

PLAN STRATÉGIQUE

2015-2018

La Financière
agricole du Québec





Table des matières

3

NOTRE MISSION
NOTRE VISION
NOS VALEURS
NOTRE ACTION

4

LE CONTEXTE

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016
ISBN 978-2-550-73461-1 (imprimé)
ISBN 978-2-550-73624-0 (PDF)

Photos de la page couverture:

Gagnants et lauréats du Concours *Tournez-vous vers l'excellence!*

Photos du haut, de gauche à droite: Raphaël Vacher (Lauréat 2014), Julien Pinard (Gagnant 2014), Suzanne Duquette (Gagnante 2007), Frédéric Thériault (Gagnant 2010).

Photos du centre, de gauche à droite: Véronique Bouchard (Gagnante 2013), Jean-Marc Rochon (Gagnant 2011), Myriam Harton (Lauréate 2013).

Photo du bas: Éloi Champigny (Lauréat 2014).

Révision linguistique:

Services linguistiques Marie-Claude Harnois

Graphisme:

Pige communication

6

NOS ENJEUX

Premier enjeu:

Une offre distincte et accessible	6
Orientation 1: Recentrer l'offre de produits.....	6
Axe 1.1: Des produits de gestion des risques et de financement agricoles et agroalimentaires révisés	6
Axe 1.2: Une préoccupation constante pour l'établissement et le soutien d'une relève agricole prospère	7

Deuxième enjeu:

Une organisation agile	7
Orientation 2: Améliorer les modes de prestation de services	7
Axe 2.1: Une approche client renouvelée.....	7
Orientation 3: Optimiser la performance et la gestion des risques organisationnels.....	7
Axe 3.1: Des ressources humaines mobilisées	7
Axe 3.2: Des processus et des systèmes modernisés	8
Axe 3.3: Une gestion rigoureuse des ressources financières	8

9

LE BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2012-2015

LE TABLEAU SYNTHÈSE

Message de la présidente du conseil d'administration



Au cours des dernières années, les entreprises du secteur agricole ont bénéficié d'un contexte généralement favorable à leur croissance, en raison des conditions de marché, de la compétitivité des entreprises, des conditions climatiques propices et de l'accès à des programmes de financement et de gestion des risques tels que ceux offerts par La Financière agricole du Québec auprès de plus de 25 000 entreprises.

Malgré ces bonnes nouvelles, les producteurs agricoles doivent toujours faire face à d'importants défis. À titre d'exemple, le niveau d'endettement élevé, souvent le cas pour de nouveaux exploitants, augmente leur sensibilité aux fluctuations économiques et climatiques. De plus, les préoccupations de la population à l'égard de l'environnement et du bien-être animal rendent plus exigeants les standards de qualité et de conformité des entreprises. Enfin, l'accès et le coût élevé d'acquisition des actifs pour la relève, tant en agriculture que dans le secteur de la transformation, demeurent des préoccupations constantes quant à l'avenir du secteur agricole et agroalimentaire.

C'est en considérant les défis rencontrés par les producteurs agricoles, et en tenant compte des objectifs gouvernementaux d'efficacité et de simplification administrative que s'est construit le Plan stratégique 2015-2018 de La Financière agricole du Québec.

Ce plan trace donc le chemin à suivre pour améliorer la couverture des risques et l'accès au financement pour l'ensemble des producteurs agricoles, les outils de financement pour les nombreuses PME qui oeuvrent dans la transformation, l'appui à la relève agricole et l'accompagnement du secteur dans l'évolution des pratiques agricoles qui intègrent des priorités en matière de santé, d'environnement et de bien-être animal.

Le conseil d'administration dont je me fais la voix s'engage à exercer ses responsabilités en donnant la priorité à la réalisation de la mission de la société qui lui permet de couvrir 4,3 milliards de dollars de valeurs assurées et de soutenir un portefeuille de garanties de prêts de plus de 4,6 milliards de dollars investis dans le secteur agricole et agroalimentaire.

Au nom du conseil d'administration, je remercie le personnel de son engagement renouvelé à l'égard de la qualité des services à la clientèle, de la simplification des processus administratifs et de la performance globale de notre organisation.

Sylvie Chagnon

Présidente du conseil d'administration



Message du président-directeur général

La Financière agricole du Québec est un acteur important du secteur agricole et agroalimentaire québécois. Grâce à ses interventions diversifiées en financement, en assurance et en protection du revenu, elle contribue au développement économique du Québec et de ses régions. Le Plan stratégique 2015-2018 précise les orientations choisies par la société afin de poursuivre sa mission et de maintenir la qualité de ses services, tout en s'assurant de les faire évoluer en fonction des besoins de la clientèle et de l'environnement économique dans lequel cette dernière opère.

Ainsi, le présent plan stratégique s'articule autour de deux enjeux prioritaires : présenter une offre de service distincte et accessible, et poursuivre le développement agile de l'organisation. Pour ce faire, nous entendons actualiser les produits que nous offrons tout en demeurant conscients des objectifs gouvernementaux de simplification et d'allègement. De plus, la relève étant au cœur de nos préoccupations, nous poursuivrons nos efforts en tenant compte des besoins spécifiques de cette clientèle, qui représente, ne l'oublions pas, l'avenir de l'agroalimentaire québécois.

La société travaillera aussi à améliorer l'accessibilité de ses services en optimisant ses façons d'échanger avec ses clients et en misant sur les technologies. Pour y arriver, La Financière agricole s'appuiera sur la qualité, la rigueur et le professionnalisme de ses employés. Pour favoriser leur mobilisation, nous allons poursuivre nos efforts afin de leur fournir un environnement de travail sain et mobilisateur tout en allégeant certains processus, entre autres grâce aux principes organisationnels du travail tirés du *Lean Management*.

Nous sommes conscients que ces objectifs représentent un défi de taille. Mais tout comme nous assurons une gestion rigoureuse de nos ressources financières, nous fournirons les efforts nécessaires afin d'atteindre les résultats attendus en respectant les meilleures pratiques et les principes de développement durable. Les 16 principes définis dans la *Loi sur le développement durable* ont d'ailleurs été pris en compte dans l'élaboration de ce plan stratégique.

Enfin, nous aimerions souligner l'importance de l'engagement dont font preuve non seulement les membres du conseil d'administration et de la direction, mais aussi des quelque 600 employés de La Financière agricole du Québec. Il ne fait aucun doute que leur dévouement à la mission de l'organisme est un élément essentiel dans l'atteinte des objectifs de ce plan stratégique.

A handwritten signature in black ink that reads "Robert Keating".

Robert Keating
Président-directeur général

Notre mission

La Financière agricole du Québec (FADQ) est un organisme mandataire de l'État, constitué en vertu de la *Loi sur La Financière agricole du Québec (chapitre L-0.1)*. Elle a principalement pour mission de:

« Soutenir et promouvoir, dans une perspective de développement durable, le développement du secteur agricole et agroalimentaire. Elle met à la disposition des entreprises des produits et des services en matière de protection du revenu, d'assurance et de financement agricole adaptés à la gestion des risques inhérents à ce secteur d'activités. Dans la poursuite de sa mission, la société attache une importance particulière au développement du secteur primaire. »

Notre vision

La Financière agricole propose une nouvelle vision qui guidera son action et mobilisera son personnel au cours des prochaines années. Bien que l'organisation démontre de l'agilité dans la livraison de ses produits et services, l'analyse du contexte actuel met en évidence la nécessité de miser encore davantage sur la créativité, l'innovation et l'amélioration continue dans la poursuite de sa mission.

Relever le défi de l'efficacité et être reconnue pour la qualité de ses services et son appui au développement durable des entreprises agricoles et agroalimentaires du Québec.

Nos valeurs

Les valeurs privilégiées par La Financière agricole constituent des points de repère essentiels et des instruments de mobilisation pour l'ensemble du personnel.

Rigueur: être objectif, impartial et honnête dans les décisions et les relations avec les clients et les partenaires. L'intégrité et le respect des règles d'éthique sont également des repères indispensables à la réalisation de notre mandat.

Équité: se montrer juste, transparent et faire preuve de professionnalisme. Cette valeur met en relief la relation de confiance construite avec les clients et les partenaires, ainsi que l'engagement des personnes dans leur travail.

