



Pour l'avenir de
l'agroindustrie

2010-2011
RAPPORT ANNUEL

Compte rendu analytique de la direction

Survol de l'industrie	29
Tendances mondiales.....	29
Conjoncture économique	29
Aperçu de l'industrie agricole.....	30
Répercussions actuelles et potentielles sur FAC	32
Survol stratégique	33
Vision et stratégie	33
Indicateur de performance global de FAC	33
Thèmes stratégiques et résultats pour 2010-2011	34
Engagement envers l'agriculture	34
Expérience client	37
Efficience et exécution	39
Culture et expérience employé	42
Solidité financière	45
Examen des résultats financiers	48
Résultats financiers par rapport au plan	48
Résultats financiers par rapport à l'exercice précédent et perspectives	49
Croissance du portefeuille	49
Champs d'activité	52
Rentabilité	56
Qualité du crédit	58
Efficience	63
Financement et liquidités	64
Gains réalisés par l'actionnaire.....	66
Cibles, objectifs et initiatives futurs pour 2011-2012	67
Expérience client	68
Efficience et exécution	69
Expérience employé.....	70
Viabilité financière et risque d'entreprise	71
Gestion du risque d'entreprise	72
Gouvernance du risque	72
Principaux risques de FAC	74
Modifications apportées aux normes comptables	76
Dernières modifications	76
États financiers consolidés et participation minoritaire.....	76
Modifications futures	76
Normes internationales d'information financière	76

Survol de l'industrie

Tendances mondiales

FAC exerce ses activités dans les secteurs de l'agriculture et de la finance. Les forces du marché et les tendances mondiales qui façonnent ces deux secteurs touchent tous ceux et celles qui jouent un rôle dans l'industrie agricole et agroalimentaire. C'est pourquoi nous continuons de surveiller les retombées de la crise financière mondiale, la demande accrue d'aliments, la hausse des prix à l'échelle mondiale, les préoccupations environnementales et l'utilisation de produits agricoles à des fins autres que l'alimentation. Les connaissances et les opinions au sujet de ces questions varient et font instantanément l'objet de discussions dans les médias sociaux et sur Internet.

Plusieurs tendances sont susceptibles d'avoir une incidence directe sur l'agriculture canadienne. L'alimentation mondiale s'occidentalise de plus en plus. Les données démographiques changent. Les populations vieillissent dans les pays occidentaux et augmentent dans les pays en développement, une tendance qui continuera de modifier la dynamique de la demande alimentaire. Les marchés émergents sont un bon potentiel pour les produits canadiens. Pour profiter de ces occasions, de nouvelles connaissances doivent être appliquées dans certains secteurs traditionnels comme la production de fibres et d'aliments destinés à la consommation humaine et animale. D'autres projets novateurs portent notamment sur le stockage du carbone et les biocarburants.

Une attention accrue est portée à la variabilité du climat et au coût croissant de l'énergie. On prévoit que la demande en pétrole continuera d'augmenter et que cette hausse pourrait atteindre 35 p. 100 d'ici les vingt prochaines années, ce qui pourrait avoir des répercussions importantes sur les producteurs. C'est pourquoi certains d'entre eux s'efforcent déjà d'augmenter le rendement énergétique de leur exploitation, alors que d'autres ont choisi de produire de l'électricité et de vendre leur excédent au réseau électrique.

Personne ne peut prédire avec certitude comment les tendances du contexte d'exploitation externe influenceront sur le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire. FAC continuera de surveiller ces tendances, de tenir compte de leurs répercussions et de planifier des interventions stratégiques à leur égard.

Conjoncture économique

La reprise économique mondiale semble être poussée par les investissements des entreprises et les exportations. Malgré un niveau de chômage relativement élevé dans de nombreux pays, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques croit que la reprise sera viable. Parmi tous les pays industrialisés, le Canada fait figure de chef de file sur le plan de la croissance économique. Selon les prévisions économiques, la croissance du produit intérieur brut canadien annualisé devrait se situer autour de 3 p. 100. Pourtant, de nombreuses incertitudes règnent concernant la reprise économique mondiale. Parmi les facteurs qui pourraient faire obstacle à une reprise viable, notons les répercussions du séisme au Japon, les tensions soutenues au Moyen-Orient et les problèmes relatifs à la dette publique en Europe.

Le système bancaire canadien continue d'être cité en exemple sur la scène mondiale comme système qui fait preuve d'une solidité accrue depuis la crise économique. Les institutions financières du monde entier s'efforcent d'adopter des politiques de risque plus prudentes et de réduire leurs coûts d'exploitation.

FAC surveille les conséquences potentielles de l'inflation et des hausses des taux d'intérêt qui pourraient découler de la croissance économique.

Le gouvernement fédéral a clairement mis la priorité sur le retour à des budgets équilibrés. Les trois éléments clés du plan gouvernemental sont de ralentir les dépenses de stimulation économique,

Avertissement relatif aux états prospectifs

Le compte rendu analytique de la direction de FAC contient des renseignements prospectifs, fondés sur certaines hypothèses qui reflètent le plan d'action de la direction selon la conjoncture économique la plus probable. Du fait de leur nature, ces hypothèses sont rattachées à des facteurs de risque et d'incertitude. Il existe donc un risque important que les résultats varient et que les écarts soient notables. Au nombre des facteurs qui pourraient causer de tels écarts, il faut compter la conjoncture générale de l'économie et du marché, notamment les taux d'intérêt. Pour gérer une telle volatilité, la direction établit invariablement ses prévisions de résultats financiers dès le premier trimestre d'un nouvel exercice.

de mettre en œuvre des mesures ciblées pour freiner la croissance des dépenses de programmes directes et d'entreprendre un examen des fonctions administratives gouvernementales et des coûts indirects afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de celles-ci. Le gouvernement a demandé que toutes les entités gouvernementales, y compris les sociétés d'État, contrôlent leurs coûts.

Aperçu de l'industrie agricole

Les propriétaires d'entreprises agricoles et agroalimentaires canadiennes saisissent les nouvelles occasions. Selon un sondage mené en 2010 auprès du groupe consultatif Vision de FAC, l'optimisme est à son plus haut niveau depuis quatre ans. Les trois quarts des répondants (76 p. 100) estiment que la situation de leur entreprise ou exploitation agricole se sera améliorée dans cinq ans (70 p. 100 en 2009). Les producteurs agricoles canadiens sont plus nombreux que par le passé à répondre que leur situation s'est améliorée depuis cinq ans et à croire que leurs activités continueront de croître dans l'avenir. Le nombre de producteurs affirmant avoir l'intention de faire prendre de l'expansion à leur exploitation ou entreprise agricole et de diversifier leurs activités a également atteint un sommet inégalé en quatre ans. Cela ne signifie pas pour autant que l'industrie ne présente pas de défis, et ceux-ci varient considérablement d'un secteur à l'autre.

Secteur porcin

Une certaine reprise de la demande mondiale de porc a été enregistrée en 2010. En même temps, le cheptel de porcs combiné du Canada et des États-Unis a diminué, une tendance qui devrait se poursuivre en 2011. La diminution de l'offre dans les deux pays a contribué à la hausse des prix du porc. Malgré l'appréciation du dollar canadien, les éleveurs de porc du pays n'ont pas profité des mêmes gains de prix que leurs homologues américains.

Secteur bovin

Une certaine reprise de la demande mondiale a été enregistrée en 2010 dans le secteur bovin. Le cheptel bovin et le nombre d'éleveurs au Canada ont continué de diminuer pour certaines raisons, notamment l'évolution de l'âge de la main-d'œuvre dans l'industrie agricole, la hausse continue des coûts de production ainsi qu'une concurrence accrue pour les superficies de production. Sur une note positive, les prix des bovins ont augmenté considérablement et les marges se sont améliorées, surtout pour les éleveurs-naisseurs.

Secteur des grains et des oléagineux

Les conditions météorologiques ont eu des répercussions importantes sur le secteur des grains et des oléagineux en 2010. Les régions du Sud de l'Alberta, de la Saskatchewan et du Manitoba ont reçu des précipitations abondantes durant la saison de croissance, ce qui a eu pour effet de réduire la superficie totale ensemencée et de réduire la qualité des récoltes. Par ailleurs, certaines parties de la région de la rivière de la Paix, en Alberta, de l'Ontario et du Québec ont reçu peu de précipitations, ce qui s'est soldé par une baisse des rendements et la diminution de la qualité des récoltes. Par conséquent, les producteurs n'ont pu tirer pleinement profit des hausses des prix mondiaux pour les grains et les oléagineux. En cette période où les conditions de croissance et les stocks mondiaux fluctuent, les prix demeurent instables.

Au 13 mars 2011, les exportations totales de grains canadiens étaient presque 3 p. 100 plus élevées qu'il y a un an, selon la Commission canadienne des grains.

Secteur laitier

En 2009, l'Ontario, le Québec, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard (aussi désignées sous le nom de provinces du P5) se sont entendues pour harmoniser le quota laitier. Au titre de cet accord, les prix du quota sont réduits à 25 000 \$ le kilogramme, mais à des dates différentes pour chaque province. Les prix des quotas de l'Ontario et du Québec (qui représentent la majeure partie du quota laitier au Canada) ont été baissés à 25 000 \$ le kilogramme vers la fin de 2009, et sont demeurés les mêmes en 2010. La Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba n'ont pas encore adopté de politique semblable. Par conséquent, le prix de leur quota est actuellement supérieur à 25 000 \$ le kilogramme.

Secteur avicole

Selon l'Alberta Chicken Producers, la consommation de poulet au Canada a augmenté de 1,4 p. 100. La demande de poulet a augmenté en raison de l'amélioration de l'économie canadienne, ce qui a eu pour effet d'augmenter la demande globale de produits de viande.

Secteur des biocarburants

L'expansion des biocarburants continue d'offrir des occasions aux agroentreprises canadiennes. Un mandat national de production de 2 p. 100 de biodiésel entrera en vigueur en juillet 2011. Selon la liste des installations de production de biodiésel de l'Association canadienne des carburants

renouvelables, 14 installations sur 22 sont opérationnelles, et les huit autres sont au stade de proposition ou de construction. L'expansion de la production d'éthanol au Canada ralentit à mesure que sont accomplis les mandats fédéral et provinciaux. Un certain intérêt prévaut en Alberta et dans l'Est du Canada (en Ontario et au Québec) à l'idée d'une expansion possible de l'industrie de l'éthanol. Cependant, aucune nouvelle construction n'est en cours.

Secteur serricole

L'industrie serricole canadienne dépend en grande partie de ses exportations vers les États-Unis. En 2010, l'industrie a aussi connu des difficultés causées par l'appréciation du dollar canadien, la hausse des prix de l'énergie et la concurrence livrée par les exportateurs européens. Cependant, les clients continuent de faire confiance aux serres canadiennes pour leur offrir des produits frais et sains.

Secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire

Dans le secteur canadien de l'agriculture, la transformation revêt une grande importance. La demande des consommateurs pour des produits à valeur ajoutée plus chers augmente lentement à mesure que les économies canadienne et mondiale s'améliorent. L'appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain, qui a eu pour effet de rendre les produits d'exportation canadiens moins attrayants que leurs homologues américains, a toutefois entraîné des difficultés pour les secteurs de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. Par contre, le dollar canadien élevé a également permis aux entreprises de réaliser des gains d'efficacité en achetant leur nouvel équipement des États-Unis.

Valeur des terres agricoles

FAC compile et publie deux fois l'an son rapport *Valeur des terres agricoles*, la seule source canadienne qui met en lumière les fluctuations de la valeur des terres agricoles dans chaque province et à l'échelle nationale.

La valeur moyenne des terres agricoles canadiennes a augmenté de 2,1 p. 100 entre juillet et décembre 2010, poursuivant sa hausse enregistrée au cours des dix dernières années. La valeur des terres agricoles est demeurée la même ou a augmenté dans chaque province.

Au cours des trois derniers semestres, la valeur des terres agricoles a augmenté en moyenne de 3,6 p. 100 au printemps de 2010, de 3,0 p. 100 à l'automne de 2010 et de 2,1 p. 100 au printemps de 2011. La plus importante hausse moyenne enregistrée à l'échelle nationale a été de 7,7 p. 100 en 2008.

La dernière fois que la valeur moyenne a diminué, c'était en 2000 (0,6 p. 100).

L'Île-du-Prince-Édouard a enregistré la plus forte hausse de la valeur moyenne de ses terres agricoles, soit 3,2 p. 100, suivie de la Saskatchewan, dont la hausse a été de 2,7 p. 100. Le Nouveau-Brunswick et l'Ontario ont affiché une croissance de 2,4 p. 100, tandis que l'Alberta et le Manitoba ont enregistré des hausses de 1,5 et 1,3 p. 100, respectivement. Le Québec (0,9 p. 100), la Nouvelle-Écosse (0,6 p. 100) et la Colombie-Britannique (0,4 p. 100) complètent la liste des provinces ayant enregistré une montée des prix de leurs terres agricoles. La valeur des terres est demeurée inchangée à Terre-Neuve-et-Labrador.

Ratios d'endettement

Bien que l'endettement des fermes canadiennes ait augmenté, la valeur de leurs actifs a aussi augmenté. Cela explique pourquoi le ratio d'endettement de l'industrie agricole canadienne est demeuré constant, à 19 p. 100, entre 2005 et 2009. Au cours des cinq années précédentes, la valeur nette des fermes canadiennes avait augmenté de 53,7 milliards de dollars. Les directeurs des relations d'affaires de FAC travaillent avec chaque client pour les aider à analyser et à comprendre les répercussions d'une dette sur leur entreprise. FAC surveille également la santé financière globale de l'industrie agricole. Pour assurer le succès à long terme de l'industrie et de chaque propriétaire d'entreprise, il importe que la dette soit utilisée pour accroître la rentabilité. Bien que le total de la dette agricole canadienne ait augmenté de 33 p. 100 entre 2005 et 2009, son rapport au bénéfice net n'a augmenté que d'un modeste 11 p. 100.

Rentabilité de l'industrie

Au 31 décembre 2010, FAC détenait 27,9 p. 100 de la dette agricole canadienne. En 2010, compte tenu de la récession, l'accès au crédit constituait un enjeu dans l'ensemble de l'économie. Toutefois, le marché de la dette agricole canadienne a augmenté de 6,1 p. 100 en 2010, ce qui révèle un accès au crédit pour l'agriculture canadienne. L'accès au crédit pour les grands fabricants d'équipement agricole s'est amélioré en raison de l'arrivée – ou du retour – dans le marché de trois autres institutions financières.

Les recettes monétaires agricoles totales pour 2010 se sont améliorées au quatrième trimestre pour de nombreux secteurs d'activité, surtout celui des grains et des oléagineux.

Les recettes totales du marché agricole ont diminué de 1,5 p. 100 pour s'établir à 43,8 milliards de dollars, mais sont demeurées 6,7 p. 100 plus élevées que la moyenne quinquennale précédente. Les recettes

agricoles du secteur des cultures (recettes de la production de cultures et de l'élevage du bétail plus les paiements aux titres de programmes) ont chuté de 1,7 p. 100 en 2010. Plus précisément, les recettes de la production de cultures ont diminué de 6,3 p. 100, alors que celles de l'élevage du bétail ont augmenté de 4,7 p. 100. Les revenus nets en espèces (incluant les paiements aux titres de programmes) ont aussi connu une hausse de 4 p. 100. Par rapport à la moyenne quinquennale de 2003 à 2007, la valeur totale des recettes du marché agricole avait enregistré une hausse de 26 p. 100 et les revenus nets en espèces avaient augmenté de 25 p. 100 en 2009.

Répercussions actuelles et potentielles sur FAC

Depuis plus de dix ans, FAC enregistre chaque année une croissance importante de ses activités. Les produits et les frais d'administration ont augmenté au même rythme que les produits et services offerts et que le portefeuille de prêts global de la société. Au cours de la même période, FAC a amélioré son ratio d'efficacité et grossi son portefeuille de prêts. Cette tendance favorable devrait se maintenir durant les cinq prochaines années. FAC comprend l'importance de restreindre ses dépenses et de demeurer financièrement viable, peu importe le cycle économique, afin d'appuyer ses clients pendant les périodes de prospérité et les périodes difficiles. Il est essentiel de maintenir un niveau élevé de satisfaction de la clientèle et d'engagement des employés afin d'assurer la croissance et la réussite continues de l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

FAC demeure financièrement solide, avec des capitaux propres et des réserves pour pertes sur créances de 3 354,8 millions de dollars, un faible ratio de levier et des pratiques de gestion du risque de qualité supérieure. Étant donné que FAC prête à l'ensemble de l'industrie agricole canadienne, son portefeuille est diversifié tant sur le plan sectoriel que géographique, ce qui contribue à réduire le risque.

FAC entame le prochain exercice dans une situation financière solide et prévoit atteindre ses objectifs stratégiques en 2011-2012. La société continuera de suivre de près les tendances financières externes et internes, d'en évaluer les conséquences et d'élaborer des stratégies proactives à cet égard. Les niveaux de risque feront l'objet d'une surveillance étroite afin de s'assurer qu'ils demeurent à des niveaux acceptables.

L'engagement de FAC envers l'agriculture canadienne est inébranlable. La société continuera de surveiller la conjoncture économique et de réagir en conséquence afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés pour assurer sa solidité financière.

Survol stratégique

Vision et stratégie

À titre de plus important fournisseur de financement agricole au Canada, FAC œuvre pour l'avenir de l'agroindustrie en offrant du financement, de l'assurance, des logiciels, des programmes d'apprentissage ainsi que d'autres services commerciaux aux producteurs, aux agroentrepreneurs et aux entreprises agroalimentaires. Solide et stable, FAC s'est engagée à servir l'industrie peu importe le cycle économique. Passionné de l'agriculture, son personnel est voué à la réussite de la clientèle et de l'industrie, et est guidé par la vision de FAC :

Toute la chaîne de valeur agricole est d'avis que FAC œuvre « pour l'avenir de l'agroindustrie » en offrant des produits financiers, des outils et des connaissances adaptés aux exploitations agricoles et aux agroentreprises. Nos clients font la promotion de FAC et ne peuvent s'imaginer faire des affaires sans elle. FAC est une société socialement responsable et un employeur de choix à l'échelle du pays. FAC est axée sur l'amélioration continue afin de faciliter les processus d'affaires pour les clients comme pour les employés. FAC est financièrement viable et investit considérablement dans l'industrie agricole et agroalimentaire.

Indicateur de performance global de FAC

L'orientation stratégique de FAC est alignée sur les priorités gouvernementales. Pour la mettre au point, nous avons tenu compte de l'Énoncé du ministre relatif aux priorités de 2010 et du cadre stratégique pour l'agriculture, Cultivons l'avenir, mis de l'avant par Agriculture et Agroalimentaire Canada.

FAC utilise un indicateur de performance global pour contrôler et mesurer les progrès par rapport à la stratégie d'entreprise. Afin de réaliser sa vision et d'exécuter sa mission, FAC a élaboré des objectifs et des stratégies qu'elle a regroupés sous cinq thèmes stratégiques.

- Engagement envers l'agriculture
- Expérience client
- Efficience et exécution
- Culture et expérience employé
- Solidité financière

Thèmes stratégiques et résultats pour 2010-2011

L'indicateur de performance global de 2010-2011 résume le rendement de la société par rapport aux objectifs fixés. Les objectifs et les cibles stratégiques sont fondés sur la stratégie d'entreprise décrite dans le résumé du plan d'entreprise de 2010-2015. Les résultats de FAC montrent clairement son engagement envers les producteurs, les agroentrepreneurs et l'industrie.

Thème : Engagement envers l'agriculture

Financement agricole Canada (FAC) est reconnue comme une source de produits, de connaissances et de services financiers exceptionnels et adaptés à l'agriculture, en plus d'être reconnue comme une société socialement responsable.

Résultat essentiel

En 2020, 85 p. 100 des clients et 25 p. 100 des intervenants sont d'avis que FAC est le fournisseur de choix de produits, de connaissances et de services financiers pour le secteur agricole et reconnaissent FAC comme une société socialement responsable.

Résumé des résultats de 2010-2011

FAC a atteint ou dépassé ses cibles de 2010-2011 liées au thème Engagement envers l'agriculture, et est en voie de réaliser sa stratégie à long terme. Elle a lancé le programme Agri-avenir, qui s'inscrit dans les initiatives qu'elle met en œuvre pour appuyer les jeunes agriculteurs à chaque étape de leur carrière. FAC a également offert gratuitement de la formation et des publications aux producteurs des quatre coins du Canada.

