sur prêts.

Tout en reconnaissant que le Cadre d'appétit et de tolérance au risque est un document en évolution qui pourra être amélioré dans le temps, le comité recommande son approbation. La reddition de comptes annuelle permettra, en autres, d'y apporter d'autres ajustements.

Une analyse similaire sera réalisée pour le secteur des assurances et de la protection du revenu.

CADRE D'APPÉTIT ET DE TOLÉRANCE AU RISQUE – FINANCEMENT

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1540

1° QUE le Cadre de tolérance et d'appétit au risque – financement déposé à la présente séance, soit approuvé;

2° QUE ce Cadre soit intégré à la Politique-cadre de gestion des risques de La Financière agricole du Québec.

En fonction du projet de Plan stratégique 2018-2022, de l'évolution du contexte organisationnel, des mesures de contrôle mises en place en 2017-2018 et de la reddition de comptes effectuée sur les risques priorisés en 2017-2018, 14 risques organisationnels majeurs ont été identifiés en fonction des catégories de risques adoptées par l'organisation dans son cadre de gestion des risques. Chacun des risques a fait l'objet d'une évaluation du risque inhérent, du risque résiduel et du niveau de maîtrise.

À la demande du comité, la portée du risque 2 a été élargie à l'ensemble des ressources requises pour la réalisation des projets de développement. De même, le comité a proposé de reformuler le risque 11 et de lier à l'interruption des affaires ou à la perte d'actifs (continuité des affaires) plutôt qu'aux situations de catastrophes naturelles seulement.

Six risques organisationnels majeurs sont proposés comme étant à prioriser pour 2018-2019, dont deux sont nouveaux, selon l'ordonnancement suivant :

1. Risque lié à la difficulté de recruter de la main-d'œuvre *Modifié*
2. Risque lié à une allocation des ressources humaines insuffisantes pour réaliser les projets de développement de l'organisation - *Nouveau* -
3. Risque lié à la désuétude des systèmes informatiques de mission
4. Risque lié aux tensions et négociations commerciales internationales *Modifié*
5. Risque lié à la récurrence accrue des événements climatiques extrêmes provoqués par les changements climatiques - *Nouveau* -
6. Risque lié à la sécurité des actifs informationnels

Les fiches documentant ces six risques organisationnels majeurs sont déposées de même que l'évaluation et les mesures de contrôles additionnels identifiées pour chacun d'eux.

Des échanges sur la popularité grandissante du végétarisme et du végétalisme et sur la tendance de consommation de viande à la baisse ont amené le comité à proposer d'introduire à la liste des risques organisationnels majeurs un risque additionnel lié aux préoccupations environnementales et aux attentes sociétales, que ce soit en matière de bien-être animal, d'usage de certains médicaments ou d'interdiction de cultiver sur les bandes riveraines et d'augmenter les superficies cultivées. À cet égard, [REDACTED]

L'évaluation qui en sera faite au cours de la prochaine année permettra au comité de statuer sur la pertinence de le documenter et sur l'ordre de priorité à lui attribuer, le cas échéant.

Le comité a invité la direction à se pencher, lors de la prochaine mise à jour des risques, sur l'évaluation de la probabilité associée au risque 9 qui apparaît un peu élevé.

Le conseil d'administration souscrit à la priorisation des six risques organisationnels majeurs présentés à la présente séance avec les ajustements et l'ajout du risque additionnel proposés par le comité.

Les risques majeurs non priorisés continueront de faire l'objet d'une veille stratégique.

**GESTION DES RISQUES ORGANISATIONNELS MAJEURS –
MISE À JOUR DES RISQUES POUR 2018-2019**

Résolution
N° 1541

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE la mise à jour des risques organisationnels majeurs priorisés pour 2018-2019, selon l'ordonnancement ci-après, soit approuvée:

1. Risque lié à la difficulté de recruter de la main-d'œuvre
2. Risque lié à une insuffisance des ressources pour réaliser les projets de développement
3. Risque lié à la désuétude des systèmes informatiques de mission
4. Risque lié aux tensions et négociations commerciales internationales
5. Risque lié à la récurrence accrue des événements climatiques extrêmes provoqués par les changements climatiques
6. Risque lié à la sécurité des actifs informationnels

2° QUE le risque suivant soit introduit à la liste des risques organisationnels majeurs et fasse l'objet d'une évaluation au cours de la prochaine année :

Risque lié aux préoccupations environnementales et aux attentes sociétales eu égard au développement durable

