PLAN STRATÉGIQUE 2018 2022

Soutenir et protéger la croissance

LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC







Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019

ISBN: 978-2-550-84068-8

Crédits photos:

La Financière agricole du Québec

Révision linguistique : Les Traductions Atout

Graphisme:

Marquis Interscript inc.

Ce document est disponible en version électronique sur le site Web de La Financière agricole à l'adresse fadq.qc.ca

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	З
MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	4
LA FINANCIÈRE AGRICOLE EN QUELQUES CHIFFRES	5
NOTRE MISSION	7
NOTRE VISION	7
NOS VALEURS	7
NOTRE ACTION	8
LE CONTEXTE	
Contexte externe Politique bioalimentaire québécoise Conjoncture économique et traités commerciaux Établissement de la relève agricole. Avancée technologique et innovation Conditions de production variables Attentes sociétales Diversification du marché Partenariat canadien pour l'agriculture. Contexte interne Gestion de l'expertise et capacité organisationnelle Défis technologiques Service à la clientèle Cadre financier	. 10 . 11 . 13 . 14 . 15 . 16 . 18 . 18 . 18
NOS ENJEUX	
Enjeu 1 Des entreprises agricoles et agroalimentaires durables et prospères	
La performance organisationnelle	
LE BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2018	. 29



MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au nom du conseil d'administration de La Financière agricole du Québec, j'ai le plaisir de présenter le Plan stratégique 2018-2022.

Les entreprises agricoles et agroalimentaires d'aujourd'hui se doivent d'être innovantes afin de demeurer concurrentielles dans un contexte marqué par la montée de la technologie et du numérique, les changements climatiques à l'origine d'une récurrence des situations climatiques extrêmes ainsi que les attentes sociétales élevées en matière d'environnement et de santé et bien-être de l'animal. La question de la relève en agriculture est aussi au cœur des préoccupations.

Au printemps 2018, le gouvernement du Québec a fait connaître sa Politique bioalimentaire 2018-2025 *Alimenter notre monde* qui vise notamment à développer un secteur bioalimentaire prospère et durable. Les défis sont grands, mais par son offre de produits en financement et en assurances et protection du revenu, La Financière agricole peut contribuer directement à les relever.

Au fil des années, La Financière agricole a su démontrer qu'elle est une organisation performante. Malgré cela, elle doit continuer d'innover et de faire preuve de créativité afin de répondre aux défis que posent la modernisation de ses systèmes informatiques, la gestion optimale de ses ressources et la nécessité de répondre aux besoins de sa clientèle.

Les résultats obtenus au terme de la précédente planification stratégique démontrent l'engagement de La Financière agricole à être un allié incontournable des entreprises agricoles et agroalimentaires du Québec. D'ailleurs, la revue de mandat réalisée en 2017-2018 a permis de confirmer que la mission de l'organisation, qui consiste à soutenir et promouvoir, dans une perspective de développement durable, le développement du secteur agricole et agroalimentaire, demeure d'actualité.

C'est donc dans le respect de sa mission, en considérant les différents enjeux internes et externes de l'organisation, de même que les défis qui marquent le secteur agricole et agroalimentaire d'aujourd'hui, que le Plan stratégique 2018-2022 a été élaboré. Pour la première fois, des objectifs de développement durable y ont été intégrés. Cela s'inscrit comme une bonne pratique de gestion permettant d'affirmer notre volonté d'appuyer les entreprises agricoles dans l'adoption de pratiques agroenvironnementales et socialement responsables.

Je suis convaincu que le Plan stratégique 2018-2022 permettra à La Financière agricole de se positionner comme un acteur engagé pour la réussite des entreprises agricoles et agroalimentaires d'ici.

Au nom du conseil d'administration, je remercie l'ensemble du personnel pour son dévouement à réaliser avec rigueur les objectifs de La Financière agricole en plaçant toujours au cœur de ses préoccupations un service de grande qualité à sa clientèle.

Clain Lagnon Alain Gagnon

Président du conseil d'administration



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Au cours des dernières années, La Financière agricole a su démontrer qu'elle est une organisation performante. Les résultats de la dernière planification stratégique le démontrent, l'organisation ayant atteint 92 % de ses cibles. Cela illustre bien l'énergie déployée quotidiennement par les employés de La Financière agricole qui ont à cœur d'offrir un service de qualité adapté à notre clientèle.

L'exercice de planification stratégique que doit réaliser La Financière agricole tous les trois ou quatre ans revêt beaucoup d'importance puisqu'il a pour but d'aligner l'ensemble des parties prenantes de l'organisation sur des priorités communes en lien avec notre mission. Dans le cadre de cet exercice, la vision de La Financière agricole a été révisée afin de mieux refléter notre engagement: la performance et l'innovation au service de la clientèle. En tant qu'organisme public, La Financière agricole se doit d'être performante et l'innovation, qui permet de générer des progrès, est un incontournable pour se projeter dans le futur.

L'exercice de planification stratégique a également permis de réaffirmer les valeurs de l'organisation que sont la rigueur, l'équité, l'excellence et le respect, et d'y ajouter la collaboration. Cet ajout renforce notre volonté de travailler en équipe dans le contexte actuel qui nous amène à réaliser des mandats interdépendants afin de répondre à des problématiques complexes.

C'est dans cette optique que le Plan stratégique 2018-2022 a été conçu. Pour ce faire, des intervenants de l'ensemble de l'organisation ont été sollicités tout au long du processus. Ils ont ainsi travaillé en collaboration afin de proposer une planification stratégique qui répond aux grandes orientations gouvernementales, notamment la Politique bioalimentaire 2018-2025 *Alimenter notre monde*, et qui tient compte des défis du secteur agricole et agroalimentaire ainsi que des attentes sociétales.

Ainsi, le Plan stratégique 2018-2022 vise à répondre aux deux grands enjeux prioritaires que sont l'appui au développement durable des entreprises agricoles et agroalimentaires afin d'en assurer la prospérité, ainsi que la performance organisationnelle.

Concrètement, la réponse à ces enjeux passe, dans un premier temps, par des produits de gestion des risques et de financement agricole et agroalimentaire adaptés accessibles à la relève et aux entreprises en démarrage, un appui au développement durable en entreprise, sans oublier un accompagnement de qualité auprès de la clientèle. Dans un deuxième temps, l'organisation travaille constamment à être performante en favorisant le développement des compétences de ses employés ainsi que leur mobilisation, tout en prenant le virage numérique et en intégrant des pratiques de gestion optimales et écoresponsables.

Je suis persuadé que notre équipe rigoureuse, motivée et créative saura mener à bien notre ambitieux plan stratégique en collaboration avec nos partenaires afin de positionner La Financière agricole comme un agent de développement économique incontournable pour le secteur agricole et agroalimentaire.

Ernest Desrosiers

Président-directeur général

LA FINANCIÈRE AGRICOLE EN QUELQUES CHIFFRES¹



Organisation

1 siège social à Lévis

17 centres de services

Desservant l'ensemble des régions

588,9 M\$

Revenus

413,0 M\$

Dépenses totales

55,1 M\$

Dépenses administratives

175,9 M\$

Excédent de l'année financière

24000 entreprises au Québec

En relation d'affaires avec plus de 24 000 entreprises agricoles et forestières

578 employés

Près de la moitié des employés travaillent en région

80%

Taux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle

57%

Taux d'utilisation des services en ligne par la clientèle

^{1.} Données de La Financière agricole du Québec au 31 mars 2018.

Programmes de financement

12 425 Clients
5,22 G\$ Portefeuille de garanties de prêts
1,49 G\$ Montant des garanties de prêts, soit 3 411 interventions réalisées en 2017-2018
177,1 M\$ Compte dédié au paiement des garanties de prêts
11.5 M\$ Aide financière à la relève

Programmes d'assurance et de protection du revenu

19 492 Clients

3,6 G\$ Valeurs assurées

111,2 M\$ Compensations à la clientèle par le programme ASRA

40,2 M\$ Indemnités à la clientèle par le programme ASREC (excluant le Plan d'indemnisation des dommages causés par la faune)

407,7 M\$ Avoir du Fonds d'assurance récolte

317 M\$ Réserve pour risques exceptionnels liée à l'ASRA et aux AGRI

245,7 M\$ Déficit du Fonds d'assurance stabilisation des revenus agricoles

54,8 M\$ Paiements prévus aux participants des programmes Agri-stabilité et Agri-Québec Plus pour l'année de participants des programmes

114,6 M\$ Contributions gouvernementales prévues aux participants des programmes

Des informations détaillées sur les programmes et les services de La Financière agricole sont disponibles sur le site Web au www.fadq.qc.ca.

Agri-investissement et Agri-Québec pour l'année de participation 2017

NOTRE MISSION

La Financière agricole du Québec est un organisme mandataire de l'État, constitué en vertu de la *Loi sur La Financière agricole du Québec* (chapitre L-O.1). Elle a principalement pour mission de:

« soutenir et de 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 se démarque par sa recherche d'efficacité et d'excellence. À cet effet, elle propose une nouvelle vision qui guidera son action et mobilisera son personnel au cours des prochaines années. L'organisation a réalisé plusieurs diagnostics concernant ses façons de faire et sa performance au cours des dernières années, incluant de l'étalonnage. Elle souhaite ainsi s'inspirer des meilleures pratiques et miser encore davantage sur la créativité et l'innovation dans une perspective d'amélioration continue.

La performance et l'innovation au service de la clientèle.

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. Dans le cadre de ce plan stratégique, l'organisation propose une nouvelle valeur qui s'avère importante pour réaliser sa vision fondée sur la performance et l'innovation, soit la collaboration. L'acronyme CRÉER, formé à partir des premières lettres de chacune des valeurs de l'organisation et utilisé pour faciliter l'intégration de ces valeurs par les employés, est d'ailleurs significatif à cet égard.