Excellence: faire preuve de créativité, d'agilité et d'innovation, fournir des services de haute qualité, rester à la fine pointe dans son domaine et donner le meilleur de lui-même.

Respect: être à l'écoute, ouvert, empathique et tolérant. La qualité du service offert au client et la reconnaissance dans le milieu de travail impliquent ces considérations.

Notre action

Grâce à ses interventions diversifiées, La Financière agricole contribue au développement économique du Québec et de ses régions. Elle voit à faciliter les investissements et à protéger les revenus des entreprises agricoles québécoises, favorisant ainsi leur croissance et leur diversification. Elle joue aussi un rôle déterminant auprès des jeunes de la relève désirant s'établir en agriculture.

Le personnel de La Financière agricole possède une expertise unique lui permettant d'offrir des services spécialisés et de qualité. Dans ses interventions, La Financière agricole est à l'écoute de ses clientèles et de ses partenaires. Elle entretient des relations d'affaires avec plus de 25 000 entreprises agricoles et forestières. Elle offre ses produits et services selon une formule de guichet unique, par l'entremise d'un réseau de centres et de comptoirs de services accessibles dans toutes les régions du Québec.

La Financière agricole offre une gamme d'outils financiers et de gestion des risques pour préserver la stabilité économique et financière des entreprises agricoles, notamment:

- l'assurance récolte;
- l'assurance stabilisation des revenus agricoles;
- Agri-stabilité;
- Agri-investissement;
- Agri-Québec;
- Agri-Québec Plus;
- le financement agricole et forestier avec garantie de prêts;
- la protection contre la hausse des taux d'intérêt;
- l'aide financière à l'établissement et au démarrage en agriculture;
- l'appui à la diversification et au développement régional.

L'action de La Financière agricole peut également s'appuyer sur des modes d'intervention différenciés développés par Capital Financière agricole inc. (CFAI). Cette filiale de La Financière agricole est un intervenant en capital de risque pour les petites et moyennes entreprises du secteur agroalimentaire. Elle accorde une attention particulière aux entreprises de transformation et aux initiatives des réseaux de distribution pour la commercialisation des produits du terroir et de ceux transformés en région. Elle cible aussi le créneau des entreprises de transformation en amont du secteur agricole.

De plus, La Financière agricole agit en collaboration avec d'autres intervenants du milieu dont les actions sont complémentaires. Elle est partenaire et représentée aux conseils d'administration du Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA), de Financière agricole du Québec – Développement international (FADQDI) et du Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA).



Le contexte

Le secteur bioalimentaire joue un rôle majeur dans l'économie du Québec et de ses régions et contribue à la prospérité de l'ensemble de la société. Le contexte d'affaires du secteur bioalimentaire est toutefois de plus en plus exigeant et complexe, ce qui engendre de nombreux défis pour les entreprises agricoles et agroalimentaires. Plusieurs facteurs influenceront le développement de ce secteur au cours des prochaines années. Ces facteurs, qu'ils soient de nature économique, environnementale ou sociale, doivent être pris en compte par La Financière agricole afin qu'elle puisse continuer à appuyer la réussite des entreprises agricoles et agroalimentaires. De par sa mission, La Financière agricole s'avère donc un agent de développement économique permettant d'assurer des conditions propices à la création et au maintien de nombreux emplois de qualité partout au Québec.

Contexte externe

Conjoncture économique et concurrence

La conjoncture des marchés agricoles est favorable depuis quelques années. Les producteurs agricoles de la plupart des régions du Québec ont pu profiter de conditions climatiques généralement propices. Ils ont également pu obtenir des prix de marché plus élevés dans la majorité des secteurs de production. Les recettes monétaires agricoles au Québec s'élèvent ainsi à plus de huit milliards de dollars depuis 2011, alors qu'elles étaient plutôt de l'ordre de six milliards de dollars en 2004.

Toutefois, les entreprises agricoles et agroalimentaires, particulièrement celles ayant un niveau d'endettement élevé, sont sensibles aux fluctuations des revenus dues à la volatilité des prix, de même qu'aux politiques économiques et agricoles mondiales. Bien que l'utilisation du crédit constitue un levier important pour augmenter la capacité d'investissement des entreprises et, par le fait même, leur performance, son accessibilité et les faibles taux d'intérêt peuvent contribuer à fragiliser leur situation financière. On observe également une concentration et une consolidation accrues des entreprises, bien que la décroissance du nombre de fermes soit plus lente au Québec qu'ailleurs au Canada. En contrepartie, cette diminution du nombre d'entreprises s'accompagne d'une augmentation de la production moyenne par entreprise.

Par ailleurs, le secteur bioalimentaire doit composer avec une croissance relativement faible du marché intérieur et une plus grande concurrence extérieure. Dans ce contexte de mondialisation, plusieurs accords de libre-échange ont été signés ou sont en cours de négociation. La Financière agricole devra soutenir les entreprises afin qu'elles soient en mesure de tirer avantage de ces nouvelles occasions d'affaires.

Acceptabilité sociale

Les préoccupations des citoyens à l'égard de l'environnement, du bien-être animal et de la santé interpellent de façon marquée le secteur bioalimentaire. Les méthodes de production relatives à la salubrité des aliments, l'usage des pesticides et des organismes génétiquement modifiés (OGM), ainsi que la préservation des ressources intéressent particulièrement les consommateurs. De plus, l'utilisation responsable des fonds publics est un thème qui préoccupe de façon importante les contribuables et qui s'impose de plus en plus dans le débat public. L'acceptabilité sociale est donc une condition essentielle à considérer pour assurer le développement durable du secteur bioalimentaire. Pour tenir compte de ces préoccupations, les entreprises progressent de plus en plus vers l'adoption de pratiques écoresponsables. En 2013, 22% des entrepreneurs québécois, soit une progression de 8% depuis 2010, adoptaient de telles pratiques¹. Les organisations publiques sont également appelées à mettre en œuvre des pratiques socialement responsables visant l'intégrité de l'environnement, le bien-être des personnes, des communautés et des animaux, et ce, dans un esprit de transparence, d'intégrité et d'éthique corporative. Les attentes citoyennes accrues en cette matière impliquent d'ailleurs des enjeux importants dans le maintien d'une bonne réputation.

Démographie et relève

Au Québec, on assiste depuis plusieurs années à une faible croissance de la population. Le secteur bioalimentaire n'échappe pas à ce phénomène. Le vieillissement des producteurs agricoles de même que la diminution du nombre d'entreprises représentent un défi majeur. L'importance d'assurer une relève compétente s'inscrit donc comme un enjeu incontournable, surtout dans le contexte où les coûts d'acquisition des actifs s'avèrent de plus en plus élevés, ce qui occasionne des difficultés de transfert et d'établissement, tant en agriculture que dans le secteur de la transformation alimentaire. La hausse du prix des terres et l'intérêt que certains investisseurs portent à cette catégorie d'actifs constituent un enjeu en émergence pouvant contribuer aux difficultés d'accès à la propriété de la relève agricole.

De plus, les entreprises agricoles et agroalimentaires doivent faire face à des défis de gestion dus au phénomène de la rareté de la main-d'œuvre, d'autant plus que celles-ci ont davantage recours à du personnel nécessitant des compétences spécifiques. Cet enjeu peut avoir pour effet de limiter le développement des entreprises et même, dans certains cas, de fragiliser de façon significative leur pérennité.

1. Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (2014), *Développement durable: les entreprises progressent et le gouvernement dépasse sa cible*, [http://www.economie.gouv.qc.ca/ministere/actualites/actualites/?tx_ttnews\[tt_news\]=16166&tx_ttnews\[cat\]=375&cHash=dd7ae91016ff40f572b8c8a7a213e695](http://www.economie.gouv.qc.ca/ministere/actualites/actualites/?tx_ttnews[tt_news]=16166&tx_ttnews[cat]=375&cHash=dd7ae91016ff40f572b8c8a7a213e695).