Pour l'année 2017-2018, six risques organisationnels majeurs avaient été priorisés :

1. Risque lié à l'insuffisance de la main-d'œuvre
2. Risque lié à la désuétude des systèmes informatiques de mission
3. Risque lié à la sécurité des actifs informationnels
4. Risque lié aux négociations internationales visant la signature d'accords de libre-échange
5. Risque lié à une hausse du taux d'intérêt
6. Risque lié à une allocation budgétaire insuffisante pour réaliser les objectifs stratégiques

Une reddition de comptes détaillée au 31 mai 2018 sur les mesures de contrôle additionnelles identifiées afin d'atténuer ces risques majeurs priorisés est déposée.

Plusieurs de ces mesures ont été réalisées ou sont en cours de réalisation. Des actions supplémentaires seront également prévues pour améliorer la gestion de la plupart de ces risques.

Après avoir pris connaissance du taux d'avancement de la mise en place des mesures de contrôle pour chacun des risques et sollicité des informations sur la façon d'attribuer un pourcentage, le comité a constaté que la méthode utilisée ne reflétait pas la réalité puisque la mesure s'est faite sur l'ensemble des mesures retenues, incluant celles dont la réalisation n'était pas prévue dans l'année. Pour l'avenir, le taux d'avancement devra être établi en tenant uniquement compte de mesures qui devaient être réalisées dans l'année.

La Direction de la vérification interne (DVI) a procédé à la revue des résultats de la reddition de comptes sur la gestion des risques organisationnels majeurs 2017-2018 et à l'attestation de l'existence des mesures de contrôle et des informations décrites à la section « Reddition de comptes » au 31 mai 2018 pour les plans d'action des six risques organisationnels majeurs.

La DVI conclut, à tous égards importants, que les mesures de contrôles mises en place et présentées dans la reddition de comptes existent et que l'état d'avancement des plans d'action présentés pour chacun des six risques organisationnels majeurs est plausible et cohérent avec les informations obtenues.

**GESTION DES RISQUES ORGANISATIONNELS MAJEURS –
REDDITION DE COMPTES AU 31 MAI 2018**

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1542

QUE le conseil d'administration prenne acte de la reddition de comptes au 31 mai 2018 sur les risques organisationnels majeurs priorisés en 2017-2018 déposée à la présente séance.

– **Ordre du jour de la séance du 28 novembre 2018**

L'ordre du jour de la séance du comité de vérification du 28 novembre 2018 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

Aucun sujet n'est à porter à l'attention des administrateurs.

– **Résultats financiers prévisibles 2018-2019**

Les résultats financiers prévisibles au 31 mars 2019, sur la base des données actualisées au 30 septembre 2018, sont déposés.

L'excédent projeté pour l'année financière est ramené à 107,3 M\$, en baisse de 7,7 % par rapport au budget approuvé en mars 2018 en raison principalement de la décision gouvernementale de hausser de 30 M\$, sur deux ans, le budget alloué au Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec et au Programme d'appui à la diversification et au développement régional.

Une analyse des écarts est déposée. Elle ne présente aucun changement majeur, tant au chapitre des revenus que des dépenses.

Sur la recommandation du comité de vérification, le conseil d'administration en prend acte.

– **Tableau de bord corporatif au 30 septembre 2018**

Le tableau de bord de gestion, tel qu'actualisé au 30 septembre 2018, est déposé. Il intègre les résultats du premier semestre de l'exercice financier 2018-2019.

Le comité a obtenu les explications requises sur certains résultats et rien de particulier n'est à signaler.

À la suite de l'adoption du Plan stratégique 2018-2022, le tableau de bord corporatif sera revu afin d'ajuster les indicateurs de performance.

Le comité a pris connaissance de l'état d'avancement du plan d'action découlant du rapport préélectoral du Vérificateur général. La majorité des actions identifiées au plan d'action ont été réalisées.

Les travaux liés à l'analyse actuarielle permettant de déterminer le niveau de la réserve pour les programmes ASRA et AGRI et à la mise à jour de l'analyse de gestion des risques de marché à l'égard du coût des programmes de sécurité du revenu en situation de catastrophe sont en cours.

RAPPORT PRÉÉLECTORAL – SUIVI DU PLAN D'ACTION

Résolution
N° 1543

Pour donner suite à une recommandation du comité de vérification, IL EST RÉSOLU sur proposition dûment faite et appuyée :

QUE le conseil d'administration prenne acte de l'état d'avancement du plan d'action élaboré à la suite de la publication du rapport préélectoral du Vérificateur général du Québec déposé à la présente séance.