Mesures d'entreprise	Cibles de 2009-2010	Résultats de 2009-2010	Cibles de 2010-2011	Résultats de 2010-2011
Indicateur de la responsabilité sociale d'entreprise	Produire un rapport en fonction de l'indicateur	Cible atteinte	Produire un rapport en fonction de l'indicateur	Conforme au plan : FAC a amélioré ses mesures de rendement en termes de responsabilité sociale d'entreprise dans chacune de ses cinq catégories prioritaires. Des renseignements détaillés seront fournis dans un nouveau rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise, qui paraîtra au T3 de 2011-2012.
Indice de la réputation d'entreprise	50 ou plus	Cible remplacée : FAC ne mesure plus son indice de la réputation d'entreprise sur une base semestrielle; les clients et les intervenants répondent maintenant à des sondages plus fréquents.	Élaborer une nouvelle approche et une nouvelle stratégie d'évaluation	Cible dépassée : Une étude visant à comparer la réputation de FAC à celle des principales marques nationales a été effectuée. FAC a considérablement amélioré sa position par rapport aux producteurs; elle a gagné de la notoriété et a affermi sa réputation positive. En effet, de la 22 ^e place qu'elle occupait en 2005, elle est passée à la 5 ^e place.
Indice de couverture favorable des médias	10 points au-dessus de la moyenne globale des institutions financières	Cible non atteinte : L'indice global de couverture favorable des institutions financières s'est élevé à 53, et celui de FAC à 61.	7 points au-dessus de la moyenne globale des institutions financières ¹	Cible dépassée : L'indice de couverture favorable des médias pour 2010-2011 a été de 64. Ce résultat est neuf points au-dessus de l'indice global pour les institutions financières (qui a aussi augmenté de deux points cette année, pour s'établir à 55).

Notes :

1) L'indice de couverture favorable des médias a été modifié de 10 points à 7 points au T3 de 2009-2010, puisque la cible antérieure était trop élevée compte tenu de la récession économique.

Objectifs stratégiques quinquennaux	Initiatives de 2010-2011	Résultats de 2010-2011
Investir dans des initiatives pour l'avenir de l'agroindustrie	Investir dans des initiatives qui favorisent l'industrie agricole et agroalimentaire au Canada et qui contribuent à sa réussite.	Cible atteinte : En 2010-2011, FAC a continué de promouvoir l'industrie agricole et agroalimentaire au Canada et de la faire progresser en offrant des événements d'apprentissage et des publications, et en commanditant des salons professionnels et des associations de l'industrie. Ces activités comprennent notamment le journal <i>AgriSuccès</i> (75 250 abonnés), le magazine <i>Web FAC Express</i> (32 609 abonnés), 288 événements d'apprentissage (29 574 participants) et 26 salons professionnels.
Aider les jeunes agriculteurs et les agroentrepreneurs	Concevoir d'autres programmes destinés aux jeunes agriculteurs et agroentrepreneurs.	Cible atteinte : En 2010-2011, le programme Agri-avenir a été lancé dans les collèges/universités agricoles canadiens. Ce programme offre du financement pouvant atteindre 2 000 \$ pour la planification, la promotion et l'organisation d'un événement éducatif. En 2010-2011, huit collèges/universités s'y sont inscrits et 760 étudiants ont participé aux événements.
Être un chef de file dans la transmission de connaissances qui favorisent la réussite des producteurs et des agroentrepreneurs	Créer et mettre en œuvre une stratégie du savoir à long terme qui regroupe les connaissances, les innovations et les idées pratiques pour les producteurs et les agroentrepreneurs.	Cible atteinte : Le comité de travail a utilisé un outil d'évaluation pour fixer les priorités des moyens proposés pour accroître les connaissances des employés. Le modèle de communautés de pratique a été remplacé par des réseaux du savoir en ligne qui fournissent aux employés des connaissances sur divers sujets. Ces réseaux ont pour objet de faire profiter davantage les clients et l'industrie des connaissances que nous acquérons.
	Offrir les programmes, les événements et les publications d'Apprentissage FAC à l'industrie agricole.	Cible atteinte : Plusieurs programmes pilotes (DVD, webinaires, baladodiffusion et cours en ligne) sont offerts aux producteurs pour déterminer ce qu'ils estiment souhaitable et important pour leur entreprise. Exemple : des vidéos d'entrevues avec les conférenciers de forums sur la gestion agricole ont été produites et mises sur le site Web de FAC, et ont donné lieu à 782 visionnements en un mois.

Objectifs stratégiques quinquennaux	Initiatives de 2010-2011	Résultats de 2010-2011
Veiller à ce que FAC agisse dans l'intérêt véritable de tous les intervenants	Élaborer une stratégie intégrée de gestion de la réputation, ce qui comprend la gestion des relations avec les médias, la gestion des enjeux, la participation de la communauté Web et la surveillance interne.	Conforme au plan : Une structure et des processus de gouvernance ont été créés afin de vérifier la présence de risques liés à la réputation et pour gérer des problèmes ou des événements externes. Le déploiement de la stratégie nationale de relations avec les médias est terminé et a contribué à une couverture favorable par les médias, comme il est mentionné à la page précédente.
Être une société socialement responsable	<p>Amélioration des collectivités</p> <p>a) Investir 1 M\$ dans des projets d'immobilisations des collectivités rurales par l'intermédiaire du fonds AgriEsprit de FAC.</p> <p>b) Appuyer les communautés de langue officielle en situation minoritaire.</p> <p>c) Appuyer les collectivités où vivent et travaillent plus de la moitié de nos employés.</p>	<p>Cible atteinte :</p> <p>a) Le fonds AgriEsprit de FAC a versé 1 M\$ en dons, qui ont permis de financer 104 projets d'immobilisations visant à améliorer les collectivités rurales.</p> <p>b) Le Fonds Expression de FAC a distribué un total de 50 000 \$ à des projets qui contribuent à la vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire et qui aident les résidents à faire valoir la diversité culturelle et linguistique de leur région.</p> <p>c) Le Fonds FAC de Regina a investi 100 000 \$ pour appuyer 18 projets d'amélioration des collectivités mis en œuvre par des organismes de bienfaisance et des sociétés à but non lucratif de Regina.</p>
	Recueillir des données de référence sur l'empreinte écologique de FAC.	Conforme au plan : FAC a fait appel aux services d'une société externe afin de mesurer la composition des déchets au siège social. Les services d'un ingénieur-conseil ont été retenus afin d'établir une mesure de référence des émissions de gaz à effet de serre de FAC pour 2011-2012.

Thème : Expérience client

Les clients vivent l'expérience client unique de FAC et sont des porte-parole passionnés de FAC.

Résultat essentiel

En 2020, FAC offre une expérience client extraordinaire aux clients, aux clients potentiels et aux fournisseurs. L'indice de l'expérience client de FAC est de 65 ou plus.

Résumé des résultats de 2010-2011

FAC a dépassé sa cible pour l'expérience client; plus d'un client sur six lui accordent une note parfaite à ce sujet. Elle est très fière de la confiance et de la loyauté que lui manifestent ses clients.

Mesures d'entreprise	Cibles de 2009-2010	Résultats de 2009-2010	Cibles de 2010-2011	Résultats de 2010-2011
Indice de l'expérience client	57,94 %	En avance sur la cible avec un résultat de 60,81 %.	58,44 %	Cible dépassée : La cible a été dépassée, avec un résultat de 61,64 %.
Prêts aux jeunes agriculteurs	1,43 G\$	En avance sur la cible avec un résultat de 1,8 G\$. 2009-2010 est un exercice record sur le plan des décaissements aux jeunes producteurs.	1,71 G\$	En retard sur la cible avec un résultat de 1,63 G\$. Au 31 mars 2011, les décaissements nets constituaient 95 p. 100 de la cible.

Objectifs stratégiques quinquennaux	Initiatives de 2010-2011	Résultats de 2010-2011
Être reconnue au Canada pour ses pratiques exemplaires et son offre constante d'une expérience client extraordinaire	Mener une analyse des écarts fondée sur l'indice de l'expérience client dans le but de définir les besoins des clients et de minimiser le manque d'uniformité dans le service à la clientèle.	Conforme au plan : FAC a mené une étude qualitative sur l'expérience client et les modes de prestation pour mieux comprendre ce qui compte le plus pour les clients et ainsi déterminer les modes de prestation à privilégier.
	Définir les attentes relatives aux connaissances agricoles et financières du personnel qui sert directement les clients et les intégrer aux processus de vente afin d'offrir une expérience client extraordinaire.	Conforme au plan : FAC a défini ses attentes relatives aux connaissances du personnel qui sert directement les clients durant leur carrière à FAC. De plus, des présentations intitulées Le savoir comme outil de vente ont été données partout au pays. Une étude a aussi été menée pour connaître les habitudes et les comportements des employés à l'égard des connaissances. Les prochaines étapes incluent la gestion du changement, la sensibilisation ainsi que le recensement des lacunes en matière de connaissances.
Contribuer à la réussite de l'industrie agricole et agroalimentaire en servant l'ensemble de la chaîne de valeur	Mener une campagne de sensibilisation dans les marchés de l'agroalimentaire et de l'agroentreprise.	Cible atteinte : La campagne publicitaire sur l'Agri-valeur a été menée et des publicités prenant la forme de témoignages de clients sont parues dans des publications clés de l'industrie partout au pays.
	Donner aux employés des compétences, des produits et des services adaptés aux besoins uniques des agroentrepreneurs et des exploitants d'entreprises agroalimentaires.	Cible atteinte : Un examen sommaire des produits a été effectué. Les directeurs de produits ont aidé les employés à mieux connaître les produits et services offerts par FAC. Les directeurs des relations d'affaires de l'Agri-valeur ont reçu des troupes personnalisées répondant aux besoins particuliers des clients.
Faciliter les processus à suivre par les clients pour faire affaire avec FAC	Élargir la gamme de modes de prestation en offrant des options supplémentaires aux clients au moyen des Centres de service à la clientèle.	Cible atteinte : Le projet pilote de traitement des demandes de prêts sur garantie immobilière par les Centres de service à la clientèle (CSC) est terminé et s'est avéré une réussite. Plus de 100 demandes de prêts ont été acheminées aux CSC. Nous avons défini les besoins d'affaires et techniques afin de gérer les relations avec les clients, et nous avons mis en œuvre des solutions.
	Créer une stratégie pour le Web et des modes de prestation électroniques afin d'accroître la capacité des clients et des partenaires de faire affaire avec FAC par voie électronique.	Cible atteinte : Pour mettre en œuvre les stratégies établies, nous avons mis sur pied un comité de gouvernance du Web et des modes de prestation en ligne. Des interdépendances essentielles ont été relevées entre les applications prévues pour le Web, les services en ligne et l'intranet, et les applications mobiles futures.

Thème : Efficience et exécution

L'agilité de FAC dans ses processus de prise de décision et son infrastructure technique et opérationnelle facilite les processus d'affaires pour les clients et les employés.

Résultat essentiel

En 2020, FAC est perçue comme un organisme efficient, efficace et agile par les clients, les partenaires d'affaires et les employés.

Résumé des résultats de 2010-2011

FAC a dépassé les cibles d'indicateurs de la facilité de faire des affaires, tant du point de vue des clients que des employés. Elle a aussi dépassé la cible du pointage de maturité de la gestion de projets. La mise en place du programme de transformation des affaires et de la technologie progresse bien. FAC continue de trouver des moyens de maximiser ses résultats.

Mesures d'entreprise	Cibles de 2009-2010	Résultats de 2009-2010	Cibles de 2010-2011	Résultats de 2010-2011
Indice de l'expérience client (indicateur de la facilité de faire des affaires) ¹	52,57 %	En avance sur la cible avec un résultat de 58,08 %. Cela signifie que 6 répondants sur 10 ont accordé à FAC une note parfaite.	53,07 %	Cible dépassée : La cible a été dépassée avec un résultat de 59,85 %.
Engagement des employés (indicateurs de la facilité de faire des affaires) ²	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	En retard sur la cible avec un résultat de 77,8 %. La moyenne des 50 employeurs de choix était de 78,8 %.	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Cible dépassée : La cible a été dépassée avec un résultat de 78,8 %. Le pointage de la facilité de faire des affaires est constitué de la moyenne des résultats obtenus à cinq facteurs issus du sondage sur l'engagement des employés. Le résultat obtenu par les 50 employeurs de choix était de 77,6 %.
Maturité de la gestion de projets ³	Pointage de maturité de la gestion de projets de 37 %	En avance sur la cible avec un résultat de 43 %.	Pointage de maturité de la gestion de projets de 40 %	Cible dépassée : La cible a été dépassée avec un résultat de 51 %.

Notes :

- 1) Indicateur de la facilité de faire des affaires : pourcentage des clients qui répondent 5 (note maximale) sur une échelle de 1 à 5 à la question suivante : Est-il facile de faire affaire avec FAC?
- 2) Les indicateurs de la facilité de faire des affaires sont : les collègues, l'environnement de travail physique; les ressources; les processus de travail; les tâches.
- 3) L'indice de maturité est fondé sur le pointage de gestion de projet OPM3 de ProductSuite.

Objectifs stratégiques quinquennaux	Initiatives de 2010-2011	Résultats de 2010-2011
Optimiser la façon dont FAC fait des affaires	Terminer la mise en place du programme de transformation des affaires et de la technologie (programme BK)	<p>Cible atteinte (avec ajustements) : Au 31 mars 2011, après 51 mois d'existence, le programme BK était achevé à 88 %. Les travaux ont progressé à un bon rythme, mais des modifications ont dû être apportées aux plans de déploiement. Par conséquent, la conversion des prêts multiples est prévue pour octobre 2011. Elle accuse donc un retard d'un mois par rapport à l'estimation initiale.</p>
	Déterminer les fonctions, les services et les processus qui pourraient être assurés par d'autres méthodes de prestation ou partenariats	<p>Conforme au plan : La TI a émis une demande de propositions afin d'impartir l'infrastructure du réseau à un nouveau fournisseur. FAC a choisi un fournisseur privilégié, et un contrat devrait être conclu avec lui d'ici juillet 2011.</p> <p>D'autres exemples d'initiatives sont notamment la reconception du processus de vérification, la recherche d'une nouvelle méthode de recrutement d'employés potentiels et de nouveaux modes de distribution pour la vente de logiciels (détaillants agricoles).</p>
	Optimiser la façon dont FAC fait des affaires en faisant un examen d'optimisation de la société dans son ensemble	<p>Cible atteinte : Une étude d'optimisation externe a été menée et a permis de conclure que FAC exerce ses activités avec beaucoup d'efficacité. Des idées pour d'autres travaux d'exploration ont été proposées. Cette année, l'Équipe des cadres dirigeants a commandé l'exécution d'un projet visant à évaluer formellement ces possibilités. Un plan de projet et une méthodologie ont été élaborés, et plusieurs possibilités ont été évaluées.</p> <p>Des processus et plusieurs politiques ont été finalisés dans le cadre du projet de reconception des processus d'affaires pour les Alliances.</p> <p>Un nouveau modèle d'interaction d'affaires a été déployé afin de redéfinir la façon dont la TI interagit avec les autres divisions de FAC.</p> <p>Au T2, FAC a terminé la première phase du projet de remplacement de VAL. Ce système appuie la politique de FAC sur l'évaluation, qui établit les normes, les critères et les processus à suivre pour évaluer les actifs qui sont pris en garantie pour les prêts. La deuxième phase de ce projet sera terminée en 2011-2012.</p>

Objectifs stratégiques quinquennaux	Initiatives de 2010-2011	Résultats de 2010-2011
Optimiser la façon dont FAC fait des affaires	Améliorer la maturité de gestion de projets, notamment en ce qui concerne la réalisation des bénéfices.	<p>Cible dépassée : avec un résultat de 51 %. Les travaux exhaustifs du Bureau de gestion des projets d'entreprise (BGPE) et de la TI ont consisté notamment à mettre à exécution un plan de communication. Les messages de ce plan portaient sur l'importance de gérer les ressources, sur ses avantages et sur les services conseils que peut offrir le BGPE. Le Bureau a entamé les consultations auprès de plusieurs unités afin de les aider à comprendre et à mettre en place les mesures de gestion des ressources dans leur équipe.</p> <p>Depuis le 1^{er} octobre 2010, les projets applicables doivent respecter le processus de réalisation des avantages.</p>
	Élaborer un plan détaillé de gestion de l'information d'entreprise, y compris la gestion du contenu.	<p>Conforme au plan : Les démarches visant à étudier cette possibilité nécessiteront la mise en place d'un programme pluriannuel comportant plusieurs projets. FAC a investigué le programme de gestion de l'information d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et son système AgriDoc et a conclu qu'elle pourrait tirer profit de ces travaux.</p>
Assurer la continuité des activités	Améliorer les plans d'atténuation des effets d'une pandémie H1N1 ou d'autres interruptions imprévues des activités.	<p>Conforme au plan : La menace d'une pandémie n'a pas été sentie en 2010-2011, mais continue de faire l'objet d'un suivi. Le plan de continuité des activités de FAC a été mis à jour. Cependant, aucun changement significatif n'a été apporté à la section portant sur les pandémies.</p>
Mettre en œuvre une stratégie Web et de prestation en ligne	Mettre en œuvre une stratégie Web et de prestation en ligne pour accroître la présence de FAC sur le Web.	<p>Conforme au plan : Une stratégie Web a été approuvée, un comité de gouvernance a été mis sur pied et des principes directeurs ont été établis. La collecte de données sur les exigences d'affaires est en cours.</p>
	Élaborer un plan pour améliorer la prestation par voie électronique de produits et services.	<p>Conforme au plan : La stratégie a été mise en œuvre, la recherche a été menée et la restructuration a été effectuée.</p>

Thème : Culture et expérience employé

La culture à rendement élevé de FAC et l'engagement profond de son personnel font ressortir le meilleur de chacun, ce qui fait de FAC un employeur de choix.

Résultat essentiel

En 2020, FAC est un employeur de choix qui offre un leadership inspirant et propose des possibilités de croissance professionnelle pour toute personne qui recherche l'excellence. FAC atteindra un pointage d'engagement des employés égal ou supérieur au pointage moyen des 50 employeurs de choix au Canada.

Résumé des résultats de 2010-2011

La grande importance accordée par FAC à sa culture interne a contribué à l'engagement élevé de son personnel et à une expérience employé positive. Plusieurs initiatives ont été entreprises en 2010-2011, notamment une stratégie pour la santé et le mieux-être et un nouveau programme de leadership. Un nouveau système de gestion de l'apprentissage a été déployé, qui permet à chaque employé de faire le suivi de sa formation et de son perfectionnement.

Mesures d'entreprise	Cibles de 2009-2010	Résultats de 2009-2010	Cibles de 2010-2011	Résultats de 2010-2011
Indice d'engagement des employés	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	En avance sur la cible avec un résultat de 86 %. La moyenne des 50 employeurs de choix était de 80 %.	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Cible dépassée : La cible a été dépassée avec un résultat de 82 %. La moyenne des 50 employeurs de choix était de 78 %.
Engagement des employés – indicateurs de l'expérience employé ¹	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	En avance sur la cible avec un résultat de 78,2 %. La moyenne obtenue par les 50 employeurs de choix était de 75,4 %.	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Cible dépassée : La cible a été dépassée avec un résultat de 75,4 %. L'indice de l'expérience employé se compose de la moyenne des résultats obtenus à cinq facteurs précis. La moyenne obtenue par les 50 employeurs de choix était de 74,2 %.
Engagement des employés – indicateurs du leadership ²	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	En avance sur la cible avec un résultat de 79 %. La moyenne obtenue par les 50 employeurs de choix était de 73,2 %.	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Cible dépassée : La cible a été dépassée avec un résultat de 73,2 %. L'indice de leadership se compose de la moyenne des résultats de cinq facteurs issus du sondage annuel sur l'engagement des employés. La moyenne obtenue par les 50 employeurs de choix était de 71,4 %.

Notes :

- 1) Indicateurs de l'expérience employé – le pointage correspond à la moyenne des pointages obtenus pour les facteurs suivants : possibilités de carrière; apprentissage et perfectionnement; motivation intrinsèque; gestion du rendement; équilibre travail-vie personnelle.
- 2) Indicateurs de leadership – le pointage correspond à la moyenne des pointages obtenus pour les facteurs suivants : leadership de la haute direction; gestionnaire; reconnaissance; possibilités de carrière; gestion du rendement.