Diversification

La demande des consommateurs est de plus en plus diversifiée. Le secteur bioalimentaire doit s'adapter continuellement à ces nouvelles exigences du marché. Les nouveaux créneaux, les cultures émergentes, l'agriculture de proximité et les productions biologiques sont donc en progression au Québec. Le secteur doit ainsi composer avec une diversité plus importante d'entreprises, ce qui implique la cohabitation d'une agriculture de commodité, destinée à la consommation de masse, et d'une agriculture plus multifonctionnelle, favorisant l'occupation dynamique du territoire et le développement régional. Cette réalité nécessite une plus grande flexibilité dans les interventions de La Financière agricole afin de tenir compte des réalités distinctes vécues par cette diversité grandissante d'entreprises agricoles et agroalimentaires.

Conditions de production variables

Les phénomènes climatiques peuvent avoir des impacts importants sur la rentabilité des entreprises agricoles et agroalimentaires. Bien que ces événements demeurent imprévisibles et incontrôlables, le Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC) appréhende, selon son cinquième rapport présenté en 2014, des événements climatiques extrêmes plus intenses et plus fréquents d'ici la fin du 21^e siècle. La menace d'épizooties et d'invasions d'insectes nuisibles peut également déstructurer et fragiliser les productions touchées. De même, les crises sanitaires peuvent affecter la confiance des consommateurs et avoir des répercussions considérables sur les relations commerciales internationales. Dans ce contexte, La Financière agricole doit démontrer l'agilité nécessaire afin d'être en mesure de considérer rapidement ces conditions de production variables.

Contexte interne

Pertinence et complexité des programmes

Le gouvernement du Québec entend évaluer la pertinence des programmes gouvernementaux. Dans le cas des programmes de protection du revenu administrés par La Financière agricole, ce questionnement est déjà amorcé dans le cadre des travaux du Groupe de travail sur la sécurité du revenu en agriculture dont le rapport a été rendu public en février 2015.

Parallèlement à cette démarche, La Financière agricole s'est engagée et entend poursuivre la simplification et l'optimisation de ses programmes et de ses processus. Une intégration accrue des interventions et une adaptation plus efficace aux besoins de la clientèle sont recherchées. La Financière agricole entend également poursuivre la mise en œuvre de son architecture d'entreprise afin d'assurer la cohérence des changements qu'elle entend réaliser. Les principes directeurs de cette architecture sont d'ailleurs basés sur une approche client. Ce projet tient également compte de la nécessité pour La Financière agricole de moderniser ses actifs informationnels en respectant son cadre budgétaire.

Avancées technologiques et innovation

Les progrès technologiques représentent des occasions pour les entreprises agricoles et agroalimentaires d'améliorer leur compétitivité face à la concurrence. Ils permettent également d'améliorer les processus de gestion des organisations publiques et de développer de nouvelles façons d'intervenir auprès de la clientèle. Bien que La Financière agricole intègre déjà plusieurs nouvelles technologies dans ses façons de faire, telles la géomatique, l'estimation des pertes par les données climatiques ou la prestation électronique de services, leur utilisation demeure une source d'innovation intéressante pour l'organisation, surtout dans un contexte de ressources limitées. Toutefois, l'avènement de ces nouvelles technologies, notamment la présence des médias sociaux, comporte des éléments de risque à considérer en ce qui concerne la réputation des organisations.

Ressources financières et humaines

Le gouvernement du Québec a signifié sa volonté d'atteindre l'équilibre budgétaire pour 2015-2016. Dans ce contexte, l'optimisation de sa gestion des ressources financières et de ses façons de faire constitue un défi majeur que l'organisation devra relever afin de maintenir des services de qualité et réaliser sa mission. Pour y arriver, l'organisation devra compter sur la mobilisation de ses ressources humaines. Plusieurs facteurs exercent toutefois une pression sur ces dernières, comme les départs à la retraite et les restrictions d'embauche. L'organisation est donc confrontée à un risque de perte d'expertise et d'effectifs. Elle devra ainsi s'assurer de mettre à profit les compétences et la créativité du personnel en place.



Nos enjeux

À la suite de l'analyse du contexte externe et interne, force est de constater que La Financière agricole devra relever de nombreux défis au cours des prochaines années. Deux enjeux prioritaires ont été retenus pour établir le nouveau plan stratégique de l'organisation :

- 1) une offre distincte et accessible;
- 2) une organisation agile.

À partir de ces enjeux, trois orientations, six axes d'interventions et 10 objectifs ont été déterminés.

PREMIER ENJEU: Une offre distincte et accessible

Fidèle à sa mission et à sa vision, La Financière agricole entend poursuivre son soutien et son appui au développement durable des entreprises agricoles et agroalimentaires du Québec. À cette fin, le maintien d'une offre distincte et accessible constitue un enjeu qui interpelle de façon marquée l'organisation. Pour faire face à cet enjeu, lequel est tributaire de l'évolution de son environnement d'affaires, La Financière agricole souhaite recentrer son offre de produits, ce qui implique une révision de ses programmes de gestion des risques et de financement agricoles et agroalimentaires, tout en ayant une préoccupation constante pour l'établissement et le soutien d'une relève agricole prospère.

ORIENTATION 1: Recentrer l'offre de produits

AXE 1.1 DES PRODUITS DE GESTION DES RISQUES ET DE FINANCEMENT AGRIQUES ET AGROALIMENTAIRES RÉVISÉS

Pour donner suite aux travaux du Groupe de travail sur la sécurité du revenu en agriculture et aux décisions gouvernementales qui en découlent, La Financière agricole poursuivra des travaux en vue de moderniser son offre de produits en gestion des risques agricoles, tout en ayant des préoccupations d'actualisation, de développement, d'allègement et de simplification. De plus, l'organisation a élaboré un plan de modernisation de son programme d'assurance récolte. Ce plan a notamment pour objectif d'actualiser et de simplifier les protections existantes, tout en assurant le développement de nouvelles protections afin de maintenir une offre de services de qualité. Sa mise en œuvre est prévue au cours du présent plan stratégique.

La Financière agricole poursuivra aussi sa réflexion à l'égard de la modernisation de son offre de produits de financement de façon à tenir compte des nouvelles réalités du marché relativement au crédit agricole. À cette fin, La Financière agricole entend déterminer des orientations organisationnelles visant la révision de son modèle d'affaires en matière de financement agricole et agroalimentaire. Ces orientations auront notamment pour objectif d'augmenter les interventions de l'organisation auprès des entreprises agricoles en démarrage et évoluant dans des productions émergentes, biologiques ou en agroalimentaire. La mise en œuvre de ces orientations permettra également de bonifier la contribution de La Financière agricole à la mise en valeur du potentiel agricole et agroalimentaire régional et à la vitalité du territoire.

OBJECTIF 1: Moderniser l'offre de produits de gestion des risques agricoles

- Mise en œuvre des recommandations, retenues par le gouvernement, du Groupe de travail sur la sécurité du revenu en agriculture
 - 100% des recommandations retenues mises en œuvre d'ici mars 2018
- Montant des valeurs assurées à la suite de la mise en œuvre du Plan de modernisation de l'assurance récolte 2014-2018
 - Augmentation de 10% d'ici mars 2018 des valeurs assurées en assurance récolte sur la base des résultats de l'année d'assurance 2015
- Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des programmes de gestion des risques agricoles
 - Augmentation de 10% d'ici mars 2018 pour chacun des programmes de gestion des risques agricoles sur la base des résultats du sondage de 2015

OBJECTIF 2: Moderniser l'offre de produits de financement agricole et agroalimentaire

- Adoption d'orientations organisationnelles visant la modernisation du modèle d'affaires en matière de financement agricole et agroalimentaire
 - Mars 2018
- Financement accordé annuellement aux entreprises agricoles:
 - a) ayant reçu une subvention au démarrage
 - b) œuvrant dans des productions émergentes et biologiques
 - c) œuvrant en agroalimentaire
 - Augmentation de 160 M \$ en 2015 à 185 M \$ en 2018
- Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des programmes de financement
 - Augmentation de 10% d'ici mars 2018 pour chacun des programmes de financement sur la base des résultats du sondage de 2015
- Montant investi en capital de risque par Capital Financière agricole inc. pour soutenir le secteur agroalimentaire et nombre d'emplois créés ou maintenus
 - 2,5 M \$ investis et 200 emplois créés ou maintenus en moyenne annuellement d'ici le 31 mars 2018 (1 M \$ et 140 emplois en moyenne entre 2012-2013 et 2014-2015)

AXE 1.2 UNE PRÉOCCUPATION CONSTANTE POUR L'ÉTABLISSEMENT ET LE SOUTIEN D'UNE RELÈVE AGRICOLE PROSPÈRE

Pour assurer le développement du secteur agricole, une attention toute particulière doit être apportée aux programmes offerts à la relève afin de faciliter son établissement. Une formation scolaire de qualité donne accès à des compétences permettant d'outiller la relève dans la gestion d'une entreprise agricole, ce qui s'avère un gage de prospérité pour l'avenir. C'est pourquoi La Financière agricole accorde des subventions à l'établissement et au démarrage à des jeunes ayant terminé une formation reconnue en agriculture. L'organisation est à même de constater que le bassin de jeunes pour l'octroi de ces subventions est restreint, d'où l'importance de poursuivre les efforts à cet égard. À cette fin, La Financière agricole entend mesurer le pourcentage de jeunes ayant reçu une subvention à l'établissement ou au démarrage et dont l'entreprise œuvre toujours en agriculture après trois ans.