– **Analyse de sensibilité financière des exploitations agricoles**

La sensibilité financière d'une entreprise correspond à son niveau de vulnérabilité face à d'importantes perturbations de son environnement d'affaires. Les indicateurs retenus pour analyser le niveau de sensibilité financière des entreprises agricoles clientes de la société sont les ratios d'excédent monétaire et d'autonomie financière. La combinaison de ces deux ratios permet de déterminer trois niveaux de sensibilité financière : sensible, modéré et faible.

L'analyse de sensibilité financière présente notamment les impacts d'une diminution de 5 % des revenus sur le niveau de sensibilité des entreprises clientes et ceux relatifs à une augmentation des taux d'intérêt de 1 %. L'analyse a permis d'énoncer les constats suivants :

- Les productions bovine, porcine et ovine sont les secteurs où il y a une plus grande proportion d'entreprises sensibles financièrement en 2015 et 2016.
- La simulation d'une baisse de revenus de 5 % ou d'une hausse du taux d'intérêt de 1 % indique une tendance où les productions bovine, porcine et ovine sont les secteurs regroupant une plus grande proportion d'entreprises sensibles financièrement.
- Les trois secteurs où la simulation d'une baisse de revenus de 5 % a le plus d'impact sur les entreprises sont les secteurs porcin, laitier et horticole. La proportion d'entreprises sensibles financièrement augmente de 14 % en production porcine, de 13 % en production laitière et de 11 % pour les entreprises horticoles.

- La simulation de la hausse du taux d'intérêt de 1 % fait augmenter la proportion d'entreprises sensibles financièrement de 5 % en production laitière et de 4 % pour les entreprises de grandes cultures.

Il est précisé que la sensibilité financière élevée d'une entreprise n'implique pas nécessairement qu'elle est en difficulté financière.

Le comité a demandé à la direction de réfléchir sur l'utilisation qui pourrait être faite de cette information, en lien avec la gestion des risques. Monsieur Desrosiers mentionne qu'il est difficile pour la société d'évaluer à des fins de comparaison la situation des entreprises qui ne sont pas dans son portefeuille de financement.

– Procès-verbal de la séance du 17 octobre 2018

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 17 octobre 2018.

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles a tenu une séance le 28 novembre 2018.

Monsieur Alain Gagnon, président du comité, fait rapport au conseil d'administration.

RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES DE LA SÉANCE DU 28 NOVEMBRE 2018

La version finale du projet de Plan stratégique 2018-2022 de La Financière agricole du Québec est déposée.

Les commentaires formulés par le comité et le conseil d'administration à leur dernière séance ont été intégrés au document de même que ceux formulés par les représentants du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.

Monsieur Gagnon fait un retour sur les principaux travaux réalisés dans le cadre du processus d'élaboration du plan stratégique.

1. Réflexions stratégiques du conseil d'administration

Une première réflexion stratégique du conseil d'administration a eu lieu en mai 2017, préalablement à la réalisation de la revue de mandat de la société. Un deuxième atelier de réflexion stratégique s'est tenu en janvier 2018 suite au dépôt du rapport de la revue de mandat. Le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation a rencontré les administrateurs en mars 2018 afin d'échanger sur les enjeux stratégiques de l'organisation. Un atelier de réflexion stratégique avec les membres du conseil d'administration sur le contexte externe et interne, la vision, les valeurs, les enjeux, les orientations et les objectifs stratégiques a été tenu en mai 2018. Un suivi a été assuré auprès du conseil d'administration en juin, en octobre et en novembre 2018. Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles a été consulté au fur et à mesure de la réalisation des travaux.

2. Travaux de la direction

La direction a réalisé des travaux au cours de l'hiver et du printemps 2018 concernant le contexte externe et interne, les valeurs, la vision, les enjeux, les orientations et les objectifs en prenant en compte les réflexions stratégiques du conseil d'administration. Des ateliers de travail sur les indicateurs et les cibles ont aussi été tenus avec les secteurs concernés au cours du printemps et de l'été 2018, en collaboration avec la Direction de la vérification interne.

3. Consultation des gestionnaires

Les vice-présidents ont consulté les gestionnaires de leur secteur au fur et à mesure des travaux et ces derniers ont eu l'occasion de donner leur avis sur la réflexion stratégique à plusieurs reprises. De plus, les gestionnaires ont assisté à la présentation du président-directeur général sur l'avancement des travaux de planification stratégique lors de sa tournée au cours de l'été 2018.