Collaboration: travailler en équipe pour obtenir de meilleurs résultats et partager son expertise en la mettant

au service de ses collègues. Cette valeur implique également de contribuer conjointement

à l'atteinte des objectifs de l'organisation en concertation avec les parties prenantes.

Rigueur: faire preuve de professionnalisme en étant compétent, objectif et honnête dans les décisions et

les relations avec les clients et les partenaires. Le respect des règles d'éthique et l'intégrité sont

également des repères indispensables à la réalisation de notre mandat.

Équité: être juste et impartial dans l'intérêt public. 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 adopter les meilleures pratiques.

Respect: être à l'écoute, ouvert, empathique et transparent. La qualité du service offert au client et

la reconnaissance dans le milieu de travail impliquent ces considérations.

NOTRE ACTION

Depuis sa création en 2001, La Financière agricole contribue au développement économique du Québec et de ses régions en soutenant et protégeant la croissance des entreprises agricoles. Elle est une société d'État administrative dont le mandat est d'intervenir auprès des entreprises agricoles, particulièrement lors de conjonctures défavorables. Elle est la seule organisation publique québécoise dont la raison d'être consiste à faciliter les investissements et à protéger les revenus des entreprises agricoles du Québec. Par l'entremise de ses produits de financement, elle joue un rôle de premier plan dans l'accessibilité au crédit pour ces entreprises, notamment avec sa garantie de prêts. En 2017-2018, l'organisation avait à son actif un portefeuille de garanties de prêts s'élevant à 5,22 milliards de dollars. Elle propose aussi des produits uniques d'assurance et de protection du revenu permettant aux entreprises agricoles de bénéficier d'une protection globale face aux risques auxquels elles sont exposées. En 2017-2018, les valeurs assurées par l'organisation s'élevaient à 3,6 milliards de dollars. De plus, elle joue un rôle déterminant auprès de la relève désirant s'établir en agriculture. En 2017-2018, l'organisation a soutenu 454 personnes dans leur projet d'établissement ou de démarrage et a versé à cette fin 11,5 millions de dollars d'aide financière.

De plus, le personnel de La Financière agricole possède une expertise distinctive lui permettant d'offrir des services spécialisés et de qualité. Elle offre ses produits et services selon une formule de guichet intégré, par l'entremise d'un réseau de centres et de comptoirs de services accessibles dans toutes les régions du Québec. Elle entretient des relations d'affaires avec plus de 24 000 entreprises agricoles et forestières. Le secteur de la production agricole québécoise regroupant environ 28 000 entreprises², La Financière agricole s'avère donc un acteur majeur qui permet d'assurer des conditions propices à la création et au maintien de nombreux emplois de qualité partout au Québec. À cette fin, elle propose une gamme d'outils financiers et de gestion des risques pour préserver la stabilité économique et financière des entreprises agricoles:

^{2.} Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (juin 2018), Le Bioalimentaire économique — Bilan de l'année 2017, https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/Bioalimentaireeconomique/Broch_Bioalim-econo_Bilan-annuel-2017.pdf.

Produits de financement

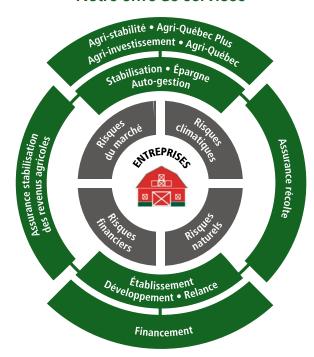
- Financement agricole et forestier avec garantie de prêts
- Protection contre la hausse des taux d'intérêt
- Aide financière à la relève agricole
- Appui à la diversification et au développement régional
- Appui au développement des entreprises agricoles du Québec
- Garantie de prêt levier

Produits d'assurance et de protection du revenu

- Assurance récolte (ASREC)
- Assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA)
- Agri-stabilité
- Agri-investissement
- Agri-Québec
- Agri-Québec Plus

L'action de La Financière agricole peut également s'appuyer sur une offre de services différenciée élaborée par sa filiale Capital Financière agricole inc. (CFAI). Par ses interventions, sous forme de capital-actions et de prêts non garantis, CFAI appuie des projets rentables et structurants pour le développement du secteur agroalimentaire, principalement en transformation. Elle cible des projets d'investissements qui présentent un intérêt pour le secteur agroalimentaire, celui-ci étant un maillon essentiel de l'économie du Québec. En 2017-2018, CFAI a autorisé trois investissements totalisant 1,1 million de dollars et comptait des placements dans 15 entreprises agroalimentaires.

Notre offre de services



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) et du Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA). Le FIRA soutient, par des investissements sous forme de capital patient, des jeunes qui ont des projets de démarrage, d'expansion ou de transfert d'entreprise agricole, et ce, dans toutes les régions du Québec. Le CECPA contribue au développement de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois par la réalisation d'études portant sur les coûts de production des denrées agricoles, sur les performances des entreprises agricoles et sur l'environnement dans lequel elles évoluent.



Le contexte

e secteur bioalimentaire joue un rôle majeur dans l'économie du Québec et de ses régions. Il représente 8 % du produit intérieur brut (PIB) total québécois, soit 25,5 milliards de dollars. Un peu plus de 500 000 personnes y travaillent, soit 12 % de l'emploi total au Québec. Il est caractérisé par une forte présence de petites et moyennes entreprises (PME) ancrées en région. De plus, la transformation alimentaire est la principale industrie manufacturière au Québec. Elle est étroitement liée aux secteurs agricole, aquacole et des pêches, 70 % des ventes de ces secteurs primaires lui étant destinés³.

Le contexte d'affaires du secteur bioalimentaire, incluant le secteur primaire, est toutefois exigeant et complexe. Par la nature de leurs activités, les entreprises agricoles font en effet face à des risques de marché et financiers, entre autres associés à la volatilité des prix des marchés, ainsi qu'à des risques climatiques et naturels, par exemple les événements climatiques extrêmes. Les attentes des consommateurs, l'ouverture des marchés, les changements climatiques et la diversité des modèles d'affaires font également en sorte qu'elles doivent s'adapter en continu. La Financière agricole a ainsi identifié les éléments de contexte les plus importants et pertinents, tant externes qu'internes, qui ont influencé ses choix stratégiques.

CONTEXTE EXTERNE

Politique bioalimentaire québécoise

La Politique bioalimentaire 2018-2025 Alimenter notre monde⁴, qui a été élaborée en coconstruction avec les partenaires du secteur, a été divulguée en avril 2018. La Politique prévoit que sa mise en œuvre soit au cœur des priorités organisationnelles du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) et des organismes sous la responsabilité du ministre, dont La Financière agricole. En effet, plusieurs des priorités qui y sont énoncées interpellent de façon importante l'organisation. La Politique a notamment pour cible des investissements de 15 milliards de dollars en production agricole, en production aquacole, dans les

^{3.} Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (avril 2018), *Politique bioalimentaire 2018-2025 – Alimenter notre monde*, https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/PolitiqueBioalimentaire.pdf.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (avril 2018), Politique bioalimentaire 2018-2025 – Alimenter notre monde, https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/PolitiqueBioalimentaire.pdf.

pêches et en transformation alimentaire d'ici 2025. À cette fin, elle définit quatre pistes de travail auxquelles La Financière agricole est appelée à contribuer, soit :

- **2.1.1** Appuyer l'investissement agricole et l'offre de financement;
- **2.1.3** Accompagner les entreprises de transformation alimentaire dans leurs projets d'investissement et de manufacturier innovant par une démarche gouvernementale unifiée;
- **2.2.1** Accompagner les entreprises en matière de gestion, de planification stratégique, d'information sur les coûts de production, de formation entrepreneuriale et d'outils privés de gestion des risques;
- **2.2.2** Maintenir et adapter les outils financiers de gestion des risques agricoles pour faire face aux aléas climatiques et à la conjoncture des marchés ainsi que pour répondre aux attentes des consommateurs et de la société.

Le soutien à la relève agricole est également un enjeu important défini dans la Politique. La Financière agricole est interpellée de façon particulière à l'égard de la piste de travail suivante :

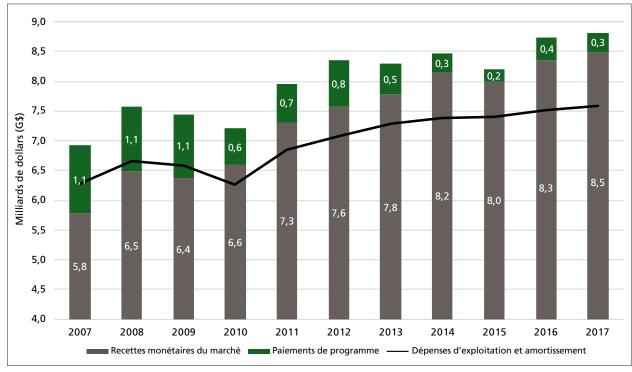
3.1.3 Appuyer les transferts et les démarrages d'entreprises par la formation, le soutien et l'accompagnement des jeunes entrepreneurs (Stratégie pour la relève entrepreneuriale bioalimentaire).

La Politique s'est aussi donné pour cible d'augmenter la part des entreprises agricoles et de transformation alimentaire québécoises ayant implanté des pratiques d'affaires responsables. De même, elle prévoit doubler la superficie en production biologique d'ici 2025, ce marché connaissant une croissance significative. Pour ces deux aspects, La Financière agricole est notamment invitée à contribuer aux trois pistes de travail suivantes:

- 3.3.4 Soutenir la mise en œuvre des pratiques recommandées pour la santé et le bien-être des animaux;
- **3.4.3** Développer et appuyer des approches concertées pour améliorer la qualité de l'eau, la santé des sols et la protection de la biodiversité;
- **3.4.4** Poursuivre la croissance du secteur biologique.

