

PROCÈS-VERBAL DE LA DEUX CENT QUATORZIÈME SÉANCE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,
tenue à Lévis le quatorze février deux mille vingt
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, madame Danielle Ferron, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, madame Mirella Pisciuneri, monsieur Charles-Félix Ross, monsieur Claude Viel, membres, et M^e Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

Participe, par téléphone, monsieur Bernard Deshaies.

[REDACTED]

La séance débute vers 9 h 35.

-----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 12 et 13 décembre 2019
- 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 30 janvier 2020
 - 05.1 Ordre du jour de la séance du 30 janvier 2020
 - 05.2 Procès-verbaux des séances du 27 novembre et du 12 décembre 2019
 - 05.3 Politique sur la gestion du risque de fraude
 - 05.4 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 05.4.1 Programme Investissement Croissance, modifications - Admissibilité de l'achat de certaines machineries autotractées
 - 05.4.2 Précisions sur le budget du Programme Investissement Croissance
 - 05.4.3 Retenue de 30 M\$ par le MAPAQ – Information
 - 05.5 Direction de la vérification interne (DVI)
 - 05.5.1 Tableau synthèse
 - 05.5.2 Formulaire d'appréciation de la fonction d'audit interne
 - 05.5.3 Plan d'amélioration continue pour les éléments soulevés par l'autoévaluation de 2016
 - 05.5.4 Rencontre à huis clos avec le directeur de la vérification interne
 - 05.6 Démarche pour l'application de la norme IFRS 17

- 05.7 Varia
 - 05.7.1 Remboursement du déficit accumulé au 31 mars 2010 du Fonds ASRA
- 06. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles de la séance du 30 janvier 2020
 - 06.1 Ordre du jour de la séance du 30 janvier 2020
 - 06.2 Procès-verbal de la séance du 27 novembre 2019
 - 06.3 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 06.3.1 Plan stratégique 2018-2022 – Montant investi en capital de risque par Capital Financière agricole inc.
 - 06.4 Plan d'action sur les risques technologiques
 - 06.5 Inventaire des actifs informationnels et évaluation de leur état de santé
 - 06.6 Processus de gestion des incidents de sécurité de l'information – Bilan de la simulation
 - 06.7 Cibles gouvernementales de la Stratégie de transformation numérique
 - 06.8 Compte rendu de l'atelier de planification stratégique du conseil d'administration
 - 06.9 Dossier de candidature au Prix performance Québec
 - 06.10 Portefeuille des projets priorisés et planifiés pour 2019-2020
 - 06.11 Varia
 - 06.11.1 Poste d'administrateur vacant
 - 06.11.2 Calendrier des dossiers récurrents

Dépôt des documents

- 07. Calendrier des séances 2020-2021
- 08. Suivi des dossiers du conseil d'administration



- 09. Varia
 - 09.1 Remerciements à monsieur Martin Cartier
 - 09.2 Journée canadienne de l'agriculture
 - 09.3 Réflexion sur les programmes de sécurité du revenu
- 10. Date de la prochaine séance
- 11. Huis clos
- 12. Levée de la séance

**APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE TENUE LES 12 ET 13 DÉCEMBRE 2019**

Le projet de procès-verbal de la deux cent treizième séance du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec tenue les 12 et 13 décembre 2019 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 12 et 13 décembre 2019 soit adopté.

Résolution
Nº 1598

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. Le président-directeur général 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 révisés pour l'exercice financier 2019-2020 sont présentés. Les revenus anticipés tiennent compte d'une retenue de 20 M\$ sur les 30 M\$ que le MAPAQ est autorisé à retenir à même la subvention de la société pour le présent exercice financier. Le solde de 10 M\$ pourra être ajouté au 30 M\$ que le MAPAQ pourra retenir pour 2020-2021.

Au chapitre des dépenses, la contribution de la société au programme ASRA sera moindre que prévue.

L'excédent projeté au 31 mars 2020 est de 75,2 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 2019-2020 sont présentés.

Une diminution substantielle des paiements est anticipée en assurance stabilisation des revenus agricoles par rapport à 2018-2019, essentiellement liée à la production porcine. Le déficit du Fonds ASRA au 31 mars 2020 est estimé à 258,4 M\$ est principalement attribuable au secteur porcin.

Le solde du Fonds ASREC au 31 mars 2020 est estimé à 313,9 M\$. Les prévisions de paiements sont en hausse, à 117,5 M\$ et pourraient même augmenter d'ici la fin de l'exercice financier.

La situation est stable en ce qui concerne les programmes AGRI.

– Paiements en ASRA

Les compensations versées aux producteurs en assurance stabilisation des revenus agricoles pour les années d'assurance 2018 et 2019 sont présentées par produit.

Le montant déboursé à ce jour en avances pour l'année d'assurance 2019, est de 104,1 M\$, un montant nettement inférieur aux paiements de 282,9 M\$ de 2018, dont plus de 105 M\$ sont attribuables au secteur porcin.

– Paiements en ASREC

À ce jour, les indemnités versées en ASREC pour l'année d'assurance 2019-2020 atteignent 89 M\$. Plus de 48 M\$ auront été versés aux producteurs de maïs-grain et de soya affectés par les conditions climatiques défavorables observées en 2019.

L'ampleur des montants versés et la récurrence des décaissements auront un impact à la hausse sur les primes et sur le niveau maximal de couverture possible qui passera de 88 % à 85 %.

Un administrateur fait valoir l'importance de bien expliquer cette augmentation de primes aux producteurs.

- Financement et faits saillants du rapport mensuel en financement au 31 décembre 2019

L'encours en financement atteint 5,6 G\$ au 31 décembre 2019, une augmentation de 6,1 % par rapport au 31 décembre 2018.

Le montant autorisé en financement et le nombre de certificats autorisés en date du 31 octobre 2019 ont diminué par rapport à la même période en 2018. La consolidation se traduit par une diminution du nombre d'entreprises et par conséquent, d'une augmentation des grandes entreprises dont les besoins excèdent généralement la garantie de prêt de 15 M\$ de la société.

On observe une baisse des montants consentis en subvention pour la relève à temps plein par rapport à l'année précédente alors que les montants liés à la relève à temps partiel sont similaires.

Le pourcentage d'entreprises en arrérages est comparable, à 3,5 %, et les pertes, malgré une augmentation, demeurent faibles, à 2,7 M\$.

Le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec a stimulé d'importants investissements. En date du 14 janvier 2020, on compte 4 210 projets pour des montants admissibles aux subventions à l'investissement de 59 M\$.

La consolidation de prêts connaît une augmentation de 11,7 % par rapport à la même date en 2018.

Les montants engagés en subvention pour la relève ont diminué de 10,4 % et le nombre de personnes concernées de 4,7 % par rapport à 2018.

Volet stratégique

- Plan stratégique

Orientation 1 – Contribuer au développement économique des entreprises

Pour supporter les producteurs de maïs, la société est intervenue pour atténuer l'impact de la hausse du prix du propane au Québec en 2019 et permettre à ces derniers de préparer adéquatement leur sol pour l'ensemencement 2020. En date du 5 février 2020, 18,8 M\$ ont été versés en indemnités.

Les nouveautés à l'assurance récolte à compter de 2020 sont :

- Pomme de terre de table : admissibilité des pommes de terre de petit calibre
- Pomme de terre de semence : majoration du prix unitaire de 46 %
- Cultures maraichères : prix unitaire biologique offert pour 13 cultures
- Pomme Plan B et maïs-grain : nouvelle option de prix unitaire basé sur le prix du marché

Certaines de ces mesures étaient prévues dans le premier plan d'action 2019-2021 en assurance récolte.

À la suite de la décision de la société de différer l'approbation des modifications au programme ASRA présentées à la séance de décembre 2019, les représentants des Éleveurs de porcs du Québec (ÉPQ) ont déposé à la société une liste de leurs préoccupations. Plusieurs demandes nécessiteront la réalisation d'importants travaux dont la portée reste à définir. Le portrait diagnostique sur l'évolution de l'environnement d'affaires du secteur porcin confié à AGÉCO sera pris en compte. Une troisième rencontre avec les ÉPQ est prévue le 18 février.

La société est à structurer une démarche visant à établir un cadre d'intervention élargi en cas d'événements catastrophiques et exceptionnels qui inclurait, notamment, les épizooties et les événements climatiques.

Le crédit d'impôt remboursable de 40 % sur les frais d'intérêt liés à la formule vendeur-prêteur a été prolongé jusqu'au 1^{er} janvier 2025. Comme la société est la seule entité à pouvoir faire connaître la formule vendeur-prêteur, les administrateurs suggèrent à la société de se donner une stratégie de promotion de ce produit.

Une présentation des produits et services de la société a été faite à la relève agricole des Producteurs de bovins du Québec en janvier dernier.

La première présentation à la relève agricole ayant reçu une subvention au cours des deux dernières années a été faite en Beauce. Monsieur Desrosiers signale la difficulté à recruter des participants.

Dans le cadre du Plan de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique, 761 demandes représentant des investissements totaux de 658,2 M\$, dont 110 M\$ en investissements admissibles, ont été traitées et acceptées. L'estimation des subventions à l'investissement s'élève à 14,6 M\$ au 14 janvier 2020.

Les produits et services de la société ont été présentés à 36 agents de maillage de L'ARTERRE, un service axé sur l'accompagnement et le jumelage entre aspirants-agriculteurs et propriétaires. L'ajout de deux agents de maillage dans la région de la Capitale-Nationale est mentionné.

Orientation 2 – Renforcer l'expertise et l'innovation

Les activités prévues au plan de développement des ressources humaines pour répondre aux besoins collectifs de formation progressent bien avec 16 formations offertes sur les 22 prévues, dont une porte sur les habiletés relationnelles avec la clientèle.

La société a fait l'objet, avec six autres organisations, d'une vérification de ses pratiques de mobilisation par la Commission de la fonction publique. Les premiers constats sont positifs. L'amélioration à apporter est la mise en place d'une initiative pour les employés expérimentés souhaitant demeurer en emploi. Le gouvernement vient de permettre l'embauche de retraités de la fonction publique durant une période de deux ans.

Une vingtaine de gestionnaires et employés en situation de gestion ont suivi une formation sur la reconnaissance et la rétroaction au quotidien auprès des employés.

Le dossier d'opportunité du projet client unique MAPAQ-FADQ a reçu l'approbation du Conseil du trésor. La prochaine étape sera l'obtention d'une autorisation de réaliser le projet.

La simplification des documents financiers transmis aux adhérents à l'ASRA est complétée.

L'évaluation de l'état de santé des actifs informationnels a été mise à jour.

– Veille stratégique

Publications récentes

La mise à jour économique et budgétaire du gouvernement fédéral laisse entrevoir un déficit plus élevé que celui prévu au budget 2019, ce qui devrait avoir une incidence à la baisse, à long terme, sur les taux d'intérêt.

La signature de l'accord commercial entre les États-Unis et la Chine, en janvier dernier, donne une perspective économique positive.

Le quota de lait non négociable rendu disponible en début d'année 2020, jumelé à la correction de prix du lait, viennent bonifier la situation des producteurs laitiers.

Lors de leur dernière assemblée annuelle, les producteurs en serres ont énoncé leur ambition d'accroître la production en doublant les superficies, comme indiqué dans la Politique bioalimentaire 2018-2025. Ils souhaitent aussi accroître l'accès au financement et accéder à un fonds spécial d'investissement.

Dans un contexte de hausse de salaire minimum, une veille est souhaitée dans le secteur des serres. Un administrateur mentionne que 57 % du coût de production des produits fraises et framboises est la main-d'œuvre. Des travaux sont déjà en cours au MAPAQ. Le suivi sera assuré.

Volet communications

Rencontres

Depuis la dernière séance, les rencontres suivantes se sont tenues :

- Apiculteurs et apicultrices du Québec : 18 décembre 2019
- Les Éleveurs de porcs du Québec : 16 janvier 2020
- Producteurs de bovins de la Chaudière-Appalaches : 21 janvier 2020
- Producteurs de grains du Québec ; 14 et 24 janvier 2020

La rencontre de la Table en financement a été reportée.

Communiqués et articles

La société a publié les communiqués suivants :

- Près de 16 M\$ en soutien aux producteurs de bovins grâce à l'ASRA
- Plus de 3,3 M\$ en soutien aux producteurs d'agneaux grâce à l'ASRA
- Plus de 10 M\$ versés aux producteurs de foin et de pâturages
- Concours Tournez-vous vers l'excellence! : Lancement des inscriptions

Des articles ont été rédigés par la société sur ses programmes et transmis aux fédérations :

- Le Programme d'assurance récolte s'adapte à votre réalité
- Producteurs de grains : voici des réponses à vos questions
- Transferts d'entreprises agricoles : Cinq ans de plus pour le crédit d'impôt de la formule vendeur-prêteur

Monsieur Desrosiers mentionne que les candidats bénéficient de l'accompagnement de la société pour rédiger leurs plans d'affaires et d'une rétroaction après l'analyse de ces plans.

Actualités

Le diagnostic de la performance de la société est en voie de finalisation avec l'accompagnement du Mouvement québécois de la qualité (Qualimètre).

La société s'est engagée dans la préparation d'un dossier de candidature au Prix performance Québec. Le rapport doit être déposé en mars 2020 et l'annonce des gagnants se fera en novembre 2020.

La Commission de l'administration publique a procédé à l'examen du rapport annuel 2017-2018. Les parlementaires ont relevé la qualité de la reddition de comptes de la société. La société a répondu à la CAP sur les questionnements soulevés :

- Changements climatiques
- Relève agricole
- Augmentation des plaintes
- Pouvoir décisionnel des instances régionales
- Surplus cumulé de la société et son utilisation

Monsieur Desrosiers rappelle que l'utilisation des surplus relève du gouvernement, tout comme la demande d'ETC additionnels déposée par la société pour augmenter sa capacité organisationnelle.

Un processus de classification à des postes de cadres 4 et 3 permettra d'identifier des personnes intéressées et aptes à occuper un poste de cadre. Un plan d'accompagnement visant à les préparer à assumer ces fonctions est en préparation.

[REDACTED]

La société a obtenu la certification initiale *Employeur remarquable* attribuée par le Bureau des normes du Québec. Les unités administratives ayant obtenu un résultat inférieur à 74,1 % élaboreront un plan d'amélioration.

**RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION
DE LA SÉANCE DU 30 JANVIER 2020**

Le comité de vérification a tenu une séance le 30 janvier 2020.

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

– Ordre du jour de la séance du 30 janvier 2020

L'ordre du jour de la séance du comité de vérification tenue le 30 janvier 2020 est déposé.

– Procès-verbaux des séances du 27 novembre et du 12 décembre 2019

Le comité dépose les procès-verbaux de ses séances du 27 novembre et du 12 décembre 2019.

Conformément à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et comme prévu au plan d'action découlant du rapport de vérification de la Direction de la vérification interne sur les mesures de gestion pour contrer la fraude et les actes répréhensibles, une politique sur la fraude a été élaboré.

Cette politique :

- établit des principes directeurs par rapport au risque de fraude pour toutes les activités de l'organisation;
- décrit les rôles et les responsabilités des différents intervenants à l'égard de la fraude;
- sensibilise tous les employés aux risques potentiels de fraude.

La divulgation des actes répréhensibles par les employés est couverte par une procédure spécifique adoptée conformément à la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics.

À la demande du comité, le titre de la politique a été modifié pour « Politique sur la gestion du risque de fraude ». Un ajustement a été apporté à la section « Mesures administratives et disciplinaires » au regard des conséquences liées au non-respect de la politique par un employé.

La direction verra à systématiser le rappel aux employés sur une base régulière, incluant l'obtention d'une confirmation individuelle de la prise de connaissance de la politique.

La direction tiendra compte du partage des responsabilités entre le comité de vérification, responsable du volet gestion des risques qui inclut la fraude, et le comité de gouvernance qui assume des responsabilités en ressources humaines et informationnelles. Les deux comités seront associés aux dossiers à caractère mixte.

Les membres échangent sur les rôles et responsabilités du comité de vérification en matière de gestion du risque de fraude. Le comité doit s'assurer que des mesures de contrôle interne adéquates sont en place dans l'organisation. Son rôle en est un de surveillance alors que les moyens à prendre relèvent de la direction.

En cas de doute, le comité de vérification a la possibilité de confier un mandat à la Direction de la vérification interne (DVI) ou de faire appel au Vérificateur général. La présidente du comité confirme que les services de la DVI ont été utilisés dans ce dossier.

Il est rappelé qu'au-delà des écrits, les administrateurs doivent veiller à ce que les politiques soient appliquées factuellement.

POLITIQUE SUR LA GESTION DU RISQUE DE FRAUDE

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

Résolution
Nº 1599

QUE la Politique sur la gestion du risque de fraude déposée à la présente séance soit approuvée.

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

En décembre 2019, le conseil d'administration a adopté le Programme Investissement Croissance après avoir sollicité des ajustements visant à rendre moins restrictives les dispositions du programme liées à l'achat de machineries autotractées.

Il est rappelé que l'objectif du programme n'est pas de subventionner l'acquisition de machineries. Le financement autorisé doit avoir un impact positif sur la rentabilité de l'exploitation agricole, incluant celui pour l'achat de machineries autotractées.

De plus, les achats de machineries représenteraient une part importante du financement admissible et, conséquemment, du budget alloué au Programme Investissement Croissance. Le nombre de projets soutenus atteignant le montant maximal de financement admissible augmenterait substantiellement, ce qui viendrait réduire le nombre d'entreprises qui pourraient être supportées. En outre, une entreprise pourrait de nouveau bénéficier du Programme Investissement Croissance après trois ans et obtenir une subvention pour l'acquisition d'une nouvelle machinerie autotractée.

Pour ces raisons, il est proposé de rendre admissible l'achat de machineries autotractées permettant la réalisation d'opérations culturales ou rattachées à l'alimentation animale, telles :

- moissonneuse-batteuse
- récolteuse automotrice
- faucheuse automotrice
- fourragère automotrice
- arroseuse automotrice
- ration totale mélangée automotrice

Les machineries autotractées non admissibles comprendraient, notamment, les suivantes :

- tracteur
- véhicule de ferme (ex. pick up)
- véhicule tout terrain (vtt)
- véhicule utilitaire style gator
- niveleuse automotrice
- camion de livraison
- camion de transport (grain)
- excavatrice
- rétrocaveuse
- tractopelle
- chargeur, mini chargeur ou tractopelle
- motoneige
- tracteur à gazon

Le financement admissible pour un achat de machinerie autotractée serait limité à 50 % du montant financé pour l'achat de la machinerie visée.

Au cours des trois dernières années, le financement autorisé pour l'achat de machinerie s'est élevé à près de 135 M\$ en moyenne annuellement. En posant l'hypothèse que les achats de machineries admissibles totaliseraient 100 M\$ annuellement pendant une période de cinq ans, cela représenterait un total de 500 M\$, dont 250 M\$ seraient admissibles à une subvention. Ainsi, il est proposé de réserver un montant maximal de 25 M\$ pour l'acquisition de machineries autotractées à l'intérieur du budget de 100 M\$.

Les représentants de l’Union des producteurs agricoles ont été consultés.

En réponse à une interrogation, monsieur Desrosiers confirme que les activités des coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) sont admissibles au programme.

**PROGRAMME INVESTISSEMENT CROISSANCE, MODIFICATIONS –
ADMISSIBILITÉ DE L’ACHAT DE MACHINERIE AUTOTRACTÉE**

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

Résolution
N° 1600

1° QUE les modifications au Programme Investissement Croissance déposées à la présente séance soient adoptées;

2° QU’un montant de 25 M\$ en subventions soit réservé pour l’acquisition de machineries autotractées à l’intérieur du budget de 100 M\$ alloué au programme.

➤ Précisions sur le budget du Programme Investissement Croissance

Le comité a pris connaissance des informations sollicitées sur le budget du Programme Investissement Croissance.

Le Plan budgétaire 2019-2020 du gouvernement du Québec prévoit une enveloppe d’investissement de 50 M\$ par année pendant cinq ans, pour un total de 250 M\$. Cette enveloppe de 50 M\$ sera constituée à partir de l’allocation budgétaire annuelle versée à La Financière agricole et, au besoin, à partir de ses excédents d’opérations cumulés non attribués.

L’enveloppe additionnelle de 250 M\$ est répartie comme suit : 130 M\$ à la société et 120 M\$ au MAPAQ.

Le montant de 130 M\$ se décompose comme suit :

- 74 M\$ pour le nouveau programme;
- 44 M\$ pour le Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d’efficacité énergétique (SFI);
- 12 M\$ pour une aide aux entreprises en transition vers l’agriculture biologique via le programme Agri-Québec.

Aux 74 M\$ alloués à la bonification des programmes de la société s’ajoutent les budgets existants suivants :

Budget résiduel estimé du Programme d’appui à la diversification et au développement régional (PDDR)	6,7 M\$
Budget résiduel estimé du Programme d’appui aux entreprises agricoles du Québec (PADEAQ)	31,3 M\$
Sous-total :	112,0 M\$
Utilisation potentielle du PDDR et du PADEAQ jusqu’en mars 2020	(12,0 M\$)
Budget du Programme Investissement Croissance	100,0 M\$

Le budget total du Programme Investissement Croissance ne pourra excéder 100 M\$ pour les cinq prochaines années. Il ne comporte pas de nouveaux crédits, il s'agit d'une autorisation de dépenser des crédits existants.