4. Consultation des employés

Une première consultation des employés a eu lieu au cours de l'été 2017 dans le cadre de la tournée du président-directeur général concernant les valeurs et les principaux enjeux de l'organisation. Une deuxième consultation a été réalisée au cours de l'été 2018. Dans le cadre de sa tournée, le président-directeur général a présenté l'avancement des travaux d'élaboration du plan stratégique, notamment, la nouvelle vision proposée. Un sondage en ligne a par la suite été transmis aux employés qui ont pu se prononcer sur la pertinence des orientations stratégiques identifiées. La grande majorité des employés y souscrivaient.

5. Consultations d'intervenants externes

Deux consultations avec des intervenants externes ont été réalisées afin de valider la lecture de l'environnement d'affaires et alimenter la réflexion stratégique :

- auprès des institutions financières le 26 juin 2018;
- auprès de l'Union des producteurs agricoles le 2 octobre 2018.

6. Consultation du MAPAQ

La Direction des politiques, des analyses et de la planification stratégique du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec a été consultée en septembre et octobre 2018 afin d'assurer une cohérence sectorielle.

7. Consultation du cabinet du ministre

Une consultation du président-directeur général auprès du cabinet du ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec a été sollicitée au cours de l'automne 2018.

8. Consultation des organismes centraux

Le Bureau permanent de révision des programmes du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), qui établit le lien avec le ministère des Finances du Québec a été consulté de façon informelle au fur et à mesure des travaux et ses commentaires ont été pris en compte. Il s'agit d'une bonne pratique préconisée par le SCT afin d'accompagner les organisations dans l'élaboration de leur plan stratégique.

9. Prise en compte des principes de développement durable

Une réflexion pour prendre en compte les principes de développement durable a été réalisée dans le cadre des travaux. La synthèse de ces réflexions est déposée.

10. Arrimage avec le projet de Plan d'action de développement durable 2018-2022

Parallèlement aux travaux d'élaboration du plan stratégique, des actions visant à contribuer non seulement à la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020, mais également aux deux objectifs stratégiques davantage associés au développement durable seront identifiées dans le projet de Plan d'action de développement durable 2018-2022.

Le Plan stratégique 2018-2022 identifie deux enjeux :

1. Des entreprises agricoles et agroalimentaires durables et prospères
2. La performance organisationnelle

À partir de ces enjeux, deux orientations ont été définies pour guider les interventions de la société pour la période de 2018-2019 à 2021-2022 :

1. Contribuer au développement économique des entreprises
2. Renforcer l'expertise et l'innovation

À partir de ces orientations, dix objectifs ont été déterminés. Pour une première fois, le Plan stratégique 2018-2022 intègre deux objectifs spécifiquement associés au développement durable.

Dans son rapport annuel de gestion, la société mesurera l'atteinte de ses objectifs à l'aide de 18 indicateurs de performance, dont 4 indicateurs d'effet-impact, ce qui lui permettra de rendre compte régulièrement de l'évolution de sa performance et d'effectuer les ajustements requis au plan d'exploitation annuel, au besoin.

Dans le cadre de la conception du plan stratégique, la société a pu bénéficier de l'exercice de coconstruction qu'a été l'élaboration de la Politique bioalimentaire 2018-2025 afin de miser sur les priorités établies entre les principaux acteurs du secteur agroalimentaire. La société a identifié dans son Plan stratégique 2018-2022 des objectifs et actions permettant de contribuer directement à la Politique bioalimentaire, notamment, à l'égard des orientations suivantes :

- Des entreprises prospères, durables et innovantes
- Des entreprises attractives et responsables
- Des territoires dynamiques contribuant à la prospérité du bioalimentaire

À la demande du comité, le texte fait ressortir qu'en collaboration avec les autres ministères et organismes concernés, des réflexions pourront être réalisées par la société afin d'accompagner davantage les entreprises agricoles et agroalimentaires dans leurs projets d'investissement, notamment les PME du secteur de la transformation alimentaire. À cet égard, monsieur Desrosiers mentionne qu'en lien avec la Politique bioalimentaire, le gouvernement a amorcé une réflexion sur la création d'un fonds d'investissement pour supporter les petites et moyennes entreprises du secteur agroalimentaire et la société pourrait être mise en contribution.