Conjoncture économique et traités commerciaux

La conjoncture des marchés agricoles est généralement favorable depuis plusieurs années au Québec. Les recettes monétaires agricoles québécoises provenant du marché sont en croissance. Elles sont passées de 5,8 milliards de dollars en 2007 à 8,5 milliards de dollars en 2017. Quant aux paiements des programmes gouvernementaux, ils sont en diminution, passant de 1,1 milliard de dollars en 2007 à 0,3 milliard de dollars en 2017.



Recettes monétaires du marché au Québec de 2007 à 20175

Source: Statistique Canada; compilation du MAPAQ

Les producteurs agricoles ont ainsi pu bénéficier de prix de marché soutenus dans la majorité des secteurs de production. Cette conjoncture s'avère donc propice aux investissements et dans le secteur agricole, ceux-ci se sont chiffrés à environ 645 millions de dollars au Québec en 2017. Après avoir diminué jusqu'à un plancher de l'ordre de 550 millions de dollars en 2013, ces investissements se sont quelque peu redressés au cours des dernières années⁶.

Toutefois, les entreprises agricoles et agroalimentaires, particulièrement celles qui ont un niveau d'endettement élevé, demeurent sensibles aux fluctuations des revenus. Bien que l'utilisation du crédit constitue un levier important pour accroître la capacité d'investissement des entreprises, son accessibilité et l'augmentation des taux d'intérêt peuvent contribuer à fragiliser la situation financière des entreprises. Depuis quelques années, le taux d'endettement des fermes au Québec demeure relativement stable, s'établissant à 26 % en 2015, comparativement à 27 % en 2011. Par contre, en comparaison, le taux d'endettement des fermes canadiennes s'établissait à 18 % en 2015⁷. Malgré tout, l'investissement constitue un facteur important qui permet d'assurer la rentabilité et la compétitivité des entreprises agricoles québécoises, que ce soit pour la mise aux normes des équipements et des infrastructures ou pour l'adaptation aux attentes des consommateurs, notamment à l'égard de la santé et du bien-être des animaux d'élevage, de la salubrité et de la protection de l'environnement.

^{5.} Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (juin 2018), Le Bioalimentaire économique – Bilan de l'année 2017, https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/Bioalimentaireeconomique/Broch_Bioalim-econo_Bilan-annuel-2017.pdf.

^{6.} Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (juin 2018), Le Bioalimentaire économique – Bilan de l'année 2017, https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/Bioalimentaireeconomique/Broch_Bioalim-econo_Bilan-annuel-2017.pdf.

Ministère de l'Agriculture, de Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (juin 2017), Bioclips – Actualité bioalimentaire: Le bilan financier des fermes au Québec au 31 décembre 2015, https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/Bioclips2017/Volume_25_ n° 21.pdf.

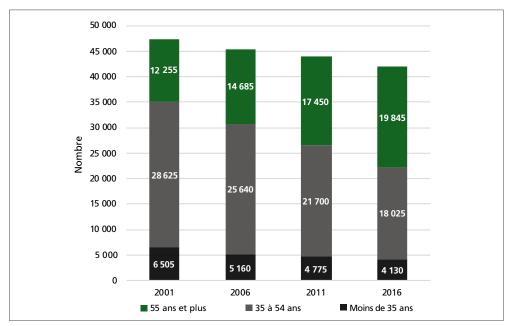
La Financière agricole continuera donc à appuyer les projets d'investissement des entreprises agricoles et agroalimentaires, tout en considérant leur situation financière.

Par ailleurs, le secteur bioalimentaire doit composer avec une croissance relativement faible du marché intérieur et à une plus grande concurrence extérieure. Dans ce contexte de mondialisation, plusieurs accords de libre-échange ont été signés, dont l'Accord économique et commercial global (AECG) et l'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP). À ce chapitre, la renégociation de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) a suscité certaines incertitudes, particulièrement à l'égard de la gestion de l'offre. L'accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM) conclu entre les trois pays et signé le 30 novembre 2018 accordera en effet un plus grand accès au marché canadien du lait, de la volaille et des œufs pour les producteurs américains. Selon cet accord, le Canada devra aussi autoriser l'attribution d'un grade de grain canadien officiel au blé cultivé aux États-Unis de variétés enregistrées au Canada. Il demeure que les marchés extérieurs ont été une source de croissance importante pour le secteur agricole et agroalimentaire au cours des dernières années. En 2017, la valeur des exportations bioalimentaires internationales du Québec a atteint un sommet, se chiffrant à 8,8 milliards de dollars, une croissance de 6,4 % par rapport à 2016⁸. Par contre, les tensions commerciales actuelles des États-Unis avec le Mexique et la Chine peuvent avoir des répercussions importantes sur les prix du marché dans certaines productions et ainsi affecter les entreprises agricoles québécoises. La Financière agricole continuera donc à soutenir les entreprises afin qu'elles soient en mesure de tirer avantage des nouvelles occasions d'affaires.

Établissement de la relève agricole

En 2016, l'âge moyen des exploitants agricoles québécois était de 52,9 ans, comparativement à 51,4 ans en 2011. La proportion des exploitants agricoles ayant 55 ans et plus est également en augmentation.





Source: Statistique Canada; compilation de La Financière agricole du Québec

^{8.} Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (juin 2018), Le Bioalimentaire économique — Bilan de l'année 2017, https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/Bioalimentaireeconomique/Broch_Bioalim-econo_Bilan-annuel-2017.pdf.

Les entreprises agricoles doivent donc relever le défi de leur transmission intergénérationnelle. L'acquisition d'une entreprise familiale demeure le mode d'établissement le plus populaire. Les entreprises qui ont une relève représentent 22 % de l'ensemble des entreprises agricoles québécoises. Cette proportion est restée la même au Québec entre les années 2011 et 2016, tandis qu'elle est passée de 16 % à 18 % pour l'ensemble des régions canadiennes⁹.

Les coûts d'acquisition des actifs s'avèrent par ailleurs de plus en plus élevés et occasionnent des difficultés de transfert, d'établissement ou de démarrage, tant en agriculture que dans le secteur de la transformation alimentaire. La valeur par hectare des terrains et des bâtiments agricoles est en croissance au Québec et dans l'ensemble du Canada, ce qui peut s'expliquer par deux facteurs. Premièrement, la croissance des recettes monétaires agricoles s'est exprimée en une augmentation de la demande de terres agricoles et, deuxièmement, la faiblesse des taux d'intérêt a amené les exploitations agricoles à prendre de l'expansion afin de bénéficier d'économies d'échelle.

2 5 0 0 2 2 2 6 2000 1500 1266 1162 963 1000 751 698 479 500 349 0 2001 2006 2011 2016 ■ Canada ■ Québec

Valeur par hectare des terrains et bâtiments agricoles de 2001 à 2016

Source: Statistique Canada; compilation de La Financière agricole du Québec

La relève agricole fait donc face à un défi de rentabilité et d'accès aux capitaux. Le soutien aux jeunes entrepreneurs agricoles bien formés demeurera donc un enjeu qui interpellera de façon marquée La Financière agricole.

Avancée technologique et innovation

De plus en plus d'entreprises agricoles adoptent des technologies de pointe. À titre d'exemple, près d'une ferme laitière sur dix au Québec est dotée d'un système de traite automatisé, ou « robot de traite », et plus du tiers des fermes spécialisées dans la culture des grains et des oléagineux a recours au système de localisation GPS¹⁰. La technique d'osmose inversée en acériculture, la production de fraises en plasticulture ou la culture des framboises sous tunnels sont autant d'autres exemples d'avancées technologiques observées au cours des dernières années. Les innovations, que ce soit au chapitre des stratégies de commercialisation, des processus ou des offres de produits, ont des incidences sur la performance, la gestion des risques et les coûts d'exploitation des entreprises.

^{9.} Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (2016), *Portrait de la relève agricole au Québec 2016*, https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Productions/releveagricole/Pages/Releveagricole.aspx.

^{10.} Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (février 2018), Bioclips – Actualité bioalimentaire: L'adoption de technologies de pointe en agriculture, https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/BioClips2018/Volume_26_nº 6.pdf.

Elles représentent des occasions d'améliorer leur compétitivité face à la concurrence. Toutefois, l'intégration de nouvelles technologies au sein des entreprises se traduit souvent par des investissements importants.

La Financière agricole doit donc considérer ces innovations dans le cadre de ses programmes et de ses services en ligne de manière à répondre aux nouvelles réalités technologiques de ses clients. Elle doit également suivre l'évolution des risques financiers associés à l'acquisition de telles technologies dans le cadre de son accompagnement auprès des entreprises.

Conditions de production variables

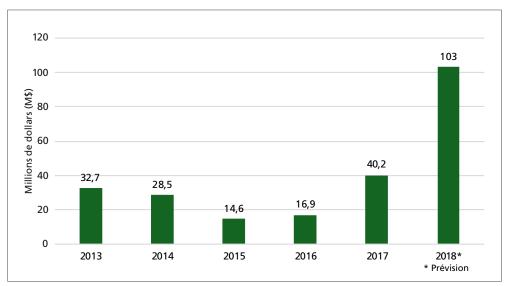
Les conditions de production des entreprises agricoles sont influencées de façon importante par:

- les risques climatiques, dont les variations et événements climatiques extrêmes;
- les risques naturels, par exemple les insectes nuisibles aux cultures ou encore les risques sanitaires et les épizooties.