➤ Retenue de 30 M\$ par le MAPAQ – Information

Le montant de 30 M\$ que le MAPAQ a été autorisé à retenir sur la subvention versée à la société sera de 20 M\$ seulement en 2019-2020 en fonction des besoins du ministère.

La décision gouvernementale permet le report du solde non utilisé du 30 M\$ à l'exercice financier suivant. Par conséquent, le MAPAQ pourrait utiliser jusqu'à 40 M\$ en 2020-2021.

Cette souplesse n'a pas d'impact sur la présentation comptable.

– **Direction de la vérification interne (DVI)**

➤ Tableau synthèse

Un tableau synthèse des travaux de vérification interne est déposé.

➤ Formulaire d'appréciation de la fonction d'audit interne

L'une des pistes d'amélioration proposées dans le cadre de l'autoévaluation de la qualité des activités de vérification interne réalisée en 2016 portait sur l'élaboration d'un outil pour évaluer annuellement le service de vérification interne.

Le comité a pris connaissance du projet de formulaire élaboré par la DVI pour permettre aux membres du comité d'évaluer formellement la fonction d'audit interne.

Le comité de vérification est à l'aise avec le formulaire. L'évaluation de fera au printemps.

➤ Plan d'amélioration continue pour les éléments soulevés par l'autoévaluation de 2016

L'élaboration du formulaire présenté ci-avant pour évaluer la fonction de vérification interne complète la réalisation du plan d'amélioration proposé dans le cadre de l'autoévaluation de la qualité des activités de vérification interne réalisée en 2016.

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

Les membres du comité ont rencontré le directeur de la vérification interne à huis clos.

– **Démarche pour l'application de la norme IFRS 17**

La nouvelle norme comptable IFRS 17, qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2022, s'appliquera à tous les types de contrats d'assurance.

Cette norme exige une évaluation des passifs d'assurance à une valeur de remboursement actuelle et prévoit une méthode d'évaluation et de présentation des contrats d'assurance plus uniforme.

Un contrat de service d'un montant maximal de 23 000 \$ a été conclu avec la firme Malette pour déterminer si les fonds fiduciaires ASRA et ASREC sont assujettis à cette norme.

Les travaux sont amorcés, et à première vue, seul le Fonds ASREC pourrait être assujetti, en tout ou en partie, à la norme IFRS 17.

Le programme ASREC étant cofinancé par le Québec et le gouvernement fédéral, le comité a demandé à la direction de vérifier si les autres provinces offrant des programmes d'assurance production en viennent à la même conclusion.

– **Varia**

➤ **Remboursement du déficit accumulé au 31 mars 2010 du Fonds ASRA**

Pour donner suite à une demande du conseil d'administration, des données sur le remboursement du déficit accumulé du Fonds ASRA au 31 mars 2010 lié à la quote-part de la société sont déposées.

Le calendrier de remboursement du déficit ASRA établi pour la société et les producteurs jusqu'en 2024-2025 est déposé. La quote-part de la société, soit les 2/3, se situera à 175,9 M\$ au 31 mars 2020.

Le conseil d'administration sollicite des données sur le remboursement du déficit ASRA dans le passé par les autres secteurs de production que porcin.

Le gouvernement pourrait envisager, dans son prochain budget, le remboursement de la quote-part de la société en utilisant ses surplus.

**RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE
ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES
DE LA SÉANCE DU 30 JANVIER 2020**

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles a tenu une séance le 30 janvier 2020.

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

– **Ordre du jour de la séance du 30 janvier 2020**

L'ordre du jour de la séance du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles tenue le 30 janvier 2020 est déposé.

– **Procès-verbal de la séance du 27 novembre 2019**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 27 novembre 2019.

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

- Plan stratégique 2018-2022 – Montant investi en capital de risque par Capital Financière agricole inc.

Un des indicateurs du Plan stratégique 2018-2022 et du Plan d'exploitation 2019-2020 au 30 septembre 2019 à surveiller était le montant investi en capital de risque par Capital Financière agricole inc. (CFAI). Le comité avait demandé que les interventions autorisées par CFAI en 2019-2020 soient déposées au conseil d'administration.

Au 31 janvier 2020, CFAI a approuvé six investissements pour un montant autorisé total de 3,1 M\$. La cible au 31 mars 2020 de 2,5 M\$ est donc dépassée.

– **Plan d'action sur les risques technologiques**

Le Plan d'action annuel de la sécurité de l'information 2019-2020 prévoit une analyse des risques technologiques de la société. La démarche vise à s'assurer que les risques sont bien gérés afin que les actifs technologiques permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs. La Directive sur la sécurité de l'information du Secrétariat du Conseil du trésor prévoit la réalisation de cette analyse aux cinq ans.

La firme BDO a été mandatée, à l'hiver 2019, pour procéder à une analyse de risques technologiques de la société. Le comité a pris connaissance des résultats de l'audit.

Cinq risques technologiques ont été identifiés :

- Indisponibilité des systèmes de mission
- Perte, vol ou compromission d'informations confidentielles
- Erreur/dysfonctionnement dans le système de collecte des données
- Désuétude des systèmes de missions
- Perte d'expertise et absence de relève en TI

Les menaces associées à chacun des risques ont été identifiées et le niveau du risque résiduel a été calculé en considérant les deux facteurs suivants :

- l'adéquation entre les mesures de contrôle et de protection en place;
- le niveau d'impact du risque sur l'organisation s'il vient à se matérialiser.

La société a pris la décision de prendre en compte les recommandations formulées dans le cadre de la réalisation des projets en cours plutôt que de démarrer un nouveau projet spécifique compte tenu de sa capacité organisationnelle. Un plan d'action a été élaboré.

Le comité recommande la réalisation d'une analyse de risques sur une base bisannuelle plutôt qu'aux cinq ans compte tenu des enjeux.

Les membres ont soulevé une préoccupation sur les informations détenues sur la clientèle qui représente un risque important pour l'organisation. La direction a confirmé que les accès aux dossiers clients sont limités aux besoins des employés dans le cadre de leurs fonctions. Des informations additionnelles seront déposées au comité à sa prochaine séance.

– **Inventaire des actifs informationnels et évaluation de leur état de santé**

Conformément aux règles applicables en matière de planification et de gestion des ressources informationnelles (RI), la société doit tenir à jour un registre permanent des actifs informationnels et faire annuellement l'évaluation de leur état de santé en fonction de critères établis par le Conseil du trésor. Ces informations sont transmises au Dirigeant de l'information et au Dirigeant principal de l'information.

Les critères d'évaluation des actifs sont regroupés sous les catégories suivantes :

- L'importance du système pour l'organisation
- L'état de santé affaires
- L'état de santé technique

L'état de santé des actifs informationnels a peu changé depuis l'évaluation au 31 décembre 2018.

L'état de santé des systèmes de soutien à la mission et des services d'infrastructures est bon dans l'ensemble.

L'état de santé des systèmes de mission demeure préoccupant. Sur les 12 systèmes recensés, un seul affiche un indice de bonne santé.

L'évaluation des actifs vient confirmer la nécessité de procéder à la refonte des systèmes de mission au cours des prochaines années. Des livraisons majeures de projets de développement sont prévues au début de 2020 et les efforts se poursuivent pour diminuer la désuétude des systèmes. La société a déjà annoncé des investissements de plus de 40 M\$ au PQI-RI, et ce, pour les dix prochaines années, mais des efforts supplémentaires sont à prévoir.

La rotation des responsables gouvernementaux en technologies de l'information, jumelée à l'approche gouvernementale d'intégrer davantage les systèmes selon une approche par portefeuille, ont eu des impacts importants sur les délais de réalisation de certains projets de la société, ce que le comité déplore.

Les projets et les échéances sont précisés dans le Portefeuille des projets priorisés et planifiés déposé à la présente séance.

Madame Ginette Tanguay, vice-présidente aux affaires corporatives, se joint à la séance pour les trois prochains sujets.

– **Processus de gestion des incidents de sécurité de l'information – Bilan de la simulation**

Comme prévu au Plan d'action de la sécurité de l'information 2019-2020, la société a éprouvé son processus de gestion des incidents de sécurité, actualisé en juin 2019, en réalisant une simulation d'incident de type Rançongiciel en décembre 2019. Très peu de personnes avaient été préalablement informées de la tenue de l'exercice. Le système ciblé était celui de la gestion de l'encaisse.

L'exercice a permis de mettre en perspective les points forts et les améliorations à apporter au processus, ces dernières étant liées aux délais de réponse de même qu'à la méconnaissance du rôle de certains intervenants directement impliqués dans le processus. La chaîne de commandement fonctionne bien.

Madame Tanguay mentionne que la société est en mesure de savoir si les données sont sorties de ses systèmes. En situation réelle, la négociation avec les rançonneurs serait prise en charge par le gouvernement.

Une deuxième simulation sera réalisée au cours de l'exercice 2020-2021 après avoir bonifié le processus.

Ici encore, l'information sera partagée avec le comité de vérification qui a la responsabilité de s'assurer que le risque de fraude et/ou de défaillance dans les contrôles est intégré au processus de gestion des risques organisationnels au sein de l'organisation.

– **Cibles gouvernementales de la Stratégie de transformation numérique**

La Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, déposée en juin 2019, vise à offrir des services publics plus intuitifs et faciles d'utilisation pour la population et à améliorer l'efficacité de l'État.

Elle se décline en deux grandes orientations et ambitions, sur un horizon de quatre ans, et est accompagnée de mesures clés comportant chacune des cibles précises.

Orientation 1 : Le numérique pour des relations adaptées à la réalité des citoyens

Orientation 2 : Le numérique pour une administration publique innovante, efficiente et transparente

Toutes les organisations publiques sont appelées à se donner un plan de transformation numérique en fonction de cibles propres à leur mission respective. Ceux des organismes, dont La Financière agricole, devront être produits en 2020-2021.

Le plan directeur des ressources informationnelles 2018-2022 sera mis à jour pour intégrer le nouveau plan de transformation numérique de La Financière agricole. Il sera déposé à l'automne 2020. L'atteinte des cibles est fixée à 2023.

Les projets découlant du plan de transformation numérique seront ajoutés au Plan québécois des infrastructures en ressources informationnelles (PQI-RI) et dans la programmation des investissements et dépenses en ressources informationnelles (PIDRI), après une priorisation de la direction.

Le MAPAQ sera responsable de la coordination des projets du portefeuille Agriculture, Pêcheries et Alimentation. Dans ce contexte, la programmation de la société devient relative.

– **Portefeuille des projets priorisés et planifiés pour 2019-2020**

Le tableau synthèse présentant le portefeuille des projets priorisés et planifiés pour 2019-2020 est déposé. Les projets retenus sont ceux pour lesquels la société dispose de la capacité organisationnelle requise. Il compile toutes les informations utiles sur les projets priorisés par la direction et l'état de situation au 15 novembre 2019.

Le portefeuille de projets sera révisé à la lumière des orientations gouvernementales. Le projet de révision du modèle d'affaires en financement pourrait être affecté.

Le conseil d'administration prend acte de ces informations en souhaitant que la demande d'ETC additionnels de la société soit accueillie favorablement par le Conseil du trésor.

– **Compte rendu de l'atelier de planification stratégique du conseil d'administration**

Le conseil d'administration a tenu un atelier de réflexion sur la planification stratégique 2020-2021 à sa séance des 12 et 13 décembre 2019.

Le compte rendu de cette rencontre est déposé. Il reflète la teneur des discussions.

Comme demandé par le comité, la vision du conseil d'administration telle que consignée a été acheminée au ministre responsable.

Les priorités identifiées en fonction des orientations du Plan stratégique 2018-2022 seront prises en compte dans le cadre de l'élaboration du Plan d'exploitation 2020-2021.

Le conseil d'administration reçoit le compte rendu de l'atelier de planification stratégique du conseil d'administration 2020-2021.

– **Dossier de candidature au Prix performance Québec**

Pour répondre à une obligation de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, la société a entamé la réalisation d'un rapport diagnostic de sa performance Qualimètre avec le Mouvement québécois de la qualité.

Parallèlement, l'organisation a préparé un projet de candidature au Prix performance Québec 2020 avec l'accompagnement du consultant retenu pour le rapport diagnostic.

La candidature de l'organisation doit répondre à des paramètres précis, tant au niveau du contenu que de la forme.

La date limite du dépôt de la candidature est le 6 mars 2020. La remise des prix est prévue en novembre 2020.

Les administrateurs sont invités à transmettre leurs commentaires sur le projet de candidature à la secrétaire.

Indépendamment du résultat final, l'exercice présente l'avantage de pouvoir se comparer sur la base d'un pointage.

– **Varia**

➤ **Poste d'administrateur vacant**

La lettre de démission de monsieur Martin Cartier à titre d'administrateur indépendant est déposée.

Le comité a défini le profil de compétences et d'expérience souhaité pour pourvoir le poste vacant en tenant compte de l'objectif gouvernemental de parité entre les femmes et les hommes non encore atteint au conseil. Le dernier rapport de l'IGOPP en faisait d'ailleurs état.

Une expertise en gouvernance et en gestion des technologies de l'information a été priorisée compte tenu des enjeux auxquels la société fait face au regard de ses systèmes de mission et des budgets importants qui y sont associés. Une expérience en ressources humaines ou au sein d'une entreprise offrant des services directs à la clientèle serait un atout.

À la suggestion du comité, la société sollicitera la collaboration d'associations, tels le Collège des administrateurs, l'Association des femmes en finance et Gouvernance au féminin pour l'identification de candidates répondant à ce profil.

Le ministre responsable a sollicité une liste des candidatures présélectionnées.

➤ **Calendrier des dossiers récurrents**

Comme demandé par le comité, l'inventaire des dossiers présentés au conseil d'administration et aux comités de façon récurrente a été réalisé. Il indique la fréquence et la période établies pour la présentation de chaque dossier.

Le tableau des dossiers récurrents est déposé. Le comité demande d'assurer sa mise à jour, notamment lors du report de l'échéance initiale. Il sera versé sur l'Idside avec les autres documents dans la section *Documents de référence*.

CALENDRIER DES SÉANCES 2020-2021

Le calendrier des séances du conseil d'administration et de ses comités pour la période d'août 2020 à juin 2021 est déposé.

SUIVI DES DOSSIERS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le tableau des suivis des dossiers du conseil d'administration est déposé.

Les modifications apportées d'une séance à l'autre seront identifiées.

VARIA

REMERCIEMENTS À MONSIEUR MARTIN CARTIER

Résolution
N° 1601

IL EST UNANIMEMENT RÉSOLU :

1° QUE les membres du conseil d'administration adressent leurs vifs et sincères remerciements à monsieur Martin Cartier pour la contribution qu'il a apportée à La Financière agricole du Québec en siégeant à son conseil d'administration pendant plus de quatre ans ainsi que pour la grande collaboration manifestée au cours de son mandat;

2° QUE les membres du conseil d'administration témoignent de façon particulière de l'engagement démontré et l'excellent travail accompli au cours de l'intérim qu'il a assumé, à titre de vice-président, à la présidence du conseil d'administration et du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles de la société; et du grand professionnalisme avec lequel monsieur Cartier a mené la démarche de sélection de candidats au poste de président-directeur général de la société;

3° QUE les membres du conseil d'administration souhaitent à monsieur Cartier le meilleur des succès dans la poursuite de ses activités professionnelles, en espérant qu'elles lui procurent beaucoup de satisfaction et lui permettent de vivre de nouvelles expériences enrichissantes.

– **Journée canadienne de l'agriculture**

Un administrateur fait part de sa récente participation à une journée sur l'agriculture canadienne organisée par Financement agricole Canada, dont la part de marché au Québec ne cesse d'augmenter.

Dans l'objectif d'augmenter la visibilité de La Financière agricole et de la positionner comme un leader en agriculture et agroalimentaire au Québec, le conseil d'administration confie au comité des services à la clientèle de réfléchir à l'organisation d'une activité au niveau provincial. La collaboration des partenaires est suggérée.

– **Réflexion sur les programmes de sécurité du revenu**

Afin de permettre aux administrateurs de mettre à profit leur expertise pour contribuer aux solutions avec le MAPAQ, le comité de vérification propose au conseil d'administration de tenir, en mars prochain, des échanges exploratoires sur les outils de sécurité du revenu qui seraient les mieux adaptés aux nouvelles réalités, en production porcine comme dans d'autres productions.

Les membres rappellent que l'équité entre les productions demeure un objectif qui doit guider la réflexion. L'analyse commandée par le MAPAQ à Agéco, qui sera déposée sous peu, sera aussi prise en compte.

Des données de référence seront présentées pour alimenter la discussion (historique, statistiques et portrait de la situation actuelle, défis) ainsi que des cas types pour illustrer la problématique.

Le conseil d'administration souscrit à cette proposition.

DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE

La prochaine séance régulière est prévue le 27 mars 2020, à Lévis.

Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour la période de 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 45.

Elle est suivie de la formation *Administrateur : Savoir prévenir et détecter les risques d'actes malveillants*. Cette formation est donnée par mesdames Vicky Poirier et Myriam Lévesque, respectivement présidente et vice-présidente de Quantum Juricomptable inc.

Signature à venir
.....
Président du conseil

Signature à venir
.....
Président-directeur général

Signature à venir
.....

Signature à venir
.....
secrétaire générale

PROCÈS-VERBAL DE LA DEUX CENT QUINZIÈME SÉANCE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,
tenue par téléphone le vingt-sept mars deux mille vingt
sur la convocation de la secrétaire générale

Participent, par téléphone, monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, madame Julie Bissonnette, monsieur Martin Caron, monsieur Bernard Deshaies, madame Danielle Ferron, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, madame Mirella Piscuneri, monsieur Claude Viel, membres, et M^e Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

██████████ et ██████████
██████.

La séance débute vers 9 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 14 février 2020
- 03. Sujets découlant du procès-verbal précédent :
 - Plan d'action de la sécurité de l'information 2019-2020
 - Rapport de la direction***
- 04. Présentation
 - Rapport des comités***
- 05. Rapport du comité de vérification de la séance du 5 mars 2020
 - 05.1 Ordre du jour de la séance du 5 mars 2020
 - 05.2 Procès-verbal de la séance du 30 janvier 2020
 - 05.3 Proposition budgétaire 2020-2021
 - 05.4 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 05.4.1 Plan d'audit des états financiers 2019-2020
 - 05.5 Résultats prévisibles 2019-2020 au 31 décembre 2019
 - 05.6 Tableau de bord corporatif au 31 décembre 2019
 - 05.7 Bilan des interventions 2018-2019 de la Direction du recouvrement
 - 05.8 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Secteur porcin – État de situation des travaux en lien avec les demandes des Éleveurs de porcs du Québec
 - 05.9 Fonds ASRA – Solde déficitaire au 31 mars 2010

- 05.10 Direction de la vérification interne
 - 05.10.1 Tableau synthèse
 - 05.10.2 Plan d'audit 2019-2020 – État d'avancement au 27 février 2020
 - 05.10.3 Mise à jour des documents : Portraits et Bilan des travaux de vérification
 - 05.10.4 Rapport de vérification interne portant sur la gouvernance des ressources informationnelles au 30 novembre 2019
 - 05.10.5 Rencontre à huis clos avec le directeur de la vérification interne
- 06. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles de la séance du 5 mars 2020
 - 06.1 Ordre du jour de la séance du 5 mars 2020
 - 06.2 Procès-verbal de la séance du 30 janvier 2019
 - 06.3 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Bouvillons et bovins d'abattage et Veaux d'embouche – Dossier d'affaires sur l'optimisation du processus de gestion du volume assurable (projet BMP154)
 - 06.4 Politique sur les demandes de révision
 - 06.4.1 Projet de loi 48 – Modifications de certaines dispositions de la Loi sur La Financière agricole du Québec
 - 06.5 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 06.5.1 Formation *Administrateurs : Savoir prévenir et détecter les risques d'actes malveillants* – Suivi
 - 06.5.2 Poste d'administrateur indépendant, suivi
 - 06.6 Planification de la main-d'œuvre 2019-2022
 - 06.7 Plan d'action 2020-2021 de la Stratégie de développement des compétences – Reporté
 - 06.8 Résultats organisationnels – Sondage sur la mobilisation des personnes – Reporté
 - 06.9 Nouveaux outils de gestion relatifs à la prise en compte des principes de développement durable
 - 06.10 Varia
 - 06.10.1 Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et des comités
- 07. Rapport du comité des services à la clientèle de la séance du 9 mars 2020
 - 07.1 Ordre du jour de la séance du 9 mars 2020
 - 07.2 Procès-verbal de la séance du 10 décembre 2019
 - 07.3 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 07.3.1 Programme d'assurance récolte – Valeurs assurées biologiques et conventionnelles : Données représentatives sur le taux de couverture à l'ASREC par culture et par région
 - 07.4 Programme d'assurance récolte – Portrait de la fidélité de la clientèle envers les stations météo
 - 07.5 Prêt levier – FIRA – portrait de la clientèle
 - 07.6 Résultats du sondage mené auprès des « non-clients », soit les personnes s'étant vu refuser une aide financière
 - 07.7 Résultats des sondages de rétroaction 2019
 - 07.8 Résultats d'un sondage effectué auprès des partenaires
 - 07.9 Stratégie relève – Rencontre avec les jeunes de la relève ayant reçu une subvention dans la dernière année
 - 07.10 Stratégie relève – Ajout d'un volet « agricultrices »

- 07.11 Stratégie relève – Comment nous informons l’ensemble de nos partenaires
- 07.12 Tableau de bord de la Vice-présidence à la clientèle au 31 janvier 2020
- 07.13 Varia
 - 07.13.1 Journée de l’agriculture

Dépôt des documents

- 08. Plaintes Foin 2019 – Lettre du Protecteur du citoyen
 - 09. Résumé – Processus d’établissement des prévisions – Assurance et protection du revenu
 - 10. Suivi des dossiers du conseil d’administration
-
- 11. Varia
 - 11.1 Pandémie
 - 12. Date de la prochaine séance
 - 13. Huis clos
 - 14. Levée de la séance

**APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE TENUE LE 14 FÉVRIER 2020**

Le projet de procès-verbal de la deux cent quatorzième séance du conseil d’administration de La Financière agricole du Québec tenue le 14 février 2020 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 14 février 2020 soit adopté avec modification.