Le Plan stratégique 2018-2022 a fait l'objet d'un exercice de prise en compte des principes de développement durable en vertu de la Loi sur le développement durable. Cette prise en compte a teinté le positionnement stratégique de la société.

Le bilan des réalisations du Plan stratégique 2015-2018 est intégré au Plan stratégique 2018-2022.

Une fois approuvé, le plan stratégique sera transmis au ministre et soumis à l'analyse formelle des organismes centraux.

**PLAN STRATÉGIQUE 2018-2022
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC, ADOPTION**

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QU' [REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QU' [REDACTED]
[REDACTED];

Résolution
N° 1544

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique, de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QUE le Plan stratégique 2018-2022 de La Financière agricole du Québec annexé à la présente résolution soit adopté;

2° QUE ce plan stratégique soit transmis au ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, pour être soumis à l'approbation du gouvernement.

En vertu de sa loi constitutive, la société doit adopter annuellement un plan d'exploitation afin d'atteindre les objectifs du plan stratégique. Ce plan est également soumis à l'approbation du gouvernement.

À partir des orientations du Plan stratégique 2018-2022, un projet de plan d'exploitation établissant les priorités d'action pour 2018-2019 a été élaboré. Chacun des objectifs comporte des indicateurs, des cibles de même que 24 actions à réaliser à court terme, dont la majorité est en cours de réalisation.

Après des échanges sur le capital d'investissement et de développement, le comité a proposé de faire ressortir davantage les opportunités qui s'offrent à la société en support aux PME et a formulé le libellé suivant à l'action 8 de l'orientation 1 de l'enjeu 1 :

Réaliser une analyse pour accompagner davantage les entreprises agricoles et agroalimentaires dans leurs projets d'investissement, notamment les petites et moyennes entreprises du secteur de la transformation alimentaire.

Des administrateurs font état des ressources limitées de la société. L'analyse fera ressortir quelles sont les ressources requises pour que l'organisation puisse donner suite à cette orientation.

Par ailleurs, l'action relative au dépôt du rapport du groupe de travail sur l'assurance récolte a été complétée par l'ajout suivant :

- Et dégager des priorités.

Cet exercice devra se faire en prenant en compte la capacité organisationnelle.

Le comité a relevé que les liens entre les objectifs, les cibles et l'action sont parfois ténus. Tout en assurant les membres que ce commentaire sera pris en compte dans le cadre de l'élaboration du Plan d'exploitation 2019-2020, monsieur Desrosiers explique que la réflexion n'est pas complétée dans certains dossiers, notamment sur la création d'un fonds d'investissement et l'adaptation de l'assurance récolte. Conséquemment, le Plan d'exploitation 2018-2019 ne peut proposer des actions susceptibles d'entrer en conflit avec des décisions gouvernementales futures.

**PLAN D'EXPLOITATION 2018-2019
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC, ADOPTION**

ATTENDU QUE [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QU' [REDACTED]
[REDACTED];

ATTENDU QU' [REDACTED]
[REDACTED];

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1545

1° QUE le Plan d'exploitation 2018-2019 de La Financière agricole du Québec annexé à la présente résolution soit adopté;

2° QUE ce plan d'exploitation soit transmis au ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, pour être soumis à l'approbation du gouvernement.

Même si les objectifs d'investissement initiaux n'ont pas été atteints, les résultats du Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA) démontrent que cet outil répond aux besoins des jeunes producteurs.

Un scénario de continuité des activités de FIRA au-delà de la date butoir du 31 janvier 2019, prévue à la convention intervenue à la création du Fonds entre La Financière agricole, Capital régional et coopératif Desjardins et le Fonds FTQ, est déposé.

Après avoir présenté le bilan des activités du FIRA, monsieur Desrosiers présente le fruit de la consultation menée auprès des différents intervenants du secteur et la proposition qui fait consensus chez les représentants des partenaires. Les principales modifications proposées à la convention et aux produits offerts sont les suivantes :

- La période d'investissement serait prolongée de six ans, soit jusqu'en 2022 avec les partenaires actuels, avec la possibilité de prolonger pour trois années additionnelles, l'objectif est d'investir entre 3,3 M\$ et 6,1 M\$ par année.
- L'échéance maximale des baux relatifs à la formule location-achat passe de 15 à 20 ans. Ce produit devrait devenir le plus utilisé par la clientèle du Fonds.