OBJECTIF 3: Favoriser l'établissement d'une relève agricole qualifiée

- Nombre de jeunes ayant qualifié une entreprise pour l'obtention d'une subvention à l'établissement ou au démarrage
 - 425 jeunes annuellement (415 jeunes en moyenne entre 2012-2013 et 2014-2015)
- Jeunes ayant reçu une subvention et dont l'entreprise œuvre toujours en agriculture après trois ans
 - Maintien d'un taux d'au moins 85% annuellement d'ici mars 2018

DEUXIÈME ENJEU: Une organisation agile

Étant donné que La Financière agricole souhaite être reconnue pour la qualité de ses services tout en relevant le défi de l'efficacité, l'agilité organisationnelle s'avère un enjeu important. Cet enjeu concerne notamment l'amélioration des modes de prestation de services à la clientèle, de même que l'optimisation de la performance et de la gestion des risques organisationnels. À cet égard, La Financière agricole entend agir sur le renouvellement de son approche client, sur la mobilisation de ses ressources humaines, sur la modernisation de ses processus et de ses systèmes, ainsi que sur la gestion rigoureuse de ses ressources financières. De plus, dans le cadre de la mise en œuvre de son processus de gestion des risques organisationnels, La Financière agricole procédera à l'identification des risques à prioriser. Pour assurer la cohérence du processus, l'exercice d'identification de ces risques organisationnels majeurs tiendra compte des priorités déterminées dans le plan stratégique de l'organisation, notamment à l'égard de ses ressources humaines, de ses actifs informationnels ainsi que de ses ressources financières.

ORIENTATION 2: Améliorer les modes de prestation de services

AXE 2.1 UNE APPROCHE CLIENT RENOUVELÉE

La Financière agricole entend renouveler son approche client, notamment par la mise en œuvre de son architecture d'entreprise. Ce projet vise à mieux concilier l'offre de services avec les besoins de la clientèle dans toutes les régions du Québec et la disponibilité des ressources humaines et financières de l'organisation. Pour ce faire, la bonification des modes de prestation de services à la clientèle s'avère nécessaire afin d'améliorer la qualité, notamment en misant sur les technologies et l'optimisation de la collecte d'informations auprès de la clientèle. La Financière agricole entend réaliser ce chantier en maintenant l'objectif d'être reconnue pour la qualité de ses services et son offre de produits.

OBJECTIF 4: Bonifier les modes de prestation de services à la clientèle afin d'en améliorer la qualité

- Taux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle
 - Augmentation de 74% en 2015 à 85% en 2018

OBJECTIF 5: Optimiser la collecte d'informations auprès de la clientèle

- Clientèle bénéficiant d'une réduction de la quantité d'informations à transmettre
 - 20% d'ici mars 2018

OBJECTIF 6: Être reconnue pour la qualité de ses services et son offre de produits

- Taux de satisfaction générale de la clientèle
 - Augmentation de 77% en 2015 à 85% en 2018

ORIENTATION 3: Optimiser la performance et la gestion des risques organisationnels

AXE 3.1 DES RESSOURCES HUMAINES MOBILISÉES

Dans le but de favoriser un environnement de travail sain et mobilisateur, La Financière agricole a l'intention d'agir sur plusieurs plans en matière de gestion des ressources humaines. À cet effet, des efforts seront notamment consacrés à accompagner les employés dans le changement, à maintenir leur mobilisation et à préserver leur santé physique et psychologique. Des investissements ciblés en formation et des activités de transfert d'expertise seront également déployés pour optimiser et renforcer la capacité organisationnelle, et ce, dans une perspective d'amélioration continue. Une mesure de la mobilisation sera effectuée auprès de l'ensemble des employés afin d'évaluer l'atteinte de cet objectif. Cette mesure portera sur différentes dimensions comme la gestion du changement, la communication, la collaboration, l'organisation du travail et la qualité de vie au travail. En complément, le nombre moyen de jours d'absence en maladie et en invalidité sera également pris en compte pour mesurer l'atteinte de cet objectif.

OBJECTIF 7: Favoriser un environnement de travail sain et mobilisateur

- Taux de mobilisation des employés
 - Augmentation de 5% du taux de mobilisation de 2015 à 2018
- Nombre moyen de jours d'absence en maladie et en invalidité
 - Inférieur de 15% au nombre moyen de jours d'absences de la fonction publique

AXE 3.2 DES PROCESSUS ET DES SYSTÈMES MODERNISÉS

La Financière agricole doit maintenir l'efficacité dans la gestion de ses programmes et, à cette fin, optimiser ses processus et ses systèmes pour améliorer sa productivité en s'inspirant des meilleures pratiques. La révision de certains processus organisationnels sera notamment réalisée en s'inspirant de la démarche *Lean Management* qui recherche la performance par l'amélioration continue. Une réduction du délai de traitement de l'ordre de 20% est visée au terme de l'optimisation des processus ciblés. De plus, l'organisation entend moderniser les systèmes informationnels supportant les processus d'affaires optimisés.

OBJECTIF 8: Optimiser les processus d'affaires et les systèmes informationnels associés²

- Réduction du délai de traitement des processus optimisés
 - 20% au terme de l'optimisation des processus ciblés

AXE 3.3 UNE GESTION RIGoureuse DES RESSOURCES FINANCIÈRES

La gestion rigoureuse de ses ressources financières, de même que le respect de son cadre financier, constituent des enjeux prioritaires pour La Financière agricole. Une saine gestion des risques financiers, notamment à l'égard de la gestion de ses fonds fiduciaires et de son compte dédié à la couverture des risques éventuels de pertes qui découle des engagements financiers bénéficiant de la garantie de prêts, s'avère encore plus essentielle dans ce contexte. À cet égard, l'organisation entend réaliser une analyse globale de ses risques financiers afin de prioriser les mesures de contrôle appropriées. Elle entend également mettre en place une réserve afin de couvrir les risques liés à des programmes de sécurité du revenu agricole.

De plus, l'organisation continuera à exercer un contrôle serré de ses dépenses d'administration et souhaite à cet égard diminuer le coût de revient de ses principaux programmes, dont le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA), le Programme d'assurance récolte (ASREC), les programmes Agri-investissement, Agri-stabilité, Agri-Québec et Agri-Québec Plus (programmes AGRI) de même que le Programme de financement de l'agriculture. Elle entend aussi poursuivre ses pratiques dans l'application de la Politique de financement des services publics.