Résolution
N° 1602

[Redacted Signature]

SUJETS DÉCOULANT DU PROCÈS-VERBAL PRÉCÉDENT

La firme BDO a été mandatée, à l’hiver 2019, pour procéder à une analyse de risques technologiques de la société. Les résultats de l’audit ont été présentés à la séance du 14 février 2020.

À la demande des administrateurs, des informations permettant de distinguer les mesures déjà réalisées des actions entreprises et celles à venir seront présentées.

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

[Redacted Signature]

RAPPORT DE LA DIRECTION – PRÉSENTATION

Le rapport de la direction est déposé. Le président-directeur général 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 pour l'exercice financier 2019-2020 sont présentés. Elles ont été actualisées en tenant compte du budget 2020-2021 déposé par le gouvernement le 10 mars 2020 et de ses impacts sur les résultats anticipés de la société au 31 mars 2020.

Monsieur Desrosiers rappelle que le budget 2019-2020 de la société ne tenait pas compte des impacts de la nouvelle enveloppe d'investissement de 50 M\$ annoncée par le gouvernement après l'approbation du budget 2019-2020 de la société.

Les revenus anticipés tiennent compte d'une retenue de 20 M\$ sur les 30 M\$ que le MAPAQ est autorisé à retenir à même la subvention de la société pour le présent exercice financier et d'une baisse de 20 M\$ de la contribution au programme Agri-stabilité.

Au chapitre des dépenses, l'écart s'explique en autres par l'augmentation d'environ 100 M\$ de la contribution de la société au programme ASRA qui tient compte du remboursement de la quote-part du gouvernement du solde du déficit du Fonds ASRA au 31 mars 2010, soit 140 M\$, annoncé par le gouvernement. Le déficit courant n'est pas visé par la décision du gouvernement. Cette écriture comptable viendra bonifier les résultats de la société d'environ 30 M\$ par année pour les cinq prochaines années. La quote-part des producteurs ne subit aucun changement.

Le résultat projeté au 31 mars 2020 passe de 57 M\$ à (58,3 M\$).

– Discours du budget 2020-2021

Des mesures visant à encourager le développement durable du secteur agricole ont été annoncées dans le discours du budget 2020-2021 :

- La mise en œuvre du Plan d'agriculture durable;
- Le déploiement d'un plan de croissance de la sericulture et de l'horticulture.

Les deux mesures seront financées à partir des excédents budgétaires de la société, à raison de 35 M\$ par année pendant cinq ans. Les modalités d'application de ces mesures demeurent à définir par le ministre responsable.

– 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 2019-2020 sont présentés.

Les prévisions de paiements en assurance stabilisation des revenus agricoles sont à la baisse par rapport à 2018-2019, diminution essentiellement liée à la production porcine. Le déficit du Fonds ASRA au 31 mars 2020, estimé à 259,3 M\$, sera réduit de 140 M\$ comme précédemment mentionné. Le solde résiduel du déficit cumulé au 31 mars 2010 sera entièrement amorti au 31 mars 2025.

Le solde du Fonds ASREC au 31 mars 2020 est estimé à 303,4 M\$. Les prévisions de paiements sont importantes, à 128 M\$.

La situation est stable en ce qui concerne les programmes AGRI.

– Paiements en ASRA

Les compensations versées aux producteurs en assurance stabilisation des revenus agricoles pour les années d'assurance 2018 et 2019 sont présentées par produit.

Le montant déboursé à ce jour en avances pour l'année d'assurance 2019 est de 104,6 M\$, un montant nettement inférieur aux paiements de 2018.

Des avances additionnelles seront versées en avril dans différentes productions.

– Paiements en ASREC

À ce jour, les indemnités versées en ASREC pour l'année d'assurance 2019-2020 atteignent 103,3 M\$.

L'ampleur des indemnités versées pour le foin et les pâturages au cours des deux dernières années auront un impact à la hausse sur les primes et sur l'option de garantie maximale qui passera de 88 % à 85 % pour 2020.

– Financement et faits saillants du rapport mensuel en financement au 29 février 2020

L'encours en financement atteint 5,7 G\$ au 29 février 2020, une augmentation de 5,5 % par rapport à la même date en 2019.

Le montant autorisé en financement et le nombre de certificats autorisés en date du 29 février 2020 ont diminué par rapport à la même période en 2019.

On observe une baisse des montants consentis en subvention pour la relève à temps plein par rapport à l'année précédente alors que les montants liés à la relève à temps partiel sont similaires.

Le pourcentage d'entreprises en arrérages est comparable, à 3,5 %, et les pertes, malgré une augmentation, demeurent faibles à 3,4 M\$.

La consolidation de prêts a augmenté de 8,8 % par rapport à la même date en 2018.

Le montant global engagé en subvention pour la relève a diminué de 11,6 % et le nombre de personnes concernées, de 5,8 % par rapport à 2019. Il est rappelé que la bonification des mesures d'aide à la relève, en 2017, avait rendu plus de personnes admissibles à ces mesures en 2018 et que le nombre de fermes continue à diminuer au Québec et, par conséquent, les besoins en relève aussi.

Volet stratégique

– Plan stratégique

Orientation 1 – Contribuer au développement économique des entreprises

Les indemnités versées ce jour pour le maïs-grain en protection individuelle et collective et le soya pour l'année d'assurance 2019 sont présentées. Un plan de communication visant à informer les producteurs de la hausse des primes à l'ASREC pour le Foin et le maïs-grain est en élaboration.

La société collabore avec le MAPAQ à des travaux visant à anticiper les impacts potentiels d'un épisode de peste porcine africaine sur les entreprises agricoles et à évaluer l'efficacité des programmes existants. Les réflexions en découlant sont partagées avec la filière porcine.

La franchise pour les grandes entreprises porcines en 2019 a été appliquée à 12 grandes entreprises regroupant 182 adhérents. Ces entreprises représentent 44 % du total des truies assurées et 58 % des kilogrammes de porc assurés.

L'application de la franchise a mené à une diminution de la compensation en ASRA de 9,9 M\$. Ce sujet fait partie des discussions prévues avec les Éleveurs de porcs du Québec.

La Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec a ajusté sa décision d'appliquer rétroactivement la nouvelle convention de mise en marché du porc au 7 février 2019. Cette convention s'appliquera à compter du 30 avril 2019. Cette décision aura un impact à la hausse de plus de 5 M\$ sur les compensations en ASRA et, par conséquent, un impact financier pour la société.

Les conclusions de l'analyse du Protecteur du citoyen sur les plaintes portant sur les indemnisations reçues en assurance récolte-Foin pour la saison 2018 sont déposées à la présente séance.

Un plan d'action préliminaire a été soumis aux intervenants de la Table de travail en financement pour commentaires. Les pistes d'amélioration sont regroupées sous deux thèmes : les produits en financement et le parcours client. Les actions retenues seront intégrées à l'intérieur du processus de priorisation des projets de la société. Il sera présenté au conseil d'administration.

Dans le contexte de la pandémie, l'annonce de l'adoption du Programme Investissement Croissance a été reportée, mais les producteurs pourront néanmoins en bénéficier dès le 1^{er} avril.

L'échéancier établi pour la finalisation de la phase d'analyse préliminaire du projet de révision du modèle d'affaires en financement devra être révisé en raison du contexte de la pandémie.

Le bilan des rencontres destinées à la relève agricole ayant reçu une subvention au cours des deux dernières années et l'ajout d'un volet « agricultrices » à la Stratégie relève sont à l'ordre du jour de la séance.

Dans le cadre du Plan de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique, 799 demandes représentant des investissements totaux de 678,2 M\$, dont 114,5 M\$ en investissements admissibles, ont été traitées et acceptées. L'estimation des subventions à l'investissement s'élève à 15,2 M\$ au 24 février 2020.

Orientation 2 – Renforcer l'expertise et l'innovation

Les résultats du sondage sur la mobilisation des personnes mené à l'automne 2019 ont été transmis aux gestionnaires et présentés aux équipes. Des plans d'action d'unité seront produits et un comité élaborera un plan d'action organisationnel. Les équipes dont les résultats étaient inférieurs à la moyenne se sont vu fixer une cible correspondant à la moyenne de 74,1 % qui a permis à la société d'obtenir la certification initiale *Employeur remarquable*.

Trois des six comités Santé et sécurité ont redémarré leurs activités et les autres feront de même dès leur composition complétée. En parallèle, des représentants en prévention ont été désignés dans le but de faire des recommandations à ces comités.

Les modifications au programme ASREC sur le développement d'une protection d'assurance récolte couvrant le gel hivernal pour les céréales d'automne sont réalisées.

Dans la perspective de mettre en place un environnement en intelligence d'affaires, un premier prototype a été développé avec un progiciel pour le rapport mensuel de la vice-présidence au financement.

Malgré l'augmentation de 84 % au Zéro papier, l'objectif de 3 000 adhésions au 31 mars 2020 ne sera pas atteint. La crise actuelle offre l'occasion d'en faire la promotion.

Quatre outils de gestion de la prise en compte des principes de développement durable ont été mis à jour. Une nouvelle stratégie de positionnement en matière d'engagement communautaire contribuera à l'inclusion sociale et la réduction des inégalités, particulièrement dans le secteur agricole et agroalimentaire.

– Veille stratégique

L'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP), un accord de libre-échange entre le Canada et 10 autres pays de la région Asie-Pacifique, a bénéficié aux secteurs du bœuf, du porc, du sirop d'érable et des grains. En un an, aucun produit de volailles ni d'œufs n'est entré au Canada en vertu de cet accord. Les quotas d'importation pour le lait et le fromage ont été utilisés.

L'annonce de l'augmentation des besoins de Saputo en lait de chèvre est un élément positif pour le secteur caprin.

Volet communications

Rencontres

Depuis la dernière séance, les rencontres suivantes se sont tenues :

- Éleveurs de porcs du Québec : 18 février et 17 mars 2020
- AGÉCO (rapport préliminaire diagnostic secteur porcin)
- Table foin : 28 février 2020
- Producteurs de pommes du Québec : 18 mars 2020
- Producteurs de grains du Québec : 4 mars 2020
- Agri-Traçabilité Québec : 10 mars 2020

Communiqués et articles

La société a publié les communiqués et articles suivants

- 15^e édition du concours Tournez-vous vers l'excellence! – Lancement de la période d'inscription
- Plus de 48 millions de dollars en soutien aux producteurs de maïs-grain et soya
- COVID-19 – Maintien des activités de La Financière agricole du Québec
- Nouveautés aux programmes de La Financière agricole en 2019-2020
- Plus de 10 millions de dollars versés aux producteurs de foin et de pâturages
- Publicité reconnaissance : La synergie familiale au cœur du succès des Jardins de la Bergère
- Assurance récolte : la campagne d'adhésion printanière est en cours

Actualités

Le diagnostic de la performance de la société, réalisé par le Mouvement québécois de la qualité dans le cadre de la démarche d'étalonnage prévue à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, sera présenté à la séance de mai. La société a progressé de façon très significative.

Le projet de dossier de candidature de la société au Prix performance Québec a été déposé. Une visite des membres du jury est prévue en juin. La remise des prix du concours se fera en novembre.

Madame Virginie Simard assumera la direction du Centre de services de Sainte-Marie de Beauce à compter de juin. Madame Isabelle Fontaine a été nommée directrice de la Direction de la gestion de projets et de l'optimisation, et ce, à compter d'avril.

Diverses mesures ont été prises en lien avec le contexte de la pandémie :

- Maintien des activités prioritaires de La Financière agricole
- Arrêt des visites sur les fermes
- Télétravail
- Article transmis à tous les partenaires pour les inciter à la PES dans la situation actuelle
- Communications régulières auprès des employés
- Communiqué sur les assouplissements offerts à la clientèle
- Comité de direction spécial COVID-19 sur une base quotidienne
- Reddition de compte régulière au gouvernement

Conformément aux directives gouvernementales, la société devra réduire le nombre des employés en présentiel au profit du travail à distance.

Les membres échangent sur le plan de continuité qui cible les activités du siège social de la société et qui devra intégrer le réseau régional, également concerné par la crise et le travail à distance.

La direction est invitée à prévoir une présentation sur les enjeux liés au contexte de la pandémie et, au-delà des mesures annoncées, à réfléchir à d'autres initiatives visant à supporter les entreprises agricoles, dont les entreprises de créneaux qui seront vraisemblablement plus affectées par la crise.

Monsieur Desrosiers précise que les paiements en ASRA et en ASREC se poursuivent et que d'importants efforts sont déployés pour l'émission de chèques dans les programmes AGRI.

En réponse à une interrogation, monsieur Desrosiers mentionne que les impacts liés à la hausse du salaire minimum pour les producteurs de fraises et de framboises seront traités par une table de travail coordonnée par le MAPAQ.

Les administrateurs sont informés du report de la formation sur la gouvernance des TI initialement prévue à la séance de mai.

**RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION
DE LA SÉANCE DU 5 MARS 2020**

Le comité de vérification a tenu une séance le 5 mars 2020.

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

- Ordre du jour de la séance du 5 mars 2020

L'ordre du jour de la séance du comité de vérification tenue le 5 mars 2020 est déposé.

– Procès-verbal de la séance du 30 janvier 2020

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 30 janvier 2020.

[REDACTED]

La proposition budgétaire 2020-2021 est déposée. Elle exclut les mesures visant à encourager le développement durable du secteur agricole annoncées dans le discours du budget 2020-2021 :

- mise en œuvre du Plan d’agriculture durable : 125 M\$ sur cinq ans;
- déploiement d’un plan de croissance de la serriculture et de l’horticulture : 50 M\$ sur cinq ans.

Les deux mesures seront financées à partir des excédents budgétaires de la société. Les détails seront annoncés ultérieurement.

Le comité s’est penché sur les paramètres et les hypothèses à partir desquels les prévisions de la société ont été établies en s’attardant aux éléments présentant les écarts les plus importants par rapport à l’année précédente.

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. 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 de 10 %.

Les revenus projetés sont de l’ordre de 555,2 M\$. Ils proviennent des contributions du gouvernement du Québec (428,8 M\$), du gouvernement du Canada (78,3 M\$), de revenus administratifs (5,3 M\$), des contributions des producteurs agricoles au programme Agri-stabilité (4,5 M\$) et de revenus de placement qui sont à la hausse (38,2 M\$).

La contribution du gouvernement du Québec 2020-2021 ne prend pas en compte la retenue maximale de 40 M\$ que le MAPAQ est autorisé à faire pour 2020-2021. L’impact associé à cette retenue est une diminution de l’excédent annuel d’un montant équivalent, pour se situer à 25 430 M\$.

Les dépenses prévues de 489,7 M\$ regroupent les paiements et les contributions de la société aux différents programmes et les dépenses administratives.

Le budget des dépenses administratives est à la hausse de 5 M\$ pour s’établir à 65,3 M\$. Il inclut, notamment, le financement des ajustements liés aux conventions collectives et une augmentation de 4,5 M\$ des dépenses de fonctionnement dont les 3/4 se retrouvent en ressources informationnelles, en lien avec les orientations gouvernementales d’augmenter les investissements en TI.

Au budget d’immobilisations, on prévoit près de 7,8 M\$ au total. Les développements informatiques incluent des projets potentiels de l’ordre de 2 M\$.

Un excédent de 65,4 M\$ est anticipé pour l’exercice financier 2020-2021. La société demeure soumise à l’obtention d’une autorisation gouvernementale pour tout projet ayant des incidences budgétaires supérieures à 1 M\$.

Les cotisations préliminaires 2020-2021 en ASRA 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'interventions.

La mesure de soutien aux producteurs de maïs-grain pour atténuer l'impact de la hausse du prix du propane au Québec en 2019 n'est pas incluse à la proposition budgétaire puisqu'elle n'a pas été annoncée par le gouvernement. L'impact de cette nouvelle mesure serait nul sur l'excédent annuel.

Le programme complémentaire à venir pour les producteurs de pommes n'a pas été pris en compte non plus. L'impact associé à l'inclusion de ce programme est évalué à environ 1 M\$.

Les administrateurs relèvent que les faits nouveaux portés à leur attention commanderont le dépôt d'un budget révisé, les impacts financiers de l'ensemble des mesures annoncées n'étant pas reflétés dans la proposition budgétaire déposée.

De fait, l'ampleur des impacts budgétaires découlant de décisions qui ne relèvent pas de la société et dont les paramètres ne sont encore connus ne peut être estimée. À cela s'ajoutent des impacts liés au contexte de la pandémie qui ne peuvent être anticipés à ce moment-ci.

Après échanges, le conseil d'administration souscrit à la proposition budgétaire 2020-2021 soumise sous réserve du dépôt d'un budget révisé prenant en compte les incidences des mesures annoncées sur le budget 2020-2021 et une estimation de ceux liés au contexte de la pandémie.

Les administrateurs échangent par la suite sur la capacité organisationnelle à réaliser de nouveaux mandats sans l'octroi d'ETC additionnels. Monsieur Desrosiers mentionne que même si une utilisation accrue de consultants en TI est déjà prévue au budget, en pratique, la capacité des employés à accompagner les consultants demeure limitée.

PROPOSITION BUDGÉTAIRE 2020-2021

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

Résolution
N° 1603

QUE le budget 2020-2021 déposé à la présente séance soit approuvé, sous réserve du dépôt d'un budget révisé lorsque les impacts budgétaires associés aux éléments n'ayant pu être pris en compte dans la proposition budgétaire soumise à la présente séance seront connus.

– **Plan d'audit des états financiers 2019-2020**

Les représentants du Vérificateur général ont présenté au comité, par vidéoconférence, le plan d'audit des états financiers 2019-2020 de La Financière agricole et des fonds qu'elle administre au 31 mars 2020. Ce plan est déposé.

Des changements ont été apportés à l'équipe de vérification qui inclut un auditeur informatique. Un nouveau modèle de présentation du plan d'audit a été adopté par le Vérificateur général.

La lettre de mission est annexée au plan d'audit.

Les normes applicables à la société sont celles du secteur public et les fonds fiduciaires sont assujettis aux normes IFRS.

Une nouvelle méthodologie d'audit a été adoptée par le Vérificateur général avec l'accompagnement de la firme PwC. Les concepts demeurent les mêmes et l'approche est toujours axée sur le risque. Cette nouvelle méthodologie a un impact sur la base de calcul du seuil de signification global.

Les seuils de signification globaux préliminaires sont présentés. Ces seuils seront revus en cours de mission en fonction des données réelles.

Le seuil de signification global préliminaire pour les états financiers de la société est établi à 12,8 M\$ soit 3 % des charges prévues aux prévisions budgétaires ajustées. Il s'agit du seuil à partir duquel des anomalies détectées ou non détectées impliqueraient une correction aux états financiers.

Le seuil de report est de 640 000 \$. Il s'agit du seuil au-delà duquel les anomalies détectées non corrigées sont présentées aux responsables de la gouvernance.

Pour le Fonds ASRA, le seuil de signification global préliminaire est établi à 5,4 M\$ et le seuil de report à 270 000 \$.

Enfin, le seuil de signification global préliminaire du Fonds ASREC est établi à 1 700 000 \$ et le seuil de report, à 85 000 \$.

Même si le risque lié au budget de fonctionnement de la société est moindre, il fait néanmoins l'objet de travaux. Le comité s'est dit à l'aise avec les seuils établis.

La stratégie d'appui sur les contrôles est la principale stratégie utilisée. La stratégie corroborative est retenue pour quelques éléments spécifiques. L'utilisation de techniques d'audit assistées par ordinateur est mentionnée.