- Le partage de la plus-value des terres acquises dans le cadre de la formule location-achat se fera à parts égales entre le locataire et le FIRA.
- Pour le prêt subordonné, après consultation du ministre responsable, l'âge maximal de l'entrepreneur admissible demeure le même, jusqu'à 39 ans inclusivement, en cohérence avec les paramètres prévus aux programmes d'aide à la relève.

Monsieur Desrosiers confirme que le FIRA poursuivra également l'accompagnement des producteurs agricoles souhaitant démarrer des initiatives collectives, notamment à des fins de production, de transformation ou de commercialisation.

Même s'il constate que ce scénario comporte peu de nouveautés et que l'opportunité d'élargir à d'autres segments de clientèle et à d'autres produits n'a pas été saisie, le comité a souscrit au scénario proposé pour la continuité des activités du FIRA. Le ministre responsable sera consulté et devra également approuver ce scénario avant sa mise en œuvre.

FONDS D'INVESTISSEMENT POUR LA RELÈVE AGRICOLE (FIRA) – PROPOSITION DE SCÉNARIO POUR LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Résolution
N° 1546

Pour donner suite à une recommandation du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles, IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment faite et appuyée :

1° QU'un scénario de continuité des activités du Fonds d'investissement pour la relève agricole substantiellement conforme à celui déposé à la présente séance soit approuvé;

2° QUE monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général de La Financière agricole du Québec, soit autorisé, pour et au nom de La Financière agricole du Québec, à conclure tout contrat ou entente, incluant toute modification à l'entente intervenue entre la société et le ministère de Finances pour le déboursement du solde restant du 25 M\$, de même qu'à souscrire à tout engagement et à poser tout geste nécessaire, utile ou souhaitable pour donner plein effet à la présente décision, et ce, tant à titre de représentant de la société comme commanditaire de Fonds d'investissement pour la relève agricole, société en commandite, qu'à titre d'actionnaire de Gestion Fira inc.

– **Ordre du jour de la séance du 28 novembre 2018**

L'ordre du jour de la séance du comité du 28 novembre 2018 est déposé.

– **Sujets découlant du procès-verbal précédent**

➤ Performance comparée en ressources humaines – Information

Le comité a obtenu le complément d'information demandé sur la répartition des effectifs et la parité homme/femme à la société.

Au 31 mars 2018, la société comptait 352 femmes sur un total de 588 personnes, soit 59,9 %.

Le pourcentage de femmes occupant un poste d'encadrement atteint 28,6 %, un taux plus élevé que ceux observés dans d'autres secteurs. Néanmoins, le comité a encouragé la direction à poursuivre ses efforts afin de favoriser l'atteinte de l'objectif de parité.

➤ Démarche pour l'identification des postes vulnérables

Le comité a pris connaissance d'informations complémentaires sollicitées sur la démarche ayant mené à l'identification des postes jugés vulnérables.

La société a procédé à l'identification de ces postes en ciblant ceux occupés par un employé détenant une expertise unique et spécifique dans l'organisation et même, dans certains cas, dans la fonction publique.

Un plan d'action individuel a été produit afin de minimiser les risques associés au départ du détenteur de chacun de ces postes. Ces plans ont permis de poser un diagnostic précis et de préciser les principales zones de vulnérabilité pour les 14 postes.

Un exemple de plan d'action est déposé. Les principaux moyens utilisés pour assurer le transfert d'expertise sont :

- le jumelage d'employés, principalement avec des ressources internes;
- la documentation des dossiers et des activités à réaliser;
- la réorganisation du travail au sein de l'unité administrative;
- la formation de l'employé identifié comme relève.

La mise en œuvre de la majorité des plans individuels est complétée ou en cours de réalisation.

– **Démarche de priorisation des projets de La Financière agricole du Québec**

Un état d'avancement des travaux visant à se doter d'une démarche de priorisation des projets avant de formuler quelques demandes d'autorisation de projets ou de ressources est déposé.

La notion de « projet » a été précisée en fonction d'un ensemble de caractéristiques. Les projets seront classés comme suit : urgent, obligatoire et standard. Ceux qualifiés d'urgents et d'obligatoires seront inscrits directement au portefeuille. Pour les projets de type standard, des critères d'importance ont été définis. Ils se départiraient en deux groupes alignés sur les objectifs et orientations du Plan stratégique 2018-2022 : les bénéfiques pour la clientèle et la performance organisationnelle. La gestion des risques organisationnels majeurs est également prise en compte.