Bien que certains des effets des changements climatiques puissent offrir de nouvelles possibilités, tel l'allongement des saisons de culture, d'autres s'avèrent plus préoccupants. L'apparition de nouveaux ennemis des cultures et la fréquence accrue des phénomènes météorologiques extrêmes en sont des exemples.

Ces conditions de production variables peuvent avoir une grande incidence sur la rentabilité des entreprises agricoles et agroalimentaires. Elles peuvent également influer sur la confiance des consommateurs et avoir des répercussions considérables sur les relations commerciales internationales. Consciente de ces facteurs de risque, La Financière agricole a été en mesure d'intervenir rapidement à la suite de plusieurs événements climatiques particulièrement difficiles ayant affecté les entreprises agricoles au cours des deux dernières années, dont des inondations, des épisodes de grêles et des sécheresses. L'impact de ces événements climatiques se répercute sur les indemnités versées par le programme ASREC, lesquelles ont dépassé, dans les deux dernières années, la moyenne des indemnités versées de 2013 à 2017¹¹ qui s'élevait à 26,6 millions de dollars. La Financière agricole entend donc continuer à adapter ses programmes pour tenir compte de ces conditions de production variables.

Indemnités versées dans le cadre du programme ASREC de 2013 à 2018



Source: La Financière agricole du Québec

^{11.} La Financière agricole du Québec (septembre 2018), L'État des cultures au Québec, https://www.fadq.qc.ca/salle-de-presse/bulletins-dinformation/etat-des-cultures/2018/.

Attentes sociétales

Les producteurs agricoles, à l'instar des citoyens, sont préoccupés par les questions touchant l'environnement, la santé et le bien-être animal qui interpellent directement le secteur bioalimentaire. Les méthodes de production relatives à la salubrité des aliments ainsi que l'usage des pesticides et des organismes génétiquement modifiés (OGM) intéressent particulièrement les consommateurs. Ces méthodes peuvent avoir des répercussions sur la préservation des ressources, notamment la qualité de l'eau, la santé des sols et la biodiversité. À titre d'exemple, les ventes de pesticides en milieu agricole ont augmenté au cours des dernières années. La quantité d'ingrédients actifs vendus à l'hectare a connu une croissance de l'ordre de 19 % en 2015 par rapport à la période 2006-2008¹². La réduction du recours aux pesticides les plus à risque dans le milieu agricole demeure un enjeu important pour assurer le développement durable du secteur bioalimentaire. Par ailleurs, l'agriculture biologique, l'agriculture de proximité et l'agriculture urbaine s'inscrivent dans un mouvement en faveur des produits frais et locaux. Les circuits courts de consommation, tels les marchés publics, les kiosques à la ferme et les paniers biologiques sont de plus en plus populaires chez les consommateurs québécois. Au Québec, cette popularité s'est traduite par une hausse des ventes de 7 % en 2017 par rapport à 2016 et par l'atteinte d'une valeur estimée à 0,8 milliard de dollars¹³. Pour tenir compte de ces préoccupations, les entreprises progressent de plus en plus vers l'adoption de pratiques écoresponsables. La Financière agricole entend prendre en compte ces attentes sociétales dans ses interventions auprès des entreprises et des actions à cet effet seront énoncées dans son Plan d'action de développement durable 2018-2022.

Diversification du marché

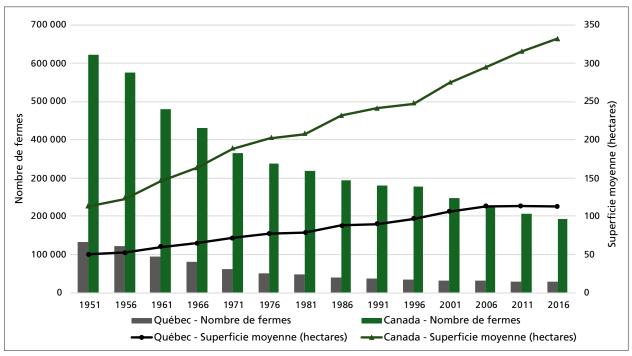
La demande des consommateurs est de plus en plus diversifiée. Le secteur bioalimentaire doit s'adapter continuellement à ces nouvelles exigences du marché. Les nouveaux créneaux, les cultures émergentes, l'agriculture de proximité et les productions biologiques sont en progression au Québec. Le secteur compose également avec la diversité grandissante des modèles d'affaires, des secteurs et des territoires, ce qui requiert une plus grande flexibilité pour répondre à la variété des besoins et développer les potentiels.

On observe également une concentration et une consolidation des entreprises agricoles, bien que ce phénomène ait ralenti au cours des dernières années. Le rythme de diminution du nombre de fermes s'avère aussi plus lent au Québec qu'ailleurs au Canada. Cette diminution du nombre d'entreprises s'accompagne d'une augmentation de la superficie et de la production moyenne par entreprise.

^{12.} Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (avril 2018), *Politique bioalimentaire 2018-2025 – Alimenter notre monde*, https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/PolitiqueBioalimentaire.pdf.

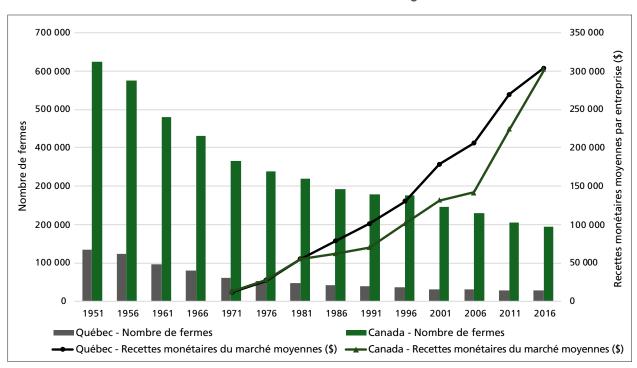
^{13.} Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (juin 2018), Le Bioalimentaire économique – Bilan de l'année 2017, https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/Bioalimentaireeconomique/Broch_Bioalim-econo_Bilan-annuel-2017.pdf.

Nombre de fermes et superficie moyenne



Source: Statistique Canada; compilation de La Financière agricole du Québec

Nombre de fermes et recettes monétaires moyennes du marché



Source: Statistique Canada; compilation de La Financière agricole du Québec

De plus, les modèles d'affaires des entreprises évoluent et se diversifient. Par exemple, des producteurs agricoles s'associent pour réaliser des projets de développement. D'autres encore louent des terres pour réaliser leur plan d'affaires plutôt que d'être propriétaire.

Cette réalité implique 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. L'organisation a d'ailleurs conçu au cours des dernières années plusieurs programmes ou protections spécifiques afin de considérer cette diversification du marché, tels le Programme de diversification et de développement régional (PDDR), ou encore de nouvelles protections à l'ASREC, dont les camerises, les canneberges, les fraises en plasticulture et les cultures émergentes (lin, chanvre, seigle, gourgane sèche, féverole).

Partenariat canadien pour l'agriculture

Le gouvernement fédéral, les provinces et les territoires ont conclu un accord pour un Partenariat canadien pour l'agriculture 2018-2023. Le gouvernement du Québec a par la suite signé cet accord en mars 2018. Il s'agit d'une politique qui permet au secteur agricole et agroalimentaire du Québec de bénéficier d'un financement pour des initiatives stratégiques et des programmes de gestion des risques de l'entreprise pour les cinq prochaines années. Leur financement provient à 60 % du gouvernement fédéral et à 40 % du gouvernement du Québec.

La Financière agricole administre plusieurs des programmes fédéraux-provinciaux-territoriaux découlant de cette politique, soit Agri-investissement, Agri-stabilité et l'ASREC. Le Partenariat canadien pour l'agriculture 2018-2023 prévoit des modifications aux programmes Agri-stabilité et Agri-investissement à compter de l'année de participation 2018 que l'organisation devra mettre en œuvre auprès de sa clientèle. De plus, les gouvernements entreprendront dans le cadre de cet accord un examen des programmes de gestion des risques de l'entreprise pour évaluer leur efficacité et leur incidence sur la croissance et l'innovation.

CONTEXTE INTERNE

Gestion de l'expertise et capacité organisationnelle

La Financière agricole fait face à un risque important en matière de gestion de l'expertise. Les départs à la retraite des dernières années exercent une pression accrue sur l'organisation et impliquent une perte d'expertise et de mémoire organisationnelle. L'organisation comptait 578 employés au 31 mars 2018. Depuis cinq ans, 140 employés ont pris leur retraite et 140 employés sont admissibles sans pénalité d'ici trois ans.

La Financière agricole doit donc veiller à renouveler, transférer et développer cette expertise, et ce, tout en maintenant la mobilisation de ses employés. À cet égard, la mise en place de mesures visant la formation, l'attraction et la rétention du personnel sont essentielles. Dans ce contexte, une gestion optimale des ressources en fonction des priorités gouvernementales constitue un enjeu. À cela s'ajoutent les considérations liées à la capacité de l'organisation à livrer ses engagements d'amélioration

Nombre d'employés ayant pris leur retraite

Année financière	Nombre d'employés
2013-2014	36
2014-2015	21
2015-2016	30
2016-2017	35
2017-2018	18
Total	140

à la suite de différents rapports diagnostiques réalisés au cours des dernières années. Ainsi, la poursuite des initiatives d'optimisation des processus et de gestion du changement au sein de l'organisation s'avère importante afin de mettre à profit les compétences et la créativité du personnel en place.