Des travaux d'audit seront réalisés à l'égard des contrôles généraux des technologies de l'information. La validation des montants de placement et de revenus de placement confirmés par la Caisse de dépôt et placement du Québec sera réalisée.

Les risques significatifs et leurs effets sur l'audit sont les suivants :

- 1) le risque de fraude, qui comprend le contournement des contrôles par la direction et la comptabilisation des produits;
- 2) l'estimation importante liée à l'évaluation de la charge et de la provision pour chacun des programmes AGRI;

Le comité a sensibilisé les représentantes du Vérificateur général de la difficulté pour la direction à faire des estimations en ASRA et pour le programme Agri-stabilité.

- 3) l'estimation de la provision générale pour les garanties de prêt en financement;
- 4) pour le Fonds ASREC, la modification apportée au calcul de la valeur de remplacement et la modification afin de rendre compte des ajustements accordés pour couvrir les situations exceptionnelles pour l'année d'assurance 2019-Foin.

Le comité s'est assuré que les auditeurs se pencheront sur les contrôles internes associés au nouveau Programme Investissement Croissance.

Le comité a confirmé ne pas avoir connaissance de fraudes avérées, suspectées ou alléguées et a indiqué de quelle façon il exerce son rôle de surveillance sur les procédures et le contrôle interne mis en place par la direction pour identifier et atténuer le risque de fraude.

Les normes publiées, mais non en vigueur qui pourraient avoir un impact pour l'organisation ont été portées à l'attention du comité, soit la norme SP-3400 *Revenus* et la norme IFRS 17-*Contrats d'assurance* pour laquelle les travaux sont en cours avec l'accompagnement d'une firme externe.

Il appartient à la société de vérifier si les normes publiées auront des impacts sur les exercices financiers futurs et, le cas échéant, de former les employés concernés. Le comité a invité la direction à ne pas mettre trop de temps sur les normes publiées non susceptibles de s'appliquer aux entités.

Le calendrier du processus d'audit prévoit la présentation des états financiers à la séance du comité du 19 juin 2020.

Le comité a été sensibilisé de nouveau aux différents produits qui peuvent être livrés par le Vérificateur général en fonction de l'importance des déficiences observées.

Un suivi des recommandations formulées l'an dernier sera réalisé. Un plan de suivi sera demandé à la direction pour donner suite aux nouvelles recommandations, le cas échéant.

– Résultats prévisibles 2019-2020 au 31 décembre 2019

Les résultats financiers prévisibles au 31 mars 2020, sur la base des données actualisées au 31 décembre 2019, sont déposés.

Le budget 2019-2020 prévoyait un excédent des revenus sur les dépenses de 57,3 M\$. L'excédent anticipé s'élève à 81,7 M\$, un écart de 24,4 M\$ par rapport au budget approuvé.

Le comité a examiné les principaux écarts par rapport au budget initial 2019-2020.

Revenus

- la retenue de 20 M\$ correspondant à la part du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec dans l'enveloppe d'investissement de 250 M\$ annoncée lors du discours du budget 2019-2020;
- la baisse de la contribution de la société au programme Agri-stabilité.

Dépenses

- le retrait du projet Solution numérique des interactions avec la clientèle;
- le décalage du projet révision du modèle d'affaires en financement;
- la baisse des dépenses ou des paiements dans certains programmes, principalement le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles pour le secteur porcin et les programmes Agri-stabilité et Agri-Québec Plus.

Devant l'importance des écarts observés dans le niveau des contributions aux programmes de sécurité du revenu, le comité s'est informé des éléments de conjoncture associés à cette situation :

- les marchés à terme pris en compte au moment des projections qui peuvent évoluer différemment au cours des mois qui suivent;
- les contingences de 10 % ou de 5 % qui sont retranchées en fin d'année amènent à des écarts substantiels;
- le poids relatif du produit Porcs qui a augmenté à la suite du retrait de certaines productions du programme ASRA;
- l'application de la franchise pour les entreprises de grandes tailles en 2019 qui amène une diminution de la compensation;
- la nouvelle convention de mise en marché du porc.

Le comité a sollicité des informations sur le cycle d'établissement des estimations et des projections, lesquels sont déposés pour information.

À la demande du comité, des explications détaillées des écarts apparaîtront aux états financiers annuels de la société.

Le conseil d'administration prend acte des résultats financiers prévisibles 2019-2020 au 31 décembre 2019.

– **Tableau de bord corporatif au 31 décembre 2019**

Les indicateurs du tableau de bord corporatif sont identifiés en fonction des quatre critères d'appréciation de la performance de la Commission de l'administration publique, soit : la mission, la clientèle, la gestion des ressources et les indicateurs significatifs du Plan stratégique 2018-2022. Les résultats pour chacun des indicateurs sont présentés sur une période de trois ans afin de suivre leur évolution.

Les résultats du tableau de bord corporatif au 31 décembre 2019 sont déposés. L'évolution des indicateurs du tableau de bord ne révèle aucune problématique importante.

Les membres se sont attardés à la diminution de personnes ayant qualifié une entreprise pour l'obtention d'une subvention à la relève pour laquelle ils ont reçu les explications requises.

Le conseil d'administration en prend acte.

– **Bilan des interventions 2018-2019 de la Direction du recouvrement**

Le bilan des interventions réalisées par la Direction du recouvrement au cours de l'exercice financier 2018-2019 est déposé.

Il présente des informations détaillées sur les activités de recouvrement et le remboursement des pertes aux prêteurs. Les principaux constats qui s'en dégagent ont été présentés au comité :

- Une majorité de dossiers ont été réglés sans entraîner de pertes pour la société;
- Le nombre de dossiers actifs en recouvrement est relativement stable dans le temps;
- Le niveau des réclamations payées aux institutions financières demeure faible.

Le comité a également été saisi d'un bilan trimestriel des activités de recouvrement. Il a demandé d'y intégrer des pourcentages par rapport au volume de prêts et de dégager les principaux constats. Ce bilan sera déposé sur une base annuelle.

– **Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – Secteur porcin – État de situation des travaux en lien avec les demandes des Éleveurs de porcs du Québec**

Outre l'entrée en vigueur du coût de production Porcelets et Porcs 2017, l'application d'une franchise aux grandes entreprises porcines, l'introduction d'une nouvelle couverture au programme ASRA et l'application de la nouvelle convention de mise en marché des porcs ont soulevé plusieurs préoccupations au sein des Éleveurs de porcs du Québec (EPQ).

Ces derniers ont déposé une série de demandes à la société. Une rencontre avec les représentants de EPQ a permis d’examiner les onze demandes, dont certaines ne relèvent pas de l’autorité de la société, mais du gouvernement, tel l’arrimage cumulé.

Les résultats des différentes analyses pourraient modifier la couverture offerte au secteur porcin et, dans certains cas, celui de l’ensemble des secteurs couverts par le programme. Les coûts et les économies ont été évalués sommairement.

Les représentants de EPQ ont reconnu l’ampleur des analyses à réaliser et ont identifié leurs priorités.

[Redacted]

- [Redacted];
- [Redacted].

[Redacted]

- [Redacted].

[Redacted]

[Redacted]

- [Redacted].

[Redacted]

[Redacted]

- [Redacted].
- [Redacted].
- [Redacted].
- [Redacted].
- [Redacted].
- [Redacted].
- [Redacted].
- [Redacted].

Les enjeux associés aux autres demandes sont également présentés.

Les membres ont partagé certains constats et ont échangé sur la problématique dans le secteur porcin et aux nouvelles réalités qui justifie un questionnement sur le modèle unique à la base du programme ASRA, sans égard à la taille des entreprises. L’équité entre les productions demeure un objectif qui devra guider les travaux qui seront réalisés selon un plan de travail convenu. Les échéances présentées seront toutefois réajustées.

Les résultats des analyses seront déposés à l’automne et des recommandations seront formulées.

Des échanges exploratoires sur le programme ASRA comme outil encore adapté aux nouvelles réalités en production porcine, comme dans d’autres productions, sont prévus en mars. L’analyse commandée par le MAPAQ au Groupe Agéco devra aussi être prise en compte.

Le comité a été sensibilisé au fait que la problématique de fond ne pourra se régler cette année et que le système actuel devra faire l'objet d'adaptations entretemps. La société devra donc réaliser les analyses requises afin d'être en mesure d'éclairer le ministre.

Le comité a sensibilisé la direction à ne pas monopoliser toutes ses ressources à l'analyse des demandes au détriment des autres secteurs de production.

– **Fonds ASRA – Solde déficitaire au 31 mars 2010**

À la séance du 14 février dernier, le conseil d'administration avait demandé des informations sur le traitement du déficit en ASRA dans les secteurs de production autres que le porc, le porcelet et l'orge.

Un tableau présentant le solde déficitaire au 31 mars 2010 des autres productions concernées et la date de remboursement complet de leur déficit antérieur respectif est déposé pour information.

– **Direction de la vérification interne (DVI)**

➤ **Tableau synthèse**

Un tableau synthèse des travaux de vérification interne est déposé.

➤ **Plan d'audit 2019-2020 – État d'avancement au 27 février 2020**

Le comité a pris connaissance de l'état d'avancement, au 27 février 2020, de la réalisation des mandats prévus au plan d'audit 2019-2020. Les travaux se poursuivent normalement.

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

Le portrait des travaux de vérification planifiés en 2019-2020, auquel sont joints le portrait des travaux de vérification depuis 2014 et le bilan de ces travaux, sont déposés.

➤ **Rapport de vérification interne portant sur la gouvernance des ressources informationnelles au 30 novembre 2019**

Le comité s'est penché sur les principaux constats qui se dégagent du rapport de vérification portant sur la gouvernance des ressources informationnelles de la société.

Un bon nombre de bonnes pratiques à l'égard de la gouvernance et de la gestion des RI sont en place, certaines sont en cours de mises en œuvre ou à venir, et d'autres sont à planifier suite aux travaux de vérification, notamment :

- La cartographie complète des risques propres aux processus RI;
- Le tableau de bord spécifique aux ressources informationnelles couvrant les cinq domaines de gouvernance.

Le rapport propose 33 pistes d'amélioration en lien avec les travaux à venir sur des éléments déjà en place ou à mettre en place. Le comité assurera le suivi du plan d'action pour donner suite à ces recommandations.

Madame Mongrain précise que le mandat ne comprenait pas de critères sur la sécurité des TI, volet qui fera l'objet d'autres travaux.

- Rencontre à huis clos avec le directeur de la vérification interne
- Les membres du comité ont rencontré le directeur de la vérification interne à huis clos.

[REDACTED]

**RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE
ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES
DE LA SÉANCE DU 5 MARS 2020**

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles a tenu une séance le 5 mars 2020.

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

– **Ordre du jour de la séance du 5 mars 2020**

L'ordre du jour de la séance du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles du 5 mars 2020 est déposé.

– **Procès-verbal de la séance du 30 janvier 2020**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 30 janvier 2020.

Le dossier d'opportunité ayant reçu les autorisations requises, la rédaction du dossier d'affaires du projet Optimisation des processus de gestion des volumes assurables pour les produits Bouvillons et bovins d'abattage et Veaux d'embouche en ASRA est complétée.

Ce projet répond aux objectifs suivants du Plan stratégique 2018-2022 :

- Objectif 5 : améliorer l'accompagnement de la clientèle;
- Objectif 8 : prendre le virage numérique;
- Objectif 10 : assurer une gestion optimale des ressources financières.

Le scénario retenu est l'utilisation des données d'ATQ pour gérer le volume assurable du produit Bouvillons et bovins d'abattage, comme pour le produit Veaux d'embouche.

Le projet amènera notamment les bénéfices suivants :

- l'amélioration du taux de satisfaction de la clientèle par la simplification des déclarations et le regroupement des données dans un même dossier pour les adhérents aux deux produits;
- un meilleur arrimage entre les deux produits (données, procédures, processus, etc.) qui permettra d'améliorer la cohérence et la qualité des données.

L'objectif est de mettre en place le nouveau processus pour 2021. Les bénéfices financiers anticipés au cours de la période 2022-2027 sont importants.

Pour le produit Bouvillons et bovins d'abattage, les données qui servent à déterminer le volume assurable proviennent actuellement des adhérents et des Producteurs de bovins du Québec (PBQ).

Le comité se dit satisfait des explications de la direction sur la provenance des données sur les animaux transigés vivants.

La société doit soumettre le dossier d'affaires au Conseil du trésor afin d'obtenir l'autorisation de réaliser le projet.

**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES –
BOUVILLONS ET BOVINS D'ABATTAGE ET VEAUX D'EMBOUCHE –
DOSSIER D'AFFAIRES SUR L'OPTIMISATION DU PROCESSUS DE GESTION DU VOLUME
ASSURABLE (PROJET BMP154)**

Résolution
N° 1604

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, sous réserve de l'obtention de l'autorisation du Conseil du trésor, le Dossier d'affaires du projet « Optimisation des processus de gestion des volumes assurables des produits Bouvillons et bovins d'abattage et Veaux d'embouche » soit approuvé selon les modalités présentées à la présente séance.

Le comité avait demandé à la direction d'examiner la possibilité d'harmoniser et de simplifier le processus de traitement des demandes de révision, lequel diffère selon qu'il réfère au financement ou aux assurances et protection du revenu.

La direction a examiné de nouveau la Politique sur les demandes de révision en ayant à l'esprit ces objectifs de simplification et d'harmonisation du processus.

Le contexte inhérent à chacun des programmes et les consultations menées auprès des vice-présidences concernées ne militent pas en faveur d'une standardisation du processus entre les deux secteurs d'affaires. Des effets indésirables pourraient en résulter.

Le secteur Assurance et protection du revenu traite un volume important de demandes. La suppression du comité de réexamen en région aurait comme impact de multiplier les dossiers à présenter au comité de révision.

En financement, la création d'un comité de réexamen pour analyser les dossiers de révision serait une étape superflue qui générerait des délais additionnels alors qu'un très petit nombre de dossiers, quatre en moyenne, sont traités chaque année.

Par ailleurs, un comité d'examen des appels est prévu aux lignes directrices du programme fédéral Agri-stabilité. Son mode de fonctionnement est plus formel et sa transposition aux programmes de la société entraînerait une lourdeur administrative et des délais additionnels.

La démarche réalisée a néanmoins permis de simplifier le schéma présentant le processus de traitement des demandes de révision.

POLITIQUE SUR LES DEMANDES DE RÉVISION

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° 1605

QUE le conseil d'administration confirme le processus de traitement des demandes de révision prévue à la Politique sur les demandes de révision de La Financière agricole et prenne acte du schéma illustrant le processus de traitement des demandes déposé à la présente séance.

– **Projet de loi 48 – Modifications de certaines dispositions de la Loi sur La Financière agricole du Québec**

Le projet de loi 48 déposé par le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, portant sur les modalités d'enregistrement des exploitations agricoles et sur le paiement des taxes foncières, propose des modifications aux articles 25 et 27 de la Loi sur La Financière agricole. Le projet de loi a été adopté.

Les modifications apportées à l'article 25 de la loi constitutive de la société retirent à l'organisation toute discrétion relativement aux mandats qui lui sont confiés par le gouvernement ou par le ministre responsable.

La société conserve toutefois sa discrétion sur les mandats qui pourrait provenir de tous autres organismes, groupes ou personnes.

Dans tous les cas, les frais sont supportés par le mandant.

Par ailleurs, des modifications proposées à l'article 27 de la Loi permettent au ministre de demander tout renseignement sans avoir à obtenir au préalable un avis favorable de la Commission d'accès à l'information avant la transmission de renseignements. Le ministre a indiqué que cette modification s'inscrit dans la perspective du Dossier client unique.

Le ministre a été sensibilisé aux enjeux soulevés par le comité au regard de l'imputabilité du conseil d'administration qui doit élaborer et adopter un plan stratégique pluriannuel et des plans d'exploitation annuels établissant les actions à privilégier au cours d'une période donnée. Ces plans sont soumis à l'approbation du gouvernement et le conseil d'administration est imputable de leur réalisation auprès du gouvernement.

La difficulté de réaliser des mandats additionnels, qui ne sont pas accompagnés des effectifs requis, est mentionnée.

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

- *Formation Administrateurs : Savoir prévenir et détecter les risques d'actes malveillants – Suivi*

Le comité a échangé sur la formation du 14 février dernier sur les risques d'actes malveillants

La formation a atteint les objectifs de sensibilisation du conseil d'administration. Les membres auraient cependant souhaité avoir plus d'échanges sur le rôle des administrateurs au regard de la gestion du risque de fraude.

Le constat dégagé par les formatrices peut se résumer ainsi : la société s'est beaucoup améliorée dans l'identification et la prévention de ses risques et ces derniers sont bien documentés. Les formatrices ont toutefois invité l'organisation à avoir une approche plus critique à cet égard.

Le comité a demandé et obtenu des recommandations de la firme Quantum . Il assurera le suivi approprié.

➤ Poste d'administrateur indépendant, suivi

Des démarches ont été réalisées auprès du Collège des administrateurs, de l'Association des femmes en finance et de Gouvernance au féminin pour identifier des personnes répondant au profil recherché, soit une expertise en gouvernance des TI. Certaines candidatures ont dû être écartées en cours de processus pour éviter toute apparence de conflit d'intérêts. Une liste des sept personnes présélectionnées a été établie.

Après avoir validé l'intérêt de ces personnes à poursuivre la démarche, le président du conseil et le président-directeur général ont tenu trois entrevues téléphoniques le 24 mars. Les trois candidatures ont été soumises au ministre responsable. [REDACTED].

– **Planification de la main-d'œuvre 2019-2022**

L'objectif 14 du Plan d'exploitation 2019-2020 vise à poursuivre le déploiement de la stratégie de développement des compétences. Un exercice de planification de la main-d'œuvre a été réalisé à l'aide d'un outil informatique de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. Cette démarche répond aussi à une préoccupation exprimée par le conseil d'administration.

Le comité a pris connaissance du rapport d'analyse de la planification de la main-d'œuvre 2019-2022. Il présente le portrait de l'effectif, les possibilités de départs (retraite, mutation, affectation, démission ou absence de plus de six mois), le portrait de la capacité de remplacement, la projection du potentiel de relève et le portrait de la vulnérabilité.

Portrait de l'effectif

L'âge moyen des employés est de 46,7 ans. Une grande proportion d'employés se retrouvent dans la catégorie des 55 ans et plus (33,3 %). Un grand nombre d'employés se retrouvent également dans la catégorie des 35 à 44 ans (30,5 %).

Possibilité de départ

Compte tenu de l'âge et de l'admissibilité à la retraite des employés, l'organisation pourrait présenter un certain degré de vulnérabilité en fonction des départs anticipés dans les prochaines années.

Les prévisions de départs (volontaires ou absences de longue durée) présentent également une possible vulnérabilité pour l'organisation d'ici les trois prochaines années.

Portrait de la capacité de remplacement et projection du potentiel de relève

La capacité de remplacement des employés se situe dans une proportion égale entre bonne et faible. L'organisation dispose d'un potentiel de relève à l'interne afin de faciliter le remplacement des postes.

Portrait de la vulnérabilité de l'organisation

Les corps d'emplois présentant un niveau de vulnérabilité plus élevé sont les suivants :

- analyste de l'informatique et des procédés administratifs;
- attaché d'administration;
- technicien agricole;
- cadres;
- avocat/notaire.

Les actions à poursuivre et celles à entreprendre pour réduire les zones de vulnérabilité ont été identifiées, incluant la réalisation des plans d'action en matière de transfert des connaissances dites vulnérables. La société s'est de plus donné un plan d'embauche d'étudiants et de stagiaires, dont certains pourraient être recrutés par l'organisation à la fin de leurs études.

Le comité s'est préoccupé particulièrement de la vulnérabilité liée aux postes en contact direct avec la clientèle, soit dans les centres de services, et aux postes nécessitant une expertise plus pointue.

Les administrateurs mentionnent que la pandémie pourrait amener des employés à devancer leur départ.

En réponse à une interrogation, monsieur Desrosiers mentionne qu'environ 18,6 % des employés admissibles à la retraite sont toujours en poste.

Le comité a invité la direction à poursuivre ses efforts pour identifier des mesures additionnelles porteuses tout en étant conscient de l'orientation gouvernementale de réduction des effectifs sauf dans certains secteurs, comme celui de la santé.

– Plan d'action 2020-2021 de la Stratégie de développement des compétences

Faute de temps, le comité a reporté ce sujet à sa séance du 2 avril 2020.

– Résultats organisationnels – Sondage sur la mobilisation des personnes

Faute de temps, le comité a reporté ce sujet à sa séance du 2 avril 2020.

– Nouveaux outils de gestion relatifs à la prise en compte des principes de développement durable

Dans son Plan d'action de développement durable (PADD) 2018-2022, la société s'était engagée à adopter annuellement au moins un outil de gestion relatif à la prise en compte des principes de développement durable (PCPDD). Des recommandations concernant l'adaptation des outils de gestion relatifs à la PCPDD avaient aussi été formulées par le Mouvement québécois de la qualité dans son rapport de diagnostic de la performance 2016-2017 et par la Direction de la vérification interne dans le cadre des travaux de validation du rapport annuel.