Objectifs stratégiques quinquennaux	Initiatives de 2010-2011	Résultats de 2010-2011
Maintenir et améliorer l'expérience employé de FAC	Perfectionner les compétences des employés en matière de rétroaction et d'encadrement	Cible atteinte : En 2010-2011, 936 employés ont suivi la formation sur le leadership personnel intitulée « Le leader en vous ».
	Mettre en œuvre la stratégie de santé et de mieux-être des employés	Cible atteinte : Nous avons établi un compte de mieux-être des employés le 1 ^{er} janvier 2011. Les contrats avec le nouveau fournisseur du Programme d'aide aux employés et à leur famille (PAEF) ont été négociés. Les modules d'apprentissage sur les régimes de retraite à cotisations et à prestations déterminées ont été créés.
	Maintenir et améliorer l'expérience employé de FAC en préparant et en mettant en œuvre les réponses de la société aux points soulevés par le sondage sur l'engagement des employés	Cible atteinte : Une stratégie fondée sur les résultats du sondage sur l'engagement des employés a été approuvée, tout comme des plans d'action à l'échelle de FAC. La stratégie est axée sur l'amélioration des aptitudes en leadership de chaque leader de FAC. Le jour du recensement de FAC sur la diversité a eu lieu le 19 octobre. Le taux de réponse a été de 80 %. Des événements ayant pour but de sensibiliser les employés à la diversité ont eu lieu au siège social. Les Ressources humaines ont participé à un programme de placement professionnel d'une durée de six semaines offert par la Regina Open Door Society. Une formation sur la sensibilisation aux diverses cultures a été donnée aux gestionnaires qui participaient au programme d'emploi d'été pour les étudiants autochtones. Un partenariat a été établi avec la Regina Aboriginal Professionals Association dans le but de mettre en œuvre des plans de célébration de la Journée nationale des Autochtones, le 21 juin 2011.

Objectifs stratégiques quinquennaux	Initiatives de 2010-2011	Résultats de 2010-2011
Améliorer les aptitudes au leadership	Instaurer un nouveau programme de perfectionnement en leadership	Cible atteinte : Un nouveau programme de perfectionnement du leadership a été instauré. Le programme « Les cinq principes du leadership » a été offert à 120 dirigeants.
	Voir à ce que des pratiques de gestion du changement efficaces soient en place au moment de la mise en œuvre d'initiatives	Cible atteinte : Des séances de consultation sur la gestion du changement et la communication ont eu lieu en cours d'exercice. Un nouvel outil renfermant les messages clés au sujet des initiatives de changement a été lancé afin d'aider les dirigeants à communiquer les changements.
Fournir de la formation et des connaissances qui permettent la croissance continue des employés	Mettre en œuvre la phase suivante de la stratégie d'apprentissage de FAC	Cible atteinte : Le Système de gestion de l'apprentissage (SGA) a été lancé. Le SGA est un nouveau système qui permet aux employés de consulter toutes les occasions d'apprentissage à FAC, de s'y inscrire et d'en faire le suivi. Les plans de gestion des effectifs de division ont été finalisés et celui de l'effectif de la société a été approuvé.

Thème : Solidité financière

FAC est financièrement viable et autonome à long terme, et elle investit beaucoup dans l'agroindustrie. Elle fait également appel à des partenariats précieux.

Résultat essentiel

En 2020, le bilan de FAC est solide, son portefeuille dans le domaine de l'agriculture, de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire est diversifié, et le rendement de ses capitaux propres est de 12 p. 100.

Résumé des résultats de 2010-2011

En 2010-2011, FAC a atteint ou dépassé toutes ses cibles financières sauf celle pour le capital-risque investi. Plusieurs initiatives ont été entreprises afin de protéger la société grâce à de saines pratiques de gouvernance, de gestion du risque et de conformité. Le cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) a été mis à jour afin d'y intégrer davantage une stratégie, des processus et des politiques. Un programme de sécurité d'entreprise a été élaboré afin de protéger le fonds de renseignement, les actifs physiques et le personnel de FAC. Le plan de conversion aux normes internationales d'information financière (IFRS) a été mis à exécution, et FAC est prête à produire ses rapports conformément à ces nouvelles normes.

Mesures d'entreprise	Cibles de 2009-2010	Résultats de 2009-2010	Cibles de 2010-2011	Résultats de 2010-2011
Bénéfice net ¹	226,8 M\$	En avance sur la cible avec un résultat de 280,2 M\$.	318,4 M\$	Cible dépassée : La cible a été dépassée avec un résultat de 459,2 M\$. Ce résultat est principalement attribuable à un écart favorable au titre de la charge pour pertes sur créances, en raison surtout des mises à jour et des ajustements apportés au modèle de provision et au risque de portefeuille moins élevé que prévu. Des écarts favorables au titre des marges d'intérêt nettes et des frais d'administration contribuent également à ce résultat.
Rendement des capitaux propres ¹	11,2 %	En avance sur la cible avec un résultat de 14,0 %.	14,5 %	Cible dépassée : La cible a été dépassée avec un résultat de 19,5 %. Ce dépassement est attribuable au bénéfice net supérieur à la cible.
Ratio d'efficience ²	47,2 %	En avance sur la cible avec un résultat de 41,2 %.	41,6 %	Cible dépassée : La cible a été dépassée avec un résultat de 35,9 %. Ce dépassement est principalement attribuable à l'écart favorable au titre des intérêts créditeurs nets, auquel s'ajoutent des frais d'administration inférieurs à la cible.
Ratio de levier ^{1,3}	7,5:1	En retard sur la cible avec un résultat de 8,4:1.	8,1:1	Cible atteinte : La cible a été dépassée avec un résultat de 7,4:1. Ce dépassement s'explique par des capitaux propres supérieurs à la cible et par la nécessité moindre d'emprunter des fonds.

Notes :

- 1) Le bénéfice net et le total du passif et des capitaux propres ont été rajustés pour tenir compte de la présentation actuelle de la participation minoritaire dans l'entité à détenteurs de droits variables.
- 2) Le ratio d'efficience a été revu de manière à y inclure les dépenses au titre de l'engagement en agriculture.
- 3) Les prêts, le total de l'actif et le total du passif de 2010 ont été redressés à la suite d'un ajustement sur exercices antérieurs.

Mesures d'entreprise	Cibles de 2009-2010	Résultats de 2009-2010	Cibles de 2010-2011	Résultats de 2010-2011
Croissance du portefeuille ^{3,4}	Financement de la production primaire : 5,24 %	En avance sur la cible avec un résultat de 13,69 %	7,7 %	Cible dépassée : La cible a été atteinte avec un résultat de 7,9 %. Cela est principalement attribuable à des paiements anticipés inférieurs à la cible, contrebalancés en partie par des remboursements de capital supérieurs à la cible.
	Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire : 10,26 %	En avance sur la cible avec un résultat de 23,18 %		
Capital-risque investi	67,3 M\$	En avance sur la cible avec un résultat de 69,0 M\$	92,4 M\$	En retard : La cible n'a pas été atteinte avec un résultat de 66,1 M\$. L'investissement total est inférieur à la cible, ce qui est principalement attribuable au fait que des occasions de placement avantageuses pour le fonds Avrio ne se sont pas présentées assez tôt durant l'exercice.

Notes :

- 3) Les prêts, le total de l'actif et le total du passif de 2010 ont été redressés à la suite d'un ajustement sur exercices antérieurs.
- 4) La mesure de la croissance du portefeuille a été mise à jour. Elle est maintenant fondée sur la croissance totale du portefeuille, et a été déplacée sous le thème de la solidité financière en 2010-2011.

Objectifs stratégiques quinquennaux	Initiatives de 2010-2011	Résultats de 2010-2011
Établir un cadre de gestion financière qui cible la croissance, le risque, les marges et le rendement du portefeuille	Poursuivre la mise en œuvre d'un cadre de gestion du capital économique.	Cible atteinte : Un cadre de gouvernance et de responsabilisation a été établi. Un rapport préliminaire sur les achats de réduction du taux d'intérêt a été présenté au Comité de gestion de l'actif-passif. Pour mesurer le risque de marché du cadre de gestion du capital économique, FAC a créé une validation indépendante du modèle utilisé pour calculer la valeur à risque et de ses résultats. Des recherches initiales ont été entamées sur un cadre global de gestion du capital. La phase de recherche du projet se prolongera jusqu'en juin 2011 et l'élaboration du cadre se poursuivra jusqu'en décembre 2011.
	Évaluer et mettre à jour la culture et les pratiques de risque de crédit en fonction de l'évolution de la conjoncture.	Cible atteinte : L'énoncé sur la culture de prêt a été réitéré dans des communications continues. Selon les résultats d'un sondage interne, la majorité des employés estiment qu'ils reçoivent des messages cohérents au sujet de la gestion du risque, de la tarification et de la croissance. Les résultats du sondage révèlent aussi que FAC continue de maintenir un équilibre entre la croissance, le risque et le profit, tout en augmentant intentionnellement la qualité.
Protéger la société grâce à de saines pratiques de gouvernance, de gestion du risque et de conformité	Continuer la mise en œuvre de contrôles internes améliorés.	Conforme au plan : Une analyse de l'ensemble des données de l'environnement de contrôle des processus liés au programme BK a été effectuée et les observations qui en découlent sont intégrées aux processus d'entreprise.
	Mettre à jour le cadre de gestion du risque d'entreprise.	Conforme au plan : Le cadre de GRE est en voie d'intégrer davantage la GRE dans les processus et les politiques de la société, et d'améliorer la culture de risque. Des recherches ont été menées sur la propension au risque de la société.

Objectifs stratégiques quinquennaux	Initiatives de 2010-2011	Résultats de 2010-2011
	Améliorer les mesures de sécurité d'entreprise.	Conforme au plan : Un programme de sécurité d'entreprise a été créé pour protéger les fonds de renseignement, les actifs physiques et le personnel de FAC selon une approche coordonnée et axée sur le risque, à l'échelle de la société. Ce programme comporte quatre volets : gouvernance/politique; classification des produits d'information; sécurité des installations et du personnel; assurance relative aux programmes. Des politiques à l'échelle de la société ont été préparées pour les quatre volets.
	Mettre en œuvre les changements aux politiques et aux processus afin qu'ils soient conformes aux nouvelles IFRS.	En avance sur la cible : Le bilan d'ouverture a été dressé selon les Normes internationales d'information financière (IFRS). Les changements apportés aux conventions comptables en raison de la transition, ainsi que les exigences clés de divulgation par la direction ont été présentés au Comité de vérification du Conseil d'administration. Une nouvelle exigence de divulgation trimestrielle, instaurée par le Secrétariat du Conseil du Trésor, a eu pour résultat de devancer les échéances des IFRS de neuf mois. Tous les livrables requis pour mettre en œuvre les IFRS ont été fournis. Tous les processus requis pour dresser le premier groupe d'états financiers conformes aux IFRS ont passé les tests avec succès. Ces processus passeront maintenant au statut d'activités courantes et seront surveillés dans les règles.

Examen des résultats financiers

Résultats financiers par rapport au plan

Chaque année, dans le cadre de son processus de planification stratégique, FAC établit un plan d'entreprise détaillé qui comprend des cibles qui se rattachent à diverses mesures financières pour l'exercice à venir. Le tableau ci-dessous permet de comparer les résultats réels aux cibles du plan pour l'exercice 2010-2011.

Croissance rentable et gestion financière efficace

(millions de dollars, sauf indication contraire)

	Réal. 2011	Plan 2011
Croissance du portefeuille		
Prêts	21 334,5	21 057,1
Taux de croissance des prêts (%)	7,9	7,7
Décaissements nets	6 153,2	6 089,9
Capital-risque		
Placements – total du capital en cours	66,1	92,4
Placements – valeur comptable	58,0	83,3
Logiciels de gestion FAC		
Produit net tiré des ventes	1,8	1,7
Assurance FAC		
Produit brut tiré de l'assurance	18,1	17,0
Produit net tiré de l'assurance	11,1	8,5
Rentabilité du portefeuille		
Intérêts créditeurs nets	738,5	697,4
Marge d'intérêt nette (%)	3,44	3,35
Qualité du crédit		
Prêts en souffrance	41,7	72,9
Prêts douteux	241,4	294,8
Charge pour pertes sur créances	27,9	95,4
Provision pour pertes sur créances	586,2	715,9
Efficience		
Frais d'administration	270,8	294,2
Ratio d'efficience (%)	35,9	41,6
Gestion du capital		
Ratio de levier (\$ de dette par \$ de capitaux propres)	7,4	8,1
Résultats de l'actionnaire		
Bénéfice net	459,2	318,4
Rendement des capitaux propres (%)	19,5	14,5

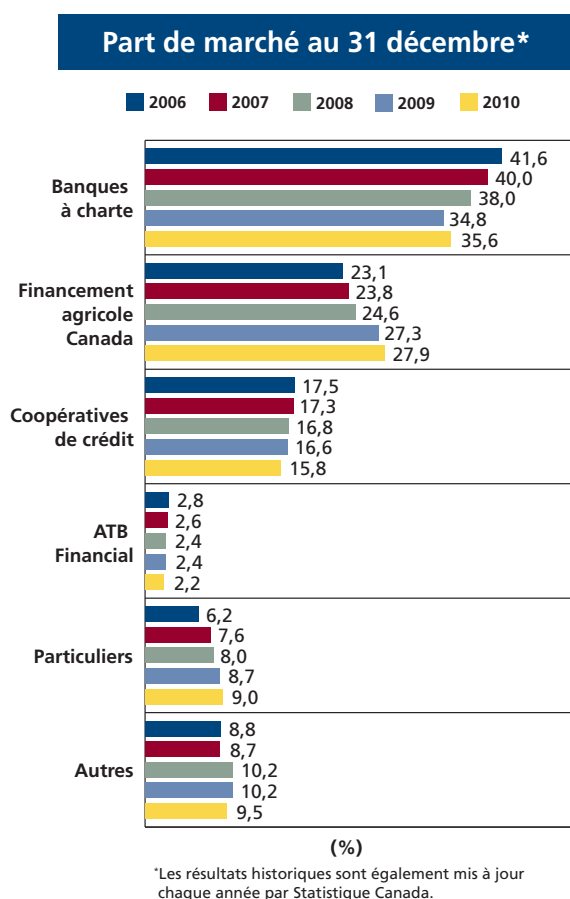
Résultats financiers par rapport à l'exercice précédent et perspectives

Le reste du Compte rendu analytique de la direction se veut un examen des résultats sur douze mois ainsi que des attentes relatives aux résultats de 2011-2012 de FAC.

Croissance du portefeuille

Part de marché

Selon Statistique Canada, la dette agricole en cours a augmenté de 6,1 p. 100 et a atteint 66,4 milliards de dollars en 2010. La part de FAC de ce marché est passée de 0,6 à 27,9 p. 100 en 2010 pour se chiffrer à 18,5 milliards de dollars. Ce résultat positionnait FAC en deuxième place, la part la plus importante de 23,6 milliards revenant aux banques à charte.



Activités de prêt

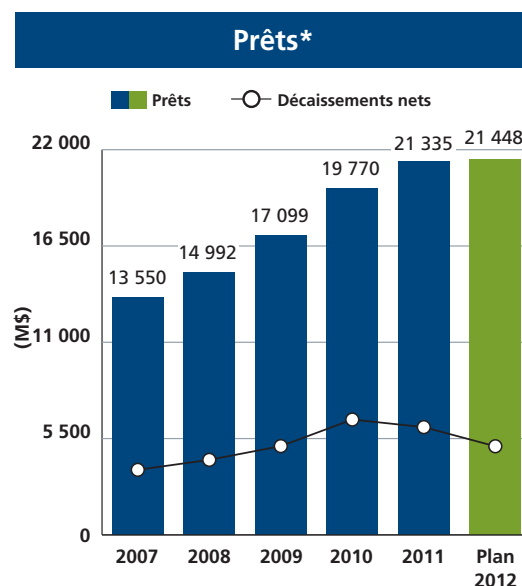
Les activités de prêt de FAC sont regroupées dans les champs d'activité suivants : le financement de la production primaire, le financement de

l'agroentreprise et de l'agroalimentaire et les Alliances FAC (financement au point de vente) (se reporter à la section Champs d'activité à la page 52).

En 2010-2011, FAC a connu sa dix-huitième année consécutive de croissance. Le montant de ses prêts a augmenté de 1 565 millions de dollars, pour s'établir à 21 335 millions (19 770 millions en 2009-2010). Le taux de croissance du portefeuille, qui s'est chiffré à 7,9 p. 100, a ralenti en raison des niveaux de décaissement inférieurs. Les décaissements nets ont diminué de 433 millions de dollars ou 6,6 p. 100 par rapport à l'exercice précédent, pour s'établir à 6 153 millions en 2010-2011. Le taux de renouvellement a augmenté de 0,4 p. 100, pour s'établir à 97,7p. 100, ce qui a contribué à la croissance du portefeuille de prêts. Ce résultat est contrebalancé par une augmentation des remboursements anticipés durant l'exercice, dont le taux a augmenté de 0,3 p. 100 pour atteindre 5,4 p. 100.

Cette croissance des prêts est surtout attribuable aux décaissements aux producteurs primaires de tous les principaux secteurs. La production primaire et le financement au point de vente représentent 83,4 p. 100 des décaissements nets de FAC.

La croissance devrait continuer de ralentir en 2011-2012, compte tenu d'une augmentation des prêts de 113 millions de dollars, soit un taux de croissance de 0,5 p. 100. Il est possible d'attribuer cette diminution du taux de croissance à une baisse anticipée des décaissements nets (766 millions), lesquels devraient s'établir à 5 387 millions de dollars en 2011-2012. Le taux de renouvellements devrait diminuer légèrement pour s'établir à 96,0 p. 100 en 2011-2012, et les paiements anticipés devraient augmenter pour s'établir à 6,5 p. 100.



*Les prêts de 2010 ont été redressés à la suite d'un ajustement sur exercices antérieurs.

Croissance du portefeuille par secteur

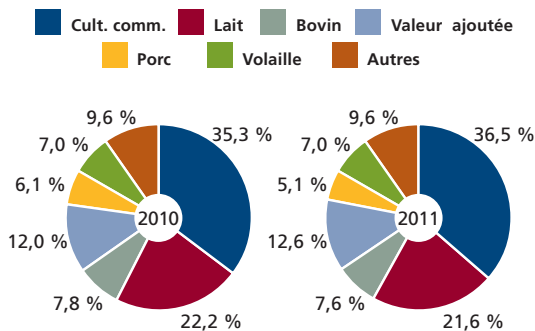
FAC accorde du financement dans tous les secteurs de l'agriculture, ce qui lui permet de diversifier son portefeuille de prêts et de réduire les risques associés à certains secteurs en particulier. Ces pratiques s'inscrivent dans les thèmes stratégiques qui portent sur l'engagement envers l'agriculture et la solidité financière et permettent une gestion efficace du risque afin d'assurer la viabilité à long terme de FAC.

Par rapport à l'exercice précédent, les décaissements nets enregistrés en 2010-2011 ont diminué dans tous les secteurs principaux sauf celui de la valeur ajoutée, qui a connu une augmentation de 3,8 p. 100. Le secteur de la valeur ajoutée comprend la transformation et les activités à l'appui des secteurs de production primaire. Les baisses les plus importantes des décaissements nets ont été enregistrées dans les secteurs du porc et du lait, qui ont connu des baisses respectives de 29,0 et 21,3 p. 100.

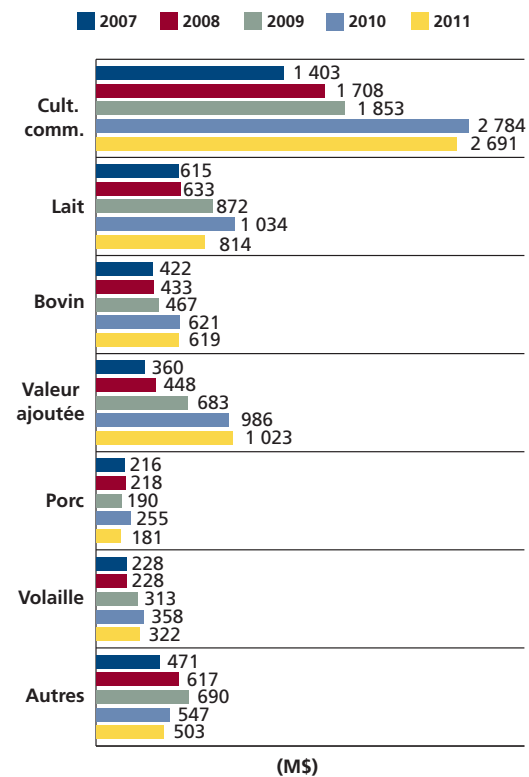
Bien que les décaissements nets aient diminué dans la plupart des principaux secteurs, par rapport à 2009-2010, cette baisse a été contrebalancée par une diminution des autres activités du portefeuille, notamment les paiements de capital et les remboursements nets, ce qui s'est soldé par une croissance du CNÉ dans tous les secteurs sauf celui du porc. Ce dernier a diminué, passant de 6,1 à 5,1 p. 100 du CNÉ total de FAC. Sur 12 mois, le CNÉ a augmenté dans les secteurs laitier et bovin, mais leur part respective a diminué de 22,2 à 21,6 p. 100 et de 7,8 à 7,6 p. 100 du CNÉ total.