Une fois l'étape de qualification des projets complétée, la société procédera à une planification en tenant compte de la capacité organisationnelle de la société, et des coûts et des bénéfices anticipés pour chacun des projets. Un échéancier sera par la suite élaboré.

Les travaux visant à finaliser la démarche se poursuivront jusqu'en mars 2019.

– **Plan de développement des ressources humaines (PDRH) – état d'avancement au 30 septembre 2018**

Le Plan de développement des ressources humaines (PDRH) 2018-2019 comprend les trois volets suivants :

- les besoins collectifs de développement des compétences;
- les besoins individuels de développement des compétences;
- les besoins de développement des compétences de gestion.

Un bilan de l'état d'avancement des activités de formation, particulièrement pour les besoins collectifs de formation, est déposé.

Au 30 septembre 2018, 27,5 % des formations liées aux besoins collectifs de développement des compétences étaient complétées. Comme la majorité des formations se donnent l'automne et l'hiver, cette donnée est peu révélatrice et la cible de 40 formations devrait être atteinte en fin d'année.

À la même date, le montant total des dépenses de formation individuelle atteint près de 25 000 \$, soit 25 % du budget prévu pour ce type de formation.

À la demande du comité, la mise à jour de l'état d'avancement du plan de développement sera présentée deux fois par année.

– **Programmation annuelle des ressources informationnelles (PARI) 2018-2019 – état d'avancement au 30 septembre 2018**

La Programmation annuelle en ressources informationnelles (PARI) 2018-2019 a été approuvée par le conseil d'administration en mars 2018. Elle incluait dix priorités d'action :

- Poursuite ou démarrage des études de trois projets prioritaires :
 - Gestion des relations avec la clientèle (GRC);
 - Révision du modèle d'affaires en financement;
 - Choix d'une plateforme de développement.
- Poursuite de la réalisation de sept autres projets autorisés par le conseil d'administration.

Un état de l'avancement, au 30 septembre 2018, de chacun des projets prioritaires en cours de réalisation ou à l'étude est déposé.

Les travaux se déroulent, dans l'ensemble, comme prévu avec une consommation de 39 % du budget, portant les coûts réels à 3 995,8 k\$.

À partir de ce résultat et des projections pour les prochains semestres, la prévision révisée devrait être de 8 817,4 k\$, soit 86 % du budget établi au début de l'année. Une programmation réalisée à plus de 85 % satisfait aux normes de l'industrie.

Les budgets sont respectés pour l'ensemble des projets en réalisation. Seul le projet Gestion des relations avec la clientèle (GRC) est à suivre en termes de coûts et d'échéancier. Le projet est à la phase d'analyse préliminaire, ce qui amène inévitablement une marge élevée d'imprécision.

Un décalage dans l'échéancier planifié est observé pour six projets, mais l'impact est peu significatif.

En termes de portée des projets, deux d'entre eux devront faire l'objet d'un suivi particulier : Déclaration obligatoire des rendements réels et Amélioration de la collecte des données financières.

Il est mentionné que, pour la plupart des projets, les échéanciers étaient trop optimistes et ne tenaient pas compte de la capacité de l'organisation à les réaliser ni des échéanciers établis par d'autres organisations pour des projets similaires. De plus, les planifications sommaires ne permettaient pas d'établir avec justesse un échéancier réaliste. La décision de travailler en mode projet contribuera à l'établissement d'échéanciers plus réalistes à l'avenir.

– **Stratégie de développement des compétences 2018-2022**

En lien avec la Stratégie gouvernementale de gestion des ressources humaines 2018-2023 et l'orientation 2 du projet de Plan stratégique 2018-2022 qui prévoit plusieurs objectifs pour renforcer l'expertise et l'innovation, la société a élaboré sa Stratégie de développement des compétences 2018-2022 visant à mieux structurer les différentes initiatives en matière de développement des compétences, à utiliser pleinement les talents dans l'organisation. Elle est déposée.