Défis technologiques

Depuis 2016, La Financière agricole a amorcé une démarche visant la modernisation de ses systèmes informatiques de mission qui soutiennent la livraison de ses programmes afin de tenir compte de l'évolution des outils et des approches de travail en ressources informationnelles. L'utilisation accrue des modes de prestation électronique de service par la clientèle nécessite aussi de faire évoluer et de moderniser les modes d'échange de l'organisation. Deux projets majeurs sont en cours et s'échelonneront sur plusieurs années, soit la gestion des relations avec la clientèle et la révision du modèle d'affaires en financement. Il s'agit de chantiers technologiques importants pour lesquels l'organisation a une expérience limitée. Ces changements doivent également se réaliser dans le respect des orientations gouvernementales en matière de ressources informationnelles. Par ailleurs, toutes les organisations font face à un risque lié à la sécurité de l'information. La Financière agricole doit donc continuer de veiller à ce que ses données et ses systèmes soient protégés adéquatement.

Service à la clientèle

La Financière agricole a renouvelé son approche client dans le cadre de son précédent plan stratégique et prévoit poursuivre sa mise en œuvre au cours des prochaines années. Ce projet vise à concilier l'offre de services avec les besoins de la clientèle dans toutes les régions du Québec et la disponibilité des ressources de l'organisation. La Déclaration de services a également été bonifiée afin d'intégrer des indicateurs de délai de service à la clientèle. La Financière agricole souhaite ainsi maintenir un niveau élevé de qualité de services. Le travail du personnel des centres de service représente à cet égard une grande force organisationnelle. Les sondages sur la satisfaction de la clientèle le démontrent d'ailleurs depuis plusieurs années.

Cadre financier

La Financière agricole est une société administrative régie par un encadrement réglementaire et financier spécifique qui balise ses interventions. L'organisation est actuellement en maîtrise de son cadre financier et elle réalise des surplus budgétaires. L'effet combiné d'un contexte économique favorable en agriculture, d'une gestion efficace des programmes et d'un contrôle rigoureux du budget a eu un impact positif sur la situation financière de l'organisation au cours des dernières années. Toutefois, le cadre financier de La Financière agricole demeure exposé à plusieurs risques, notamment la volatilité des prix des produits agricoles, les accords commerciaux, les conditions météorologiques soumises aux effets des changements climatiques et les aléas naturels. L'organisation a mis en place à cet égard une réserve de 317 millions de dollars pour ses programmes d'assurance et de protection du revenu agricole au cours de son précédent plan stratégique. Au terme de l'exercice 2017-2018, le Fonds d'assurance stabilisation des revenus agricoles présentait un déficit de 245,7 millions de dollars, en diminution comparativement à l'année précédente où le déficit s'établissait à 292,5 millions de dollars. Le Fonds d'assurance récolte présentait un avoir de 407,7 millions de dollars au 31 mars 2018, alors qu'il s'élevait à 377,8 millions l'année précédente. Le solde du compte dédié aux garanties de prêts s'élevait à 177,1 millions de dollars au 31 mars 2018, comparativement à 174,6 millions de dollars l'année précédente. Ces montants incluent une réserve de 100 millions de dollars, ce qui permettrait à l'organisation de respecter ses obligations advenant une période économique difficile. La Financière agricole entend demeurer vigilante dans la gestion de ses ressources financières.



Nos enjeux

A 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. Des entreprises agricoles et agroalimentaires durables et prospères
- 2. La performance organisationnelle

À partir de ces enjeux, deux orientations et dix objectifs ont été établis. Des indicateurs de performance ont été déterminés afin de mesurer chacun de ces objectifs, dont des indicateurs d'effet-impact. Pour la plupart des indicateurs, les cibles ont été établies en considérant l'évolution historique, l'année financière 2017-2018 étant la base de référence. Les cibles tiennent également compte de résultats d'exercices d'étalonnage réalisés au cours des deux dernières années. L'organisation a effectué une étude de performance comparée en 2017-2018 auprès de cinq organisations qui ont des mandats similaires à La Financière agricole dans le domaine agricole, dont quatre organisations d'autres provinces canadiennes et une organisation fédérale. D'autres exercices d'étalonnage ont aussi été faits auprès d'autres organisations publiques québécoises, entre autres en matière de développement durable et de ressources humaines.

ENJEU 1

Des entreprises agricoles et agroalimentaires durables et prospères

Le Plan stratégique 2018-2022 de La Financière agricole s'inscrit en continuité du précédent. Toutefois, plusieurs développements sont envisagés par l'organisation au cours des prochaines années, notamment afin de contribuer à la Politique bioalimentaire 2018-2025 *Alimenter notre monde*. De par sa mission et sa vision, La Financière agricole entend donc poursuivre son soutien et son appui au développement durable des entreprises agricoles et agroalimentaires du Québec afin qu'elles soient prospères. Pour faire face à cet enjeu, l'organisation a identifié une première orientation, soit de contribuer au développement économique des entreprises. À cet égard, La Financière agricole entend agir sur une offre adaptée de produits de gestion des risques et de financement agricole et agroalimentaire, sur le soutien à la réussite de la relève agricole et des entreprises en démarrage, sur l'appui au développement durable en entreprise et sur l'amélioration de l'accompagnement de la clientèle.

Orientation 1 Contribuer au développement économique des entreprises

Objectif 1: Offrir des produits de gestion des risques agricoles adaptés

Dans le cadre de son prochain plan stratégique, La Financière agricole poursuivra des travaux en vue d'adapter son offre de produits en gestion des risques agricoles, et ce, en cohérence avec la politique bioalimentaire québécoise. Dans son précédent plan stratégique, La Financière agricole a mis en œuvre les recommandations du Groupe de travail sur la sécurité du revenu en agriculture retenues par le gouvernement. Ce groupe de travail a été mis sur pied à l'automne 2013 et son rapport a été rendu public en février 2015. Son mandat était de formuler des recommandations concernant l'adaptation des outils de gestion des risques agricoles. Dans le cadre de son prochain plan stratégique, l'organisation finalisera certaines mesures découlant de ces recommandations.

L'organisation mettra aussi en œuvre les modifications à certains paramètres des programmes fédéraux-provinciaux-territoriaux découlant de la signature du Partenariat canadien pour l'agriculture en mars 2018, dont des modifications à la marge de référence limitée aux dépenses admissibles du programme Agri-stabilité ainsi qu'une diminution de la valeur maximale des ventes nettes ajustées (VNA) au programme Agri-investissement.

L'organisation a également réalisé dans son précédent plan stratégique la plupart des actions prévues dans son Plan de modernisation de l'assurance récolte 2014-2018. Ce plan avait entre autres pour objectif d'actualiser et de simplifier les protections existantes, tout en assurant le développement de nouvelles protections. Un Groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'assurance récolte, auquel siègent des représentants de la clientèle, a d'ailleurs été créé au début de l'année 2018. Il a comme mandat de proposer des pistes afin d'adapter ce programme aux préoccupations des producteurs agricoles et aux avancées technologiques et agronomiques, et ce, en considérant les enjeux énoncés dans la politique bioalimentaire québécoise, notamment les changements climatiques et les cultures émergentes. La mise en œuvre de ces pistes nécessitera plusieurs activités de développement au cours des prochaines années.

La Financière agricole souhaite ainsi augmenter les valeurs assurées de son programme ASREC. De même, elle entend améliorer ou maintenir, lorsqu'il est déjà élevé, le taux de couverture du marché de ses programmes de gestion des risques. Cet indicateur permet à La Financière agricole d'évaluer si ses programmes répondent aux besoins des entreprises agricoles. L'organisation souhaite enfin améliorer le taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de ces programmes. Elle devra donc faire preuve d'innovation afin de pouvoir adapter son offre de produits de gestion des risques agricoles et d'ainsi atteindre les cibles qu'elle s'est fixées, particulièrement à l'égard de son programme ASREC. Des travaux visant l'optimisation des processus de révision, de conception et de mise en œuvre de ses programmes selon la méthode du Lean Management sont d'ailleurs en cours à cette fin.

1.1 Montant des valeurs assurées au Programme d'assurance récolte

Exercice	Référence 2017-2018	2019-2020	2021-2022
Année d'assurance	2017	2019	2021
Cibles	1236,3 M\$	1 450 M\$	1 484 M\$

1.2 Taux de couverture du marché des programmes de gestion des risques Cibles :

Programmes	Référence 2017-2018	Étalonnage	2019-2020	2021-2022
ASRA	89 %	S.O.	90 %	90 %
ASREC	59 %	65 %	62 %	65 %
Agri-stabilité	79 %	55 %	80 %	80 %
Agri-Québec Plus	85 %	S.O.	87 %	90 %
Agri-investissement	94 %	88 %	94 %	94 %
Agri-Québec	96 %	S.O.	96 %	96 %

Formules de calcul:

ASREC et ASRA: valeur de la production assurée/valeur estimée de tous les produits agricoles admissibles aux programmes au Ouébec.

AGRI: recettes du marché agricole des participants aux programmes/recettes du marché agricole totales au Québec.

1.3 Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des programmes de gestion des risques agricoles Cibles:

Programmes	Référence 2017-2018	2019-2020	2021-2022
ASRA	63 %	67 %	70 %
ASREC	60 %	65 %	70 %
Agri-stabilité	65 %	68 %	70 %
Agri-Québec Plus	67 %	69 %	70 %
Agri-investissement	75 %	77 %	80 %
Agri-Québec	73 %	76%	80 %

Objectif 2 : Offrir des produits de financement agricole et agroalimentaire adaptés

La Financière agricole poursuivra aussi ses travaux à l'égard de la modernisation de son offre de produits de financement agricole et agroalimentaire afin d'appuyer l'investissement dans les entreprises, contribuant ainsi à la cible prévue à cet effet dans la politique bioalimentaire québécoise. L'organisation a déterminé dans son précédent plan stratégique des orientations organisationnelles en vue de cette modernisation. Les objectifs de ces travaux sont d'adapter le niveau d'intervention aux besoins de la clientèle, de continuer d'exercer une gestion rigoureuse des activités de crédit et d'augmenter l'efficacité opérationnelle. Par conséquent, les orientations organisationnelles consistent à augmenter la limite actuelle d'engagements financiers sur les garanties de prêts de 5 à 15 millions de dollars, de simplifier la démarche d'affaires avec les clients et de réaliser une refonte des systèmes d'information en financement.