Le secteur des cultures commerciales continue de représenter le secteur qui contribue le plus au CNÉ et aux décaissements nets de FAC en 2010-2011, soit 36,5 p. 100 du CNÉ total.

CNÉ par secteur



Décaissements nets par secteur



Croissance du portefeuille par région géographique

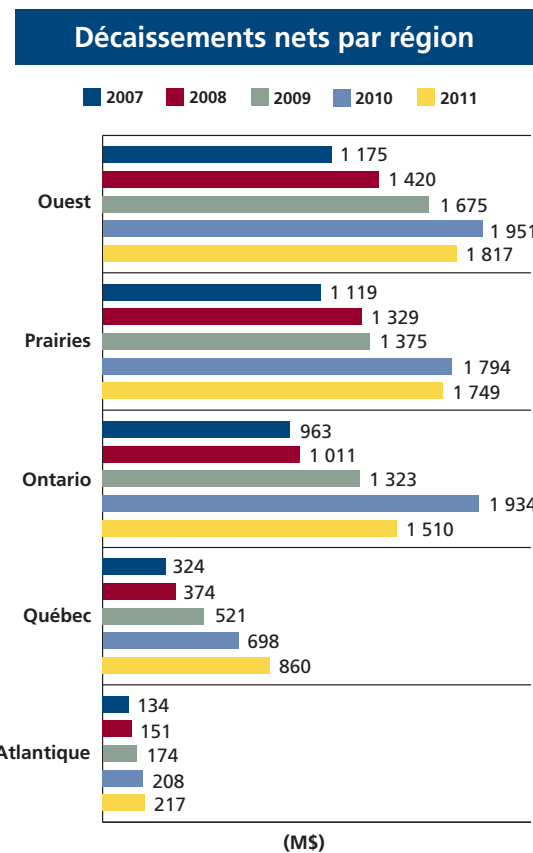
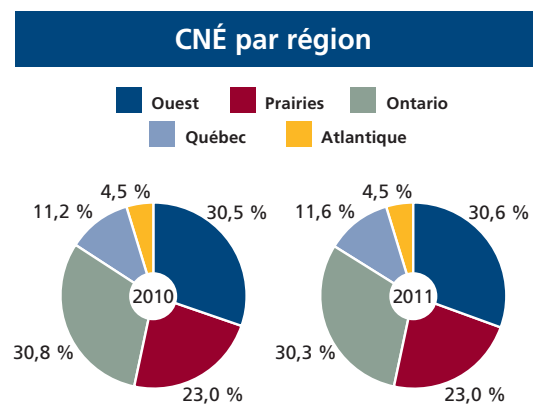
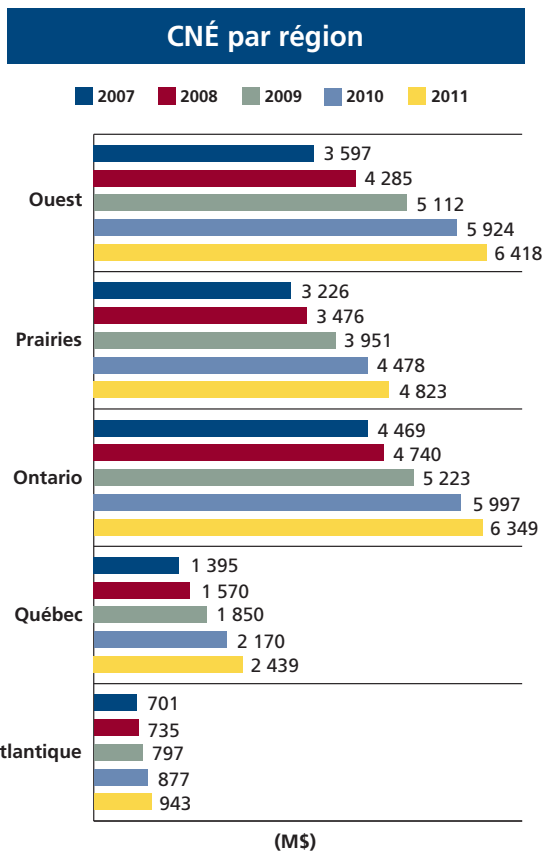
En prêtant à tous les secteurs de l'industrie agricole à l'échelle du Canada, FAC répartit les risques sur une base géographique tout en faisant la promotion de l'agriculture à titre d'industrie solide et dynamique à l'échelle du pays. FAC possède plus de 100 bureaux d'un océan à l'autre afin de servir ses clients.

En 2010-2011, FAC a enregistré une augmentation de son CNÉ dans toutes les régions du Canada. Le Québec et l'Ouest sont à nouveau les régions qui ont connu les hausses les plus marquées, soit de 12,4 et 8,3 p. 100, respectivement.

En 2010-2011, les décaissements nets ont diminué dans les régions de l'Ouest, des Prairies et de l'Ontario, et ont augmenté dans les régions du Québec et de l'Atlantique. La diminution la plus marquée a été enregistrée dans la région de l'Ontario, où les décaissements nets ont baissé de 21,9 p. 100.

Les régions de l'Ouest et des Prairies détiennent plus de la moitié du CNÉ et des décaissements nets. Leur part globale des décaissements nets a augmenté, de 1,1 p. 100 en 2009-2010 pour s'établir à 58,0 p. 100.

La région de l'Ouest a été la plus grande contributrice au CNÉ en 2010-2011, sa part ayant augmenté de 0,1 p. 100. La part respective de l'Ontario a diminué de 0,5 p. 100.



Champs d'activité

FAC fournit du financement, de l'assurance, des logiciels de gestion, de l'information et des produits et services d'apprentissage à plus de 100 000 clients aux quatre coins du pays par l'intermédiaire de ses divers champs d'activité :

- Financement de la production primaire
- Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire
- Alliances FAC
- Investissement FAC
- Assurances FAC
- Apprentissage FAC
- Logiciels de gestion FAC

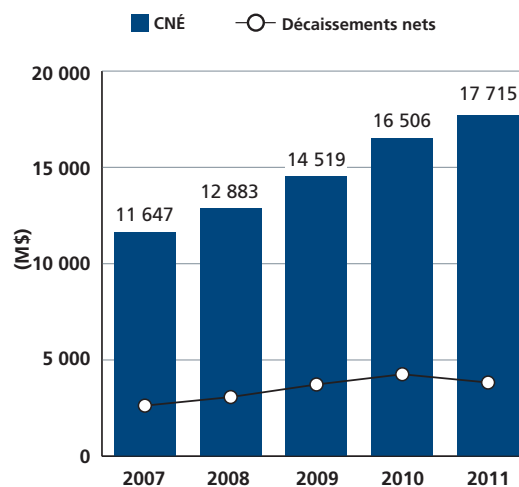
Tous les produits offerts par l'intermédiaire de ces champs d'activité sont conçus sur mesure pour répondre aux besoins de l'agriculture canadienne. Les produits de prêt standards comprennent les prêts à taux d'intérêt variable ou fixe et sont assortis de diverses options sur le plan du terme, de l'amortissement et de la fréquence des paiements. Les autres produits de prêt offerts comprennent des prêts qui présentent des caractéristiques comme le report des paiements de capital ou d'intérêt, des prêts renouvelables garantis et non garantis qui peuvent être remboursés progressivement et faire l'objet de nouvelles avances au besoin, des prêts dont le taux d'intérêt est lié à la cote de solvabilité du client et des prêts dont le calendrier de remboursement est personnalisé en fonction des flux de trésorerie typiques des secteurs. FAC offre du financement sur garantie immobilière et mobilière, sous forme de prêts et de crédits-bails.

Financement de la production primaire accorde des prêts aux producteurs primaires et représente le plus

important champ d'activité de FAC. Les clients de ce champ d'activité produisent des matières premières telles que les cultures céréalières, le lait, les fruits et les légumes et font l'élevage de bovins, de porcs, de volaille, de moutons et d'autres espèces de bétail. Ce champ d'activité comprend en outre, mais sans s'y limiter, le financement accordé aux vignobles, aux serres et aux exploitations forestières et aquicoles.

La production primaire représente 84,5 p. 100 du CNÉ total de FAC en 2010-2011. Le CNÉ s'est élevé de 1 209 millions de dollars, portant le portefeuille à 17 715 millions. Le taux de croissance du CNÉ a baissé de 13,7 p. 100 au dernier exercice à 7,3 p. 100 en 2010-2011. Cette diminution est principalement attribuable à une baisse de 10,1 p. 100 des décaissements nets, lesquels se sont établis à 3 828 millions de dollars en 2010-2011.

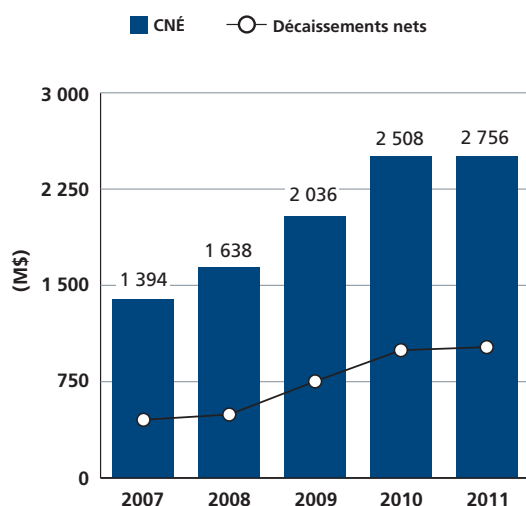
Financement de la production primaire



Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire regroupe les clients qui fournissent un appui direct aux producteurs primaires. Cette clientèle se compose typiquement de fournisseurs ou de transformateurs qui vendent des produits aux producteurs primaires, leur en achètent ou leur offrent des services. Ces clients comprennent, entre autres, les fabricants d'équipement, les concessionnaires, les fournisseurs d'intrants, les grossistes, les entreprises de marketing et les transformateurs.

Le secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire a enregistré une croissance de 9,9 p. 100 portant son CNÉ à 2 756 millions de dollars. Les décaissements nets ont augmenté de 2,5 p. 100 pour s'établir à 1 019 millions de dollars.

Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire

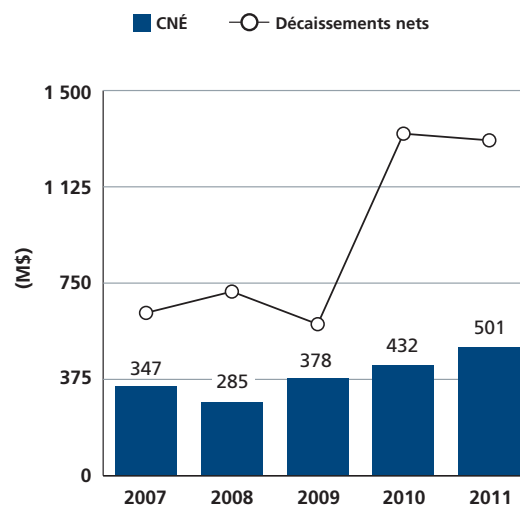


La stratégie de FAC est de créer un portefeuille optimal pour le Financement de la production primaire et pour le Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. Cette stratégie établit un juste équilibre entre la croissance et les occasions du marché, le volume et la marge.

Alliances FAC est responsable de la majeure partie du financement de FAC destiné à l'achat d'équipement, d'intrants de culture et d'animaux au point de vente. Ce champ d'activité permet à FAC de prêter à des clients de l'industrie agricole par l'intermédiaire d'un réseau de partenaires agricoles ou financiers, dont des concessionnaires d'équipement, des détaillants d'intrants de culture, des négociants d'animaux et des fabricants. Grâce à ce réseau, FAC est en mesure de fournir des produits et des services à ses clients de façon efficace et efficiente.

Le champ d'activité des Alliances de FAC a connu une croissance de 16,0 p. 100 portant son CNÉ à 501 millions de dollars. En 2010-2011, les décaissements nets ont diminué de 2,0 p. 100 pour s'établir à 1 306 millions de dollars. Les décaissements en cours d'exercice ont dépassé le CNÉ en fin d'exercice en raison de la nature à court terme des produits de financement dans ce secteur.

Alliances FAC



Investissement FAC est le champ d'activité de FAC axé sur le capital-risque. Son objectif est de répondre au besoin croissant de l'industrie agricole pour de nouvelles sources de financement.

Le portefeuille de capital-risque comprend les placements effectués directement par FAC (Fonds FAC) et ceux effectués par l'intermédiaire du fonds Avrio Ventures Limited Partnership (Fonds Avrio). En 2006, FAC a investi 50 millions de dollars dans ce fonds et a attiré un investissement supplémentaire de 25 millions de dollars d'autres associés commanditaires intéressés à investir dans l'industrie agricole. Le fonds a pour objectif d'investir dans des entreprises, de l'étape de commercialisation à celle de croissance dans les secteurs des bioproduits industriels, de la technologie alimentaire et des ingrédients nutraceutiques.

En 2010-2011, FAC a réalisé un produit de 4,4 millions de dollars, provenant principalement de la participation dans une entité émettrice sur laquelle la société exerce une influence importante et des intérêts gagnés sur des placements dans des titres de créance. La valeur comptable du portefeuille de capital-risque total de 58,0 millions de dollars tient compte des 18,7 millions détenus directement par FAC et des placements totalisant 39,3 millions détenus dans le Fonds Avrio. Au cours de l'exercice 2010-2011, de nouveaux placements de 12,1 millions de dollars ont été financés et la valeur comptable du placement sur lequel la société a une influence importante a augmenté de 2,8 millions à la suite de la capitalisation de la participation. Ces hausses ont été contrebalancées par des remboursements et des désinvestissements de 13,3 millions de dollars, des pertes réalisées de 2,2 millions sur les désinvestissements et une diminution de la juste valeur de 1,2 million. Les coinvestisseurs ont versé 1,1 million de dollars supplémentaires en placements individuels effectués au cours de l'exercice. La valeur

comptable des montants de placement est abordée de façon plus détaillée dans les notes complémentaires 9 et 20 des états financiers consolidés.

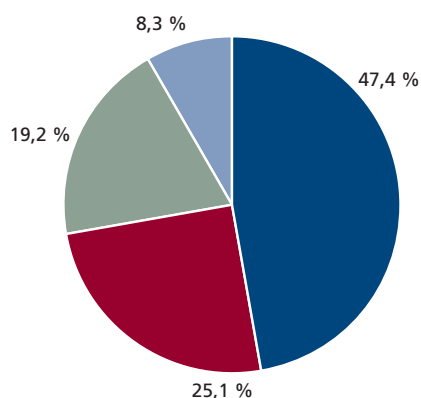
Malgré les échéances et les désinvestissements continus des placements existants, le portefeuille de capital-risque devrait continuer de croître à mesure qu'Investissement FAC saisit de nouvelles occasions visant à accroître les types de placement et leur montant. Le 17 mars 2011, Avrio Ventures a informé ses commanditaires qu'elle avait respecté les critères d'investissement du Fonds Avrio et qu'elle avait l'intention de créer un deuxième fonds. La société a approuvé un placement dans ce nouveau fonds sous réserve de pouvoir en négocier les modalités et les conditions à la clôture.

Encours des placements de capital-risque



Encours des placements de capital-risque par secteur*

- Agrobiotechnologie
- Production et transformation de produits alimentaires
- Carburants et produits chimiques d'origine biologique
- Production primaire à l'échelle commerciale

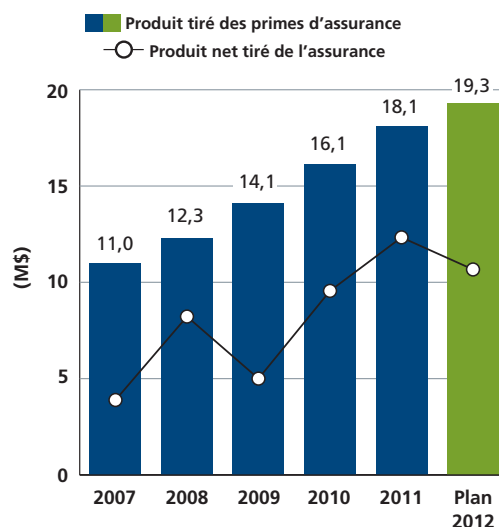


*Placements au coût

Assurances FAC offre des produits d'assurance-vie et d'assurance-accidents du créancier qui protègent ses clients, leur entreprise et leur famille. La Compagnie d'assurance Sun Life du Canada administre les programmes d'assurance de FAC.

Les primes d'assurance-vie, après déduction des demandes d'indemnité, contribuent directement au bénéfice net de FAC. Une augmentation constante du produit tiré des primes d'assurance a été observée au cours des derniers exercices en raison de la croissance du portefeuille de FAC, mais aussi parce qu'une importance particulière est accordée à la protection d'assurance dans l'offre d'une solution de prêt complète au client. Les primes d'assurance-vie ont augmenté pour s'établir à 18,1 millions de dollars en 2010-2011 (16,1 millions en 2009-2010). Le produit net tiré de l'assurance varie d'un exercice à l'autre selon les indemnités versées. En 2010-2011, le total des indemnités engagées s'est établi à 7,0 millions de dollars, comparativement à 7,6 millions à l'exercice précédent, ce qui s'est soldé par un produit net tiré de l'assurance de 11,1 millions de dollars (8,5 millions en 2009-2010).

Produit tiré de l'assurance



Apprentissage FAC est le programme d'information et de formation de FAC et il s'inscrit dans l'engagement de la société à continuer d'investir dans l'agriculture. En 2010-2011, 13 908 personnes ont assisté à l'un des 151 événements de base d'Apprentissage FAC et 15 666 personnes ont participé à 137 événements dans le cadre de programmes dont FAC est un partenaire.

FAC offre plusieurs solutions d'apprentissage destinées à répondre aux besoins sans cesse croissants de connaissances spécialisées des producteurs primaires et des agroentrepreneurs. Ces solutions comprennent :

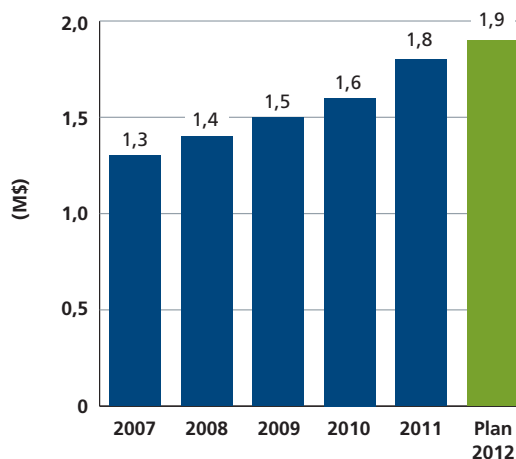
- des ateliers de gestion et des tournées d'apprentissage;
- les forums FAC;
- des programmes de partenariats avec des partenaires de l'industrie;
- le magazine bimensuel *AgriSuccès* (anciennement désigné sous le nom de *Journal AgriSuccès*);
- le cyberbulletin hebdomadaire *FAC Express*;
- des outils de formation en ligne incluant des webinaires et des vidéos.

Logiciels de gestion FAC est axé sur le développement, la promotion et l'amélioration de logiciels de gestion agricole destinés à l'agriculture canadienne.

Les progiciels offerts par Logiciels de gestion FAC assurent l'avenir de l'agroindustrie en proposant aux agriculteurs des solutions utiles qui les aideront à réussir à long terme. Ces produits comprennent Analyste AgExpert et Gestionnaire de champs PRO. Le logiciel Analyste AgExpert est un logiciel de gestion financière conçu sur mesure pour les agriculteurs. Le logiciel Gestionnaire de champs PRO est un système de tenue de registres sur les champs pour tout type de culture.

En 2010-2011, le produit net tiré des ventes, y compris le soutien technique, a augmenté de 12,5 p. 100 pour s'établir à 1,8 million de dollars et, selon les prévisions, il atteindra 1,9 million en 2011-2012.