OBJECTIF 9: Assurer une saine gestion des risques financiers

- Risques financiers prioritaires ayant fait l'objet de mesures de contrôle
 - 100% annuellement
 - Bilan annuel des mesures de contrôle
- Mise en place d'une réserve pour des programmes d'assurance et de protection du revenu agricole
 - 317 M \$ d'ici mars 2018

OBJECTIF 10: Exercer un contrôle serré des dépenses d'administration

- Coût de revient par client des principaux programmes (ASRA, ASREC, programmes AGRI et financement)
 - Diminution annuelle de 0,5% et plus par rapport à l'année précédente

2. Ces actions ou mesures seront réalisées en fonction des budgets autorisés.

Le bilan du Plan stratégique 2012-2015



Parmi les 27 objectifs stratégiques déterminés par La Financière agricole du Québec (FADQ) dans son Plan stratégique 2012-2015, 16 ont été atteints, sept ont été atteints en partie, trois n'ont pu être atteints et un n'a pu être mesuré. Le degré d'atteinte de chacune des cibles prévues a été évalué afin d'estimer un pourcentage global de réalisation des objectifs du Plan stratégique 2012-2015. Ce pourcentage s'élève à 90%, la société peut donc conclure que sa performance concernant l'atteinte de ses engagements stratégiques est satisfaisante. Trois catégories de résultat sont incluses dans cette synthèse pour décrire le degré d'atteinte des objectifs stratégiques. Voici la signification de ces catégories :

- Atteint : plus de 95% de la cible est atteinte;
- Atteint en partie : 75% à 95% de la cible est atteinte;
- Non atteint : moins de 75% de la cible est atteinte.

ORIENTATION 1: Offrir un soutien adapté aux entreprises agricoles en favorisant leur compétitivité, leur efficacité et leur productivité

Axe 1.1 Un financement des entreprises accessible et responsable		
<p>1.1.1 Assurer un développement des affaires garantissant un financement agricole et forestier accessible.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volume annuel des prêts garantis <ul style="list-style-type: none"> – 700 M \$ par année 	<p>De 2012 à 2015, le volume de prêts garantis a été supérieur à 700 M \$ annuellement. Il a été de 997,1 M \$ en 2012-2013, 1 116,9 M \$ en 2013-2014 et de 1 104,2 M \$ en 2014-2015, soit une moyenne de 1 072,7 M \$ pour les trois années. Le maintien d'un volume de financement annuel supérieur à la cible s'explique, entre autres, par la conjoncture des marchés agricoles généralement favorable depuis quelques années.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint
<p>1.1.2 Réaliser une gestion de crédit responsable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux de perte sur prêts en fonction de l'encours <ul style="list-style-type: none"> – Moins de 1% par année 	<p>Le niveau de perte sur les prêts a été de moins de 1% pour chacune des trois années du Plan stratégique 2012-2015. Il a été de 0,28% en 2012-2013, de 0,15% en 2013-2014 et de 0,10% en 2014-2015, soit une moyenne de 0,18% pour les trois années. Ce résultat s'explique notamment par la qualité du portefeuille de prêts garantis ainsi que la conjoncture favorable des marchés agricoles depuis quelques années.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint
Axe 1.2 La pérennité des programmes de gestion des risques		
<p>1.2.1 Participer à l'évaluation des impacts de l'actualisation des programmes fédéraux-provinciaux-territoriaux du cadre <i>Cultivons l'avenir 2013-2018</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse pour chacun des programmes actualisés <ul style="list-style-type: none"> – Dépôt d'ici mars 2013 	<p>Des analyses concernant les impacts de l'actualisation des programmes fédéraux-provinciaux-territoriaux du cadre <i>Cultivons l'avenir 2013-2018</i> ont été réalisées en 2012-2013.</p> <p>Deux mesures ont été adoptées en 2013-2014 afin d'atténuer les impacts pour les secteurs hors ASRA et hors gestion de l'offre; d'une part, l'ajout du programme Agri-Québec Plus qui augmente de 70% à 80% la couverture d'Agri-stabilité; d'autre part, une bonification au programme Agri-Québec permettant d'offrir une couverture concurrentielle au Programme d'autogestion des risques de l'Ontario.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint

<p>1.2.2 Évaluer l'application et les impacts des orientations gouvernementales 2010-2015.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépôt du rapport d'évaluation <ul style="list-style-type: none"> – Été 2013 	<p>Le rapport d'évaluation sur les orientations gouvernementales 2010-2015 a été transmis au ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec en mars 2013. Les orientations gouvernementales visaient le redressement de l'application du Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) et l'ajout d'un programme universel (Agri-Québec).</p> <p>En 2013-2014, la FADQ a notamment mandaté une firme d'actuaire-conseils pour lui fournir un avis sur la constitution d'une réserve budgétaire. De plus, elle a entamé une réflexion sur les modalités permettant d'exclure, lors des études de coûts de production, les entreprises dont les résultats s'écartent largement de la moyenne ou sont difficilement explicables.</p> <p>En 2014-2015, un nouveau processus décisionnel relatif au traitement des entreprises dont les résultats s'écartent largement de la moyenne dans les études de coût de production a été adopté. Le rapport final de la firme d'actuaire mandatée pour évaluer le niveau requis de la réserve prévue afin de contrer les risques exceptionnels a aussi été adopté par le conseil d'administration. Une nouvelle analyse actuarielle sur la tarification au programme ASRA a été amorcée.</p> <p>Les recommandations du rapport qui n'ont pas encore été mises en œuvre font partie des éléments recommandés par le Groupe de travail sur la sécurité du revenu en agriculture au Québec. La FADQ a contribué de façon importante aux travaux de ce groupe de travail, dont le rapport a été rendu public par le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec en février 2015. 31 recommandations concernant l'adaptation des outils de gestion des risques agricoles sont issues de ce rapport et permettront d'améliorer l'efficacité des programmes de gestion des risques et contribueront à la simplification des outils de gestion des risques. Certaines pistes pourraient être mises en œuvre à moyen terme, d'autres sont à analyser. Ces recommandations ont fait l'objet d'un consensus auprès des membres du groupe de travail et ont été présentées au conseil d'administration en février 2015.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint
<p>1.2.3 Actualiser les protections de l'assurance récolte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de protections mises à jour <ul style="list-style-type: none"> – 2 par année 	<p>En 2012-2013, deux protections concernant les brocolis et les choux-fleurs de transformation et le foin ont été actualisées. De plus, une analyse sur les superficies minimales assurables en agriculture biologique a été réalisée.</p> <p>En 2013-2014, des travaux visant l'actualisation des protections concernant les fraises et le secteur maraîcher ont été amorcés. De plus, des travaux d'actualisation ont été réalisés pour la protection du sirop d'érable.</p> <p>En 2014-2015, une mise à jour de la protection pour les cultures maraîchères a été effectuée pour l'application de la perte normale. Une nouvelle protection d'assurance récolte pour la culture de fraises en plasticulture a été adoptée par le conseil d'administration en février 2015 et sera disponible pour l'adhésion à l'automne 2015. Un projet de Plan de modernisation 2014-2018 du Programme d'assurance récolte a également été élaboré et sa mise en œuvre est amorcée.</p>	<input type="checkbox"/> Atteint <input checked="" type="checkbox"/> Atteint en partie: cible atteinte à 83%. <input type="checkbox"/> Non atteint
<p>Axe 1.3 L'amélioration de la gestion des entreprises</p>		
<p>1.3.1 Assurer la disponibilité et favoriser l'utilisation d'information financière stratégique auprès de nos clients.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de clients ayant reçu des analyses financières personnalisées <ul style="list-style-type: none"> – 6 000 par année • Taux d'utilisation des analyses financières personnalisées transmises aux clients <ul style="list-style-type: none"> – 75% d'ici mars 2015 	<p>5 512 rapports d'analyses financières personnalisées ont été transmis en 2012-2013, 5 456 en 2013-2014 et 5 798 en 2014-2015. L'écart avec la cible prévue s'explique par le fait qu'il y a un nombre important d'entreprises à activités mixtes ou à propriétaire travaillant à temps partagé. Dans ces situations, les analyses financières personnalisées ne peuvent être émises, car les données comparatives qu'elles comportent ne sont pas applicables à ces situations.</p> <p>Le taux d'utilisation des analyses financières personnalisées est passé de 61% en 2012-2013 à 87% en 2014-2015.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint

Axe 1.3 L'amélioration de la gestion des entreprises

<p>1.3.2 Collaborer avec les organismes-conseils en gestion agricole afin de faire connaître les meilleures pratiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de communications <ul style="list-style-type: none"> – 10 par année • Nature et portée des communications <ul style="list-style-type: none"> – Reddition de comptes annuelle 	<p>18 communications visant à diffuser de bonnes pratiques de gestion agricole ont été réalisées en 2012-2013, 21 en 2013-2014 et 25 en 2014-2015. Huit participations à l'organisation d'événements visant la saine gestion d'entreprise ont été réalisées en 2012-2013, 13 en 2013-2014 et 16 en 2014-2015. La cible a été sous-estimée, mais cela démontre tout de même que la FADQ informe de façon proactive sa clientèle et ses conseillers sur les meilleures pratiques de gestion agricole.</p> <p>Les bonnes pratiques observées auprès de la clientèle de la FADQ ont été diffusées par divers moyens auprès des producteurs et des intervenants agricoles. Des présentations portant sur la situation financière des entreprises ou sur les statistiques de certains secteurs ont été réalisées auprès de différents groupes de producteurs agricoles, ainsi qu'auprès d'intervenants du secteur. Les conseils d'administration de plusieurs groupes de producteurs ont aussi été rencontrés. De plus, le personnel de la FADQ participe régulièrement à l'organisation d'événements visant la saine gestion d'entreprise.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint
<p>1.3.3 Faire connaître le contexte et la situation des entreprises agricoles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de communications <ul style="list-style-type: none"> – 10 par année • Nature et portée des communications <ul style="list-style-type: none"> – Reddition de comptes annuelle 	<p>77 communications visant à faire connaître la situation des entreprises agricoles ont été réalisées en 2012-2013, 67 en 2013-2014 et 93 en 2014-2015. La cible a été sous-estimée, mais cela démontre tout de même que la FADQ informe de façon proactive sa clientèle et ses conseillers sur le contexte d'affaires et la situation économique en agriculture.</p> <p>Les informations rendues disponibles sont les analyses sur la valeur des terres, l'Agroindicateur, l'état des cultures, les bilans en assurance récolte et les bulletins FADQ Nouvelles. Ces informations sont diffusées sur le site Internet de la FADQ et ont été consultées en moyenne près de 10 000 fois annuellement. Des journées d'information ont également été organisées.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint

ORIENTATION 2: Promouvoir le développement de la relève agricole

Axe 2.1 L'établissement et le soutien de la relève agricole

<p>2.1.1 Favoriser l'établissement d'une relève agricole qualifiée.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de jeunes ayant qualifié une entreprise pour l'obtention d'une subvention à l'établissement ou au démarrage <ul style="list-style-type: none"> – 400 par année 	<p>La Financière agricole a octroyé 382 subventions à l'établissement ou au démarrage en 2012-2013, 399 en 2013-2014 et 462 en 2014-2015, soit une moyenne de 414 pour les trois années.</p> <p>Plusieurs actions ont aussi été réalisées par la FADQ afin de mieux comprendre les besoins de la relève agricole. En 2012-2013, les mesures qui leur étaient dédiées ont été analysées et le Programme d'appui financier à la relève agricole a été bonifié en mai 2013. En 2013-2014, un portrait des caractéristiques des jeunes ayant qualifié une entreprise pour l'obtention d'une subvention à l'établissement ou au démarrage de la relève agricole a également été dressé. En 2014-2015, l'efficacité des mesures d'aide à la relève en regard des budgets alloués a été analysée. De plus, 48 actions de communication auprès d'institutions d'enseignement visant à faire la promotion des programmes de la FADQ ont été réalisées en 2012-2013, 47 en 2013-2014 et 47 en 2014-2015. Annuellement, la FADQ a aussi collaboré à l'analyse des dossiers du Fonds d'investissement pour la relève agricole. Elle a également organisé, pour chacune des années du plan stratégique, le concours valorisant la relève <i>Tournez-vous vers l'excellence!</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint
--	--	---

ORIENTATION 3: Contribuer au développement d'un secteur agricole et agroalimentaire régional, dynamique, diversifié et durable

Axe 3.1 La diversification de l'agriculture

<p>3.1.1 Améliorer l'offre de produits d'assurance récolte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'analyses d'opportunité pour de nouvelles protections <ul style="list-style-type: none"> – 1 par année • Mise en place de protections pour l'agriculture biologique <ul style="list-style-type: none"> – Mars 2015 	<p>En 2012-2013, une analyse d'opportunité concernant la révision de la protection de fraises a été réalisée. En 2013-2014, une analyse sur l'opportunité d'offrir une protection pour le secteur des canneberges a été réalisée. En 2014-2015, l'analyse des données d'un projet pilote relatif à la protection du secteur de la canneberge est en cours et le dépôt du rapport est prévu en septembre 2015.</p> <p>En 2012-2013, les travaux préalables à la mise en place d'une protection pour les cultures maraîchères biologiques ont été effectués et ont permis d'établir les principaux paramètres. En 2013-2014, une nouvelle protection d'assurance récolte pour les entreprises maraîchères de petites superficies pratiquant une agriculture de proximité, incluant la régie biologique, a été introduite.</p>	<input type="checkbox"/> Atteint <input checked="" type="checkbox"/> Atteint en partie: cible atteinte à 83%. <input type="checkbox"/> Non atteint
---	---	--

<p>3.1.2 Appuyer les investissements dans des productions non traditionnelles, émergentes ou écologiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> Part du financement accordée aux productions non traditionnelles, émergentes ou écologiques – 5% par année Nombre d'interventions financières dans les productions non traditionnelles, émergentes ou écologiques – 25 par année 	<p>La cible stratégique visant à consacrer 5% du financement par année à des productions non traditionnelles, émergentes ou écologiques a été atteinte. Ce pourcentage s'est élevé à 8% en 2012-2013, 8% en 2013-2014 et 9% en 2014-2015, soit une moyenne de 8,3% pour les trois années.</p> <p>La cible stratégique visant à réaliser 25 interventions financières par année dans des productions non traditionnelles, émergentes ou écologiques a été atteinte. Ce nombre s'est élevé à 414 en 2012-2013, à 395 en 2013-2014 et à 427 en 2014-2015, soit une moyenne de 412 interventions pour les trois années. La cible ayant été sous-estimée, elle a été ajustée à 400 interventions en 2014-2015 pour tenir compte des résultats des années 2012-2013 et 2013-2014.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint
<p>3.1.3 Intervenir dans le financement des projets des producteurs-transformateurs et des petits transformateurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'interventions financières – 40 d'ici mars 2015 	<p>En 2012-2013, les besoins et le potentiel d'affaires de la clientèle des producteurs-transformateurs ont été documentés. Les autorisations nécessaires afin d'élargir le financement aux producteurs-transformateurs ont également été obtenues. 55 interventions financières ont par la suite été réalisées en 2013-2014 et 53 en 2014-2015, pour un total de 108 de 2012 à 2015. L'écart avec la cible s'explique notamment par l'élargissement du Programme de financement de l'agriculture et une conjoncture favorable des marchés agricoles depuis quelques années.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint
<p>Axe 3.2 Le développement régional</p>		
<p>3.2.1 Favoriser la concrétisation de projets dans les créneaux porteurs ou ayant un impact régional.</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre de projets analysés par la FADQ valorisant le développement d'infrastructures agricoles et agroalimentaires à portée régionale – 10 par année Collaboration à la mise en place du Fonds de l'industrie bioalimentaire Québec (FIBEC) – Création du Fonds d'investissement Volume de garanties de prêts dans le secteur forestier privé – 20 M \$ par année 	<p>26 projets valorisant le développement d'infrastructures agricoles et agroalimentaires à portée régionale ont été analysés en 2012-2013, 52 en 2013-2014 et 32 en 2014-2015. L'écart avec la cible s'explique par le fait que la FADQ accueille les projets issus du milieu et celui-ci s'est révélé plus actif que ce qui avait été initialement estimé.</p> <p>En 2012-2013, la FADQ a collaboré aux travaux relatifs à la mise en place éventuelle d'un fonds d'investissement en capital de risque pour le secteur agroalimentaire avec de nouveaux partenaires potentiels, en participant aux discussions, aux rencontres et aux analyses. Les discussions se sont poursuivies en 2013-2014. En 2014-2015, la création d'une nouvelle société d'investissement en transformation alimentaire ne s'était pas concrétisée à cause de la prise en compte de nouvelles priorités.</p> <p>De 2012 à 2015, le volume de prêts garantis dans le secteur forestier privé a été supérieur à 20 M \$ annuellement. Il a été de 23,5 M \$ en 2012-2013, 28,6 M \$ en 2013-2014 et 33,9 M \$ en 2014-2015, soit une moyenne de 28,67 M \$. L'écart avec la cible s'explique par une demande croissante de financement pour ce secteur depuis quelques années.</p>	<input type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input checked="" type="checkbox"/> Non atteint: Les résultats du premier et du troisième indicateur sont atteints.
<p>3.2.2 Favoriser l'implication de la FADQ à l'égard du développement régional et de l'occupation du territoire agricole.</p> <ul style="list-style-type: none"> Dépôt d'une analyse – Mars 2015 	<p>En 2012-2013, un projet d'analyse d'opportunité concernant l'implication de la FADQ à l'égard du développement régional et de l'occupation du territoire agricole a été réalisé. Des discussions avec le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec ont également eu lieu en vue du développement d'un projet de programme à ce sujet.</p> <p>En 2013-2014, le Programme d'appui à la diversification et au développement régional a été mis en œuvre et a été bonifié en février 2014.</p> <p>En 2014-2015, 101 projets relatifs à 96 entreprises ont été autorisés dans le cadre du Programme d'appui à la diversification et au développement régional, dont 83 relatifs au volet du programme visant la diversification et l'amélioration foncière et 18 relatifs au volet serricole.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint
<p>3.2.3 Évaluer l'adaptation de l'offre des produits de la FADQ aux réalités régionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Dépôt d'une analyse – Mars 2013 	<p>Une analyse d'opportunité sur l'adaptation de l'offre des produits de la FADQ aux réalités régionales a été réalisée.</p> <p>En 2013-2014, deux programmes d'aide complémentaire visant des problématiques particulières liées à des dimensions régionales, soit le Programme d'aide aux entreprises de bouvillons et de veaux de grain situées en régions périphériques et le Programme d'aide visant à promouvoir l'achat de veaux d'emboche nés au Québec, ont été mis en œuvre.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint

Axe 3.3 Le développement durable et le respect de l'environnement

<p>3.3.1 Poursuivre le Plan d'action de développement durable 2008-2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des actions réalisées <ul style="list-style-type: none"> – 100% d'ici mars 2013 	<p>91% des actions prévues au Plan d'action de développement durable 2008-2013 ont été réalisées conformément aux cibles établies.</p> <p>La Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 ayant été prolongée de deux ans, la FADQ a élaboré un nouveau Plan d'action de développement durable pour la période 2013-2015. 88% des actions prévues dans ce plan ont été réalisées.</p>	<p><input type="checkbox"/> Atteint</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Atteint en partie: cible atteinte à 91%.</p> <p><input type="checkbox"/> Non atteint</p>
---	---	---

ORIENTATION 4: Maintenir un niveau optimal de qualité des produits et services offerts à la clientèle

Axe 4.1 Des produits répondant aux besoins de la clientèle et la livraison efficace des services

<p>4.1.1 Maintenir la satisfaction de la clientèle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux de satisfaction général de la clientèle <ul style="list-style-type: none"> – 80% • Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des informations sur les produits offerts <ul style="list-style-type: none"> – 80% • Taux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle <ul style="list-style-type: none"> – 90% 	<p>En 2012-2013, le taux de satisfaction général de la clientèle s'élevait à 83%, le taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des informations sur les produits offerts s'élevait à 74% et le taux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle était de 85%.</p> <p>En 2014-2015, le taux de satisfaction général de la clientèle s'élevait à 77%, le taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des informations sur les produits offerts s'élevait à 68% et le taux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle était de 74%.</p> <p>Par ailleurs, les membres du personnel des centres de services demeurent la grande force du service à la clientèle de la FADQ. Ceux-ci se démarquent surtout par leur attitude courtoise avec un taux de satisfaction de 91% et par leur capacité de s'adresser aux clients dans un langage facile à comprendre avec un taux de satisfaction de 90%.</p>	<p><input type="checkbox"/> Atteint</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Atteint en partie: cible atteinte à 88%.</p> <p><input type="checkbox"/> Non atteint</p>
<p>4.1.2 Évaluer et actualiser les paramètres et les modalités des programmes de financement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programmes analysés et révisés <ul style="list-style-type: none"> – Tous les programmes révisés d'ici 2015 	<p>Au cours de la période 2012-2015, trois programmes de financement devaient être révisés, soit: le Programme de financement de l'agriculture, le Programme de protection contre la hausse des taux d'intérêt (PPHTI) et le Programme d'appui financier à la relève agricole.</p> <p>En 2012-2013, la revue du Programme de financement de l'agriculture a été réalisée. En 2013-2014, des bonifications ont été apportées au Programme d'appui financier à la relève agricole. Quant au PPHTI, les travaux d'analyses visant la révision des modalités étaient terminés au 31 mars 2015. Les autorisations finales par le conseil d'administration sont prévues en juin 2015 et l'implantation se réalisera au cours de l'exercice 2015-2016.</p>	<p><input type="checkbox"/> Atteint</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Atteint en partie: cible atteinte à 93%.</p> <p><input type="checkbox"/> Non atteint</p>
<p>4.1.3 Actualiser l'architecture d'entreprise de la FADQ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualisation et mise en œuvre de l'architecture d'entreprise <ul style="list-style-type: none"> – Mars 2015 	<p>En 2012-2013, les travaux de révision de l'architecture d'entreprise ont été amorcés. En 2013-2014, les architectures du modèle d'affaires, des services informationnels, technologiques, applicatifs et de sécurité ont été déposées en mai 2013, accompagnées d'un plan d'action et d'un cadre de gestion. Des travaux additionnels ont été réalisés en février 2014 pour préciser les principes et les orientations soutenant le modèle d'affaires et les architectures.</p> <p>L'analyse préliminaire du projet «Collecte de données financières» a été déposée en mars 2014. Les travaux d'architecture du projet ayant requis des efforts additionnels, la mise en œuvre est prévue pour mai 2015.</p> <p>En 2014-2015, un cadre méthodologique en ressources informationnelles a été retenu. L'adaptation des biens livrables du cadre en fonction des particularités de la FADQ est en cours. Il est prévu que le cadre soit disponible au personnel au cours du prochain exercice et qu'une stratégie de mise en œuvre soit définie pour assurer son implantation.</p>	<p><input type="checkbox"/> Atteint</p> <p><input type="checkbox"/> Atteint en partie</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Non atteint</p>

<p>4.1.4 Augmenter le taux annuel d'utilisation de la prestation électronique de services.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux d'utilisation du dossier en ligne <ul style="list-style-type: none"> – 20% d'augmentation par année 	<p>Le taux d'utilisation du dossier en ligne a augmenté de 8,47% en 2012-2013, de 4,75% en 2013-2014 et de 0,34% en 2014-2015. Au terme de la réalisation du Plan stratégique 2012-2015, l'augmentation du taux d'utilisation est de 14%. L'augmentation annuelle de 20% pour l'utilisation du dossier en ligne était ambitieuse. Elle était tributaire de la livraison d'une nouvelle fonctionnalité, soit la mise en place d'une boîte postale pour la clientèle. Le chantier à l'égard de la boîte postale a été d'une ampleur beaucoup plus grande qu'anticipée. En effet, pour atteindre la cible, il aurait fallu que certaines fonctionnalités soient aussi déployées, c'est-à-dire la simplification de la gestion des accès, le dépôt de toutes les communications produites aux clients dans le même système et l'abonnement à la boîte postale. Les travaux concernant ces éléments sont toujours en cours.</p>	<input type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input checked="" type="checkbox"/> Non atteint
--	--	---