La mise en œuvre de ces orientations est amorcée et doit se poursuivre. Toutefois, il s'agit d'un chantier majeur qui impliquera plusieurs activités de développement au cours des prochaines années. L'organisation entend ainsi améliorer le taux de couverture du marché de ses programmes de financement. Elle souhaite en effet maintenir

une présence significative sur le marché du crédit agricole pour conserver une expertise et les outils nécessaires afin d'être en mesure d'intervenir lors d'une conjoncture défavorable. De plus, elle vise une augmentation du taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de ses programmes de financement. Des façons de faire innovantes devront donc être mises en œuvre par l'organisation afin de poursuivre les travaux de modernisation de l'offre de produits de financement agricole et agroalimentaire au bénéfice de sa clientèle. Par ailleurs, sa filiale Capital Financière agricole inc. poursuivra ses investissements en capital de risque auprès de PME du secteur agroalimentaire. En collaboration avec les autres ministères et organismes concernés, des réflexions pourront également être réalisées par La Financière agricole afin d'accompagner davantage les entreprises agricoles et agroalimentaires dans leurs projets d'investissement, notamment les PME du secteur de la transformation alimentaire.

2.1 Taux de couverture du marché des programmes de financement agricole Cibles :

Programme	Référence 2017-2018	Étalonnage	2019-2020	2021-2022
Financement	34%	27 %	36 %	38 %

Formule de calcul: encours de La Financière agricole/dette agricole long terme au Québec.

2.2 Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des programmes de financement Cibles :

Programmes	Référence 2017-2018	2019-2020	2021-2022
Financement	84 %	85 %	87 %
Subvention à la relève à temps partiel	72 %	79 %	85 %
Subvention à la relève à temps plein	80 %	83 %	85 %
Programme d'appui à la diversification et au développement régional (PDDR)	85 %	86 %	87 %
Programme d'appui au développement des entreprises agricoles du Québec (PADEAQ)	85 %	86 %	87 %

2.3 Montant investi en capital de risque par Capital Financière agricole inc. Cible:

• 2,5 millions de dollars annuellement d'ici mars 2022 (1,8 million en moyenne entre 2015-2016 et 2017-2018)

Objectif 3 : Soutenir la réussite de la relève agricole et des entreprises en démarrage

Pour assurer le développement du secteur agricole, une attention toute particulière doit être apportée à la relève agricole et aux entreprises en démarrage. La Financière agricole offre à cet égard un programme d'appui financier depuis plusieurs années. Elle est à même de constater que le bassin de personnes pour l'octroi de ces subventions est restreint, d'où l'importance de poursuivre ces mesures d'appui. Dans son précédent plan stratégique,

l'organisation a appuyé en moyenne 443 personnes de la relève agricole annuellement entre 2015-2016 et 2017-2018. Le Programme d'appui financier à la relève agricole a été bonifié au 1^{er} avril 2018 afin de répondre aux besoins des entreprises, notamment celles à temps partiel qui démarrent en agriculture. Les bonifications concernent entre autres une protection contre la hausse des taux d'intérêt pour les entreprises de la relève agricole à temps partiel, des frais administratifs minimums en financement pendant une période de dix ans et un congé de versement de capital jusqu'à cinq ans sous certaines conditions. Leur mise en œuvre est prévue à partir de l'année financière 2018-2019. La Financière agricole a également apporté des bonifications pour la relève agricole dans ses programmes ASRA et ASREC.

L'organisation souhaite ainsi poursuivre son soutien à la réussite de la relève agricole et des entreprises en démarrage afin de leur permettre d'aller de l'avant dans leurs projets entrepreneuriaux, et ce, comme le préconise la politique bioalimentaire québécoise. La Financière agricole vise donc l'amélioration du taux d'adhésion de la relève à l'ASREC et le maintien de celui à l'ASRA. Elle entend aussi appuyer au moins 460 personnes de la relève agricole annuellement pour faire en sorte qu'au moins 85 % des entreprises au sein desquelles ces personnes sont impliquées œuvrent toujours en agriculture après trois ans. La Financière agricole entend aussi poursuivre la collaboration avec ses partenaires, notamment le MAPAQ, afin d'appuyer la relève agricole.

3.1 Taux d'adhésion de la relève aux programmes ASREC et ASRA Cibles :

Programmes	Référence 2017-2018	2019-2020	2021-2022
ASREC	65 %	70 %	80 %
ASRA	90 %	90 %	90 %

- 3.2 Nombre de personnes ayant qualifié une entreprise pour l'obtention d'une subvention à la relève Cible :
 - 460 personnes annuellement d'ici mars 2022 (443 personnes en moyenne entre 2015-2016 et 2017-2018)
- 3.3 Pourcentage d'entreprises ayant obtenu une subvention à la relève qui œuvre toujours en agriculture après trois ans

Cible:

• Au moins 85 % annuellement d'ici mars 2022

Objectif 4 : Appuyer le développement durable en entreprise

La Financière agricole entend appuyer davantage le développement durable en entreprise. À cette fin et en cohérence avec la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020, elle élabore actuellement son prochain plan d'action de développement durable de façon à ce qu'il s'arrime à sa planification stratégique et lui permette d'atteindre les cibles qu'elle s'est fixées. L'organisation souhaite notamment renforcer la prise en compte des bonnes pratiques agricoles et agroalimentaires ou des priorités sociétales dans ses programmes. Des actions à cet effet seront intégrées au Plan d'action de développement durable 2018-2022. La Financière agricole s'est donné comme objectif d'augmenter le nombre d'entreprises agricoles clientes ayant bénéficié d'une mesure

de soutien spécifique aux pratiques agroenvironnementales ou socialement responsables, et ce, en cohérence avec la politique bioalimentaire québécoise. Les pratiques agroenvironnementales ou socialement responsables peuvent par exemple être liées à l'efficacité énergétique et au bien-être animal ou consister en des modes de production agricole respectueux des ressources naturelles et des écosystèmes. À cette fin, La Financière agricole a adapté ses programmes afin de considérer les particularités de l'agriculture biologique, notamment en offrant un prix unitaire spécifique pour les cultures sous régie biologique dans plusieurs protections en assurance récolte. L'organisation souhaite poursuivre son appui au cours des prochaines années auprès des entreprises qui s'investiront dans ce mode de production écoresponsable. Elle vise ainsi à augmenter le montant des valeurs assurées en production biologique au programme ASREC afin de contribuer à la cible de la politique bioalimentaire québécoise visant à doubler les superficies en production biologique d'ici 2025.

4.1 Nombre d'entreprises agricoles clientes ayant bénéficié d'une mesure de soutien spécifique aux pratiques agroenvironnementales ou socialement responsables
Cibles:

Référence 2017-2018	2019-2020	2021-2022
426 entreprises	1 300 entreprises	1 500 entreprises

4.2 Montant des valeurs assurées en production biologique au programme ASREC

Exercice	Référence 2017-2018	2019-2020	2021-2022
Année d'assurance	2017	2019	2021
Cibles	40,1 M\$	88 M\$	100 M\$

Objectif 5 : Améliorer l'accompagnement de la clientèle

Dans le cadre du renouvellement de son approche client, La Financière agricole a mis à jour sa Déclaration de service à la clientèle au cours des dernières années. Elle a aussi réalisé un projet majeur d'optimisation de la collecte d'informations auprès de la clientèle afin de réduire la quantité d'information que les clients doivent transmettre. La Financière agricole entend poursuivre ses efforts au cours des prochaines années en améliorant davantage son accompagnement auprès de la clientèle. Pour ce faire, elle prévoit mettre en place un modèle et des outils innovants de gestion des relations avec la clientèle (GRC) qui permettront entre autres de faciliter les relations d'affaires entre les employés de l'organisation et ses clients. Il s'agit d'un chantier majeur qui impliquera plusieurs activités au cours des prochaines années. L'organisation étant détentrice d'informations sectorielles stratégiques, elle souhaite également mettre davantage à contribution son expertise au bénéfice de sa clientèle. Dans le cadre du projet de révision du modèle d'affaires en financement agricole et agroalimentaire, La Financière agricole est en réflexion constante afin de cerner des façons de faire pour améliorer l'accompagnement de sa clientèle. Elle espère ainsi augmenter le taux de satisfaction à l'égard de son service à la clientèle.

5.1 Taux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle

Exercice	Référence 2017-2018	2019-2020	2021-2022
Cibles	80 %	82 %	85 %

ENJEU 2

La performance organisationnelle

La performance étant au cœur de la vision de La Financière agricole, il s'agit d'un enjeu très important pour l'organisation. La deuxième orientation établie à cet égard, qui consiste à renforcer l'expertise et l'innovation, prend tout son sens considérant le risque accru lié à la gestion de l'expertise au sein de l'organisation après les nombreux départs à la retraite des dernières années. L'organisation n'a pas établi un objectif ni des indicateurs et des cibles spécifiques à l'égard de la notion d'innovation, car pour atteindre l'ensemble des cibles qu'elle s'est fixées dans le présent plan stratégique et demeurer performante, elle devra démontrer de la créativité dans ses façons de faire. À cette fin, La Financière agricole entend agir plus particulièrement sur le développement des compétences de ses employés, un milieu de travail mobilisant, un virage numérique, l'intégration de pratiques de gestion écoresponsables et une gestion optimale des ressources financières.