Produit net tiré des ventes



Rentabilité

Intérêts créditeurs nets et marge d'intérêt nette

Les variations de la marge d'intérêt nette et du volume du portefeuille sont les principaux facteurs qui expliquent la hausse des intérêts créditeurs nets. La marge d'intérêt nette doit couvrir le risque de crédit et les frais d'administration et générer un bénéfice suffisant pour permettre à la société de financer sa croissance future.

Le tableau suivant présente des données historiques sur les différentiels de taux d'intérêt et la marge d'intérêt nette. Ces différentiels correspondent à la différence entre les intérêts gagnés sur l'actif productif et les intérêts payés sur le passif portant intérêt.

Marge d'intérêt nette

(millions de dollars)	2011		2010		2009		2008		2007	
	Solde moyen	Taux	Solde moyen	Taux	Solde moyen	Taux	Solde moyen	Taux	Solde moyen	Taux
Actif productif :										
Solde du capital										
de prêts à taux fixe	6 369,6	5,97 %	6 557,1	6,25 %	7 170,2	6,50 %	6 601,5	6,63 %	5 313,9	6,55 %
Solde du capital de										
prêts à taux variable	13 921,7	3,72 %	11 769,9	3,09 %	8 562,1	4,89 %	7 523,8	6,84 %	7 507,4	6,76 %
Placements	995,9	0,80 %	874,4	0,27 %	711,1	2,50 %	645,5	4,44 %	838,7	4,22 %
Placements de capital risque	50,1	2,06 %	57,8	4,07 %	57,2	5,39 %	54,4	6,46 %	40,9	12,26 %
Total de l'actif productif	21 337,3	4,35 %	19 259,2	4,15 %	16 500,6	5,58 %	14 825,2	6,72 %	13 700,9	6,66 %
Total du passif										
portant intérêt	18 869,9	1,01 %	17 056,6	1,13 %	14 440,3	2,86 %	12 879,0	4,36 %	11 933,0	4,17 %
Total du différentiel										
de taux d'intérêt		3,34 %		3,02 %		2,72 %		2,36 %		2,49 %
Impact des éléments										
ne portant pas intérêt		0,10 %		0,14 %		0,33 %		0,58 %		0,58 %
Marge d'intérêt nette		3,44 %		3,16 %		3,05 %		2,94 %		3,07 %

Les taux d'intérêt sur le total des actifs productifs ont augmenté de 2009-2010 à 2010-2011 en raison de la hausse des taux d'intérêt sur les prêts à taux variable de FAC qui a eu lieu lorsque la Banque du Canada a augmenté le taux de financement à un jour. De plus, le taux d'intérêt sur la dette de FAC a diminué en raison des charges d'intérêts réduites au titre des rachats de dettes. En 2009-2010, FAC a engagé des charges de 65,3 millions de dollars en dépenses supplémentaires pour le rachat de 1 086,3 millions de dollars de dettes sur les marchés financiers. En 2010-2011, FAC a racheté 209,9 millions de dollars de dettes supplémentaires sur les marchés financiers à un coût de 17,0 millions, et a constaté un montant

de 19,3 millions au titre de l'amortissement des gains de juste valeur découlant des rachats de dettes effectués au cours des exercices précédents. L'impact net du total des rachats de dettes en 2010-2011 est une augmentation des intérêts créditeurs nets de 2,3 millions de dollars. L'augmentation de 67,6 millions résultant de l'impact sur les intérêts créditeurs nets de 2009-2010 à 2010-2011 est un principal contributeur à la hausse de la marge d'intérêt nette.

Le tableau suivant décrit les hausses, sur 12 mois, des intérêts créditeurs nets et les variations attribuables aux fluctuations du volume du portefeuille et de la marge d'intérêt nette.

Intérêts créditeurs nets et marge d'intérêt nette

(millions de dollars)	Plan 2012	2011	2010	2009	2008	2007
Intérêts créditeurs	738,9	738,5	609,9	508,0	434,4	415,5
Actif total moyen	21 908,2	21 462,3	19 290,2	16 649,9	14 764,7	13 530,6
Marge d'intérêt nette (%)	3,37	3,44	3,16	3,05	2,94	3,07
Variation annuelle des intérêts créditeurs nets :						
de l'augmentation de volume de prêts	14,5	56,2	81,7	39,9	32,9	33,7
des fluctuations de la marge d'intérêt nette	(14,1)	72,4	20,2	33,7	(14,0)	(6,6)
Variation totale des intérêts créditeurs nets	0,4	128,6	101,9	73,6	18,9	27,1

Par rapport au dernier exercice, FAC a enregistré une croissance à la fois de ses intérêts créditeurs nets et de sa marge d'intérêt nette. Les intérêts créditeurs nets ont augmenté de 21,1 p. 100 pour atteindre 738,5 millions de dollars. L'actif total moyen a augmenté de 11,3 p. 100 pour s'établir à 21 462,3 millions de dollars en raison de la hausse des prêts. La marge d'intérêt nette devrait baisser pour se chiffrer à 3,37 p. 100 en 2011-2012. Cela est attribuable à la fois à une diminution prévue des marges de prêt et à une diminution du différentiel entre le taux gagné par FAC sur son actif et son taux d'emprunt. En 2010-2011, les coûts d'emprunt de FAC sont demeurés extrêmement faibles compte tenu de la demande toujours élevée pour des emprunts gouvernementaux, ce qui a pour effet de maintenir les taux faibles par rapport à l'actif. En 2011-2012, les taux d'intérêt et la concurrence devraient augmenter, ce qui entraînerait une diminution des marges.

Autres produits

FAC génère des produits grâce à ses champs d'activité qui ne sont pas liés au financement, notamment Investissement FAC, Assurances FAC et la vente de produits et de services de soutien de Logiciels de gestion FAC. En 2010-2011, FAC a connu une hausse de 55,2 p. 100 au titre des produits, qui ont atteint 16,0 millions de dollars, de ces sources qui ne sont pas liées au financement. Cette hausse s'explique principalement par la part des gains de FAC dans un placement de capital-risque sur lequel elle exerce une influence importante et par une augmentation du produit net tiré de l'assurance. Ces sources de produits devraient diminuer pour s'établir à 11,6 millions de dollars en 2011-2012.

Qualité du crédit

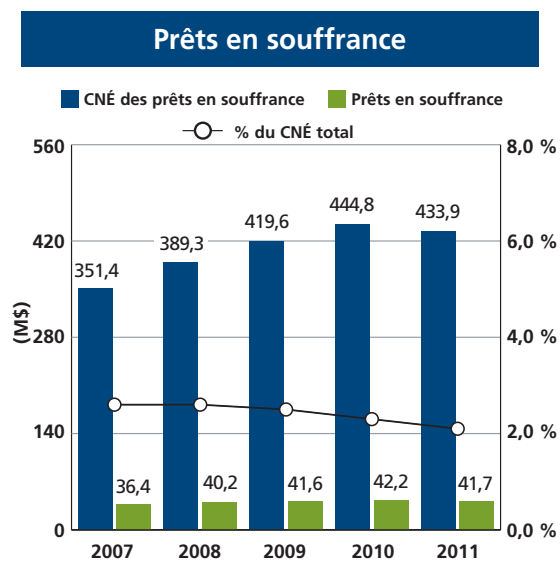
Dans le cadre de la stratégie de FAC visant à offrir une expérience client extraordinaire et à appuyer l'agriculture canadienne, la société effectue un suivi continu de son portefeuille et de l'industrie afin de cerner et d'élaborer des solutions de façon proactive qui aideront les clients à traverser des périodes difficiles. FAC a mis sur pied des programmes sur mesure pour venir en aide aux clients de secteurs qui font face à de sérieuses difficultés. Elle offre également plusieurs produits assortis d'options de report de paiements qui accordent aux clients une plus grande souplesse de remboursement et les aident à surmonter les périodes difficiles ou à saisir les occasions qui se présentent.

Les ajustements aux calendriers de remboursement sont apportés afin d'aider les clients. Toutefois, ils peuvent, de même que les options de report de paiements, donner lieu à une sous-estimation de l'impact de la conjoncture économique sur le volume de prêts douteux et de prêts en souffrance. Les solutions offertes aux clients leur donnent plus de souplesse sur le plan du remboursement de leur emprunt, et ce, de différentes façons, notamment en leur permettant de modifier leur calendrier de remboursement. Le nombre de clients qui utilisent les programmes de soutien et les options de report de paiements fait l'objet d'un suivi rigoureux afin d'évaluer la santé globale du portefeuille et de s'assurer que des pratiques de gestion du risque adéquates sont en place.

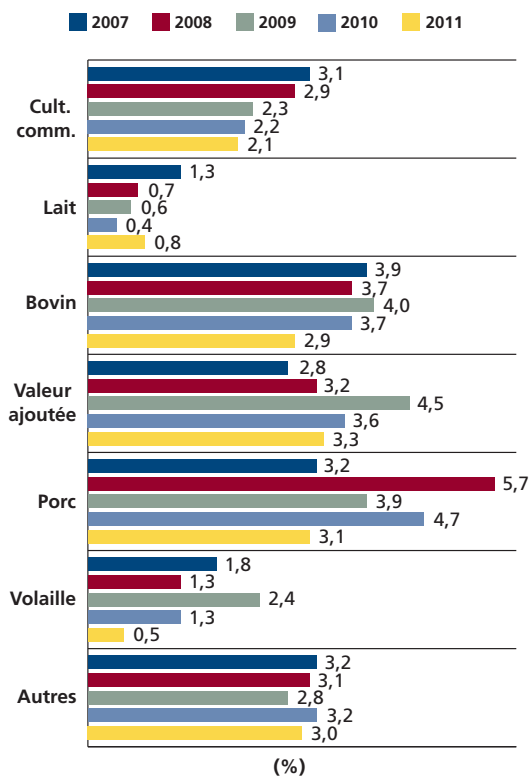
FAC a mis en place de solides pratiques d'affaires dans le but d'analyser la qualité du crédit et de faire un suivi constant des prêts douteux et en souffrance. À partir de cette analyse, FAC pourra estimer avec plus de précision le montant requis de sa provision pour pertes sur créances et déterminer si le risque se situe à l'intérieur de seuils de tolérance acceptables. Outre sa provision pour pertes sur créances, FAC a la capacité de soutenir des pertes supplémentaires étant donné sa solide situation en termes de capitaux propres.

Prêts en souffrance

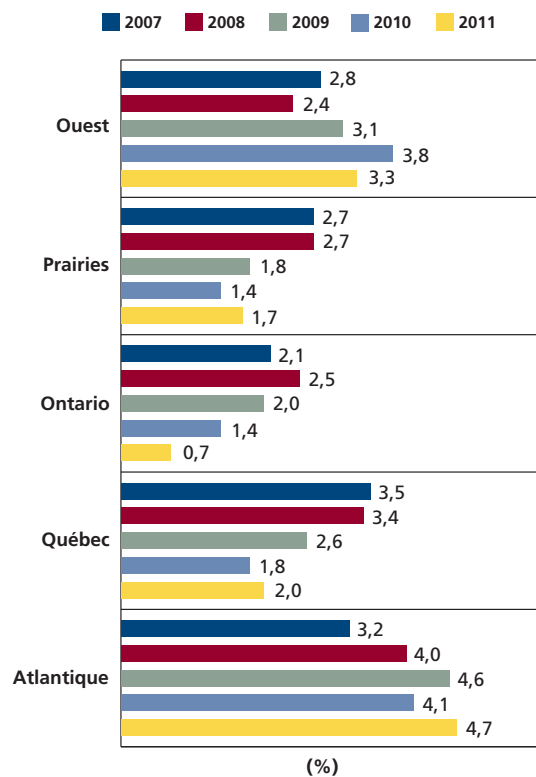
En 2010-2011, le CNÉ des prêts en souffrance a diminué de 2,5 p. 100 pour s'établir à 433,9 millions de dollars, et les prêts en souffrance ont diminué de 1,2 p. 100 pour s'établir à 41,7 millions. Le CNÉ des prêts en souffrance, en pourcentage du CNÉ total, s'est amélioré de 0,2 p. 100 pour s'établir à 2,1 p. 100, ce qui témoigne de l'efficacité des mesures d'atténuation du risque telles que la diversification du portefeuille et l'application de saines pratiques de gestion du risque. Les prêts en souffrance devraient augmenter pour atteindre 84,7 millions de dollars en 2011-2012, en raison d'un niveau de risque accru et de la croissance prévue du portefeuille.



CNÉ des prêts en souffrance en % du CNÉ par secteur



CNÉ des prêts en souffrance en % du CNÉ par région



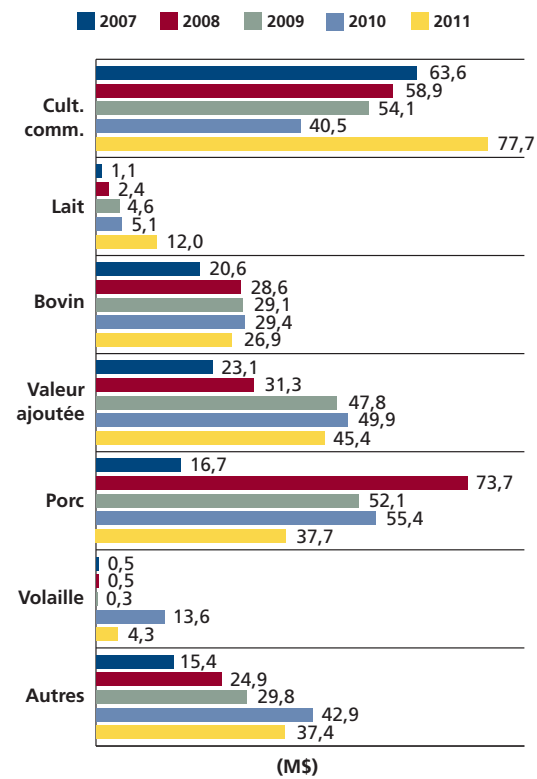
Prêts douteux

En 2010-2011, les prêts douteux ont augmenté de 4,7 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent, pour s'établir à 241,4 millions. Les prêts douteux exprimés en pourcentage des prêts se sont améliorés de 0,1 p. 100 pour s'établir à 1,1 p. 100. En 2011-2012, les prêts douteux devraient augmenter de 58,9 millions de dollars pour s'établir à 300,3 millions en raison d'une augmentation du niveau de risque et de la croissance des prêts.

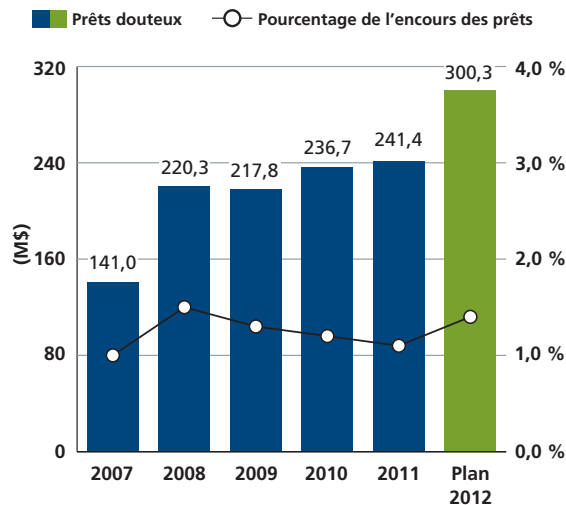
À l'échelle sectorielle, le secteur des cultures commerciales a affiché la plus forte hausse des prêts douteux sur 12 mois (37,2 millions de dollars), portant la valeur des prêts douteux à 77,7 millions de dollars. Pour sa part, le secteur du porc a connu la plus forte baisse des prêts douteux sur 12 mois (17,7 millions de dollars), ce qui a eu pour effet de réduire la valeur de ces prêts à 37,7 millions.

Les programmes de soutien à la clientèle de FAC, dont il est question plus haut, donnent aux employés de FAC la possibilité d'offrir proactivement du soutien aux clients ou aux secteurs qui éprouvent des difficultés financières. En 2010-2011, FAC a effectué 1 819 ajustements aux calendriers de remboursement des clients. De ce nombre, 374 ajustements ont été effectués dans le cadre de programmes de soutien à des secteurs particuliers. Les ajustements aux calendriers de remboursement en pourcentage du CNÉ ont diminué, passant de 4,5 p. 100 en 2009-2010 à 3,3 p. 100 en 2010-2011.

Prêts douteux par secteur



Prêts douteux

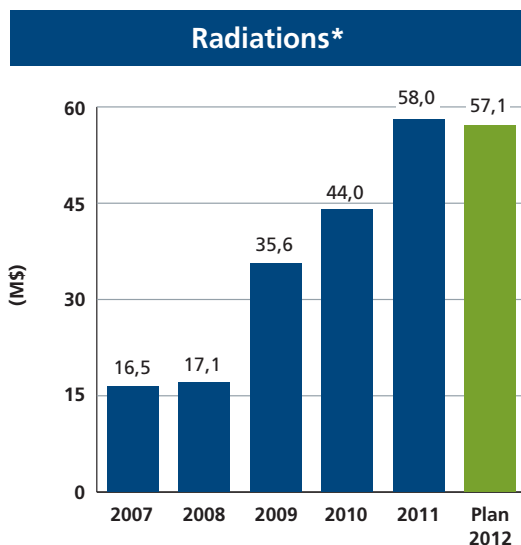


Radiations

Les montants de prêt jugés irrécouvrables par la direction sont considérés comme des montants en défaut et peuvent donner lieu à une radiation totale ou partielle, selon le niveau et la valeur de la garantie.

En 2010-2011, le montant des radiations, déduction faite des sommes recouvrées, a augmenté pour s'établir à 58,0 millions de dollars. Les radiations en pourcentage des prêts ont augmenté, passant de 0,2 à 0,3 p. 100.

Les radiations devraient diminuer de 0,9 million de dollars ou 1,6 p. 100 en 2011-2012, pour s'établir à 57,1 millions. Les radiations sous forme de pourcentage des prêts devraient demeurer à 0,3 p. 100. Des pertes supplémentaires pourraient être subies à cause des conditions économiques actuelles.

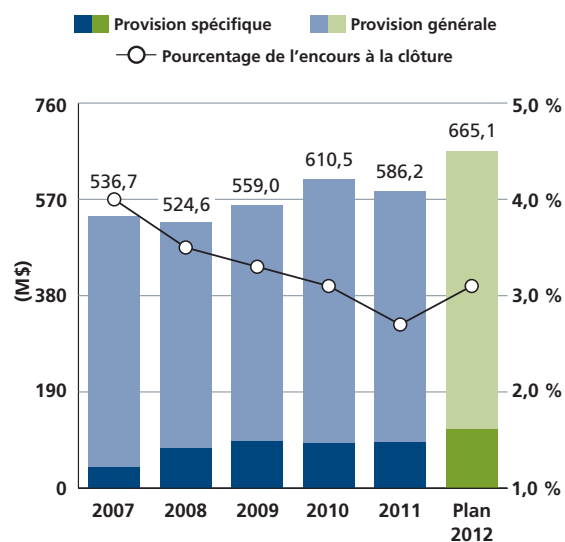


*Nettes des sommes recouvrées

Provision pour pertes sur créances

La provision pour pertes sur créances est une estimation utilisée pour rajuster le montant des prêts en fonction de la valeur estimative de réalisation. Outre l'utilisation d'indicateurs comme les prêts en souffrance et les prêts douteux, la direction doit se fier à des estimations et faire preuve de jugement pour déterminer la valeur de réalisation appropriée. Ces facteurs, combinés au caractère évolutif du contexte d'exploitation externe, peuvent faire en sorte que les pertes sur créances réalisées diffèrent considérablement des estimations actuelles et, par conséquent, obligent la société à augmenter ou à diminuer la charge pour pertes sur créances.

Provision pour pertes sur créances



La provision pour pertes sur créances comporte deux composantes :

Provision spécifique – la meilleure estimation de la direction quant aux pertes subies sur des prêts particuliers qui sont devenus douteux. Il s'agit du manque à gagner entre la valeur de réalisation tirée de la garantie offerte pour le prêt et le montant total non réglé du prêt au moment où celui-ci a été classé douteux.

Provision générale – la meilleure estimation, par la direction, des pertes subies inhérentes au portefeuille, relativement aux prêts dont le caractère douteux n'a pas été établi avec certitude. L'analyse menée pour établir la provision générale tient compte de prêts pour lesquels une certaine détérioration de la qualité du crédit a été observée. Elle repose également sur une estimation des pertes non déterminées à la suite d'événements récents ou de l'évolution de la conjoncture économique, ainsi que des pertes qui pourraient être attribuables aux tendances économiques générales. Grâce à cette analyse, la direction est en mesure de prévoir les pertes sur créances au portefeuille qui ne se sont pas encore traduites concrètement par une détérioration observable de prêts spécifiques.