La stratégie comporte cinq axes d'intervention :

1. Alignement stratégique
 - 1.1 Aligner le développement des compétences aux objectifs stratégiques et aux valeurs de l'organisation
2. Acteurs engagés
 - 2.1 Responsabiliser les personnes dans le développement de leurs compétences
 - 2.2 Réaffirmer le rôle clé des gestionnaires dans le développement des compétences
3. Cheminement de carrière
 - 3.1 Encourager les personnes à s'impliquer dans le cheminement de leur carrière en investissant les efforts nécessaires au développement de leurs compétences
4. Gestion des talents
 - 4.1 Favoriser l'utilisation du plein potentiel des personnes en misant sur le développement de leurs compétences
5. Pérennité des services et de l'expertise
 - 5.1 Se doter de moyens pour préserver et renforcer l'expertise, malgré les départs

La première étape consistera :

- à mettre à jour et/ou élaborer des profils de compétences pour chaque fonction de l'organisation;
- à optimiser l'adéquation entre l'offre de formation corporative et les compétences à développer;
- à effectuer une reddition de comptes intégrant l'ensemble de l'information relative aux formations;
- à outiller les secteurs dans l'analyse des besoins de développement, l'élaboration, l'évaluation et l'évaluation des formations, incluant leurs retombées.

Le comité a demandé l'identification d'indicateurs annuels afin de suivre l'évolution du déploiement de la Stratégie d'ici 2022.

Le conseil d'administration prend acte de la Stratégie de développement des compétences 2018-2022.

– **Gestion des contributions – bilan au 30 septembre 2018**

Le bilan de la gestion des contributions, regroupant l'évaluation du rendement et la signification d'attentes, en date du 30 septembre 2018, est déposé.

Il indique que les évaluations de rendement sont complétées à 94 % et que les attentes annuelles ont été signifiées à 92 %.

Les résultats de cette année de transition sont très satisfaisants et la démarche d'évaluation semble bien intégrée aux pratiques de gestion de l'organisation.

Il est rappelé que la période de référence pour l'évaluation de rendement a été uniformisée pour couvrir la période du 1^{er} avril au 31 mars de chaque année. La cible de réalisation de 100 % des évaluations de rendement et des attentes annuelles est fixée au 30 avril pour les gestionnaires et au 30 juin pour les autres employés.

Les félicitations formulées par les administrateurs seront transmises aux équipes.

– **Analyse de la performance du réseau régional – Indicateurs proposés**

Après avoir pris connaissance du plan de travail élaboré pour analyser la performance et la gestion des centres de services de la société à une précédente séance, le comité s'est penché sur les indicateurs proposés pour chacune des lignes d'affaires, et ce, par territoire et par centre de services. Ces indicateurs sont liés aux objectifs de performance du plan stratégique de la société.

Des ratios additionnels portant sur les activités de financement, d'assurance, la satisfaction de la clientèle et la gestion des ressources seront utilisés pour faciliter l'interprétation des résultats obtenus.

Une attention particulière sera apportée à la perception des équipes à l'égard de cet exercice dont le but premier n'est pas de porter un jugement sur le travail fait en région, mais de disposer d'une meilleure qualité de l'information, ce qui permettra d'identifier les besoins du réseau et d'améliorer les résultats de l'organisation au bénéfice de la clientèle.

En réponse à une interrogation sur la performance de la société, monsieur Desrosiers mentionne que l'outil Project Online qui sera implanté à compter du 1^{er} avril 2019 au siège social permettra de compiler les heures consacrées à un projet donné et aux activités récurrentes.

– **Procès-verbal de la séance du 17 octobre 2018**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 17 octobre 2018.

GESTION DES RISQUES ORGANISATIONNELS

– **Fiches de risques : mise à jour 2018-2019**

Les fiches documentant les six risques organisationnels priorités pour 2018-2019 sont déposées.

Le conseil d'administration en prend acte.

– **Fiches de risques : reddition de comptes 2017-2018**

La reddition de comptes détaillée pour chacun des risques priorités en 2017-2018 est déposée.

Le conseil d'administration en prend acte.

DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE

La prochaine séance régulière est prévue le vendredi 15 février 2019, à Lévis.

Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour le huis clos.

HUIS CLOS

Une période de huis clos permettant aux administrateurs d'échanger privément précède la levée de la séance.

VARIA

- **Visionnement d'une vidéo des gagnants du concours *Tournez-vous vers l'excellence!***

Les gagnants du Concours Tournez-vous vers l'Excellence! ont été dévoilés dans le cadre du Colloque Gestion du CRAAQ en novembre dernier

Les administrateurs visionnent la vidéo présentant les trois lauréats de l'édition 2018.

LEVÉE DE LA SÉANCE

La séance est levée vers 13 h

(Original signé par Alain Gagnon)

.....

Président du conseil

(Original signé par Ernest Desrosiers)

.....

Président-directeur général

(Original signé par Marthe Lacroix)

.....

(Original signé par Renée Saint-Hilaire)

.....

secrétaire générale