Orientation 2 Renforcer l'expertise et l'innovation

Objectif 6 : Intensifier le développement des compétences des employés

La Financière agricole a l'intention d'intensifier le développement des compétences de ses employés au cours des prochaines années. À cette fin, des investissements en formation seront faits et des activités de transfert d'expertise seront déployées pour optimiser et renforcer la capacité organisationnelle, et ce, dans une perspective d'amélioration continue. Un plan de développement des ressources humaines a été élaboré au cours des deux dernières années afin de soutenir l'organisation dans sa gestion de l'expertise. Un cadre de formation à l'égard de ses programmes de financement a notamment été élaboré. L'organisation est à élaborer un cadre similaire à l'égard de ses programmes d'assurance et de protection du revenu. Avec l'entrée en fonction de plusieurs nouvelles ressources au sein de l'organisation, ces formations s'avèrent essentielles afin de renforcer l'expertise, favoriser l'innovation et ainsi permettre à l'organisation de réaliser sa mission. La Financière agricole vise donc une augmentation importante du nombre moyen de jours de formation par employé au cours des prochaines années afin de se rapprocher des résultats de son exercice d'étalonnage réalisé à cet égard avec d'autres sociétés d'État québécoises. L'atteinte de cette cible ambitieuse situerait ainsi La Financière agricole au-delà de ses obligations gouvernementales en matière de formation.

6.1 Nombre moyen de jours de formation par employé

Exercice	Référence 2017-2018	Étalonnage	2019-2020	2021-2022
Cibles	2,7 jours	3,2 jours	3,0 jours	3,2 jours

Objectif 7: Offrir un milieu de travail mobilisant

La Financière agricole souhaite également offrir un milieu de travail mobilisant, condition propice à l'innovation et à la performance organisationnelle. À cet effet, des efforts seront consacrés pour accompagner les employés dans le changement, préserver leur santé physique et psychologique et améliorer l'organisation du travail,

notamment en optimisant les processus. Deux mesures de la mobilisation seront réalisées auprès de l'ensemble des employés au cours du prochain plan stratégique afin d'évaluer l'atteinte de cet objectif. L'organisation souhaite à cette fin obtenir une certification reconnue liée à la mobilisation des employés d'ici mars 2022. Une telle certification lui permettra de s'étalonner avec d'autres organisations et de mesurer ainsi sa performance en matière de mobilisation dans une perspective d'amélioration continue.

7.1 Obtention d'une certification liée à la mobilisation des employés Cible :

Mars 2022

Objectif 8 : Prendre le virage numérique

La Financière agricole a amorcé au cours des dernières années la modernisation de ses systèmes informatiques de mission qui soutiennent la livraison de ses programmes, de même que ses modes d'échange avec sa clientèle, dont ses services en ligne. L'organisation entend poursuivre ces travaux afin de prendre un virage numérique au cours des prochaines années, considérant la nécessité de faire évoluer les outils et les approches de travail en lien avec les ressources informationnelles. Il s'agit d'un chantier majeur pour l'organisation qui impliquera plusieurs activités de développement échelonnées sur plusieurs années. À cette fin, l'organisation entend actualiser son architecture d'entreprise afin de bonifier sa vision d'affaires des prochaines années. La structure de gestion des projets de développement de l'organisation devra aussi être optimisée afin de traduire la vision des affaires dans les projets informationnels et favoriser les synergies dans la gestion des projets. De plus, une réorganisation de ses ressources informationnelles sera réalisée afin d'assurer la disponibilité des ressources et de développer l'expertise nécessaire à la réalisation des projets informationnels. La Financière agricole devra faire preuve d'innovation pour être en mesure de relever cet important défi. Elle vise ainsi l'amélioration du taux d'utilisation de ses services en ligne et de l'indice de l'état de santé de ses systèmes informatiques de mission en vue d'accroître sa performance organisationnelle.

8.1 Taux d'utilisation des services en ligne

Exercice	Référence 2017-2018	2019-2020	2021-2022
Cibles	57 %	60 %	65 %

8.2 Indice de l'état de santé des systèmes informatiques de mission*

Exercice	Référence 2017-2018	2019-2020	2021-2022
Cibles	4,5/10	4,6/10	4,9/10

^{*} Basé sur les critères établis par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Objectif 9: Intégrer des pratiques de gestion écoresponsables

La Financière agricole souhaite intégrer davantage de pratiques écoresponsables dans ses façons de faire. À cette fin et en cohérence avec la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020, elle élabore actuellement son prochain plan d'action de développement durable de façon à ce qu'il s'arrime à sa planification stratégique et lui permette d'atteindre les cibles qu'elle s'est fixées. Elle a réalisé au cours des dernières années une autoévaluation de l'intégration du développement durable à partir de la norme BNQ 21000. D'autres organisations publiques ont accepté de faire part de leurs résultats afin de s'étalonner. La Financière agricole souhaite ainsi améliorer sa performance à cet égard. Cette autoévaluation a permis de dresser un portrait de l'avancement du développement durable au sein de l'organisation et de cerner des moyens pour s'engager davantage dans cette démarche. Des actions à cet effet seront intégrées au Plan d'action de développement durable 2018-2022.

9.1 Niveau d'intégration du développement durable en fonction de la norme BNQ 21000

Exercice	Référence 2017-2018	Étalonnage	2019-2020	2021-2022
Cibles	3/5	3/5	3,3/5	3,5/5

Objectif 10 : Assurer une gestion optimale des ressources financières

Le respect de son cadre financier constitue un enjeu important 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 perte découlant des engagements financiers bénéficiant de la garantie de prêts, s'avère essentielle dans ce contexte. L'organisation continuera à exercer une gestion optimale de ses ressources financières tout en tenant compte des projets de développement en cours, particulièrement ceux qui concernent ses programmes de gestion des risques et de financement agricole et agroalimentaire, de même que ses systèmes informationnels. Elle souhaite à cet égard maintenir un coût de revient comparable à la moyenne des trois dernières années pour ses principaux programmes, excluant l'inflation. Elle entend aussi poursuivre ses pratiques dans l'application de la Politique de financement des services publics.

10.1 Coût de revient par client des programmes Cibles :

• Coût moyen annuel comparable à la moyenne des trois dernières années d'ici mars 2022, excluant l'inflation

Programmes	Référence - Coût moyen des trois dernières années	Étalonnage
ASRA	582\$	S.O.
ASREC	1 096 \$*	1613\$
Agri-stabilité	387\$	968\$
Agri-Québec Plus	106\$	S.O.
Agri-investissement	100\$	S.O.
Agri-Québec	146\$	S.O.
Financement	1 760 \$	2420\$

^{*} Excluant la sauvagine.



Le bilan du Plan stratégique 2015-2018

organisation peut conclure que sa performance concernant l'atteinte de ses objectifs stratégiques est globalement très satisfaisante. En effet, 12 des 18 indicateurs sont atteints, 3 sont atteints en partie, 2 sont non atteints et un seul indicateur était non mesurable au 31 mars 2018, mais l'action correspondante était en voie de réalisation.

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

Indicateur: Mise en œuvre des recommandations du Groupe de travail sur la sécurité du revenu en agriculture retenues par le gouvernement.

Cible: 100 % des recommandations retenues mises en œuvre d'ici mars 2018.

Résultat au	Résultat au	Résultat au	Atteint ¹⁴	Atteint	Non
31 mars 2016	31 mars 2017	31 mars 2018		en partie	atteint
100 %	100 %	100 %	X		

Indicateur: Montant des valeurs assurées à la suite de la mise en œuvre du Plan de modernisation de l'assurance récolte 2014-2018.

Cible : Augmentation de 10 % d'ici mars 2018 des valeurs assurées en assurance récolte sur la base des résultats de l'année d'assurance 2015.

Résultat au 31 mars 2016	Résultat au 31 mars 2017	Résultat au 31 mars 2018	Atteint	Atteint en partie	Non atteint
Valeurs assurées 2015 : 1 136,6 M\$	Valeurs assurées 2016: 1166,3 M\$	Valeurs assurées 2017 : 1236,3 M\$			
L'augmentation des valeurs assurées sera mesurée à compter de 2016-2017	Augmentation de 2,6% entre 2015 et 2016	Augmentation de 8,8 % entre 2015 et 2017*		X	

^{*} Les valeurs assurées préliminaires de 2018 s'élèvent à 1452,7 M\$, ce qui représente une augmentation de 27,8 % par rapport à l'année 2015.

^{14.} Signification des 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.

Indicateur: Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des programmes de gestion des risques agricoles. **Cible:** 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.

Cible	Résultat au 31 mars 2016	Résultat au 31 mars 2017	Résultat au 31 mars 2018	Atteint	Atteint en partie	Non atteint
Agri-investissement (cible pour 2018: 66 %)	59 %	72 %	75 %			
Agri-Québec (cible pour 2018: 63 %)	58 %	73 %	73 %			
Agri-Québec Plus (cible pour 2018: 62 %)	56 %	61 %	67 %			
Agri-stabilité (cible pour 2018: 58%)	55 %	63 %	65 %	Х		
ASRA (cible pour 2018: 58%)	53 %	62 %	63 %			
ASREC (cible pour 2018: 56 %)	51 %	63 %	60 %			

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

Indicateur: Adoption d'orientations organisationnelles visant la modernisation du modèle d'affaires en matière de financement agricole et agroalimentaire.

Cible: Mars 2018.

Résultat au	Résultat au	Résultat au	Atteint	Atteint	Non
31 mars 2016	31 mars 2017	31 mars 2018		en partie	atteint
Non débuté	L'analyse menant à l'élaboration d'orientations en financement est terminée	Les orientations organisationnelles ont été adoptées en mai 2017	X		

Indicateur: 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.