Quatre outils de gestion relatifs à la PCPDD ont été élaborés ou améliorés au cours de la dernière année :

- cartographie du processus de PCPDD;
- outil d'aide au dépistage d'un dossier structurant;
- outil d'aide à la rédaction d'une justification;
- grille d'analyse, de cadrage et de bonification.

La grille d'analyse pour réaliser les exercices de PCPDD a été améliorée à la suite de la formation diffusée par le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement. La principale modification apportée à la méthode consiste à évaluer les enjeux d'un projet puis, d'identifier les principes de développement durable qui sont interpellés par ces enjeux. La finalité reste la même, soit de dégager des pistes de bonification.

La nouvelle grille d'analyse est un outil interactif. Elle remplace l'annexe sur la PCPDD jointe auparavant à la fiche exécutive.

– **Varia**

➤ **Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et des comités**

La procédure d'évaluation du fonctionnement et de la performance du conseil d'administration et de ses comités s'enclenchera sous peu. Le comité a révisé les questionnaires, lesquels sont toujours adéquats et permettront une comparabilité des résultats avec l'année précédente.

**RAPPORT DU COMITÉ DES SERVICES À LA CLIENTÈLE
DE LA SÉANCE DU 9 MARS 2020**

Le comité des services à la clientèle a tenu une séance le 9 mars 2020.

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

– **Ordre du jour de la séance du 9 mars 2020**

L'ordre du jour de la séance du comité des services à la clientèle tenue le 9 mars 2020 est déposé.

– **Procès-verbal de la séance du 10 décembre 2019**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 10 décembre 2019.

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

➤ **Programme d'assurance récolte – Valeurs assurées biologiques et conventionnelles : Données représentatives sur le taux de couverture à l'ASREC par culture et par région**

Pour donner suite à une demande du comité, des données sur le taux de couverture en assurance récolte, par culture, ont été déposées. Certaines données sont disponibles par région et sont mises à jour annuellement. Pour certains produits, aucune donnée régionale n'est disponible.

La fréquence de la mise à jour des données disponibles varie en fonction de leur provenance. Certaines sont mises à jour annuellement et alors que les données de Statistique Canada sont mises à jour aux cinq ans seulement.

La combinaison des données régionales et des données provinciales disponibles permet d'estimer le taux de couverture régional de la société à 70 % de la valeur des productions couvertes en assurance récolte.

Le comité encourage l'organisation à tenter d'obtenir des données à la fois plus complètes et plus éclatées, ce qui permettra d'identifier les zones où le taux de couverture peut augmenter en assurance récolte. Le comité a insisté sur le partenariat à développer avec d'autres organisations pour favoriser l'atteinte de cet objectif.

Le tableau sera actualisé sur une base annuelle.

– **Programme d'assurance récolte – Portrait de la fidélité de la clientèle envers les stations météo**

Pour la protection collective Foin et pâturages de l'assurance récolte, l'assuré choisit la station météo qui représente le mieux les conditions climatiques de son secteur géographique.

Par défaut, la société propose la station météo la plus près des parcelles de foin de l'assuré. Ce dernier est libre de retenir cette station météo ou d'en identifier une autre parmi l'ensemble des stations présentes dans un rayon de 75 km de ses parcelles. Ce choix peut être revu chaque année.

Un portrait du choix de station météo des adhérents au produit d'assurance récolte Foin et pâturages au cours des dernières années a été présenté au comité.

La grande majorité des assurés acceptent la station attribuée par défaut, soit celle la plus proche de leurs parcelles, avec un taux d'acceptation moyen de plus de 95 %.

En ce qui concerne le maintien du choix de la même station météo d'une année à l'autre, peu de changements sont observés. La majorité des changements effectués est liée au fait qu'une nouvelle station est offerte dans le secteur de ces adhérents.

Les améliorations apportées au système semblent donner des effets positifs. L'offre semble refléter les besoins des clients en matière de répartition des stations météo sur le territoire. Monsieur Caron mentionne que certains producteurs répartissent leurs risques en adhérant aux deux stations qui sont disponibles pour eux.

Ces données tendent à confirmer que l'insatisfaction au regard du règlement de l'indemnité en assurance récolte est majoritairement liée à une incompréhension du caractère collectif du régime.

– **Prêt levier – FIRA – portrait de la clientèle**

Le comité avait demandé des informations sur le profil de la clientèle ayant obtenu une garantie de prêt levier et la clientèle du Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA) qui sont des produits complémentaires, disponibles à la relève.

Une présentation comparant ces deux produits au regard de différents éléments a été faite au comité :

- Les critères d'admissibilité aux programmes;
- Les modalités propres à chacun des produits;
- Le portrait de la clientèle au 31 janvier 2020 pour chacun des produits;
- Les éléments communs et distinctifs des produits.

Le portrait de la clientèle indique que seulement huit prêts levier ont été autorisés en 2019-2020, et ce, malgré les efforts soutenus pour en faire la promotion. Le comité a sollicité un topo sur les rencontres tenues en région pour faire connaître le produit.

Ce constat a amené le comité à proposer diverses actions dont la combinaison pourrait favoriser une augmentation de la clientèle ciblée :

- Spécialiser une ressource par territoire pour les jeunes, la relève, les productions émergentes, le prêt levier;
- Capturer et compiler les demandes d'informations reçues sur le prêt levier;
- Intégrer les agents de développement des MRC à la liste de partenaires de la société;
- Établir des liens avec les agents de développement des MRC et la CAPÉ qui pourraient transmettre des projets à la société.

Il a sollicité des informations additionnelles sur la formule vendeur-prêteur offerte en financement.

– **Résultats du sondage mené auprès des « non-clients », soit les personnes s'étant vu refuser une aide financière**

En marge du sondage sur la satisfaction de la clientèle, la société a mené un sondage par voie téléphonique auprès de non-clients sur l'accompagnement reçu dans le cadre de leur démarche pour l'obtention d'une subvention ou d'un financement qui s'est soldé par un refus ou par un abandon.

L'objectif était de mesurer :

- l'appréciation de l'expérience client vécue;
- si la nature et la qualité des explications fournies par leur conseiller en financement leur ont permis de bonifier leur projet.

Le taux de réponse atteint 45,6 %. Les participants au sondage ont mentionné apprécier la démarche menée par la société pour connaître leur opinion. La clientèle a aussi eu l'occasion de mentionner certains éléments que la société pourrait bonifier pour influencer favorablement son expérience client, notamment :

- fournir une explication claire sur le refus d'une demande;
- prodiguer des conseils sur la façon de modifier le projet d'affaires initial de sorte qu'il puisse être financé.

Le quart des participants interrogés a mentionné que l'accompagnement de la société leur a fourni des pistes d'amélioration de leur projet. Quarante pour cent des demandeurs interrogés ont bonifié leur projet après leur démarche auprès de la société. Toutefois, 71 % des répondants disent avoir réalisé leur projet malgré le refus de la société ou l'abandon. Le comité a demandé à la direction d'approfondir ce volet afin d'identifier les projets qui ont pu échapper à la société.

Le comité a aussi exprimé des attentes sur le rôle de la société dans l'accompagnement de la clientèle dans ses projets. Le plan d'action qui sera élaboré prendra notamment en compte les propositions suivantes :

- Structurer et standardiser le processus de refus d'aide financière et former les employés, à l'instar des institutions financières;
- S'assurer que le conseiller présente aux clients les bonifications au projet qui permettraient à la société de le supporter
- Référer les jeunes aux autres ressources en matière de coaching et d'accompagnement;
- Renforcer le suivi sur les dossiers de refus dont les projets se sont réalisés par la suite sans la participation de la société;
- Développer une synergie avec les MRC en mesure de référer des projets, particulièrement des petites entreprises.

– **Résultats des sondages de rétroaction 2019**

En complément au sondage annuel général sur la satisfaction de la clientèle, des sondages de rétroaction portant sur le traitement des déclarations des avis de dommages et le traitement des demandes de subvention à la relève en 2019 ont été réalisés. Les clients concernés ont été invités à remplir un court sondage par voie électronique.

Le bilan détaillé du sondage sur les demandes de subventions à la relève a été présenté au comité. Sur une possibilité de 461 clients différents ayant fait une demande de subvention à la relève, 68 sondages ont été remplis, pour un taux de réponse de 15 %.

Le degré de satisfaction à l'égard du traitement des subventions à la relève par les conseillers atteint 91 %. L'appréciation globale des services de la société atteint le même taux. Le délai de traitement trop long et la lourdeur des documents à remplir ressortent des commentaires recueillis.

Le comité s'est aussi penché sur les résultats détaillés du sondage sur le traitement des avis de dommages, avec ou sans indemnité.

Pour 2019, des avis de dommages pour 2 371 clients différents ont été traités et, de ce nombre, 1 605 sondages ont été transmis. Le taux de participation s'élève à 13 % avec un retour de 201 sondages remplis.

Le degré de satisfaction à l'égard du traitement des avis de dommages par les conseillers atteint 92 %. L'appréciation globale des services de l'organisation atteint le même pourcentage.

Les commentaires recueillis font ressortir l'enjeu de la simplification de la documentation et des améliorations aux communications. Ces préoccupations ont déjà été signifiées au réseau régional.

À la suggestion du comité, les partenaires seront informés des résultats du sondage.

– **Résultats d'un sondage effectué auprès des partenaires**

Dans la dernière année, plusieurs rencontres ont été initiées afin d'informer les partenaires sur les programmes de financement et d'assurances. Une vingtaine d'articles d'information leur ont aussi été transmis au cours de cette période.

Un sondage a permis de connaître l'appréciation des partenaires à l'égard des rencontres et des articles et de recueillir leurs commentaires. Il a été transmis par courriel à 72 partenaires regroupant une centaine de représentants. Des 100 personnes ayant reçu le sondage, 69 % y ont répondu.

Le comité a pris connaissance des principaux résultats :

- 80 % des répondants sont très satisfaits ou satisfaits des rencontres;
- 87 % des participants sont d'avis que les sujets abordés répondaient à leurs attentes;
- 81 % des répondants estiment que le contenu des articles est pertinent;
- 45 % des répondants partagent de façon régulière nos articles à leurs membres.

Le comité a demandé un suivi particulier sur les articles qui pourraient faire l'objet d'une plus large diffusion, en suggérant notamment de les déposer sur le Web ou d'utiliser davantage les revues spécialisées.

Monsieur Caron mentionne que le sondage porte sur les objectifs de la rencontre et non sur les attentes des producteurs sur le contenu des programmes.

Les résultats et les commentaires permettront à la société d'apporter les améliorations voulues, tant pour les rencontres que pour les articles informatifs.

– **Stratégie relève – Rencontre avec les jeunes de la relève ayant reçu une subvention dans la dernière année**

Dans le cadre de la Stratégie relève, la société s'est engagée à tenir des rencontres d'information régionales entre les conseillers et les jeunes ayant reçu une subvention dans la dernière année.

Le comité s'est penché sur le bilan des trois premières journées-relève qui se sont tenues en Beauce et au Lac-Saint-Jean.

Compte tenu de la difficulté à trouver un bon nombre de participants, le bassin a été élargi aux jeunes ayant reçu une subvention dans les deux dernières années et à des relèves potentielles. Au total, 41 personnes ont participé à une rencontre. Des agents de maillage étaient présents aux rencontres au Lac-Saint-Jean.

Les résultats du questionnaire d'appréciation indiquent que ces journées ont été très appréciées des jeunes de la relève. Les rencontres offrent une belle occasion de les accompagner de manière personnalisée.

Peu de jeunes ont utilisé à ce jour le chèque-cadeau du Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec qui leur a été remis afin d'encourager la formation continue. Un rappel sera fait à cet égard.

Quatre autres rencontres sont prévues d'ici la mi-avril 2020, soit une par territoire. À moyen terme, l'objectif est de tenir une rencontre par centre de services, et ce, chaque année.

Le comité a échangé sur les jeunes qui, par méconnaissance, ne s'assurent pas à l'assurance récolte. Il sera important de trouver le bon moment et la façon adéquate de les informer sur les avantages qu'offre l'ASREC.

– **Stratégie relève – Ajout d'un volet « agricultrices »**

Une des recommandations formulées par le Conseil du statut de la femme à la société, à l'automne 2019, était d'optimiser les moyens de diffusion de l'information relative aux divers programmes de financement afin de joindre l'ensemble des agricultrices, et en particulier les membres actuelles et futures de la relève féminine.

Bien que le nombre d'interventions et les aides à la relève destinées aux femmes ont pratiquement doublé depuis le début des années 2000, la société entend mettre en place un levier supplémentaire visant la poursuite de cette tendance.

La relève agricole étant l'une des priorités de l'organisation, il apparaît opportun de mettre davantage en lumière l'apport essentiel des entrepreneures en agriculture dans ses activités de promotion.

Les actions qui seront intégrées à la Stratégie de positionnement sur la relève viseront à :

- faire connaître les avantages des programmes en financement de la société auprès des agricultrices de la relève;
- mettre en lumière le succès des entreprises agricoles détenues par des femmes;
- souligner la contribution des femmes dans le domaine de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

Le comité a demandé de mettre davantage l'emphasis sur le volet Entrepreneure en précisant que les femmes sont très présentes dans les productions émergentes. Les groupes de l'UPA seront consultés dans l'objectif d'identifier d'autres initiatives ciblées.

À la demande du comité, la possibilité d’augmenter le budget alloué sera examinée.

La société a profité de la Journée internationale des femmes pour souligner le leadership des femmes en agriculture en accueillant une entrepreneure agricole. M^{me} Virginie Lepage, de la Ferme Olofee de Saint-Félicien, a témoigné de son expérience entrepreneuriale et de la place des femmes dans son milieu.

– **Stratégie relève – Comment nous informons l’ensemble de nos partenaires**

Dans le cadre de la Stratégie relève, la société s’est engagée à faire en sorte que cette clientèle soit informée de l’offre de service de la société, des mesures d’appui qui lui sont destinées et les nouveautés. Différentes plateformes comme le site Web de l’organisation, les communiqués de presse, les salons et les expositions, les rencontres en région, la publicité et les réseaux sociaux sont utilisées.

Afin de s’assurer de joindre le maximum de personnes faisant partie de la relève, en particulier les personnes se trouvant en périphérie des réseaux les plus officiels, la société procède à des envois directs.

Une liste exhaustive des partenaires a été élaborée. Cette liste répertorie les partenaires, soit par secteur d’activité (animal, végétal, biologique et autres), par leur mission (syndicats, fédérations régionales, institutions financières, préparateurs de données, établissements scolaires) ou par des clientèles spécifiques (femmes, relève).

L’ensemble des moyens utilisés pour informer la clientèle et pour promouvoir ses produits et services permet à la fois de joindre le maximum de personnes de la relève et de répondre aux objectifs de la stratégie relève qui sont de :

- positionner l’organisation comme étant la chef de file en matière de soutien aux entreprises de la relève agricole au Québec;
- accroître sa visibilité et renforcer sa notoriété auprès de la clientèle actuelle et potentielle, des intervenants et des partenaires.

Le comité a demandé d’inclure à la liste les fédérations régionales et les établissements d’enseignement offrant des formations liées à l’agriculture. Il a de plus fait la promotion du maillage avec les municipalités régionales de comté.

– **Tableau de bord de la Vice-présidence à la clientèle au 31 janvier 2020**

Le tableau de bord de la Vice-présidence à la clientèle, actualisé au 31 janvier 2020 est déposé.

Dans l’ensemble, les résultats sont alignés sur les cibles en assurance et sécurité du revenu alors que les délais de traitement des dossiers AGRI et en financement accusent un peu de retard. Des postes de conseillers sont toujours à combler dans certaines régions.

VARIA

– **Journée de l’agriculture**

Dans l’objectif d’augmenter la visibilité et la notoriété de La Financière agricole, le conseil d’administration avait demandé au comité de réfléchir à l’organisation d’une activité.

Après avoir échangé sur différents scénarios, les membres ont demandé à la direction d'analyser les options possibles, soit d'organiser une nouvelle activité ou de s'associer à un événement existant:

PLAINTES FOIN 2019 – LETTRE DU PROTECTEUR DU CITOYEN

Le grand nombre de plaintes des producteurs agricoles concernant le règlement Foin pour la saison 2018 a amené le Protecteur du citoyen à se pencher sur cette protection en ASREC.

Son application n'a pas été remise en question, mais le Protecteur du citoyen a recommandé à la société de transmettre aux adhérents, par la poste, des explications sur le calcul de la valeur assurable et de l'indemnité et d'identifier sur les cartes transmises aux adhérents les stations météo non dotées d'un capteur de neige.

Monsieur Desrosiers précise que les dix stations visées par la recommandation sont celles dont la société n'est pas propriétaire. La direction assurera le suivi approprié.

La lettre transmise à la société par le Protecteur du citoyen est déposée.

RÉSUMÉ – PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DES PRÉVISIONS – ASSURANCE ET PROTECTION DU REVENU

Comme demandé par le comité de vérification, un document résumant le processus d'établissement des prévisions pour les programmes d'assurance et de sécurité du revenu est déposé.

SUIVI DES DOSSIERS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le tableau des suivis des dossiers du conseil d'administration est déposé.

VARIA

– Pandémie

Monsieur Desrosiers fait le point sur les initiatives et mesures prises par l'organisation permettant d'assurer le maintien de ses activités, autant au siège social que dans ses centres de services, et de continuer à servir et supporter la clientèle dans le contexte de la pandémie.

Des mesures d'exception ont été mises en place pour accompagner les producteurs agricoles à travers la crise :

- Un moratoire de 6 mois sur le remboursement des prêts est offert à l'ensemble de la clientèle qui en fait la demande afin d'alléger les obligations des entreprises et fournir des liquidités pour les prochains mois.
- En assurance récolte, la date d'adhésion est reportée du 30 avril au 21 mai 2020 et les avis de cotisation sont reportés du 1^{er} juin au 1^{er} juillet 2020.

Au-delà des communiqués, la société tient des rencontres régulières avec les intervenants et partenaires du milieu et les instances régionales de l'UPA afin de comprendre les problématiques régionales, notamment les entreprises de créneaux qui risquent d'être plus affectées.

Les administrateurs insistent sur l'importance de bien informer les producteurs sur les assouplissements offerts par la société et les autres mesures d'aide provinciales et fédérales disponibles pour les entreprises agricoles et de les rassurer sur leur admissibilité à ces mesures.

Comme précédemment mentionné, la société se prépare à effectuer des avances dans certaines productions.

Des administrateurs soulèvent la problématique liée aux marges de référence en Agri-stabilité ainsi que celle du secteur de l'horticulture ornementale qui n'a pu écouler ses produits durant le congé pascal, une période de forte demande. Des discussions devront se tenir avec le gouvernement fédéral à titre de responsable de ce programme.

Le conseil d'administration tiendra une séance spéciale en avril sur l'évolution de la situation du contexte de la pandémie et sur ses incidences sur le secteur.

DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE

La prochaine séance régulière est prévue le 8 mai 2020, à Lévis.

Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour la période de 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.

Signature à venir
.....
Président du conseil

Signature à venir
.....
Président-directeur général

Signature à venir
.....

Signature à venir
.....
secrétaire générale

PROCÈS-VERBAL DE LA DEUX CENT SEIZIÈME SÉANCE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,
tenue par téléphone le seize avril deux mille vingt
sur la convocation de la secrétaire générale

Participent, par téléphone, monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, madame Julie Bissonnette, monsieur Martin Caron, monsieur Bernard Deshaies, monsieur René Dufresne, madame Danielle Ferron, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, madame Mirella Piscuneri, monsieur Claude Viel, membres, et M^e Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

[REDACTED]

La séance débute vers 10 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. Rapport de la direction
03. Programme de financement de l'agriculture, dérogation
 - Garantie de prêt pour le fonds de roulement (COVID-19)
04. Varia
 - 04.1 Proposition de comité UPA-FADQ- COVID-19
05. Huis clos
06. Levée de la séance

RAPPORT DE LA DIRECTION – PRÉSENTATION

Monsieur Desrosiers rappelle les deux objectifs prioritaires de l'organisation dans le contexte de la pandémie :

- Assurer la sécurité des employés, des clients et des fournisseurs;
- Maintenir les services de la société, considérés prioritaires par le gouvernement.

Le rapport de la direction est déposé. Le président-directeur général fait le point sur la situation et les principaux enjeux liés au contexte actuel regroupés sous les volets suivants :

Volet clientèle

– Services offerts

La prestation de services est maintenue partout à travers la province. Une présence minimale est assurée au siège social et dans chacun des centres de services. Les conseillers sont en mesure d'accompagner les producteurs et les informer sur les différentes mesures mises en place pour les aider à traverser la crise.

Les visites des producteurs dans les bureaux de la société et les visites à la ferme sont suspendues.

– Contexte pandémie COVID-19

Le comité de direction s'est réuni quotidiennement au cours des dernières semaines. La situation s'étant stabilisée, la fréquence des réunions passera à deux fois/semaine, à moins de circonstances particulières.