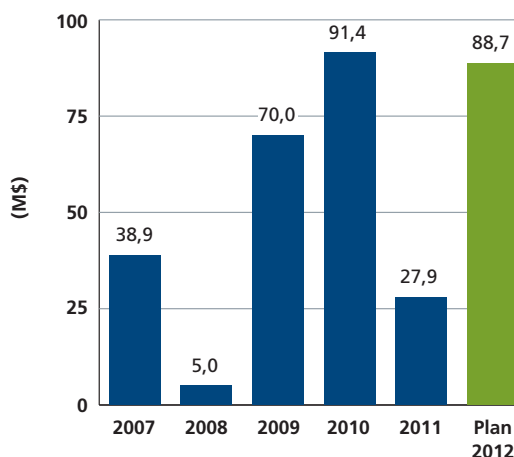
En 2010-2011, la provision pour pertes sur créances a été diminuée à 586,2 millions de dollars, soit 24,3 millions de moins qu'à l'exercice précédent. Cette baisse est attribuable à une modification des paramètres du modèle utilisé pour calculer la provision pour pertes sur créances et à une amélioration de la santé du portefeuille. Les paramètres mis à jour reflètent l'expérience de pertes plus faibles que prévu de FAC au cours des derniers exercices. La provision pour pertes sur créances en termes de pourcentage des prêts à la clôture a diminué, passant de 3,1 à 2,7 p. 100. La provision devrait être augmentée de 13,5 p. 100 pour atteindre 665,1 millions de dollars en 2011-2012.

Charge pour pertes sur créances

Une fois que la direction a établi la provision pour pertes sur créances et les radiations, la charge pour pertes sur créances est imputée au bénéfice net selon le montant requis pour ramener la provision pour pertes sur créances au niveau approprié.

Pour rétablir la provision au niveau approprié de 586,2 millions de dollars, la charge pour pertes sur créances a été diminuée à 27,9 millions de dollars en 2010-2011. En 2011-2012, la charge pour pertes sur créances devrait augmenter pour s'établir à 88,7 millions de dollars, en raison d'une hausse du niveau de risque et de la croissance des prêts.

Charge pour pertes sur créances



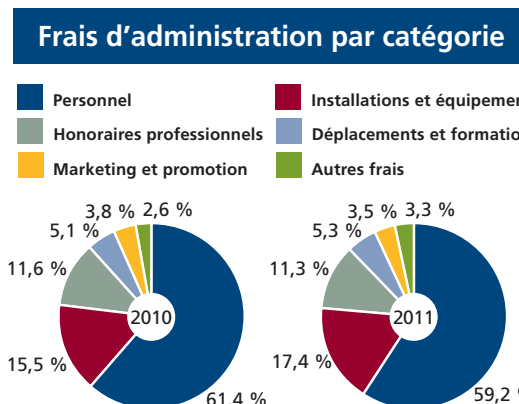
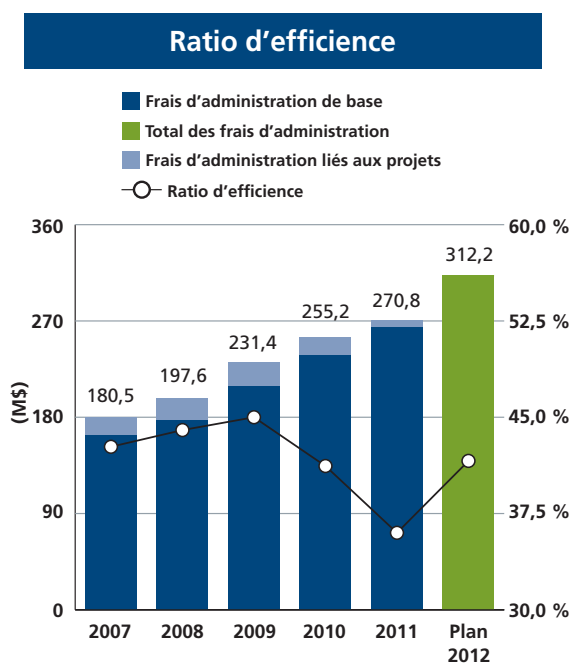
Efficienc

Le ratio d'efficac mesure le pourcentage des produits gagnés qui est dépensé en frais d'exploitac. Un faible ratio d'efficac indique une utilisac efficac des ressources de la société. Les frais d'administrac de FAC comprennent les frais de base et les frais liés aux projets. Les frais de base représentent les coûts associés aux activités quotidiennes de FAC, comme les salaires et avantages sociaux et les dépenses engagées pour les déplacements et la formation. Les frais liés aux projets représentent des coûts relatifs à des projets particuliers entrepris par FAC afin d'appuyer les opérations et l'atteinte des objectifs stratégiques.

En 2010-2011, les frais de base ont augmenté de 26,0 millions de dollars, pour s'établir à 263,9 millions. Les frais liés à des projets ont diminué de 10,4 millions de dollars en 2010-2011, pour s'établir à 6,9 millions, en raison d'une plus grande utilisac de ressources pour des projets d'immobilisac qu'en 2009-2010. Bien que, dans l'ensemble, les frais d'administrac aient augmenté en 2010-2011, le ratio d'efficac s'est amélioré de 41,2 à 35,9 p. 100 en raison d'une hausse des intérêts créditeurs nets.

En 2010-2011, les plus importantes hausses au titre des frais d'administrac ont été enregistrées aux postes des installations et de l'équipement et du personnel. Ces hausses ont découlé principalement de l'amortissement des charges liées aux logiciels et des besoins en ressources pour soutenir la croissance des activités et les initiatives stratégiques. Les dépenses liées aux installations et à l'équipement ont augmenté de 1,9 p. 100 pour représenter 17,4 p. 100 du total des frais d'administrac. Les frais associés au personnel continuent de représenter la plus importante proportion (59,2 p. 100) des frais d'administrac en 2010-2011.

FAC prévoit que les frais d'administrac augmenteront à 312,2 millions de dollars en 2010-2011 et que le ratio d'efficac augmentera à 41,6 p. 100. FAC s'efforcera de maintenir les coûts sous cette prévision. Les frais d'administrac augmenteront afin de soutenir la croissance continue du portefeuille et aussi en raison des pressions inflationnistes normales et des charges d'amortissement supplémentaires découlant des projets de capitalisac en cours.



Financement et liquidités

Activité de financement

Le 21 avril 2008, FAC a commencé à emprunter directement du gouvernement fédéral grâce au Programme d'emprunt des sociétés d'État. Elle a encore une dette sur les marchés financiers qu'elle a contractée avant cette date.

Au cours de l'exercice 2010-2011, FAC a effectué des emprunts à court et à long terme par l'intermédiaire des programmes suivants :

- Programme de papier commercial canadien (pour les fonds en dollars américains)
- Programme d'emprunt des sociétés d'État

Financement à court terme

Le financement à court terme est constitué d'emprunts dont la durée à l'échéance est d'un an ou moins. Ces emprunts sont effectués dans le cadre du Programme de papier commercial canadien et du Programme d'emprunt des sociétés d'État. Au 31 mars 2011, l'encours des emprunts à court terme s'élevait à 8,0 milliards de dollars (8,8 milliards au 31 mars 2010). Une proportion de 7,6 milliards de l'encours total des emprunts à court terme provient du Programme d'emprunt des sociétés d'État.

Financement à long terme

Le financement à long terme est constitué de tous les emprunts dont la durée à l'échéance est supérieure à un an, ce qui comprend les emprunts à taux fixe et les billets à taux variable. Les billets à taux variable se caractérisent par une échéance supérieure à un an et un taux d'intérêt variable qui est rajusté en fonction du taux des bons du Trésor à un mois ou à trois mois. En 2010-2011, FAC a emprunté un total de 5,8 milliards de dollars sous forme d'emprunts à long terme, soit une baisse par rapport aux 6,5 milliards empruntés à l'exercice précédent. En 2010-2011, tous les emprunts à long terme ont été effectués au moyen du Programme d'emprunt des sociétés d'État.

Dans l'ensemble, la croissance totale des emprunts durant l'exercice 2010-2011 a représenté une hausse de 1,2 milliard de dollars ou de 6,7 p. 100. Cette croissance est conforme à la croissance générale du portefeuille de prêts de 1,6 milliard de dollars ou de 7,9 p. 100 pour la même période.

Cotes de crédit

Les nouveaux titres de créances et les titres de créances en circulation émis par FAC sur le marché financier constituent des obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada. En 2010-2011, Moody's Investors Service et Standard & Poor's n'ont pas modifié la cote de crédit de FAC. Les cotes de crédit de FAC sur les marchés étrangers et canadiens au 31 mars 2011 sont exposées en détail ci-dessous.

Cotes de crédit

	Dette intérieure		Dette étrangère	
	Long terme	Court terme	Long terme	Court terme
Moody's	Aaa	P1	Aaa	P-1
Standard & Poor's	AAA	A-1+	AAA	A-1+

Instruments financiers

Le bilan de FAC est principalement constitué d'instruments financiers qui comprennent, entre autres, des éléments comme la trésorerie, les prêts et les placements. L'utilisation d'instruments financiers expose FAC aux fluctuations des taux d'intérêt et, dans une moindre mesure, à celles du taux de change. Dans le cadre de sa gestion globale du passif, FAC utilise des instruments dérivés pour couvrir les

risques et réduire la volatilité des produits afin de protéger sa rentabilité à long terme. La gestion du risque lié aux instruments dérivés est abordée plus à fond à la note complémentaire 24 des états financiers consolidés. L'évaluation des instruments financiers de FAC fondée sur la juste valeur est décrite à la note complémentaire 20 des états financiers consolidés.

Flux de trésorerie

La trésorerie a diminué de 26,2 millions de dollars pour s'établir à 601,8 millions au 31 mars 2011 (628,0 millions au 31 mars 2010). En 2010-2011, des montants de trésorerie de 454,9 millions et de 1,7 milliard de dollars ont été consacrés respectivement aux activités d'exploitation et aux activités de placement, et un montant de 1,2 milliard est provenu des activités de financement.

Gestion du capital**Capital investi**

L'actif brut de FAC se chiffre à 22 496,2 millions de dollars, dont 3 354,8 millions sont appuyés par des capitaux propres et une provision pour pertes sur créances. Compte tenu de ce niveau de capital investi, 14,9 p. 100 de l'actif n'a pas besoin d'être financé au moyen de fonds d'emprunt. FAC prévoit que cette proportion augmentera pour s'établir à 15,9 p. 100 en 2011-2012, en raison d'une croissance du portefeuille inférieure à celle des bénéfices non répartis.

(millions de dollars)	Plan 2012	2011	2010	2009	2008	2007
Capitaux propres :						
Capital	547,7	547,7	547,7	547,7	547,7	547,7
Bénéfices non répartis	2 186,3	2 025,7	1 584,3	1 321,0	1 132,0	914,4
Participation minoritaire dans l'entité à détenteurs de droits variables	17,1	13,4	9,5	7,6	0,2	0,0
Cumul des autres éléments du résultat étendu	187,7	181,8	203,6	407,2	97,1	0,0
Total partiel	2 938,8	2 768,6	2 345,1	2 283,5	1 777,0	1 462,1
Provision pour pertes sur créances	665,1	586,2	610,5	559,0	524,6	536,7
Total du capital investi	3 603,9	3,354,8	2 955,6	2 842,9	2 301,6	1 998,8
Actif brut ne nécessitant pas d'emprunts (%)	15,9	14,9	14,1	15,5	14,4	13,9

Ratio de levier

FAC utilise le ratio de levier comme principale mesure de la suffisance du capital. Sur le plan de la gestion financière, elle l'utilise aussi pour évaluer sa capacité à financer sa croissance future et à remplir ses obligations à long terme. La surveillance du ratio de levier aide la société à s'assurer qu'elle demeure financièrement autonome et viable.

Pour son ratio de levier, FAC demeure sous la limite de 12:1 qui lui est imposée par la loi.

De 2009-2010 à 2010-2011, le ratio de levier de FAC s'est amélioré, passant de 8,4:1 à 7,4:1. En 2011-2012, selon les prévisions, ce ratio s'améliorera d'avantage pour s'établir à 6,9:1. Un élément qui contribue à cette amélioration est le lien entre la croissance du portefeuille et des capitaux propres. Lorsque les capitaux propres affichent une croissance supérieure à celle du portefeuille, le ratio de levier diminue étant donné le besoin réduit d'emprunter des fonds. En 2010-2011, la croissance des capitaux propres a été de 20,8 p. 100, ce qui a dépassé la croissance du portefeuille de 7,9 p. 100.

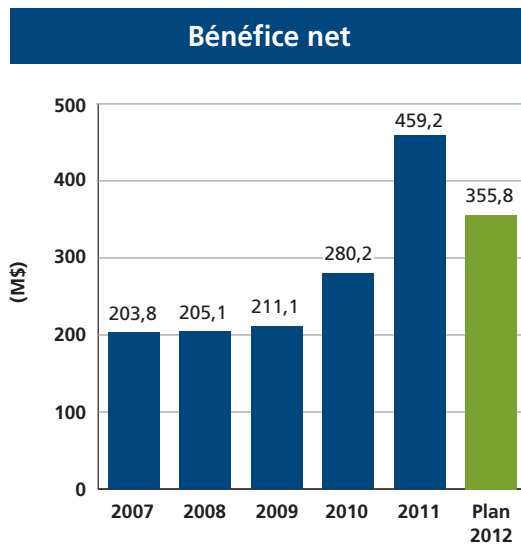
Gains réalisés par l'actionnaire

Pour évaluer sa réussite globale sur le plan de la solidité financière, FAC utilise trois mesures d'entreprise clés : le bénéfice net, le rendement des capitaux propres et le ratio de levier. Comme il en est question dans la section ci-dessus, le ratio de levier s'est amélioré, passant de 8,4:1 en 2009-2010 à 7,4:1 en 2010-2011. Cette hausse est attribuable à une croissance des capitaux propres supérieure à la croissance du portefeuille.

Bénéfice net

Dans le cadre de son engagement envers l'agriculture, FAC réinvestit ses bénéfices en agriculture en finançant la croissance de son portefeuille et en développant de nouveaux produits et services commerciaux qui appuient l'industrie.

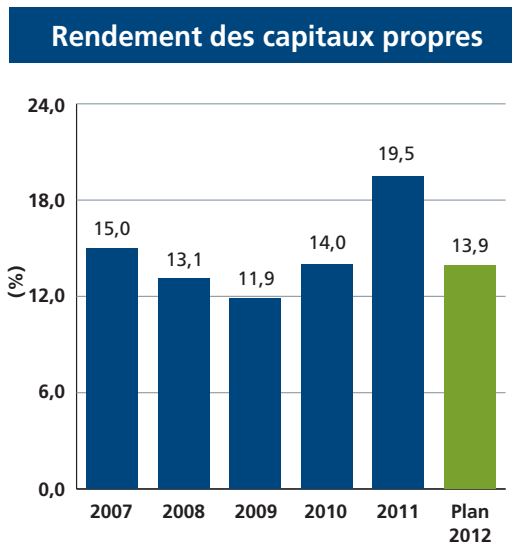
Le bénéfice net est constitué des intérêts créditeurs nets et des autres produits, de la charge pour pertes sur créances, des frais d'administration et des ajustements de juste valeur. En 2010-2011, le bénéfice net a augmenté de 179,0 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent, ce qui est principalement attribuable à la hausse des intérêts créditeurs nets et à la baisse de la charge pour pertes sur créances. Ces hausses ont été contrebalancées par une augmentation des frais d'administration. Le bénéfice net devrait diminuer de 22,5 p. 100 en 2011-2012 en raison principalement de marges d'intérêt nettes plus basses, d'une charge pour pertes sur créances plus élevée et de frais d'administration accrus.



Rendement des capitaux propres

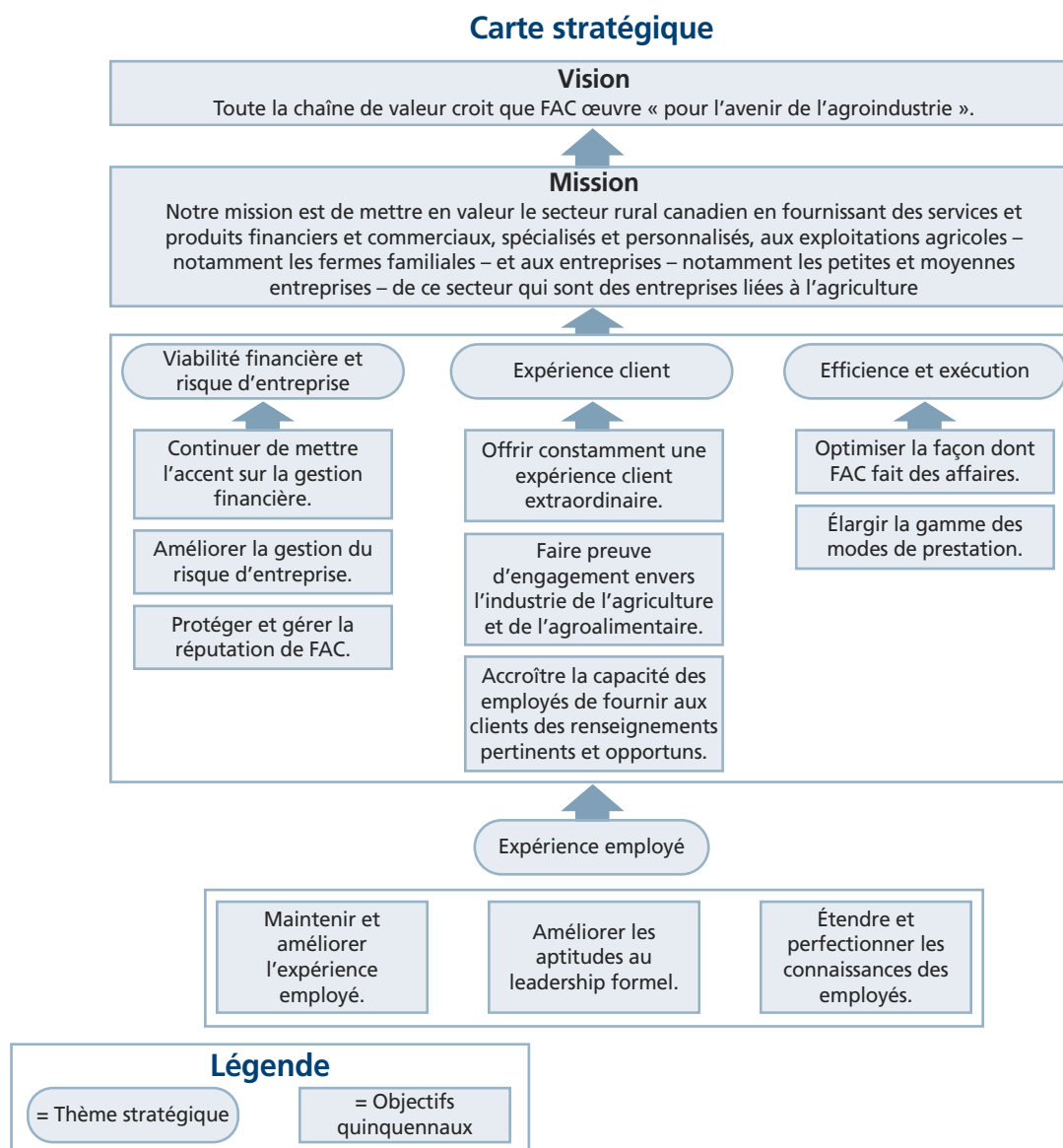
Ce ratio permet de déterminer l'efficacité avec laquelle FAC utilise ses capitaux propres pour réaliser des bénéfices. Il sert à évaluer le rendement financier, la viabilité et la capacité de la société de financer sa croissance future et ses initiatives stratégiques.

Le rendement des capitaux propres s'est chiffré à 19,5 p. 100 en 2010-2011, en hausse par rapport à 14,0 p. 100 en 2009-2010. La hausse sur 12 mois est attribuable à une hausse du bénéfice net. Le rendement des capitaux propres devrait diminuer pour s'établir à 13,9 p. 100 en 2011-2012. Cette baisse est principalement attribuable à la diminution des intérêts créditeurs nets, à l'augmentation de la charge pour pertes sur créances et à des frais d'administration plus élevés.