Cible: 275 M\$15 en 2017-2018.

Résultat au	Résultat au	Résultat au	Atteint	Atteint	Non
31 mars 2016	31 mars 2017	31 mars 2018		en partie	atteint
192,4 M\$ (160 M\$ en 2015)	275,7 M\$	273,1 M\$	X		

Indicateur: Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des programmes de financement.

Cible: Augmentation de 10 % d'ici mars 2018 pour chacun des programmes de financement sur la base des résultats du sondage de 2015.

Cible	Résultat au 31 mars 2016	Résultat au 31 mars 2017	Résultat au 31 mars 2018	Atteint	Atteint en partie	Non atteint	
Financement de l'agriculture (cible pour 2018: 72 %)	65 %	87 %	84 %				
Appui financier à la relève agricole Subvention au démarrage (cible pour 2018: 65 %)	58 %	84 %	84 % 72 %				
Appui financier à la relève agricole Subvention à l'établissement (cible pour 2018: 65 %)	56 %	83 %	80 %	X			
Appui à la diversification et au développement régional (cible pour 2018: 59 %)	53 %	75 %	85 %				
Appui au développement des entreprises agricoles du Québec ¹⁶	Non mesuré	83 %	85 %				

^{15.} La cible initiale prévue au Plan stratégique 2015-2018 prévoyait une augmentation de 160 M\$, en 2015, à 185 M\$, en 2018. Elle a été ajustée à 200 M\$ pour 2016-2017 et à 275 M\$ pour 2017-2018.

^{16.} Ce programme a été créé le 12 février 2016. Le taux de satisfaction envers ce nouveau programme a été mesuré pour la première fois au 31 mars 2017. La cible de 10 % d'augmentation par rapport à 2015 ne s'applique donc pas ici.

Indicateur: Montant investi en capital de risque par Capital Financière agricole inc. pour soutenir le secteur agroalimentaire et nombre d'emplois créés ou maintenus.

Cible: 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).

Résultat au 31 mars 2016	Résultat au 31 mars 2017	Résultat au 31 mars 2018	Atteint	Atteint en partie	Non atteint
2,8 M\$ investis	1,5 M\$ investis	1,1 M\$ investis			
489 emplois créés ou maintenus	368 emplois créés ou maintenus	365 emplois créés ou maintenus		X	

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

Indicateur: Nombre de jeunes ayant qualifié une entreprise pour l'obtention d'une subvention à l'établissement ou au démarrage.

Cible: 425 jeunes annuellement (415 jeunes en moyenne entre 2012-2013 et 2014-2015).

Résultat au	Résultat au	Résultat au	Atteint	Atteint	Non
31 mars 2016	31 mars 2017	31 mars 2018		en partie	atteint
398 jeunes	478 jeunes	454 jeunes	X		

Indicateur: Jeunes ayant reçu une subvention et dont l'entreprise œuvre toujours en agriculture après trois ans. **Cible:** Maintien d'un taux d'au moins 85 % annuellement d'ici mars 2018.

Résultat au 31 mars 2016	Résultat au 31 mars 2017	Résultat au 31 mars 2018	Atteint	Atteint en partie	Non atteint
91 %	91 %	89 %	X		

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

Indicateur: Taux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle.

Cible: Augmentation de 74 % en 2015 à 85 % en 2018.

Résultat au 31 mars 2016	Résultat au 31 mars 2017	Résultat au 31 mars 2018	Atteint	Atteint en partie	Non atteint
78 %	83 %	80 %			X

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

Indicateur: Clientèle bénéficiant d'une réduction de la quantité d'informations à transmettre.

Cible: 20 % d'ici mars 2018.

Résultat au 31 mars 2016	Résultat au 31 mars 2017	Résultat au 31 mars 2018	Atteint	Atteint en partie	Non atteint
Il est planifié d'implanter la solution permettant d'atteindre cette cible en 2017	d'implanter la solution d'implanter la solution permettant d'atteindre	La solution a été implantée le 31 octobre 2017 Au 31 mars 2018,	Non applicable		
		cet indicateur ne peut être mesuré			
		Celui-ci pourra être mesuré après la fin de la période de transmission des données 2017, laquelle se termine le 31 décembre 2018			

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

Indicateur: Taux de satisfaction générale de la clientèle. **Cible:** Augmentation de 77 % en 2015 à 85 % en 2018.

Résultat au	Résultat au	Résultat au	Atteint	Atteint	Non
31 mars 2016	31 mars 2017	31 mars 2018		en partie	atteint
81 %	87 %	85 %	X		

Objectif 7: Favoriser un environnement de travail sain et mobilisateur

Indicateur: Taux de mobilisation des employés.

Cible: Augmentation de 5 % du taux de mobilisation de 2015 à 2018.

Résultat au	Résultat au	Résultat au	Atteint	Atteint	Non
31 mars 2016	31 mars 2017	31 mars 2018		en partie	atteint
Taux de mobilisation 2015 : 76 % L'augmentation de ce taux sera mesurée en 2017-2018	L'augmentation de ce taux sera mesurée en 2017-2018 Cible pour 2018: 80%	Augmentation de 4 % entre 2015 et 2017 Taux de mobilisation 2017 : 79 %		X	

Indicateur: Nombre moyen de jours d'absence en maladie et en invalidité.

Cible: Inférieur à 15 % au nombre moyen de jours d'absence de la fonction publique.

Résultat au	Résultat au	Résultat au	Atteint	Atteint	Non
31 mars 2016	31 mars 2017	31 mars 2018		en partie	atteint
Inférieur de 41,8 % au nombre moyen de jours d'absence au sein de la fonction publique	Inférieur de 41,1 % au nombre moyen de jours d'absence au sein de la fonction publique	Inférieur de 22,6 % au nombre moyen de jours d'absence au sein de la fonction publique	Χ		

Objectif 8 : Optimiser les processus d'affaires et les systèmes informationnels associés

Indicateur: Réduction du délai de traitement des processus optimisés.

Cible: 20 % au terme de l'optimisation des processus ciblés.

Résultat au	Résultat au	Résultat au	Atteint	Atteint	Non
31 mars 2016	31 mars 2017	31 mars 2018		en partie	atteint
Traitement des demandes de garanties de prêts: réduction du délai de 30 % Traitement des dossiers liés aux programmes AGRI: réduction du délai de 60 %	Gestion des changements aux infrastructures technologiques: réduction du délai de 77,6 % Établissement des paramètres en ASREC: réduction du délai de 57,5 % Traitement des demandes de requêtes: réduction du délai de 68,8 %	2 projets en cours	X		

Objectif 9: Assurer une saine gestion des risques financiers

Indicateur: Risques financiers priorisés ayant fait l'objet de mesures de contrôle.

Cible: 100 % 17

Bilan annuel des mesures de contrôle.

Résultat au	Résultat au	Résultat au	Atteint	Atteint	Non
31 mars 2016	31 mars 2017	31 mars 2018		en partie	atteint
L'exercice de détermination des risques organisationnels majeurs, préalable à la mesure de cet Indicateur, est toujours en cours	100 % Bilan des mesures de contrôle à renforcer réalisé	Atteint au 31 mars 2017	Х		

Indicateur: Mise en place d'une réserve pour des programmes d'assurance et de protection du revenu agricole. **Cible:** 317 M\$ d'ici mars 2018.

Résultat au	Résultat au	Résultat au	Atteint	Atteint	Non
31 mars 2016	31 mars 2017	31 mars 2018		en partie	atteint
170 M\$	La réserve de 317 M\$ est entièrement capitalisée	Atteint au 31 mars 2017	X		

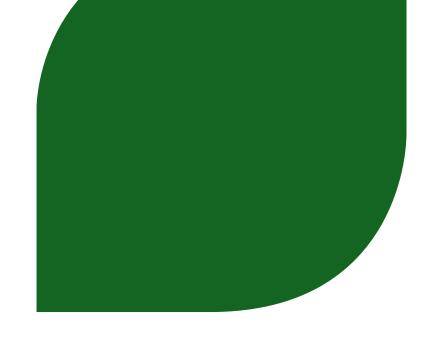
Objectif 10 : Exercer un contrôle serré des dépenses d'administration

Indicateur: Coût de revient par client des principaux programmes (ASRA, ASREC, AGRI et Financement). **Cible:** Diminution annuelle de 0,5 % et plus par rapport à l'année précédente.

Variation du coût de revient par client par rapport à l'année précédente	Résultat au 31 mars 2016	Résultat au 31 mars 2017	Résultat au 31 mars 2018	Atteint	Atteint en partie	Non atteint
Agri-investissement	+7,81%	+4,99 %	-12,47 %			
ASREC	-11,23 %	+3,76%	+17,56 %			
ASRA	+0,35 %	-9,79 %	+10,94%			
Agri-stabilité	-11,70%	+0,23 %	-13,04%			X
Agri-Québec	-6,85 % ¹⁸	-9,89 %	-11,79 %			
Agri-Québec Plus	-5,16 % ¹⁸	-15,78 %	-45,98 %			
Financement	-1,23 %	+5,76%	+5,52 %			

^{17.} La cible initiale était de 100 % annuellement. Elle a été ajustée à 100 %.

^{18.} Comparaison de la variation du coût de revient global du programme par rapport à l'année précédente plutôt que la variation du coût de revient par client, et ce, en raison des changements apportés aux modalités de programmes rendant inadmissibles les clients sous ASRA. Par conséquent, l'ajustement dans l'exercice 2015-2016 du nombre de clients Agri-Québec et Agri-Québec Plus rend non représentatif le résultat de la variation du coût de revient par client. La donnée devient comparable au terme de l'exercice 2016-2017.





La Financière agricole Québec