Une cellule d'analyse réalise une veille sur les impacts ressentis par les secteurs de production, déjà considérables dans certains secteurs. Les marchés déprimés, la hausse du coût de certains intrants et l'incertitude quant à la disponibilité de la main-d'œuvre sont des éléments auxquels le secteur doit faire face.

– Enjeux des productions animales

Le secteur ovin est l'un des secteurs très touchés en raison de la baisse de la demande des acheteurs à la suite de la fermeture des restaurants et du confinement des consommateurs en période pascalle. Le déséquilibre entre l'offre et la demande ont amené les éleveurs à privilégier l'élevage d'agneaux lourds à l'élevage d'agneaux de lait et d'agneaux légers.

Le secteur bovin est moins affecté que d'autres productions, dans l'ensemble, sauf pour les bovins de réforme. Les prix demeurent bons. Le marché du veau canadien est, quant à lui, au ralenti. La crainte de la fermeture d'abattoirs canadiens et américains est réelle.

Le secteur porcin est affecté par des perturbations importantes dans les abattoirs. La capacité d'abattage a dû être réduite pour respecter les mesures de protection des employés liés à la distanciation et au transport interrégional. Environ 100 000 porcs seraient en attente d'abattage, ce qui amène des coûts supplémentaires pour les abattoirs qui reçoivent des porcs en surpoids. Ces coûts se traduiront en assurance stabilisation des revenus agricoles dont les contributions sont assumées au 2/3 par la société.

Le secteur laitier connaît une chute de la demande pour certains produits laitiers à la suite de la fermeture du secteur HRI. Du lait en surplus a dû être jeté. Pour le mois d'avril, la production a été limitée au quota autorisé.

Pour la volaille, le secteur des œufs d'incubation a abaissé sa production de 15 %. La production de poulet sera réduite pour diminuer la pression sur les opérations d'abattage. Des poussins ont dû être euthanasiés.

– Enjeux des productions végétales

Le secteur maraîcher et fruitier est aux prises avec la problématique des travailleurs étrangers saisonniers. Le fédéral a mis en place une mesure d'aide couvrant les coûts d'application des normes sanitaires et de confinement de ces travailleurs à leur arrivée. Un plan d'embauche de la main-d'œuvre québécoise est en préparation. La capacité de produire au même niveau que celui des dernières années sera fonction de la disponibilité de la main-d'œuvre. Une pénurie de fruits et de légumes pourrait en résulter.

Le secteur acéricole connaît un ralentissement significatif de ses activités, principalement celles des entreprises offrant de la restauration de type cabane à sucre. Les programmes de la société ne couvrent pas ces activités. La récolte semble bonne cette année. La première avance au classement du sirop est passée de 70 % à 65 % face à l'incertitude des marchés. Les règles du programme fédéral de paiements anticipés ont été assouplies pour la récolte 2020.

Le secteur ornemental vient d'être intégré aux activités prioritaires. Après avoir subi des pertes significatives à Pâques, le secteur espère pouvoir préserver les ventes liées à la fête des Mères,

– Intervention des programmes de gestion des risques

La société assure un suivi hebdomadaire des prix des produits couverts par l'ASRA, prix qui ont un impact sur les paiements faits en application du programme.

Dans un contexte de crise, les besoins en liquidités sont importants. Les entreprises peuvent effectuer un retrait de leurs comptes Agri-investissement et Agri-Québec. Ceux en difficulté financière peuvent faire une demande de paiement provisoire au programme Agri-stabilité.

Les prévisions d'indemnités en ASREC sont importantes, à près de 135 M\$.

– Mesures d'atténuation mises en œuvre

La société s'est entendue avec les institutions financières partenaires pour autoriser des moratoires de six mois sur le remboursement des prêts. À ce jour, 572 entreprises s'en sont prévaluées. La conclusion d'ententes de tolérance demeure toujours possible par la suite.

La société souhaite offrir sous peu une garantie de prêt pouvant atteindre 50 000 \$ pour renflouer le fonds de roulement des entreprises agricoles connaissant des problèmes de liquidités temporaires en lien avec le contexte de la pandémie. Cette mesure est à l'ordre du jour de la présente séance.

Le paiement des subventions à l'investissement est devancé au 1^{er} mai 2020.

La société participe aux rencontres du comité de coordination ministériel.

Aucun avis de cotisation aux programmes ASRA et ASREC ne sera transmis avant le 1^{er} juillet 2020.

La date limite d'adhésion à l'ASREC a été reportée du 30 avril au 21 mai 2020 et la campagne d'adhésion a été prolongée jusqu'à la même date.

Les dates limites de semis dans le secteur maraîcher ont été reportées.

Le gouvernement fédéral a autorisé la hausse du taux maximal de versement des paiements provisoires en Agri-stabilité de 50 % à 75 %. La date limite d'adhésion à ce programme devrait être reportée au 3 juillet 2020.

– Incidences sur les opérations liées aux programmes et à la clientèle

Même si la société était peu préparée au travail à distance, l'organisation du travail a été revue de façon à maintenir une prestation de services de qualité et à respecter les engagements envers la clientèle.

Une augmentation des appels dans les centres de services a été observée en lien avec le moratoire et le Programme Investissement Croissance. Le Programme Investissement Croissance est effectif même si l’annonce de son entrée en vigueur a été retardée.

Le traitement des dossiers pour l’année de participation 2019 aux programmes Agri et les demandes de paiements provisoires se poursuit, tout en priorisant les dossiers des entreprises les plus vulnérables.

– Impacts sur les secteurs de production

Un tableau résumé des impacts dans les secteurs de production animal et végétal est présenté.

Il indique, pour chaque secteur, quels sont ceux pour lesquels le prix des produits et/ou les volumes de production ont été affectés par la crise ainsi que les secteurs à surveiller quant à l’un ou l’autre de ces aspects.

À ce jour, des impacts économiques sont confirmés dans les secteurs porcin et ornemental alors que les volumes de production demeurent à surveiller dans la majorité des autres secteurs.

Ce tableau sera tenu à jour à la demande des administrateurs.

Volet ressources humaines

– Ressources humaines

L’accès aux comptes rendus des comités de direction quotidiens a permis aux gestionnaires d’être tenus informés dès les premiers jours de la situation et son évolution.

Un questions–réponses sur la COVID-19 a été déposé sur le site Internet de la société. Il est mis à jour et bonifié régulièrement.

Une compilation des présences des employés sur les lieux physiques (25 %) ceux en télétravail (75 %) et ceux sans travail (5 %) est transmise au Conseil du trésor chaque semaine. Les employés ayant des tâches allégées ont été incités à suivre des formations en ligne.

Diverses informations sur la santé (gestion du stress anxiété, déprime) sont disponibles en tout temps sur l’intranet. L’existence du Programme d’aide aux employés a été rappelée.

Les gestionnaires ont été dirigés vers un webinaire sur les pratiques de management liées au télétravail et au confinement, vers des communications sur le « gestionnaire en temps de crise COVID-19 » et le protocole à respecter dans la situation où un employé en contact dans le milieu de travail présente des symptômes ou reçoit un diagnostic positif.

Le plan de continuité de la société sera modifié pour y intégrer les centres de services et sera bonifié à la lumière de l’expérience vécue.

Volet technologies de l’information

– Connexion – télétravail

La société a accéléré la mise en place de solutions techniques pour favoriser le travail à distance de façon efficace et sécuritaire. Seule l’utilisation de portables de la société a été autorisée.

L’organisation est maintenant à développer des outils collaboratifs pour faciliter le travail d’équipe.

Volet communications

– Communications clientèle

Des rencontres régionales régulières sont organisées avec les partenaires et intervenants du milieu (MAPAQ, UPA et MRC) afin d'échanger sur la continuité des services, les mesures d'aide mises en place et les problématiques régionales.

– Communiqués FADQ

Les communiqués suivants ont été publiés :

- COVID-19 – Maintien des activités de la FADQ (16 mars)
- La FADQ met en place de nouvelles mesures pour accompagner les producteurs agricoles (21 mars)
- Saison de croissance 2020 : La FADQ rappelle aux producteurs de fruits et légumes que ses programmes s'adapteront à la situation (2 avril)

Un tableau des aides offertes par d'autres ministères a été diffusé à l'interne.

– Articles de la FADQ aux partenaires

Les articles suivants ont été retransmis aux partenaires à l'intention de leur clientèle.

- COVID-19 – Maintien des activités de la FADQ (19 mars)
- La FADQ met en place de nouvelles mesures pour accompagner les producteurs agricoles (21 mars)
- Dans un souci d'accompagner la clientèle agricole, la FADQ prolonge la période d'adhésion de printemps 2020 (21 mars)
- Avis à nos partenaires concernant le réseau téléphonique de la FADQ (26 mars)
- COVID-19 : voici des réponses à vos questions (31 mars)
- Saison de croissance 2020 : La FADQ rappelle aux producteurs de fruits et légumes que ses programmes s'adapteront à la situation (2 avril)

– Infoclient

Diverses informations ont été diffusées par le biais de l'infoclient du dossier en ligne sur les questions-réponses, les mesures préventives en place pour les clients et la façon de rejoindre les centres de services en cas de surcharge du réseau téléphonique.

– Réseaux sociaux

La société a été très active sur les réseaux sociaux avec 47 publications. La résultante est une hausse importante des visites sur le Web.

– Communications à venir

Des articles sectoriels promotionnels pourront être publiés pour certains secteurs, au besoin.

Un communiqué sur la garantie de prêt visant à renflouer le fonds de roulement et le devancement des subventions à l'investissement est en préparation.

– Directives du Secrétariat du Conseil du trésor

Le Conseil du trésor a émis une directive établissant une série de restrictions sur la mise en place de nouveaux programmes et la bonification des programmes existants et décrétant un gel d'embauche jusqu'à la mise à jour économique du gouvernement qui précisera ses nouvelles priorités.

– L’après COVID-19

La société a participé, en collaboration avec les organismes relevant du MAPAQ, à une réflexion sur les enjeux associés à la pandémie et aux opportunités qui pourraient en découler .

Les éléments qui ressortent sont les suivants :

- Sécurité alimentaire, salubrité et traçabilité, intervention de nos programmes en cas de crise, baisse ou hausse des investissements
- Maintien du volume de production des filières, distribution et consommation durables
- Utilisation accrue des TI : pour la clientèle et à l’interne
- Capacité de l’organisation à réagir en temps de crise

Il ne fait aucun doute que les programmes existants n’ont pas été bâtis pour faire face à une crise d’une telle ampleur.

Un post mortem sera réalisé à l’automne.

[REDACTED]

S’ensuivent des échanges entre les administrateurs.

Des informations sont sollicitées sur l’évolution de la demande des producteurs de porcs de ne plus appliquer l’arrimage cumulé entre le programme ASRA et le programme Agri-investissement. Cet élément ne relève pas du pouvoir décisionnel de la société.

La direction est sensibilisée aux difficultés des secteurs de production autres que traditionnels, souvent moins bien organisés, comme celui des grands gibiers. Monsieur Desrosiers mentionne que la société accuse un peu de retard dans le traitement des dossiers Agri-investissement en raison du respect des mesures de distanciation. Les cas particuliers doivent être portés à l’attention des centres de services qui verront à assurer un suivi soutenu.

En réponse à une interrogation en lien avec la baisse du prix de l’éthanol, monsieur Desrosiers précise que la valeur du dollar constitue un élément important du prix du maïs.

Monsieur Desrosiers précise que l’ASRA étant un programme collectif, les entreprises ayant vendu des animaux dans une période de bas prix ou de bons prix recevront le même traitement.

La capacité d’abattage dans le porc et l’option de dernier recours qu’est l’abattage humanitaire fait l’objet d’échanges. Les intervenants travaillent sur d’autres options afin de permettre aux usines d’opérer dans le contexte actuel. Monsieur Dufresne informe les administrateurs qu’un comité national est à pied d’œuvre pour éviter d’avoir à retenir un tel scénario.

La capacité de pallier la pénurie de travailleurs étrangers saisonniers par la main d’œuvre québécoise, surtout dans le secteur maraîcher, demeure incertaine. Les impacts peuvent se traduire dans les volumes de production et le choix des producteurs de cultiver des produits différents.

Il est trop tôt pour savoir si la crise aura un effet à la hausse sur le niveau d'adhésion à l'assurance récolte.

[REDACTED]

Afin de contribuer à la poursuite des activités des entreprises agricoles et agroalimentaires dans le contexte de la pandémie, la société propose une mesure visant à répondre aux besoins urgents de liquidités en soutenant le fonds de roulement des entreprises agricoles et agroalimentaires clientes en financement. Cette mesure contribuera particulièrement à supporter les entreprises de petite taille.

Cette mesure exceptionnelle et temporaire prendrait la forme suivante :

- Garantie de prêt pouvant atteindre 50 000 \$;
- Aucune prise de garantie mobilière ou immobilière pour les entreprises clientes en financement. Un cautionnement personnel sera exigé dans le cas des sociétés par actions;
- Possibilité d'obtenir un congé de versements de capital. Le moratoire rattaché à cette aide pourra s'échelonner sur 12 mois;
- Durée de remboursement du prêt, incluant la période de moratoire, pouvant aller jusqu'à 10 ans afin de tenir compte de la capacité de remboursement des entreprises;
- Taux d'intérêt avantageux prévu au Programme de financement de l'agriculture;
- Traitement simplifié se limitant à l'analyse du fonds de roulement de l'entreprise, de façon à accélérer le processus d'autorisation des demandes.

Les critères d'admissibilité suivants ont été établis :

- Les problèmes de liquidité de l'entreprise sont temporaires et ont un lien avec le contexte de la pandémie de la COVID-19;
- L'entreprise présente des perspectives de viabilité financière;
- L'entrepreneur :
 - o a recours, dans la mesure du possible, aux différents programmes d'aide mis en place par les autres instances gouvernementales;
 - o prend des actions pour rationaliser ses dépenses de fonctionnement;
 - o utilise ou s'engage à utiliser les outils de gestion des risques de la société.

La société estime que 1 500 entreprises pourraient bénéficier de cette mesure pour un montant de garantie de prêt de 75 M\$. Une entente avec les institutions financières permettra d'assurer un traitement rapide de demandes. Les demandes refusées, les dossiers complexes et ceux de non-clients seront soumis à la société. Les demandes des entreprises non-clientes en financement seront analysées cas par cas. La prise de garanties sera applicable dans ces dossiers.

Comme le prêt ne peut excéder 50 000 \$ et que les entreprises sont déjà clientes de la société, le risque de pertes est limité. Le Cadre de délégation en matière de financement agricole et forestier demeure également applicable à ces prêts.

Les mesures d'aide mises en place par Investissement Québec (IQ), le ministère de l'Économie et de l'Innovation et le gouvernement fédéral, par le biais d'Exportation et Développement Canada (EDC), ont été recensées à des fins de comparaison. À la demande des administrateurs, il sera complété par des informations additionnelles sur les clientèles admissibles aux mesures et sur la portée de ces dernières.

Des administrateurs auraient souhaité un prêt sans intérêt, à l'instar de la mesure de EDC. Monsieur Desrosiers rappelle que la directive du Conseil du Trésor bonification ne le permet pas. De plus, les modifications aux systèmes qui auraient été requises auraient occasionné des délais. La mesure demeure néanmoins avantageuse pour les entreprises et aucuns frais administratifs ne sont perçus.

Un projet de communiqué est en élaboration.

**PROGRAMME DE FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE, DÉROGATION
GARANTIE DE PRÊT POUR LE FONDS DE ROULEMENT (COVID-19)**

IL EST RÉSOLU , sur proposition dûment faite et appuyée :

Résolution
N° 1606

1 QU'une garantie de prêt d'un montant maximal de 50 000 \$ puisse être autorisée par La Financière agricole du Québec aux entreprises agricoles clientes en financement connaissant des problèmes de liquidités temporaires en lien avec le contexte de la pandémie de la COVID-19 pour répondre à leurs besoins en fonds de roulement servant au maintien des activités liées à l'exploitation de l'entreprise;

2° QU'en dérogation au Programme de financement de l'agriculture, cette garantie de prêts puisse être autorisée sans prise de garantie mobilière et immobilière aux entreprises agricoles répondant aux critères d'admissibilité et aux autres conditions déterminées par la société ;

3° QUE la date de l'entrée en vigueur de cette mesure soit fixée au 16 avril 2020 et que ladite mesure prenne fin le 31 octobre 2020.

VARIA

– Proposition de comité UPA-FADQ – COVID-19

La mise en place d'un comité UPA-FADQ – COVID-19 est proposée afin de partager les problématiques afférentes au contexte de la pandémie dans le secteur agricole.

Ce comité technique permettra d'assurer la fluidité des communications sur les enjeux et les pistes de solution identifiées. Différents intervenants seront appelés à y participer en fonction des problématiques soulevées.

Le conseil d'administration y souscrit en rappelant qu'il devra être informé des échanges, le cas échéant, qui porteraient sur des éléments de programmes nécessitant une décision du conseil d'administration.

Monsieur Desrosiers et la secrétaire se retirent de la séance pour la période de 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 40.

Signature à venir
.....
Président du conseil

Signature à venir
.....
Président-directeur général

Signature à venir
.....

Signature à venir
.....
secrétaire générale

PROCÈS-VERBAL DE LA DEUX CENT DIX-SEPTIÈME SÉANCE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC,
tenue le huit mai deux mille vingt
sur la convocation de la secrétaire générale

Participent, par vidéoconférence et par téléphone monsieur Alain Gagnon, président du conseil d'administration, monsieur Ernest Desrosiers, président-directeur général, monsieur René Dufresne, madame Julie Bissonnette, monsieur Martin Caron, monsieur Bernard Deshaies, madame Danielle Ferron, madame Jacynthe Gagnon, madame Marthe Lacroix, monsieur Gilles Lavoie, madame Pascale Mongrain, madame Mirella Piscuneri, monsieur Claude Viel, membres, et M^e Renée Saint-Hilaire, secrétaire générale.

La séance débute vers 9 h 40.

[REDACTED]

-----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 des procès-verbaux des séances tenues les 27 mars et 16 avril 2020
- 03. Sujets découlant des procès-verbaux précédents
 - Rapport de la direction**
- 04. Présentation
 - Rapport des comités**
- 05. Rapport du comité de vérification de la séance du 2 avril 2020
 - 05.1 Ordre du jour de la séance du 2 avril 2020
 - 05.2 Procès-verbal de la séance du 5 mars 2020
 - 05.3 Programme d'assurance récolte – Modifications au programme
 - 05.4 Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles – AGRI – Modifications de concordance
 - 05.5 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 05.6 Analyse de sensibilité financière des exploitations agricoles clientes au financement
 - 05.7 Rapport du comité de vérification pour le Rapport annuel 2019-2020
 - 05.8 Bilan des interventions 2018-2019 de la Direction du recouvrement
- 06. Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles de la séance du 2 avril 2020
 - 06.1 Ordre du jour de la séance du 2 avril 2020
 - 06.2 Procès-verbal de la séance du 5 mars 2019
 - 06.3 Portefeuille de projets en ressources informationnelles 2020-2021

- 06.4 Sujets découlant du procès-verbal précédent
 - 06.4.1 Formation *Administrateurs : Savoir prévenir et détecter les risques d’actes malveillants* – Suivi
 - 06.4.2 Poste d’administrateur indépendant, suivi
- 06.5 Plan d’action 2020-2021 de la Stratégie de développement des compétences
- 06.6 Résultats organisationnels – Sondage sur la mobilisation des personnes
- 06.7 Diagnostic de la performance avec le Mouvement québécois de la qualité – Présentation
- 06.8 Rapport du comité de gouvernance, d’éthique et de ressources humaines et informationnelles pour le Rapport annuel 2019-2020
- 07. Attentes 2020-2021 au président-directeur général
- 08. Mesure de soutien aux producteurs de maïs-grain pour atténuer l’impact de la hausse du prix du propane au Québec en 2019
- 09. Rapport du conseil d’administration pour le Rapport annuel 2019-2020, projet

Dépôt des documents
- 10. Pandémie de la COVID-19 – Note de la cellule de coordination de l’application des programmes
- 11. Suivi des dossiers du conseil d’administration
- 12. Varia
 - 12.1 États financiers 2019-2020, information
 - 12.2 Formation des administrateurs – Cueillette des besoins de formation individuelle pour 2020-2021
- 13. Date de la prochaine séance
- 14. Huis clos
- 15. Levée de la séance

APPROBATION DES PROCÈS-VERBAUX
DES SÉANCES TENUES LES 27 MARS ET 16 AVRIL 2020

Le projet de procès-verbal de la deux cent quinzième séance du conseil d’administration de La Financière agricole du Québec tenue le 27 mars 2020 ainsi que celui de la deux cent seizième séance du conseil d’administration de la société tenue le 16 avril 2020 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 27 mars 2020 et QUE le procès-verbal de la séance du 16 avril 2020 soient adoptés.