Cibles, objectifs et initiatives futurs pour 2011-2012

FAC a recours à quatre thèmes stratégiques aux fins de la planification d'entreprise. Une carte stratégique permet de visualiser comment l'atteinte des 11 objectifs stratégiques quinquennaux qui appuient ces thèmes aidera FAC à concrétiser sa vision et à réaliser sa mission. Le thème de l'expérience employé et ses objectifs connexes constituent la pierre angulaire de cette stratégie. En effet, c'est grâce au leadership, à l'expertise et au savoir de ses employés que FAC pourra mettre en œuvre les initiatives prévues dans le cadre des trois autres thèmes stratégiques. Ensemble, ces 11 objectifs guident la société vers la concrétisation de sa vision et la réalisation de sa mission.



L'indicateur de performance global 2011-2012 de la société présente de manière succincte la manière dont nous envisageons de continuer à fournir des produits, des services et des connaissances adaptés aux besoins uniques de l'industrie agricole et agroalimentaire.

Thème stratégique : Expérience client

Résultat essentiel

En 2020, FAC continue d'offrir une expérience client extraordinaire. Selon l'indice de l'expérience client, deux clients sur trois (65 p. 100) attribuent à FAC une note de 5 sur 5 quant à leur expérience avec la société.

Mesures d'entreprise	Cibles de 2011-2012	Cibles de 2012-2013	Cibles de 2013-2014
Indice de l'expérience client	60	60	60
Total des prêts consentis aux jeunes agriculteurs	1,48 G\$	1,73 G\$	1,87 G\$
Nombre de participants aux programmes de formation	10 500	11 000	11 250

Objectifs stratégiques quinquennaux	Initiatives 2011-2012
Offrir constamment une expérience client extraordinaire	<p>Améliorer constamment l'expérience client en tenant compte de la rétroaction et en mettant en œuvre des mesures pertinentes</p> <p>Restructurer les processus liés aux alliances externes</p> <p>Mettre au point des services sur mesure par segment de marché, y compris une expertise spécialisée pour les prêts élevés</p> <p>Mettre en œuvre une stratégie Web</p>
Faire preuve d'engagement envers l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire, particulièrement en ce qui concerne les producteurs et les jeunes agriculteurs	<p>Améliorer les programmes visant à appuyer les jeunes agriculteurs</p> <p>Mettre en œuvre une stratégie du savoir procurant une valeur ajoutée aux clients</p> <p>Accroître la collaboration avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) en ce qui concerne des enjeux clés ayant une incidence sur le secteur agricole</p> <p>Améliorer l'offre de capital-risque</p>
Accroître la capacité des employés de fournir aux clients des renseignements pertinents et en temps voulu	<p>Déterminer les attentes en matière de connaissances liées à l'agriculture et aux finances chez les employés en contact direct avec la clientèle, puis les intégrer au processus de vente</p> <p>Offrir aux employés plus de renseignements à transmettre aux clients, y compris des connaissances propres aux secteurs, des publications et des messages clés</p>

Thème stratégique : Efficience et exécution

Résultat essentiel

En 2020, FAC continue d'être reconnue comme une société très efficiente, efficace et agile avec laquelle il est facile de faire affaire. La société affiche un ratio d'efficience de 45 p. 100 ou moins.

Mesures d'entreprise	Cibles de 2011-2012	Cibles de 2012-2013	Cibles de 2013-2014
Ratio d'efficience	41,6 %	41,3 %	41,1 %
Engagement des employés (indicateurs de la facilité de faire des affaires) ¹	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix

1) Les indicateurs de la facilité de faire des affaires englobent : les collègues, l'environnement de travail physique; les ressources; les processus de travail; les tâches.

Objectifs stratégiques quinquennaux	Initiatives 2011-2012
Optimiser la façon dont FAC fait des affaires	<p>Mettre en œuvre le programme de transformation des processus d'affaires et de la technologie (BK)</p> <hr/> <p>Mettre en œuvre une stratégie d'optimisation</p> <hr/> <p>Implanter un nouveau logiciel d'évaluation des biens</p> <hr/> <p>Mettre au point des mécanismes de gestion des processus d'affaires à l'échelle de la société</p> <hr/> <p>Mettre en œuvre un programme de gestion de l'information</p>
Élargir la gamme des modes de prestation	<p>Élaborer une stratégie intégrée à l'égard des modes de prestation</p> <hr/> <p>Améliorer la stratégie en matière de cyberaffaires</p> <hr/> <p>Créer une stratégie visant à accroître l'accès à du financement approuvé</p>

Thème stratégique : Expérience employé

Résultat essentiel

En 2020, FAC continue d'être un employeur de choix en favorisant une culture qui motive les employés à offrir une expérience client extraordinaire. FAC atteint un pointage d'engagement des employés égal ou supérieur au pointage moyen des 50 employeurs de choix au Canada.

Mesures d'entreprise	Cibles de 2011-2012	Cibles de 2012-2013	Cibles de 2013-2014
Indice d'engagement des employés	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix
Indice des employés : Indicateurs de l'expérience employé ¹	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix
Indice du leadership (sous-ensemble des données tirées du sondage sur l'engagement des employés – indicateurs du leadership) ²	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix	Pointage supérieur ou égal à la moyenne des pointages des 50 employeurs de choix
Mesure liée à l'apprentissage	Mesure à établir	À déterminer	À déterminer

1) Indicateurs de l'expérience employé – le pointage correspond à la moyenne des pointages obtenus pour les facteurs suivants : possibilités de carrière; apprentissage et perfectionnement; motivation intrinsèque; gestion du rendement; équilibre travail-vie personnelle.

2) Indicateur de leadership – le pointage correspond à la moyenne des pointages obtenus pour les facteurs suivants : leadership de la haute direction; gestionnaires; reconnaissance; possibilités de carrière; gestion du rendement.

Objectifs stratégiques quinquennaux	Initiatives 2011-2012
Maintenir et améliorer l'expérience employé	Mettre en œuvre une stratégie à jour en matière de culture Renforcer l'effectif au moyen du plan d'équité en matière d'emploi et de la stratégie en matière de diversité Mettre en œuvre un programme de formation visant à favoriser le leadership à tous les niveaux
Améliorer les aptitudes au leadership formel	Mettre en œuvre une stratégie en matière de leadership et de planification de la relève Améliorer la planification de l'effectif
Étendre et perfectionner les connaissances des employés	Mettre en œuvre le programme Notions essentielles du financement Améliorer l'accès des employés à des connaissances spécialisées sur le plan de l'agriculture et des finances au moyen de l'intranet, d'outils de collaboration, de fichiers balados et du Web

Thème stratégique : Viabilité financière et risque d'entreprise

Résultat essentiel

En 2020, FAC a un portefeuille diversifié dans les secteurs de l'agriculture, de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. FAC continue d'être financièrement viable et autonome et affiche un bilan solide ainsi qu'un rendement de ses capitaux propres supérieur ou égal à 12 p. 100.

Mesures d'entreprise	Cibles de 2011-2012	Cibles de 2012-2013	Cibles de 2013-2014
Bénéfice net	355,8 M\$	378,9 M\$	408,2 M\$
Rendement des capitaux propres	13,9 %	12,9 %	12,3 %
Ratio de levier	6,9:1	6,5:1	6,2:1
Croissance du portefeuille	3,3 %	7,0 %	7,0 %
Pointage de maturité de la GRE	Mesure à établir	À déterminer	À déterminer
Pointage SPTR	770 points	770 points	770 points
Indice de couverture favorable des médias	7 points au-dessus de la moyenne globale des établissements financiers	7 points au-dessus de la moyenne globale des établissements financiers	7 points au-dessus de la moyenne globale des établissements financiers

Objectifs stratégiques quinquennaux	Initiatives 2011-2012
Continuer de mettre l'accent sur la gestion financière	Préparer et élaborer un cadre de gestion du capital économique.
Améliorer la gestion du risque d'entreprise (GRE)	Améliorer les mesures de contrôle internes Mettre en œuvre le cadre modifié de GRE Mettre en œuvre un programme de sécurité d'entreprise amélioré
Protéger et gérer la réputation de FAC à titre de société adoptant des pratiques éthiques et faisant preuve d'une grande intégrité	Mettre en œuvre une stratégie intégrée de gestion de la réputation Recueillir des données de référence sur l'empreinte écologique de FAC

Gestion du risque d'entreprise

Gérer les risques afin de protéger la société et de créer de la valeur

Pratiquement toutes les décisions que prend une institution financière comportent une part de risque. Lorsqu'il est question de prêter à des clients, d'établir les priorités organisationnelles ou de décider dans quels secteurs investir, les risques possibles sont toujours pris en considération.

FAC fait preuve de diligence à l'égard de la gestion du risque d'entreprise (GRE) et l'intègre à la planification stratégique de l'ensemble de ses secteurs d'activité et de ses initiatives.

Gouvernance du risque

Le Conseil d'administration surveille le cadre de gouvernance du risque de FAC, qui s'appuie sur des politiques et des comités qui guident le processus décisionnel de la société.

Les risques potentiels sont cernés et analysés de différentes façons, notamment au moyen d'examen externes et de consultations avec des experts internes en la matière. L'Équipe des cadres supérieurs (ÉCS) de FAC contribue à déterminer les principaux risques d'entreprise, lesquels sont ensuite présentés au Conseil d'administration pour obtenir son avis. Les membres de l'Équipe des cadres dirigeants (ÉCD) élaborent des plans d'atténuation des risques, surveillent les progrès et font rapport tous les trimestres au Conseil d'administration par l'intermédiaire de l'indicateur de performance global.

Un certain nombre de comités internes sont responsables d'élaborer et de surveiller les politiques, les processus et les pratiques de gestion du risque de FAC. Ces comités rendent régulièrement des comptes au président-directeur général et à l'ÉCD, selon le cas, ou au Conseil d'administration.

Conseil d'administration et ses comités

Le Conseil d'administration surveille la gestion du risque et veille à ce que des politiques, des systèmes de contrôle et des pratiques soient en place afin de gérer les principaux risques commerciaux et financiers. Trois comités ont été mis sur pied pour aider le Conseil d'administration à s'acquitter de cette tâche.

Le **Comité de vérification** du Conseil d'administration s'assure que la direction a cerné les principaux risques et a mis en place des politiques, des systèmes de contrôle et des pratiques raisonnables pour gérer ces risques et contrôler l'efficacité des plans correctifs.

Le **Comité des ressources humaines** se penche sur les grandes questions de politique des ressources humaines, examine le plan de relève de la société et guide le Conseil d'administration à l'égard de toutes les questions relatives au président-directeur général.

Le **Comité de gouvernance d'entreprise** examine les pratiques de gouvernance et fait des recommandations à cet effet au Conseil d'administration.

Comités de la haute direction de FAC qui se penchent sur les risques

Le **président-directeur général** et l'**Équipe des cadres dirigeants** sont responsables de la prise de décisions d'entreprise, notamment de la vision stratégique, de la gestion du risque d'entreprise, de la stratégie de placement, de l'affectation des ressources d'entreprise et de la résolution des grandes questions stratégiques.

L'**Équipe des cadres supérieurs** de FAC participe à l'établissement des priorités d'entreprise qui permettront d'atteindre les objectifs stratégiques conformément au mandat et à l'orientation approuvée de la société.

Le **Comité de gestion de l'actif-passif (CGAP)** dirige la fonction de gestion de l'actif-passif de FAC, ce qui comprend l'établissement et la tenue à jour de politiques et de procédures en matière de gestion du risque du portefeuille, l'orientation de la fixation des prix des prêts, l'intégration des stratégies d'entreprise et l'atteinte des cibles de rendement du portefeuille.

Le **Comité de crédit** de FAC prend des décisions de prêt concernant les demandes qui proviennent de clients du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire dont le risque total est supérieur à 10 millions de dollars dans le cas d'une entreprise établie et à 5 millions dans le cas d'une entreprise en démarrage. Le comité examine aussi les demandes de prêt provenant de clients du secteur de la production primaire dont le risque total est supérieur à 15 millions de dollars dans le cas d'une exploitation établie et à 7,5 millions dans le cas d'une exploitation en démarrage.

Le **Comité de la politique de crédit** surveille les politiques de prêt pour s'assurer qu'elles tiennent compte de la tolérance au risque de crédit de la société, qu'elles correspondent aux meilleures pratiques de l'industrie et qu'elles respectent les lois et règlements fédéraux, provinciaux et régionaux.

Le **Comité de l'expérience employé** fournit des directives et des conseils au sujet des principaux aspects de l'expérience employé, de l'orientation et de la gestion du changement à FAC.

Le **Comité directeur de la GRE** surveille le cadre, les politiques et les stratégies de gestion du risque d'entreprise de FAC ainsi que les améliorations qui leur sont apportées, et fait des recommandations à cet effet. Il approuve aussi les plans d'action annuels relatifs aux principaux risques d'entreprise.

Le **Comité Horizon** fournit une orientation stratégique à l'ÉCD en ce qui concerne les questions de gestion du rendement et de la rémunération. Ce comité évalue également tous les postes par rapport au système de classification de FAC.

Le **Comité de retraite** fournit des conseils au Comité des ressources humaines du Conseil d'administration concernant la surveillance de la structure de gouvernance qui a été approuvée pour soutenir le régime de retraite.

Le **Comité de coordination de la sécurité** surveille la conception et l'élaboration de la politique et des principes de sécurité de FAC afin de s'assurer que les employés et les actifs de FAC sont protégés.

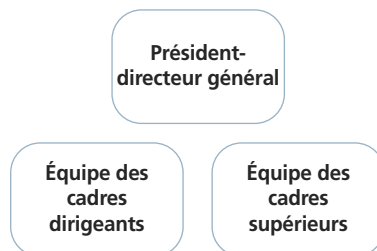
L'**Équipe de mise en œuvre de la stratégie** approuve les projets d'entreprise qui facilitent la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise de FAC.

Le **Comité des placements de capital-risque** prend toutes les décisions relatives aux recommandations de placement et surveille le rendement des placements de capital-risque au titre du Fonds FAC.

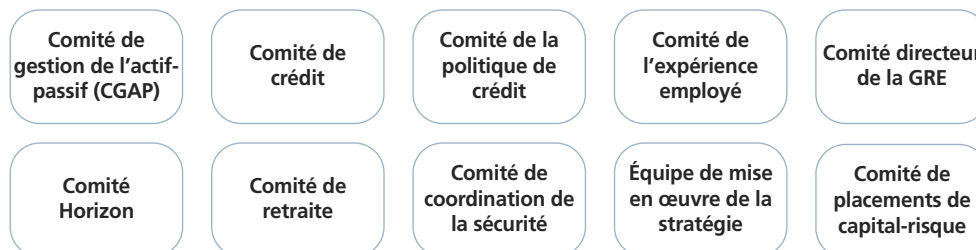
Conseil d'administration et comités du Conseil



Haute direction



Comités de la haute direction



Principaux risques de FAC

Le risque correspond à un événement, à une action ou à une inaction susceptible de menacer la capacité de FAC de réaliser son mandat opérationnel et d'atteindre ses objectifs d'affaires. FAC a recensé cinq risques principaux : le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel, le risque stratégique et le risque lié à la réputation.

Le risque de crédit

Le risque de crédit correspond à la possibilité de subir une perte financière parce qu'un emprunteur ou une autre contrepartie n'a pas remboursé un prêt ou honoré ses obligations financières à l'égard de la société. Il s'agit du plus important risque auquel est exposée la société.

Le Conseil d'administration a la responsabilité générale d'approuver le niveau de tolérance au risque de crédit de la société et s'en remet à différents comités, divisions et services pour gérer efficacement les risques de crédit qui ont une incidence sur la société.

L'évaluation du risque de crédit a pour point de départ les transactions individuelles. Le personnel de prêt et de risque de crédit de FAC évalue et gère le risque de crédit en s'assurant que chaque prêt est conforme aux politiques et aux lignes directrices.

En plus gérer le risque de crédit au niveau des transactions, la division Portefeuille et risque de crédit évalue le risque de crédit à l'échelle globale en fournissant des outils et des modèles qui permettent de quantifier les risques, d'établir la provision pour pertes sur prêts et sur contrats de location-financement et de surveiller la suffisance du capital. La Division utilise des politiques, des processus, des systèmes, des contrôles internes et des stratégies pour gérer le risque de crédit lié au portefeuille. FAC surveille aussi étroitement le contexte d'exploitation du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire afin de s'assurer que les politiques, les activités et les pratiques de prêt de la société sont appropriées et pertinentes.

La note complémentaire 24 des états financiers consolidés renferme de plus amples renseignements sur la façon dont FAC gère le risque de crédit.

Le risque de marché

Le risque de marché correspond à la possibilité que la société essuie une perte en raison de variations négatives de facteurs de marché sous-jacents, comme les taux d'intérêt et les taux de change.

Les politiques liées au risque de marché sont examinées régulièrement par le CGAP et approuvées par le Conseil d'administration. La Trésorerie a la responsabilité de mettre en œuvre les directives de gestion du risque de marché. Elle rend compte de ses activités et des positions de l'actif-passif régulièrement au CGAP et au Conseil d'administration.

La société s'est donné des politiques et des limites en matière de risque de marché afin de s'assurer de cerner, d'évaluer et de gérer les risques liés aux taux d'intérêt et aux taux de change et d'en faire rapport au bon moment. La gestion du risque de marché à FAC englobe également le risque lié à la juste valeur des instruments dérivés et le risque de liquidité. Les politiques liées au risque de marché comprennent des limites relatives à la variabilité des intérêts créditeurs nets et de la valeur marchande des capitaux propres dans le portefeuille par rapport aux variations des taux d'intérêt.

FAC atténue le risque de liquidité au moyen d'un portefeuille de placements liquides, de l'accès à du financement au moyen du Programme d'emprunt des sociétés d'État et de l'accès à une marge de crédit d'exploitation.

La note complémentaire 24 des états financiers consolidés renferme de plus amples renseignements sur la façon dont FAC gère le risque de marché.

Le risque opérationnel

Le risque opérationnel est le risque de perte directe ou indirecte découlant de processus internes, d'employés ou de systèmes inadéquats ou non fonctionnels, d'événements externes, du défaut de se conformer ou de s'adapter à des exigences réglementaires ou prévues par la loi, ou encore d'un litige.

FAC s'est engagée à protéger la valeur liée à ses clients et à son actionnaire en gérant de façon proactive les risques opérationnels. Les gestionnaires ont la responsabilité de gérer le risque opérationnel en veillant à ce que des politiques et des procédures adéquates soient en place dans leurs unités d'affaires respectives et en s'assurant que les mesures de contrôle fonctionnent de façon efficace.

Dans le cadre de son programme de vérification des opérations de campagne, FAC examine les activités de prêt et offre des possibilités d'amélioration continue dans les domaines de l'évaluation et de l'atténuation des risques, de la conformité à la politique de prêt et de l'intégrité des données.

Les cas de fraude sont susceptibles d'influer sur la perception qu'entretiennent les clients et le public à l'égard de FAC, ainsi que sur leur désir de faire affaire avec la société. FAC réduit son exposition au risque de fraude grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique de gestion du risque de fraude approuvée par le Conseil d'administration, et par une formation sur la sensibilisation à la fraude offerte à ses employés.

Afin de s'assurer que la société puisse continuer de fonctionner en cas d'interruption de ses activités, FAC met à jour et à l'épreuve activement son programme de gestion de la continuité des activités.

La société gère la sécurité d'entreprise par l'intermédiaire d'une équipe interdivisionnelle de coordination de la sécurité qui fait la promotion des politiques, des pratiques exemplaires et des stratégies de traitement des incidents en matière de sécurité afin d'optimiser la protection des ressources humaines, des biens matériels, de l'information (sur les clients, la société et les employés) et des actifs technologiques.

FAC entreprend actuellement les étapes finales d'un renouvellement majeur de ses systèmes de technologie de l'information (TI), ce qui simplifiera et automatisera de nombreux processus d'affaires afin que l'infrastructure de TI puisse soutenir la conduite des activités à l'avenir. Les risques liés à ce projet sont atténués par une gouvernance approfondie du risque et la présentation de rapports exhaustifs, par des examens continus menés par la Vérification et un consultant externe, ainsi que par des activités de formation et de gestion du changement.

Le risque stratégique

Le risque stratégique désigne les risques liés à l'environnement externe. Il englobe les compétiteurs ainsi que la capacité de la société d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies d'entreprise efficaces.