ORIENTATION 5: Optimiser et renforcer la capacité organisationnelle

Axe 5.1 Le respect du cadre financier		
<p>5.1.1 Maintenir l'efficience dans la gestion des frais d'administration et des programmes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction des dépenses de fonctionnement de nature administrative par rapport à 2009-2010 <ul style="list-style-type: none"> – 10% d'ici mars 2014 • Analyse du coût de revient des différents programmes <ul style="list-style-type: none"> – Analyse réalisée annuellement 	<p>La FADQ a respecté son plan de réduction des dépenses de nature administrative au terme de la période de quatre ans se terminant le 31 mars 2014, excluant les coûts liés à la mise en œuvre, notamment, de <i>Cultivons l'avenir 2</i> et de la <i>Politique de souveraineté alimentaire</i>. En 2014-2015, la FADQ a aussi réduit ses dépenses administratives de 2,5 M \$ par rapport au niveau des dépenses de l'exercice financier 2013-2014.</p> <p>Le calcul du coût de revient des programmes de même qu'une analyse de leur évolution ont été réalisés annuellement. À titre indicatif, le coût de revient par client pour le programme d'assurance stabilisation a diminué de 8,2% de 2012-2013 à 2014-2015. Par ailleurs, les programmes de financement et d'assurance récolte ont connu respectivement des augmentations de 3,3% et 1,8% de 2012-2013 à 2014-2015. Ces augmentations sont principalement attribuables aux indexations des salaires de 3,75% pour la même période.</p> <p>En 2014-2015, deux études actuarielles ont été réalisées pour déterminer les besoins financiers et les niveaux de réserve requis pour les prochaines années. Le conseil d'administration a recommandé en mai 2014 le maintien d'une réserve de 100 M \$ pour le compte dédié. Il a adopté une résolution en février 2015 souscrivant à la constitution d'une réserve pour éventualités de 317 M \$ couvrant 93% des scénarios défavorables sur trois ans. La résolution assujettit la constitution de la réserve aux autorisations gouvernementales à l'égard des programmes d'assurance et de protection du revenu agricole.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint
<p>5.1.2 Mettre en place des mesures d'étalonnage et de performance comparée avec d'autres organismes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action découlant de l'étude de performance comparée de 2011-2012 <ul style="list-style-type: none"> – 100% d'ici mars 2015 	<p>Un plan d'action découlant de l'étude de performance comparée de 2011-2012 a été élaboré et déposé au conseil d'administration en octobre 2012. Ce plan d'action comportait 13 actions. Les résultats atteints ont été présentés annuellement à l'annexe 1 du rapport annuel de gestion de la FADQ. Au 31 mars 2015, 100% des actions prévues ont été mises en œuvre.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint
<p>5.1.3 Assurer l'autofinancement des nouvelles interventions de la FADQ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles interventions autofinancées <ul style="list-style-type: none"> – 100% 	<p>L'ensemble des impacts des nouvelles interventions annoncées au cours des trois années du Plan stratégique 2012-2015 de la FADQ sont autofinancés ou récupérés à 100%.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint
<p>5.1.4 Développer et exporter nos façons de faire à l'étranger.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interventions de Financière agricole du Québec – Développement international (FADQDI) autofinancées <ul style="list-style-type: none"> – 100% d'ici mars 2015 	<p>En 2014-2015, 100% des interventions de FADQDI se sont autofinancées.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Atteint <input type="checkbox"/> Atteint en partie <input type="checkbox"/> Non atteint

Axe 5.2 Des ressources humaines qualifiées et mobilisées

<p>5.2.1 Investir dans la formation continue des employés et renforcer leurs compétences.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de la masse salariale investi en formation <ul style="list-style-type: none"> – 1,5% par année 	<p>En 2012-2013, 2,4% de la masse salariale a été investie en formation, 2,2% en 2013-2014 et 1,2% en 2014-2015, soit une moyenne de 1,9% pour les trois années.</p> <p>Le gouvernement du Québec ayant restreint les budgets de formation en 2014-2015, le résultat obtenu pour cet exercice est légèrement en deçà de la cible prévue.</p>	<p><input type="checkbox"/> Atteint</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Atteint en partie: cible atteinte à 93%.</p> <p><input type="checkbox"/> Non atteint</p>
<p>5.2.2 Assurer une mobilisation continue des employés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage d'augmentation du taux de mobilisation des employés à la suite du sondage sur le climat organisationnel <ul style="list-style-type: none"> – 10% d'ici mars 2015 	<p>Au cours des trois années du Plan stratégique 2012-2015, des pratiques favorisant la mobilisation des employés ont été mises en œuvre, notamment à l'égard de la communication des dirigeants, la gestion du changement et la reconnaissance. Les projets majeurs ont aussi fait l'objet d'un accompagnement des personnes dans le changement. Toutefois, la mesure de la mobilisation des employés a dû être reportée en 2015-2016 en raison d'une importante réorganisation administrative de la FADQ en février 2014.</p>	<p><input type="checkbox"/> Atteint</p> <p><input type="checkbox"/> Atteint en partie</p> <p><input type="checkbox"/> Non atteint</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Non applicable</p>

Axe 5.3 L'optimisation des processus

<p>5.3.1 Optimiser les processus opérationnels.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus d'autorisation et d'assurance qualité en financement révisés et implantés <ul style="list-style-type: none"> – Mars 2014 • Coût de revient par client ASREC <ul style="list-style-type: none"> – Coût comparable à la moyenne du groupe repère 2006-2010 d'ici 2015 	<p>Processus d'autorisation des demandes de financement</p> <p>En 2012-2013, le processus d'autorisation a été révisé. En 2013-2014, le traitement abrégé a été implanté. L'identification automatisée de la clientèle admissible à l'utilisation de ce traitement est opérationnelle depuis octobre 2013.</p> <p>Processus d'assurance conformité</p> <p>En 2012-2013, les travaux d'élaboration du processus d'assurance conformité ont été amorcés. En 2013-2014, le processus a été défini. En 2014-2015, le processus d'assurance qualité en financement a été implanté dans 16 des 21 centres de services.</p> <p>Autres travaux d'optimisation</p> <p>Parallèlement, des travaux d'optimisation du processus de demande de garantie de prêt ont été amorcés. La démarche <i>Lean Management</i> a été utilisée à cette fin. À la suite de la collecte de données aux activités préparatoires et la tenue d'un atelier Kaizen en janvier 2015, un plan d'action a été mis en œuvre. Le déploiement débutera en avril pour être achevé en juin 2015.</p> <p>Coût de revient par client ASREC</p> <p>Différentes actions, visant la réduction du coût de revient par client ASREC, ont été réalisées. En 2012-2013, un diagnostic ainsi qu'un plan d'action préliminaire visant la réduction des coûts en ASREC ont été produits. En 2013-2014, des problématiques et des propositions de modifications ont été identifiées. Les travaux d'optimisation ont débuté, notamment à l'égard de la refonte du mode d'évaluation du volume assurable pour la protection du sirop d'érable. Ces travaux ont été intégrés en 2014-2015 au projet de modernisation du Programme d'assurance récolte. Un plan de mise en œuvre sera élaboré à la suite de la révision de l'offre et des composantes des protections d'assurance récolte et des processus sous-jacents prévus au Plan de modernisation du Programme d'assurance récolte 2014-2018.</p> <p>Le coût de revient du groupe repère a été établi pour la période 2006-2010 à partir de l'étude de performance comparée 2012 réalisée par l'Observatoire de l'administration publique de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) auprès de cinq organisations. Ce coût s'élevait en moyenne à 1 124 \$ par client ASREC pour ce groupe repère entre 2006 et 2010. Comparativement, le coût de revient de la FADQ en moyenne, entre 2006 et 2010, était de 1 228 \$ par client ASREC.</p> <p>Pour la période 2014-2015, le coût de revient par client ASREC de La Financière agricole est de 1 134 \$; il est comparable au groupe repère 2006-2010 dont le coût moyen s'élevait à 1 124 \$. En outre, l'étude de performance comparée 2015 a été déposée au conseil d'administration en mars 2015. Elle portait sur les années 2009 à 2013. Le coût de revient par client ASREC moyen de La Financière agricole pour ces années était de 1 100 \$, comparativement au groupe repère 2009-2013 dont le coût moyen s'élevait à 1 349 \$.</p>	<p><input type="checkbox"/> Atteint</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Atteint en partie: cible atteinte à 75%.</p> <p><input type="checkbox"/> Non atteint</p>
---	---	---

Ce document a été publié en quantité limitée et est disponible en version électronique à l'adresse suivante: www.fadq.qc.ca.

La Financière agricole du Québec s'engage à produire, sur demande, le présent document dans les médias adaptés.