Résolution
N° 1607

SUJETS DÉCOULANT DES PROCÈS-VERBAUX PRÉCÉDENTS

Comme proposé à la séance du 16 avril dernier, un comité UPA-FADQ COVID-19 a été constitué. Une première rencontre avec les représentants du secteur des productions végétales de l’UPA a été tenue le 28 avril 2020. Ces derniers ont déposé certaines demandes à la société qui en fera l’analyse.

Les éléments abordés sont repris dans le rapport de la direction et dans la note de la cellule de coordination de l’application des programmes déposée à la présente séance.

Une deuxième rencontre est planifiée pour les productions du secteur animal.

RAPPORT DE LA DIRECTION – PRÉSENTATION

Le rapport de la direction est déposé. Le président-directeur général 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 pour l'exercice financier 2019-2020 sont présentés. Ils ont été ajustés en tenant compte du budget 2020-2021 déposé par le gouvernement le 10 mars 2020 et de ses impacts sur les résultats anticipés de la société au 31 mars 2020.

Ces résultats sont les mêmes que ceux présentés à la séance du 27 mars 2020. Le résultat projeté au 31 mars 2020 passe de 57 M\$ à (58,3 M\$).

– Paiements de programmes

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 2019-2020 sont présentés.

Les prévisions de paiements en assurance stabilisation des revenus agricoles sont à la baisse par rapport à 2018-2019, diminution essentiellement liée à la production porcine. Le déficit du Fonds ASRA au 31 mars 2020, estimé à 295,7 M\$, sera réduit de 140 M\$ pour tenir compte du remboursement de la quote-part du gouvernement du solde du déficit du Fonds ASRA au 31 mars 2010.

Le solde du Fonds ASREC au 31 mars 2020 est estimé à 297 M\$. Les prévisions de paiements sont importantes, à 134,4 M\$.

Le solde global des comptes AGRI est stable, à 293 M\$.

– Paiements en ASRA

Les compensations versées aux producteurs en assurance stabilisation des revenus agricoles pour les années d'assurance 2018 et 2019 sont présentées par produit.

Le montant déboursé, à ce jour, en avances pour l'année d'assurance 2019 est de 171,8 M\$, un montant inférieur de plus de 100 M\$ à celui de 2018.

L'impact du contexte de la pandémie modifiera sans doute les réflexions planifiées sur la production porcine.

– Paiements en ASREC

À ce jour, les indemnités versées en ASREC pour l'année d'assurance 2019-2020 atteignent 114,9 M\$.

L'ampleur des indemnités versées dans le secteur des grains s'explique par la sécheresse de l'été 2019 et des conditions climatiques défavorables.

– Financement

L'encours en financement dépasse les 5,7 G\$ au 31 mars 2020, une augmentation de plus de 300 M\$ par rapport à mars 2019.

Le montant autorisé en financement et le nombre de certificats autorisés en date du 31 mars 2020 ont diminué par rapport à la même période en 2019.

On observe une baisse des montants consentis en subvention pour la relève à temps plein par rapport à l'année précédente alors que les montants liés à la relève à temps partiel sont semblables.

Le pourcentage d'entreprises en arrérages est comparable, à 3,6 %. Les pertes, malgré une augmentation, demeurent faibles à 3,8 M\$.

Volet stratégique

– Plan stratégique

Orientation 1 – Contribuer au développement économique des entreprises

Diverses mesures ont été mises en place afin d'atténuer les impacts en lien avec la conjoncture engendrée par la pandémie de la COVID-19.

Les producteurs en difficulté financière peuvent faire une demande de paiement provisoire à Agri-stabilité au plus tôt six mois après le début de l'année financière. Un tel paiement permet d'obtenir plus rapidement un pourcentage des bénéfices du programme. Le pourcentage maximal a été bonifié pour 2020, passant de 50 % à 75 %.

La date limite d'adhésion à Agri-stabilité a été reportée du 30 avril au 3 juillet 2020.

Le jeu combiné de l'augmentation du coût de production du porc et de la diminution de son prix de vente porte la compensation finale ASRA versée pour l'année 2019 à 49,4 M\$. La décision de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec de ne pas appliquer rétroactivement la nouvelle convention de mise en marché du porc a eu un impact financier de plus de 1 \$ /100 kg de porc pour la société, représentant près de 7 M\$.

Un plan d'action préliminaire a été déposé à la Table de travail en financement pour échanges ultérieurs. Ce plan est axé sur les quatre enjeux suivants :

- Perception à l'égard de la FADQ;
- Programmes versus les besoins;
- Livraison de services aux clients;
- Continuité et développement de l'expertise.

Outre l'entente conventionnelle de tolérance des arrérages, les entreprises agricoles peuvent bénéficier d'un moratoire de remboursement de prêt pouvant aller jusqu'à six mois pour mettre à leur disposition des liquidités pour les prochains mois. Environ 572 entreprises ont demandé un moratoire de capital et/ou d'intérêts, pour un total de 1035 prêts à ce jour.

La société offre, jusqu'au 31 octobre 2020, à sa clientèle en financement affectée par la pandémie liée à la COVID-19 la possibilité de bénéficier d'une garantie de prêt pouvant aller jusqu'à 50 000 \$, en fonction de ses besoins en fonds de roulement servant au maintien des activités liées à l'exploitation de l'entreprise. En date du 28 avril, 38 demandes avaient été déposées.

Toujours en financement, le versement des subventions prévu le 1^{er} juin 2020, totalisant 6,2 M\$, a été devancé au 1^{er} mai pour le Programme d'appui à la diversification et au développement régional (PDDR), le Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec (PADEAQ) et le Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique (PSFI).

À ce jour, plus de 330 demandes ont été déposées dans le cadre du Programme Investissement Croissance selon la répartition suivante :

- Volet 1 – Appui Croissance : 110
- Volet 2 – Appui Croissance Plus : 145
- Volet 3 – Valorisation agroenvironnementale des terres en culture : 37
- Volet 4 – Jeunes entrepreneurs : 38

Le succès du volet Jeunes entrepreneurs du programme est particulièrement intéressant avec déjà 38 demandes reçues.

Un aide-mémoire sur les mesures mises en place par la société a été développé pour la Fédération de la relève agricole du Québec. Il a été partagé aux comptaibles, aux fédérations spécialisées et aux directions régionales de la société qui pourront le relayer aux fédérations régionales de l'UPA.

Les statistiques colligées indiquent que les délais de traitement en financement sont bons en tenant compte de la capacité de travail réduite en région. Ces délais pourraient augmenter en raison des dossiers additionnels liés au Programme Investissement Croissance.

La société a déboursé davantage dans le cadre des programmes Agri-stabilité et Agri-Québec Plus que l'année dernière à pareille date. Aucun retrait massif des comptes Agri-stabilité et Agri-Québec par les entreprises agricoles n'a été observé. Monsieur Desrosiers explique que certains programmes AGRI permettent aux participants de déposer annuellement un montant dans un compte et de recevoir, en contrepartie, des contributions gouvernementales équivalentes.

Un portrait du solde des comptes AGRI par production et par région administrative est sollicité pour la prochaine séance.

La campagne d'adhésion en assurance récolte, qui implique une prise de contact téléphonique avec les clients ciblés, se déroule bien, avec plus des 3/4 des appels réalisés. Le traitement des avis de dommage de l'année 2019 n'accuse pas de retard : 81 % des avis de dommage ont été traités, malgré la disponibilité réduite du tiers des conseillers en assurance, et 190 clients ont reçu des avances de paiement.

Orientation 2 – Renforcer l'expertise et l'innovation

Des mesures de sensibilisation et la formation des employés en matière de santé et de sécurité sur les entreprises agricoles sont en cours de réalisation. La grille d'inspection et la procédure de sécurité seront mises à jour.

Les activités de formation prévues au Plan de développement des compétences 2019-2020 ont été réalisées.

La société a été informée du report temporaire de la présentation du projet en ressources informationnelles sur l'optimisation des processus de gestion des volumes assurables des produits Bouvillons et bovins d'abattage et veaux d'embouche, ce projet n'étant pas associé à la COVID-19.

Les travaux sur le dossier d'affaires de révision du modèle d'affaires en financement se poursuivent.

En lien avec les pratiques de gestion écoresponsables, deux nouvelles directives internes ont été élaborées :

- Directive d'acquisition et de disposition écoresponsables;
- Directive de retour garanti en cas d'urgence pour encourager la mobilité durable jusqu'à un montant maximal de 100 \$ par employé.
- Veille stratégique

Le profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire 2019 publié par le MAPAQ indique que le secteur agricole, en 2018, représentait par rapport à l'industrie bioalimentaire :

- 11 % des emplois;
- 20 % du produit intérieur brut;
- 42 % des dépenses en immobilisations, par rapport à 30 % en 2015.

En réaction aux événements de la COVID-19 et aux prévisions économiques qui en découlent, la Banque du Canada maintient son taux directeur à 0,25 %.

Les impacts économiques de la COVID-19 sont multiples :

- Baisse de la demande et des prix des matières premières;
- Forte baisse du dollar canadien liée à la valeur du pétrole;
 - Favorise les secteurs d'exportation et défavorise le coût des importations;
- Demande alimentaire au Québec modifiée, relativement stable;
- Activités des entreprises compromises ou ralenties en raison de problématiques de santé ou de distanciation sociale.

En outre, les normes de distanciation ont pour effet de ralentir la cadence des opérations dans les abattoirs et les usines.

Une réduction du droit de produire de 2 % en production laitière à compter du 1^{er} mai 2020 a été acceptée par cinq provinces. Les Producteurs de lait du Québec ont bonifié leur prêt de quota à la relève en tenant compte du niveau de formation de la relève.

La récolte de sirop d'érable atteignait 180 M de livres à la fin d'avril, ce qui fait de 2020 une année record. Le Québec compte 6 650 entreprises acéricoles et plus de 46,4 M d'entailles.

Un tableau résumé des impacts de la COVID-19 dans les secteurs de production animal et végétal est présenté.

Il indique, pour chaque secteur, quels sont ceux pour lesquels le prix des produits et/ou les volumes de production ont été affectés par la crise ainsi que les secteurs à surveiller quant à l'un ou l'autre de ces aspects.

À ce jour, des impacts économiques sont confirmés dans les secteurs porcin, ornemental et des petits fruits alors que des impacts sur les volumes de production sont confirmés en production laitière et plusieurs autres secteurs sont à surveiller, dont le secteur ovin en situation de surplus et le secteur bovin confronté au ralentissement de l'abattage et à la diminution de prix de la carcasse.

Plus de 85 % des travailleurs saisonniers étrangers sont arrivés pour la période de semences.

Volet communications

Rencontres

Depuis la dernière séance, les rencontres suivantes se sont tenues :

- Secteur porcin : 9 appels conférences réunissant plusieurs intervenants de l'ensemble de la filière porcine depuis le 31 mars 2020
- Producteurs de grains du Québec : 9 avril 2020
- Producteurs de pommes du Québec : 9 avril 2020
- Union des producteurs agricoles (foin) : 14 avril 2020
- Union des producteurs agricoles (COVID-19) : 28 avril 2020
- Table de financement : 28 avril 2020

Communiqués et articles

La société a publié les communiqués et articles suivants :

- Des mesures de soutien supplémentaires déployées pour les producteurs agricoles
- Assurance récolte : nouveauté pour les pommes de terre
- Dates importantes aux programmes FADQ
- Geneviève Forest, uneoureuse des « petits ruminants » : portrait éclair d'une jeune productrice ovine, Journal L'Avantage de Rimouski

Actualités

La présentation du rapport diagnostic réalisé par le Mouvement québécois de la qualité est à l'ordre du jour de la séance. La société a progressé de façon notable par rapport à l'exercice réalisé en 2016-2017.

La société a reçu la confirmation de son admissibilité aux Prix Performance Québec 2020. Une visioconférence avec les membres du jury est prévue au début de juin. La remise des prix se fera en novembre 2020.

Les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle 2020 sont positifs. Ils seront présentés au comité des services à la clientèle à sa séance de juin.

Monsieur Desrosiers poursuit avec un complément d'information sur la pandémie de la COVID-19.

À l'interne, la sécurité des employés, des clients et des fournisseurs et le maintien des services à la clientèle demeurent les priorités. La société a demandé à ses clients d'éviter tout déplacement dans les centres de services. Les communications doivent dorénavant se faire uniquement par téléphone, par courriel ou par la voie de nos services en ligne.

Les gestionnaires et leurs équipes sont tenus informés sur l'évolution de la situation et sur toutes nouvelles mesures mises en place. Une boîte à outils permettant de renseigner les employés sur divers sujets de santé au travail en lien avec la situation actuelle sur le COVID-19 au Québec a été rendue disponible.

Les employés démontrent un grand intérêt pour le télétravail. L'organisation est à pied d'œuvre pour évaluer toutes les avenues et les solutions visant à privilégier le télétravail dans la mesure de la disponibilité des outils technologiques. Des travaux sont en cours pour donner accès à un outil collaboratif convivial au sein de l'organisation.

Le document produit par la cellule de coordination sur la pandémie de la COVID-19 est mis à jour régulièrement. Monsieur Desrosiers fait le point sur le contexte économique, les principaux enjeux dans les secteurs végétal et animal, les interventions des programmes de gestion des risques et l'anticipation quant à l'évolution de la situation.

Dans le secteur ovin, le prix de l'agneau lourd a été stabilisé et la situation s'améliore.

Malgré des préoccupations liées à la fermeture des abattoirs dans l'Ouest canadien et aux États-Unis, la situation n'est pas critique dans le secteur bovin au Québec. Les bovins sont des animaux qui peuvent être gardés plus longtemps dans des parcs. La majorité des bouvillons produits sont abattus en Ontario. Les prix se maintiennent dans l'ensemble, sauf pour le veau de lait, un produit consommé en restauration.

La problématique dans le secteur porcin demeure sérieuse avec plus de 90 000 porcs en attente. La fermeture des abattoirs aux États-Unis a eu un impact sur le prix du produit qui connaît d'importantes fluctuations, ce qui crée beaucoup d'incertitude.

Olymel a annoncé son intention de retourner devant la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec pour faire modifier la décision d'appliquer la nouvelle convention de mise en marché du porc à compter du 30 avril 2019. Monsieur Desrosiers rappelle que le prix payé aux éleveurs de porcs a une incidence sur les compensations payées en ASRA.

Dans le secteur de la volaille, plus de 150 000 poules pondeuses ont été euthanasiées. La production d'œufs de consommation est inférieure aux besoins d'autosuffisance, il n'est donc pas utile de réduire le nombre d'oiseaux.

L'enjeu dans les secteurs maraîcher et fruitier demeure lié à la disponibilité de la main-d'œuvre composée surtout de travailleurs étrangers temporaires.

La baisse du prix du carburant est favorable au secteur de grandes cultures. L'indice de sécheresse qui augmente particulièrement dans la plaine de Montréal est une source de préoccupation.

Tous les efforts sont mis en place pour assurer le traitement des dossiers des producteurs pour l'année de participation 2019 aux programmes AGRI pour traiter les demandes de paiement provisoire.

Les rencontres téléphoniques avec les partenaires et intervenants dans chacune des régions permettent d'échanger sur la continuité des services et de suivre l'évolution des problématiques régionales.

Les mesures d'allègement mises en place ont été diffusées à la clientèle et aux partenaires et des rappels ont été faits concernant les outils disponibles. La société exerce également une veille sur les différentes mesures gouvernementales annoncées et leurs modalités d'application.

Un tableau résumant les mesures accessibles aux entreprises agricoles et agroalimentaires du Québec en lien avec le Coronavirus a été déposé sur le site intranet de la société. Les informations du site Web sont mises à jour en continu.

Les membres relèvent le fait que la société ne semble pas connaître de hausse significative de demandes de financement liées aux besoins de liquidités des entreprises. Monsieur Desrosiers rappelle que les programmes réguliers donnent aussi accès à des liquidités. [REDACTED] demande d'être attentif aux projets d'établissement en agriculture et de transfert qui peuvent amener des besoins importants de liquidités.

Des informations sur l'ampleur des impacts de la pandémie COVID-19 sur les revenus de placements de la société pour l'exercice financier 2020-2021 sont sollicitées par les administrateurs.

La société poursuit sa réflexion sur les axes à considérer pour la relance du secteur agricole. Elle devra aussi se donner un plan pour relancer ses propres activités.

[REDACTED]

**RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE
ET DE RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES
DE LA SÉANCE DU 2 AVRIL 2020**

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles a tenu une séance le 2 avril 2020.

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

– **Ordre du jour de la séance du 2 avril 2020**

L'ordre du jour de la séance du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles tenue le 2 avril 2020 est déposé.

– **Procès-verbal de la séance du 5 mars 2020**

Le comité dépose le procès-verbal de sa séance du 5 mars 2020.

– **Portefeuille de projets en ressources informationnelles 2020-2021**

Le portefeuille de projets en ressources informationnelles priorités et planifiés pour l'année 2020-2021 est déposé. La liste des projets, qui tient compte des orientations du Plan stratégique 2018-2022, a été recentrée en fonction des problématiques suivantes :

- la capacité organisationnelle limitée;
- l'orientation gouvernementale d'architecture par portefeuille.

Les discussions avec le MAPAQ sont à finaliser sur la portée du projet de dossier client unique, laquelle pourrait être plus grande qu'anticipée. La possibilité de mettre en place une cueillette unique de données auprès de la clientèle est envisagée. Ce projet pourrait avoir un impact majeur sur la capacité de la société à réaliser d'autres projets planifiés.

Le comité a exprimé sa préoccupation face à l'éventuelle obligation de mettre de côté des projets structurants pour l'organisation. Il a suggéré de revoir le portefeuille de façon à utiliser le budget alloué en réalisant de plus petits projets sous le contrôle de l'organisation, particulièrement ceux permettant d'améliorer son efficacité.

Les administrateurs sont conscientisés au fait que la conjoncture liée à la COVID-19 et le projet du MAPAQ auront un impact sur les échéanciers planifiés. Une mise à jour sera faite en fonction des impacts financiers, administratifs et technologiques qui pourraient découler de ces changements.

Il est prévu de présenter un état de situation sur l'évolution des projets priorités et planifiés pour 2020-2021 tous les quatre mois.

Le conseil d'administration reçoit le portefeuille de projets en ressources informationnelles priorisés et planifiés pour 2020-2021, étant entendu qu'une mise à jour sera requise en cours d'année.

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

➤ *Formation Administrateurs : Savoir prévenir et détecter les risques d'actes malveillants* – Suivi

La direction a obtenu de la firme Quantum Juricomptable ses principales recommandations à la suite de la formation du 14 février dernier sur la gestion du risque d'actes répréhensibles.

La première recommandation porte sur la réalisation d'une analyse des risques de fraude en utilisant une approche « par stratagème de fraude » qui met l'accent sur les considérations qui habitent un fraudeur potentiel.

Le comité a convenu de confier le suivi à assurer sur cette recommandation au comité de vérification, à titre de responsable de la gestion des risques. Elle pourra être prise en compte dans le cadre du cycle annuel de la gestion des risques organisationnels.

La deuxième recommandation vise la bonification de la Procédure de divulgation d'actes répréhensibles.

Monsieur Desrosiers précise que la Procédure de divulgation des actes répréhensibles sera révisée à la lumière des travaux en cours au Conseil du trésor, à titre de responsable de l'application de la Loi facilitant la divulgation des actes répréhensibles à l'égard des organismes publics.

➤ *Poste d'administrateur indépendant, suivi*

La démarche visant à identifier des candidats se rapprochant du profil recherché pour pourvoir le poste vacant d'administrateur indépendant est complétée.

Aux termes des entrevues menées par le président du conseil d'administration et du président-directeur général, la société a soumis une liste de candidates potentielles au ministre responsable.

– **Plan d'action 2020-2021 de la Stratégie de développement des compétences**

En cohérence avec l'objectif 6 du Plan stratégique 2018-2022, le Plan d'action 2020-2021 de la Stratégie de développement des compétences est déposé.

Les actions qui seront déployées en 2020-2021 permettront de répondre aux objectifs suivants :

- Aligner le développement des compétences aux objectifs stratégiques et aux valeurs de l'organisation;
- Responsabiliser les personnes dans le développement de leurs compétences;
- Réaffirmer le rôle clé des gestionnaires dans le développement des compétences;
- Encourager les personnes à s'impliquer dans le cheminement de leur carrière en investissant les efforts nécessaires au développement de leurs compétences;
- Favoriser l'utilisation du plein potentiel des personnes misant sur le développement de leurs compétences;
- Se doter de moyens pour préserver et renforcer l'expertise, malgré les départs.

La société a amorcé la mise à jour des profils de compétences. Les profils pour les fonctions de conseiller et de coordinateur en assurances et de conseiller et adjoint en financement sont complétés. Les employés pourront les utiliser, entre autres, pour identifier leurs besoins en formation.

L'objectif 1 du Plan d'action 2020-2021 portant sur l'alignement stratégique compte une action sur la poursuite de la planification et de la priorisation de formations au moyen du Plan de développement des ressources humaines (PDRH). Le coût de déploiement du PDRH 2020-2021 est de 454 000 \$, en hausse notable par rapport au budget de formation de 2019-2020.

La sensibilisation des employés au risque de fraude, de la protection des renseignements personnels et de la sécurité de l'information est maintenant intégrée à la démarche d'évaluation de rendement.

– Résultats organisationnels – Sondage sur la mobilisation des personnes

En lien avec le Plan stratégique 2018-2022, une troisième évaluation de la mobilisation des personnes a été réalisée à l'automne 2019.

Les résultats organisationnels du sondage sont déposés. Le taux de participation a atteint 84 %.

En matière de satisfaction générale :

- 84,1 % des employés aiment travailler pour l'organisation;
- 83,4 % des employés aiment le poste occupé;
- 77,7 % des employés recommandent la FADQ comme employeur;
- 73,9 % des employés considèrent la FADQ comme un employeur de qualité.

Les thèmes ayant obtenu les scores les plus élevés sont les suivants :

- les conditions de travail;
- l'information transmise aux employés pour les aider dans leur travail;
- la stimulation et la motivation au travail;
- l'intérêt démontré par l'employeur envers l'employé;
- l'ambiance et la qualité de vie au travail;
- la reconnaissance au travail.

Ces résultats positifs ont permis à la société d'obtenir la certification initiale *Employeur remarquable* attribuée par le Bureau des normes du Québec.

Les résultats par unité administrative ont été diffusés aux gestionnaires qui en ont fait la présentation à leurs équipes respectives.

Le sondage a permis de mettre en relief certains aspects de la mobilisation devant être consolidée et ceux à améliorer.

Les thèmes ayant reçu des résultats plus faibles sont :

- la formation du personnel en emploi;
- l'organisation du travail;
- l'appréciation de performance et l'évaluation du rendement;
- l'intégration en début d'emploi.

Un comité de travail constitué de représentants de chacune des vice-présidences élaborera un plan organisationnel sur les actions à mettre en place et des plans d'action par unité administrative seront produits par la suite. Certaines actions référeront à des mesures existantes, notamment, dans le Plan de développement des ressources humaines.

Les directions ayant obtenu un résultat inférieur à la moyenne de 74,1 % élaboreront un plan de correction visant à rejoindre cette moyenne en s'inspirant des pratiques des unités ayant obtenu les meilleurs résultats.

– **Rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles pour le Rapport annuel 2019-2020**

Le projet de rapport du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et informationnelles pour le Rapport annuel 2019-2020 de la société est déposé.

ATTENTES 2020-2021 AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Les attentes signifiées au président-directeur général pour l'année 2020-2021 sont présentées.

Les attentes corporatives sont liées :

- aux attentes gouvernementales formulées pour l'année financière 2020-2021;
- à la réalisation du Plan d'exploitation 2020-2021;
- à la mise en place des mesures découlant de la Politique bioalimentaire qui interpellent la société;
- au maintien d'un taux élevé de satisfaction de la clientèle.

Auxquelles s'ajoutent des attentes spécifiques liées :

- à la gestion efficace de l'organisation, incluant un volet spécifique sur la rétention de la main-d'œuvre;
- à la mise en œuvre des chantiers et dossiers corporatifs priorisés en matière d'assurance et de protection du revenu;
- à la mise en œuvre des dossiers corporatifs priorisés en matière de financement;
- à la prise en compte des impacts de la pandémie créée par la COVID-19 et à la proposition d'initiatives pour l'après-crise;
- au bon fonctionnement du Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA) et de Capital Financière agricole inc. (CFAI) et à l'avenir du Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA).

[REDACTED]

Il est convenu que les préoccupations exprimées par les administrateurs en lien avec les attentes de la clientèle seront prises en considération par le biais du prochain plan d'exploitation de la société.

**MESURE DE SOUTIEN AUX PRODUCTEURS DE MAÏS-GRAIN
POUR ATTÉNUER L'IMPACT DE LA HAUSSE
DU PRIX DU PROPANE AU QUÉBEC EN 2019**

La grève des employés du Canadien National survenue en novembre 2019 a provoqué un arrêt dans l'approvisionnement en propane transporté par train en provenance de l'Ontario, et ce, en pleine période de récolte de maïs-grain.

Le plan de rationnement du gaz propane qui en est résulté a affecté le déroulement de la récolte de maïs-grain puisque l'opération de séchage dépend de la disponibilité du gaz propane. S'en est suivi une hausse des prix du propane et des conséquences financières pour les entreprises agricoles.

Afin de permettre aux producteurs de maïs-grain d'obtenir une aide financière complémentaire aux programmes réguliers de gestion des risques, le MAPAQ a élaboré la Mesure de soutien aux producteurs de maïs-grain pour atténuer l'impact de la hausse du prix du propane au Québec en 2019.

L'aide financière prend la forme d'un montant forfaitaire maximum établi à 23,50 \$ par hectare pour les superficies admissibles de maïs-grain jusqu'à concurrence de 50 000 \$ par entreprise agricole pour la durée de la mesure.

En application de l'article 25 de la loi constitutive de la société, le gouvernement a confié l'administration de cette mesure à La Financière agricole. L'enveloppe globale est établie à 5,2 M\$, incluant des frais d'administration de 6 % pour la société.

Les travaux requis au niveau des technologies de l'information sont évalués à environ 105 jours/personnes. Une demande de majoration des effectifs de la société de 9 496 heures rémunérées (5,2 ETC) pour l'exercice financier 2020-2021 a été autorisée par le Conseil du Trésor afin de donner à la société la marge de manœuvre nécessaire pour l'administration de cette mesure.

La demande d'aide financière complète devra être transmise à la société avant le 31 août 2020.

Monsieur Desrosiers mentionne que le prix du propane est un élément pris en compte dans l'établissement d'un coût de production.

**RAPPORT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION
DE LA SÉANCE DU 2 AVRIL 2020**

Le comité de vérification a tenu une séance le 2 avril 2020.

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

– **Ordre du jour de la séance du 2 avril 2020**

L'ordre du jour de la séance du comité de vérification tenue le 2 avril 2020 est déposé.

– **Procès-verbal de la séance du 5 mars 2020**

Le comité dépose le procès-verbal de la séance du 5 mars 2020.

Plusieurs dates applicables en assurance récolte nécessitent des ajustements sur une base régulière, telles les dates d'adhésion, de fin de modification, de renonciation, de début de protection et de fin de protection des cultures.

Ces dates étant inscrites dans le Programme d'assurance récolte (ASREC), tout ajustement à leur apporter doit être soumis à l'approbation du conseil d'administration, et ce, même si la modification est d'ordre administratif.

Les dates de semis et de récolte ont déjà été retirées du programme ASREC et leur application relève du président-directeur général et du vice-président aux assurances et à la protection du revenu sur la base d'une délégation approuvée par le conseil d'administration à la séance du 11 mai 2017 en faveur de ces dirigeants.

Il est proposé de retirer du programme ASREC les dates restantes liées aux cultures afin de simplifier le processus de modification de l'ensemble des dates liées aux cultures et de les intégrer au Répertoire des dates pour l'application du programme.

Par ailleurs, des modifications mineures au programme ASREC sont proposées à compter de l'année d'assurance 2021 à des fins de concordance et de cohérence.

**PROGRAMME D'ASSURANCE RÉCOLTE –
MODIFICATIONS AU PROGRAMME**

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

Résolution
N° 1608

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 2021.

Le comité prend connaissance d'une proposition de modifications de concordance au programme ASRA et aux programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus visant essentiellement à reformuler certaines dispositions pour en faciliter la compréhension et retirer des éléments désuets.

**PROGRAMME D'ASSURANCE STABILISATION DES REVENUS AGRICOLES – AGRI –
MODIFICATIONS DE CONCORDANCE**

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

Résolution
N° 1609

1° QUE les modifications au Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles, au programme Agri-Québec et au programme Agri-Québec Plus déposées à la présente séance soient adoptées;

2° QUE les modifications au Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles soient applicables à compter de l'année d'assurance 2021 pour les productions du secteur animal et à compter de l'année d'assurance 2020-2021 pour les productions du secteur végétal;

3° QUE les modifications aux programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus soient applicables à compter de l'année de programme 2020.

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

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

– **Analyse de sensibilité financière des exploitations agricoles clientes au financement**

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 en financement sont les ratios d'excédent monétaire et d'autonomie financière. La combinaison de ces deux ratios permet de déterminer trois niveaux de sensibilité : sensible, modéré et faible.

L'analyse de sensibilité financière présente notamment, les impacts d'une diminution de 5 % des revenus de l'entreprise et d'une augmentation du taux d'intérêt de 1 %.

Une entreprise dont la sensibilité financière est plus élevée n'implique pas qu'elle est en difficulté financière.

La réalisation de cette analyse constitue une bonne pratique liée à la gestion de risque du portefeuille en financement. Elle permet de suivre l'évolution du niveau de risque au fil des années et apporte un éclairage sur la qualité du portefeuille.

Les résultats de l'analyse amènent aux constats suivants :

- De 2013 à 2017, la proportion des entreprises sensibles financièrement est passée de 44 % à 41 %. En contrepartie, la proportion des entreprises dont la sensibilité est faible a augmenté de 33 % à 38 %.
- Les productions ovine et porcine sont celles où il y a une plus grande proportion d'entreprises sensibles financièrement.
- À l'inverse, la proportion d'entreprises sensibles la moins élevée se retrouve dans les secteurs avicole et acéricole.
- Les secteurs où la simulation d'une baisse de revenus de 5 % a le plus d'impact sur les entreprises sont les secteurs avicole, laitier et porcin.
- La simulation de la hausse du taux d'intérêt de 1 % fait davantage augmenter la proportion d'entreprises financièrement sensibles dans les productions avicole et laitière et chez les entreprises de grandes cultures.

De la variabilité peut être observée dans un même secteur de production.

Le comité a relevé le fait que l'analyse repose sur des données de 2017. Ce décalage s'explique par la variabilité des dates de fin d'année financière des entreprises. La société doit s'assurer de plus d'exclure les états financiers susceptibles de créer des distorsions importantes.

Les membres se sont informés de l'utilisation qui est faite de l'analyse. Monsieur Desrosiers précise qu'elle permet de suivre l'évolution du niveau de risque au fil des années et qu'elle apporte un éclairage sur la qualité du portefeuille de la société. Elle permet en outre de comparer les secteurs de production entre eux et d'identifier ceux les plus à risques. L'information est utilisée et partagée dans le cadre des rencontres avec les groupes de producteurs, tant régionales que sectorielles. Son utilisation à des fins de marketing est suggérée.

Le comité a suggéré de faire le point au conseil d'administration sur les problématiques et les enjeux liés à la COVID-19 ainsi que les interventions envisagées par la société pour supporter les entreprises agricoles à travers ses programmes et les outils dont elle dispose, d'où la séance spéciale du conseil d'administration du 16 avril.

– **Rapport du comité de vérification pour le Rapport annuel 2019-2020**

Le rapport du comité de vérification pour le Rapport annuel 2019-2020 de la société est déposé.

**RAPPORT DU CONSEIL D’ADMINISTRATION POUR
LE RAPPORT ANNUEL 2019-2020, PROJET**

Le projet de rapport du conseil d’administration pour le Rapport annuel 2019-2020 de la société est déposé.

**PANDÉMIE DE LA COVID-19 –
NOTE DE LA CELLULE DE COORDINATION
DE L’APPLICATION DES PROGRAMMES**

Les états de situation de la cellule de coordination de l’application des programmes dans le contexte de la COVID-19 des 29 avril et 7 mai 2020 sont déposés.

Le contenu du document a déjà été abordé.

SUIVI DES DOSSIERS DU CONSEIL D’ADMINISTRATION

Le tableau des suivis des dossiers du conseil d’administration est déposé.

VARIA

– **États financiers 2019-2020, information**

En raison du contexte de travail à distance pour la majorité des employés du secteur public, le contrôleur des Finances a alloué un délai pour la production des états financiers annuels des organismes. Les administrateurs sont informés que les états financiers de la société seront présentés au comité de vérification pour recommandation au conseil d’administration au cours du mois de juillet prochain.

– **Formation des administrateurs – Cueillette des besoins de formation individuelle pour 2020-2021**

La secrétaire générale invite les administrateurs à lui transmettre leurs besoins de formation individuelle pour l’exercice financier 2020-2021.

DATE DE LA PROCHAINE SÉANCE

La prochaine séance régulière est prévue le 19 juin 2020.

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

HUIS CLOS

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

À 12 h 25, la séance est suspendue. Elle reprend à 13 h 10.

Tous les administrateurs participent à l'exception de [REDACTED].

Monsieur Jacques Sauvé, maître facilitateur QUALImètre du Mouvement québécois de la qualité se joint à la séance par téléphone.

[REDACTED]

[REDACTED].

**DIAGNOSTIC DE LA PERFORMANCE
AVEC LE MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ –
PRÉSENTATION**

Le conseil d'administration a 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.

Le Mouvement québécois de la qualité a utilisé l'outil de diagnostic de la performance QUALImètre pour réaliser son mandat. Cet outil permet de procéder à un étalonnage avec des organisations de secteurs d'activité différents, mais ayant des processus similaires grâce à la mesure et à la comparaison d'un indice global de performance organisationnelle basé sur un modèle d'évaluation regroupant sept grands domaines :

1. le leadership organisationnel;
2. la planification stratégique;
3. l'attention accordée aux clients;
4. la mesure, l'analyse et la gestion de l'information;
5. l'attention accordée aux ressources humaines;
6. l'attention accordée au fonctionnement opérationnel;
7. les résultats de l'organisation.

Le rapport du Mouvement québécois de la qualité de la société est déposé.

Avant d'en faire la présentation, monsieur Sauvé précise que le rapport présente un portrait de l'organisation à une date donnée. Il ajoute que le système de pointage ne peut être comparé au système scolaire dans l'appréciation des résultats. Cet exercice doit être perçu comme un incitatif à progresser dans la recherche de la performance.

L'organisation obtient un pointage global de 597/1000, une belle progression par rapport aux 437 points obtenus en 2017. Les résultats de la société se sont améliorés dans toutes les catégories évaluées.

La société obtient de très bons résultats dans les domaines suivants :

- le leadership;
- la planification stratégique;
- l'attention accordée aux clients;
- l'attention accordée aux ressources humaines;
- les résultats de l'organisation.

Les zones d'amélioration de l'organisation concernent :

- l'attention accordée à la mesure et à l'analyse;
- l'attention accordée aux opérations.

Les grands leviers liés aux forces de l'organisation sont ci-après exposés :

- De solides approches rigoureuses et répétées sont déployées par les hauts dirigeants pour déterminer où l'organisation se dirige, guider l'action et inciter l'ensemble du personnel à être des joueurs actifs.
- L'ensemble des mesures déployées pour assurer une saine gouvernance et fournir un ensemble de règles de conduite et d'éthique qui guide les gestes et les décisions des hauts dirigeants et permet de demeurer attentif aux intérêts de toutes les parties prenantes représentées.
- La démarche structurée, documentée et cartographiée de la planification stratégique, qui est appuyée par des analyses rigoureuses et un niveau d'implication remarquable des parties prenantes, contribue aux succès de l'organisation ainsi que la déclinaison des objectifs dans tous les secteurs et assure l'alignement des efforts à tous les niveaux.
- Le plan d'action de développement durable intégré au plan stratégique et le suivi d'actions concrètes qui viennent soutenir de façon significative les préoccupations de la société à l'égard de l'environnement mettent en valeur le leadership que l'organisation veut exercer auprès de ses partenaires et de sa clientèle.
- La démarche structurée et standardisée en gestion de projet qui permet de documenter les projets, les prioriser et en assurer le suivi à l'aide d'indicateurs.
- L'ensemble des approches utilisées pour entendre les clients, maintenir une présence active auprès d'eux et auprès des fédérations et regroupements professionnels qui les représentent dans le but de conserver les liens de confiance, demeurer attentif à leurs attentes et maintenir une offre qui répond à leurs besoins et à ceux dictés par le marché.
- L'ensemble des approches utilisées pour assurer la sécurité et la confidentialité de l'information, pour protéger les systèmes, être en mesure de récupérer les données en cas de pannes ainsi que les moyens mis en place pour préparer l'organisation à faire face à des situations de crise ou à des sinistres.
- Les approches utilisées pour s'assurer d'avoir, en tout temps et à la bonne place, le personnel requis pour maintenir la qualité des services, répondre aux demandes et soutenir les engagements de service à la clientèle.
- La démarche de gestion des contributions déployée à tous les niveaux et dans tous les secteurs qui vient s'intégrer au déploiement en cascade des objectifs stratégiques et qui permet d'identifier les attentes, d'évaluer le rendement et identifier les besoins de développement et des intérêts de carrière.

Les grands leviers reliés aux opportunités d'amélioration sont les suivantes :

- Les approches déployées pour améliorer les processus sont de plus en plus utilisées comme un outil de gestion. À cet égard, l'organisation montre un cheminement positif. Cependant, elle doit accentuer ces efforts pour que cette pratique soit reconnue et utilisée comme un outil de gestion majeur. Lorsqu'une organisation atteint ce niveau, les éléments suivants sont observés. La grande majorité des processus est cartographiée, l'efficacité et l'efficience sont déterminées et mesurées et l'accent est mis sur l'optimisation des ressources (efficience) et sur la valeur ajoutée des processus (efficacité).
- L'organisation a déjà entrepris des actions concernant l'état de santé des systèmes informatiques de mission. Ces efforts doivent être maintenus et même accentués afin d'obtenir un rendement optimal de ces outils qui sont de premières nécessités dans l'accomplissement des tâches quotidiennes.
- Malgré certaines initiatives qui rejoignent les exigences recherchées pour la gestion du savoir, il n'y a pas d'indication que des approches systématiques et rigoureuses soient déployées pour recueillir, partager les connaissances acquises par le personnel et implanter les meilleures pratiques. La gestion du savoir constitue une pratique importante dans l'apprentissage organisationnel et individuel et elle peut contribuer à l'atteinte de hauts niveaux de performance en cohérence avec la vision.
- Actuellement, les indications montrent que la qualité de la formation est évaluée couramment de façon formelle et aussi de façon informelle. Cependant, il n'y a pas d'indication d'approches systématiques pour évaluer le transfert des acquis.

Les performances, en lien avec les indicateurs présentés sont, pour la plupart, de très bonnes à excellentes. Généralement, la performance se compare avantageusement à celle d'organisations comparables.

Monsieur Sauvé invite l'organisation à mettre l'emphase sur les éléments suivants pour bonifier ses résultats :

En lien avec la performance des produits et services

- Des indicateurs d'efficience pour contrôler en continu les activités d'un processus (temps, volume, coûts)
- Des indicateurs pour mesurer certains délais (retour d'appel, réponse à un courriel, confirmation de rendez-vous)
- Des indicateurs pour mesurer la performance liée aux demandes de révision

En lien avec les ressources humaines

- Des indicateurs pour évaluer la gestion du savoir, le transfert des connaissances, l'efficacité et l'efficience de la formation
- Des indicateurs pour évaluer la mobilisation par thème et par facteur de mobilisation

En lien avec la performance des dirigeants

- Des indicateurs tirés de certaines parties du sondage sur la mobilisation et qui ont un lien avec le leadership (la communication des orientations et des enjeux, la diffusion de l'information, la crédibilité de l'équipe de direction)

À la suite de l'analyse des constats dégagés, un plan de communication sera élaboré, suivi à l'automne 2020 d'un plan d'action pour la mise en œuvre des pistes d'amélioration.

S'ensuit une période d'échanges entre les membres et monsieur Sauvé.

En réponse à une interrogation sur la façon d’améliorer les pratiques en matière de plaintes, monsieur Sauvé expose que les plaintes des clients entrent, actuellement, par différents canaux. Il suggère de centraliser leur captation, de les segmenter et d’en faire l’analyse dans l’objectif d’identifier des pistes d’amélioration. Le projet SNIC prévoyait d’ailleurs la prise en compte de ce volet.

En matière de partage du savoir en ressources humaines, monsieur Sauvé invite l’organisation à en faire une pratique organisationnelle et d’étendre la diffusion des bons coups réalisés et des problématiques rencontrées dans toute l’organisation.

L’organisation doit aussi poursuivre la documentation de ses processus, laquelle favorise la continuité et la constance dans l’exécution et dans la qualité des services offerts.

En réponse à une question liée au contexte de la COVID-19, monsieur Sauvé mentionne que la performance d’une organisation ne peut être mesurée en temps de crise, mais que l’efficacité du plan de continuité peut l’être.

Les administrateurs félicitent la direction pour ces bons résultats et demandent d’en faire part à tous les équipes et employés impliqués dans cette démarche.

Monsieur Desrosiers mentionne que les résultats seront présentés aux employés à l’occasion de sa tournée annuelle et que les observations des employés seront recueillies. Un plan d’action sera élaboré et mis en œuvre pour répondre aux pistes d’amélioration.

Il est rappelé que le levier d’intervention de la société est limité par son statut de société administrative.

LEVÉE DE LA SÉANCE

La séance est levée vers 14 h 50.

Signature à venir
.....
Président du conseil

Signature à venir
.....
Président-directeur général

Signature à venir
.....

Signature à venir
.....
secrétaire générale