Les cadres dirigeants élaborent chaque année la stratégie d'entreprise sous la surveillance du Conseil d'administration. L'établissement de rapports trimestriels à l'intention des cadres dirigeants et des membres du Conseil d'administration permet d'assurer un suivi des progrès accomplis à l'égard du plan stratégique. Le contexte externe, y compris le marché financier canadien et l'industrie agricole, fait l'objet d'un examen continu afin de déterminer si des changements stratégiques doivent être apportés pour gérer les risques émergents. FAC communique régulièrement avec le gouvernement fédéral afin de veiller à ce que les activités de la société soient alignées sur les priorités du gouvernement.

Le risque lié à la réputation

Le risque lié à la réputation désigne le risque que des intervenants clés et d'autres publics développent une perception négative de FAC, ce qui porterait atteinte à sa réputation et nuirait à sa capacité à recruter et à fidéliser des clients, des employés et des partenaires d'affaires

En tant que société d'État fédérale, FAC doit rendre compte à tous les Canadiens et Canadiennes. Afin d'éviter toute atteinte à sa réputation, qu'elle soit réelle ou perçue, FAC a mis en place une solide structure de gouvernance qui comprend des politiques et des procédures pour guider les employés dans leurs interactions avec leurs collègues, les clients, les partenaires de l'industrie, les fournisseurs, les médias et le grand public.

Dans le cadre de son processus d'évaluation des demandes de prêt, FAC tient compte de l'intégrité des demandeurs et de l'impact possible de faire affaire avec eux sur sa réputation. Lorsqu'ils présentent une demande de prêt, les clients signent une déclaration indiquant qu'à leur connaissance, ils ne voient aucune raison pour laquelle FAC devrait avoir des réserves concernant le financement de leur entreprise. FAC accorde des prêts uniquement à des personnes intègres.

Modifications apportées aux normes comptables

Dernières modifications

États financiers consolidés et participation minoritaire

Le 1^{er} avril 2010, la société a procédé à l'adoption anticipée du chapitre 1601, États financiers consolidés, et du chapitre 1602, Participations minoritaires, du *Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés* (ICCA). En raison de l'adoption de ces nouvelles normes, la participation minoritaire de la société est maintenant présentée comme un élément distinct des capitaux propres plutôt qu'entre le passif et les capitaux propres dans le bilan consolidé, et la participation minoritaire n'est plus inscrite comme une déduction du bénéfice net et du total du résultat étendu, mais apparaît maintenant comme un élément distinct de l'État consolidé des résultats d'exploitation, de l'État consolidé du résultat étendu et de l'État consolidé des variations des capitaux propres, qui fait état de l'affectation du bénéfice net, du total du résultat étendu et des capitaux propres, respectivement, entre l'actionnaire de la société et la participation minoritaire.

Modifications futures

Normes internationales d'information financière

En vertu d'une décision prise par le Conseil des normes comptables (CNC) du Canada, la société commencera à dresser ses états financiers en fonction des Normes internationales d'information financières (IFRS) à compter de l'exercice se terminant le 31 mars 2012, dont les résultats comparatifs au 31 mars 2011. Le passage des Principes comptables généralement reconnus (PCGR) aux IFRS a été une initiative d'envergure pour la société. La société a établi et a suivi un plan de conversion aux IFRS qui comprend une structure de gouvernance formelle afin d'assurer le suivi des progrès et des décisions critiques prises pendant la conversion. FAC continuera de surveiller les nouvelles IFRS et celles qui seront modifiées pour déterminer leur impact sur la société.

La société a retenu les services d'un expert-conseil indépendant pour travailler en partenariat avec elle, au besoin, pendant le processus de conversion. Une étude de haut niveau a été menée pour déterminer les répercussions qu'auront les IFRS sur les politiques, les processus et les systèmes de la société. Les résultats de cette étude ont servi de base pour développer le plan de conversion détaillé de la société.

Après examen des ressources requises pour le projet de conversion aux IFRS, la société a affecté des ressources à temps plein ainsi que d'autres employés sur une base occasionnelle, lorsque leur expertise était jugée nécessaire pour mener le projet à terme.

Le tableau suivant regroupe les éléments clés du plan de conversion de la société, ainsi que les étapes importantes et l'état actuel. Le plan de conversion de la société a été mis en œuvre entre juillet 2008 et mars 2011. Précédemment, la direction avait annoncé que la mise en œuvre du plan de conversion se terminerai en juin 2012. Au cours de l'exercice, la société a terminé la mise en œuvre des politiques et des procédures requises pour garantir la conformité aux IFRS et a pris la décision qu'il n'était plus nécessaire de mener un projet spécifique portant sur la mise en œuvre des IFRS. Les autres tâches énumérées dans le plan de conversion correspondent aux responsabilités quotidiennes de la société et seront surveillées parallèlement à celles-ci. L'établissement des premiers états financiers annuels conformes aux IFRS continue d'être un objectif clé de la société, sans égard au processus de surveillance en place.

Élément	Étape importante	État actuel
Communication de l'information financière		
<p>Déterminer les différences sur les plans de la comptabilité et de la communication de l'information financière.</p> <p>Sélectionner les conventions comptables IFRS continues.</p> <p>Sélectionner les choix comptables IFRS 1.</p> <p>Développer le format des états financiers dressés selon les IFRS, y compris les définitions d'informations à fournir.</p> <p>Quantifier les effets de la conversion.</p>	<p>Approbation par les cadres dirigeants de la convention comptable IFRS et des choix IFRS 1 – T2, 2009-2010.</p> <p>Élaboration de l'ébauche de présentation des états financiers d'ici le T4 de 2009-2010.</p> <p>Élaboration du bilan d'ouverture IFRS au plus tard à la fin du T2 de 2010-2011.</p>	<p>L'approbation par les cadres dirigeants des choix de conventions comptables et des choix IFRS 1 a été obtenue.</p> <p>L'ébauche du format des états financiers IFRS a été finalisée.</p> <p>Le bilan d'ouverture IFRS a été finalisé; les effets de la conversion ont été quantifiés.</p>
Systèmes et processus		
<p>Déterminer les répercussions des changements à la convention comptable sur les systèmes et les processus et mettre en œuvre les changements requis.</p> <p>Confirmer que les systèmes et les processus viennent à l'appui des besoins de données aux fins de la communication de l'information financière.</p> <p>Veiller à ce que l'environnement de contrôle soit maintenu au fur et à mesure que les changements aux systèmes et aux processus sont mis en œuvre.</p>	<p>Les changements aux systèmes et aux processus sont mis en place à temps pour supporter les exigences de communication en double de l'information financière au cours de l'exercice 2010-2011.</p> <p>Les états financiers comparatifs sont établis et la communication de renseignements financiers est effectuée au cours de l'exercice 2010-2011.</p> <p>Toutes les répercussions importantes sur le plan des contrôles ont été évaluées au moment de la planification de la mise en œuvre des changements aux systèmes et aux processus.</p>	<p>Les changements requis aux systèmes et aux processus ont été mis en œuvre, dont l'élaboration d'un système de communication en double de l'information financière pour l'exercice 2010-2011. Les changements requis n'étaient pas majeurs.</p> <p>Les états financiers IFRS ont été dressés pour l'exercice de comparaison.</p> <p>Les répercussions, dans l'environnement de contrôle, des changements aux systèmes et aux processus ont été évaluées. Aucun changement important n'a été requis.</p>
Entreprise		
<p>Évaluer les répercussions sur tous les secteurs de la société et mettre en œuvre les changements requis.</p> <p>Communiquer le plan de conversion, les répercussions des IFRS et la progression de la mise en œuvre à l'interne et à l'externe.</p> <p>Déterminer les niveaux appropriés de formation sur les IFRS pour chaque secteur de la société et fournir cette formation.</p>	<p>Les répercussions sur tous les secteurs de la société doivent être déterminées d'ici le T2 de 2009-2010.</p> <p>Tenir à jour et mettre à exécution les plans de gestion du changement et de communication tout au long du projet.</p>	<p>L'évaluation des répercussions sur d'autres secteurs de la société est achevée. Les répercussions ont été communiquées aux secteurs de la société et les changements requis ont été mis en œuvre. Ces changements n'étaient pas majeurs.</p> <p>Des mises à jour sont fournies au Comité de vérification à chaque réunion. Des séances spéciales se sont tenues pour communiquer les répercussions des normes IFRS déterminées et les choix comptables IFRS 1, et pour présenter le bilan d'ouverture IFRS.</p> <p>Une formation détaillée sur les IFRS a été donnée aux membres clés de l'équipe de projet des IFRS. Les besoins de formation et d'information pour le reste de la société ont été déterminés et des mesures sont en place pour répondre à ces besoins.</p>

Les paragraphes suivants décrivent les principaux changements que la société prévoit apporter à ses conventions comptables en raison de la conversion aux IFRS, ainsi que les choix comptables IFRS 1 qu'elle prévoit faire. Les descriptions présentées ci-dessous sont fondées sur les normes comptables qui, de l'avis de la société, seront en vigueur pour sa première période de communication de l'information financière selon les IFRS. Ces descriptions pourraient être modifiées selon les circonstances et tout changement susceptible d'être apporté aux normes.

Il est impossible de déterminer avec certitude l'incidence que les IFRS auront sur les états financiers consolidés de la société tant que toutes les normes qui seront applicables en date du 31 mars 2012, date de clôture du premier exercice IFRS de la société, ne seront pas connues. Les répercussions quantifiées présentées plus bas sont donc sujettes à changement.

L'impact global de la transition aux IFRS, le 1^{er} avril 2010, sur les bénéfices non répartis de la société devrait être une diminution de 127,9 millions de dollars.

Avantages des employés

(i) En vertu des IFRS, la société prévoit que sa convention comptable consistera à comptabiliser les gains et les pertes actuariels au poste des autres éléments du résultat étendu le 31 mars de chaque année. En vertu des PCGR, la société comptabilise actuellement les gains et les pertes actuariels enregistrés au fil du temps selon la méthode du corridor. La société prévoit choisir de comptabiliser tous les gains et toutes les pertes actuariels accumulés pour ses régimes à prestations déterminées à la date de la transition. L'ajustement transitoire sur les bénéfices non répartis en rapport avec ce poste devrait être une diminution de 63,4 millions de dollars. De plus, la société prévoit se prévaloir de l'exemption de divulguer la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations constituées, la juste valeur des actifs du plan, le surplus/déficit du régime à prestations déterminées et les écarts entre résultats et prévisions avant la date de la transition.

(ii) En vertu des IFRS, la société doit comptabiliser immédiatement un passif pour tous les coûts des services passés découlant des modifications aux régimes, pourvu que les prestations soient déjà acquises. Si elles ne le sont pas, la société doit comptabiliser ce passif selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée moyenne résiduelle de service, et ce, jusqu'à ce que les prestations soient acquises. En vertu des PCGR canadiens, le coût de toutes les prestations au titre des services passés, découlant des modifications aux

régimes, était amorti sur la durée moyenne résiduelle de service des salariés actifs au moment où la modification était comptabilisée. Au moment de la transition, la société prévoit comptabiliser le coût de toutes les prestations acquises au titre des services passés. L'incidence de cette approche sur les bénéfices non répartis devrait être une diminution de 1,3 million de dollars.

(iii) En vertu des IFRS, si la société détient un actif net du régime pour son obligation au titre des prestations constituées, il doit se limiter au total des coûts des services passés non comptabilisés et de la valeur actualisée des avantages économiques existants sous forme de tout remboursement futur du régime ou de toute réduction des cotisations futures au régime. Aux fins de calcul de la valeur actualisée des avantages économiques, la société tient compte de toute exigence minimale de capitalisation applicable à l'un ou l'autre de ses régimes. La société dispose d'un avantage économique si l'avantage est réalisable pendant la durée du régime ou au moment du règlement de ses obligations. Ce n'est pas ainsi que les PCGR du Canada calculaient le plafond de l'actif. Au moment de la transition, la société prévoit comptabiliser un passif supplémentaire, et l'incidence devrait être une diminution de 41,8 millions de dollars des bénéfices non répartis.

(iv) En vertu des IFRS, la date de mesure de l'obligation au titre des prestations constituées et des actifs du régime doit en être une à laquelle les montants comptabilisés dans les états financiers ne diffèrent pas considérablement des montants qui seraient établis à la fin de l'exercice. Selon les PCGR canadiens, les actifs des régimes et l'obligation au titre des prestations constituées étaient mesurés trois mois avant la date de clôture des états financiers annuels. Au moment de la transition, la société prévoit comptabiliser une diminution des bénéfices non répartis de 21,4 millions de dollars, découlant du changement de la date de mesure.

(v) Les IFRS exigent de la société qu'elle comptabilise un passif pour les absences rémunérées à court terme non acquises. La dépense est comptabilisée lorsque l'employé rend des services qui augmentent son droit à des absences rémunérées futures qui ne sont pas acquises. Les PCGR du Canada n'exigeaient pas qu'un passif soit comptabilisé pour ce type d'avantage à court terme pour les employés. L'ajustement transitoire visant à comptabiliser cette obligation devrait occasionner une diminution des bénéfices non répartis de 1,2 million de dollars.

Coûts de constitution des prêts

En vertu des IFRS, les coûts de constitution des prêts doivent être progressifs et directement attribuables à la constitution des prêts. Ils doivent être reportés et comptabilisés sur la durée prévue du prêt selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsque les états financiers étaient dressés selon les PCGR canadiens, une partie des frais d'administration étaient reportés et comptabilisés sur la durée prévue du prêt selon la méthode du taux d'intérêt effectif, puisque ces frais étaient considérés comme des coûts directs découlant de la négociation et de l'exécution des ententes de prêt. Ces coûts ne remplissent pas les critères des coûts de constitution des prêts selon les IFRS et la société prévoit comptabiliser le solde reporté au moment de la transition. L'incidence de la transition sur les bénéfices non répartis devrait être une diminution de 6,0 millions de dollars.

Frais imposés après la constitution d'un prêt

Dans le cas d'états financiers dressés selon les IFRS, les frais imposés après la constitution d'un prêt sont comptabilisés immédiatement comme produit. Il s'agit notamment des frais de conversion, des frais associés à un nouvel amortissement, des frais de conversion à un prélèvement à réduction de capital et des frais de modification du calendrier de remboursement qui, selon les PCGR canadiens, étaient reportés et comptabilisés sur la durée prévue du prêt selon la méthode du taux d'intérêt effectif. La société prévoit comptabiliser le solde reporté au moment de la transition. L'incidence de la transition sur les bénéfices non répartis devrait être une augmentation de 5,7 millions de dollars.

Désactualisation

Lorsqu'un prêt est classé douteux, le montant comptabilisé est ramené à la valeur estimative de réalisation au moyen d'un ajustement de la provision pour pertes sur créances. La perte de valeur est comptabilisée et correspond à la différence entre la valeur comptable du prêt et la valeur actuelle des flux

de trésorerie prévus actualisés. Au cours des exercices ultérieurs, tout changement de la valeur actuelle des flux de trésorerie prévus attribuable au passage du temps entraîne un ajustement de la provision pour pertes sur créances effectué au moyen de l'ajustement pour prêts qui ne sont plus douteux; le montant de cet ajustement est comptabilisé comme produit. Aux termes des IFRS, ce produit est comptabilisé dans les intérêts créditeurs, alors qu'aux termes des PCGR du Canada, ce produit était comptabilisé à titre de réduction de la charge pour pertes sur créances. L'adoption de cette nouvelle politique de comptabilisation des produits ne devrait pas avoir d'effet sur les états financiers de la société au moment de la transition.

Placements dans des sociétés affiliées

En vertu des IFRS, les placements dans des sociétés affiliées qui sont consolidés par la société mère d'un organisme de placements en capital-risque doivent être comptabilisés au coût selon la méthode de la mise en équivalence. Selon les PCGR canadiens, les placements de capital-risque consolidés par la société mère d'un organisme de placements en capital-risque sur lequel elle a une influence notable étaient comptabilisés à leur juste valeur. L'incidence de la transition aux IFRS devrait être une augmentation de 1,1 million de dollars des bénéfices non répartis et une augmentation de 0,5 million de dollars de la participation minoritaire dans l'entité à détenteurs de droits variables.

Autres IFRS choisies à la transition

Regroupements d'entreprises

La société prévoit choisir de ne pas appliquer rétrospectivement IFRS 3 – Regroupements d'entreprises, aux regroupements effectués avant la date de passage aux IFRS. Par conséquent, les regroupements d'entreprises antérieurs ne seraient pas ajustés et il n'y aurait pas d'effet sur les états financiers de la société au moment de la transition résultant de l'adoption de cette exemption.

Contrats de location-acquisition

Pour les accords qui ont été évalués selon les PCGR canadiens, la société prévoit exercer son droit, en vertu d'IFRS 1, de ne pas déterminer à nouveau si un accord comprend un contrat de location-acquisition aux termes d'IFRIC 4. Les accords conclus avant la date d'entrée en vigueur de CPN-150 du Comité sur les problèmes nouveaux (CPN) et qui n'ont pas été évalués subséquemment en vertu de CPN-150 ont été évalués en vertu d'IFRIC 4. Aucun autre contrat de location-acquisition n'a été trouvé. Ce choix ne devrait pas avoir d'incidence sur les états financiers au moment de la transition.

Coûts d'emprunt

Lorsqu'elle dressait ses états financiers selon les PCGR du Canada, la société comptabilisait ses coûts d'emprunt à mesure qu'ils étaient engagés. Au moment de la transition, la société prévoit choisir de capitaliser ses coûts d'emprunt seulement dans le but de qualifier les actifs pour lesquels la date d'inscription à l'actif était la même que la date de transition ou antérieure à celle-ci. Ce choix ne devrait pas avoir d'incidence sur les états financiers au moment de la transition.

Les tableaux suivants illustrent de façon plus détaillée l'incidence que la transition aux IFRS devrait avoir sur la situation financière et les résultats financiers de la société.

Rapprochement des capitaux propres

(milliers de dollars)	1 ^{er} avril 2010
Total des capitaux propres selon les PCGR du Canada	2 345 055 \$
Écarts faisant augmenter (diminuer) les bénéfices non répartis	
Avantages des employés	(87 454)
Coûts de constitution des prêts	(6 038)
Frais imposés après la constitution d'un prêt	5 725
Participations dans des sociétés affiliées	1 064
Écarts faisant diminuer le cumul des autres éléments du résultat étendu	
Avantages des employés	(41 755)
Écarts faisant augmenter la participation minoritaire dans l'entité à détenteurs de droits variables	
Placements dans des sociétés affiliées	526
Total des capitaux propres selon les IFRS	2 217 123 \$

Rapprochement du bilan consolidé en date du 1^{er} avril 2010

(milliers de dollars)

Comptes établis selon les PCGR du Canada	PCGR du Canada	Ajustements attribuables aux IFRS	IFRS	Comptes établis selon les IFRS
Actif				Actif
Trésorerie	628 023 \$	– \$	628 023 \$	Trésorerie
Placements temporaires	199 818	–	199 818	Placements temporaires
Créances	32 802	–	32 802	Créances
Actifs dérivés	66 945	–	66 945	Actifs dérivés
	927 588	–	927 588	
Prêts nets	19 159 940	(313)	19 159 627	Prêts nets
Contrats de location-financement nets	2 827	–	2 827	Contrats de location-financement nets
Placements de capital-risque	59 987	1 590	61 577	Placements de capital-risque
	19 222 754	1 277	19 224 031	
Matériel et améliorations locatives	31 513	–	31 513	Matériel et améliorations locatives
Logiciels	42 814	–	42 814	Logiciels
Matériel sous contrat de location-exploitation	14 867	–	14 867	Matériel sous contrat de location-exploitation
Autres actifs	46 791	(33 915)	12 876	Autres actifs
	135 985	(33 915)	102 070	
Total de l'actif	20 286 327 \$	(32 638) \$	20 253 689 \$	Total de l'actif
Passif				Passif
Créditeurs et charges à payer	48 619 \$	1 229 \$	49 848 \$	Créditeurs et charges à payer
Passifs dérivés	6 843	–	6 843	Passifs dérivés
	55 462	1 229	56 691	
Emprunts				Emprunts
Dette à court terme	8 810 407	–	8 810 407	Dette à court terme
Dette à long terme	8 948 764	–	8 948 764	Dette à long terme
	17 759 171	–	17 759 171	
Autres passifs	126 639	94 065	220 704	Autres passifs
Capitaux propres				Capitaux propres
Surplus d'apport	547 725	–	547 725	Surplus d'apport
Bénéfices non répartis	1 584 266	(86 703)	1 497 563	Bénéfices non répartis
Cumul des autres éléments du résultat étendu	203 603	(41 755)	161 848	Cumul des autres éléments du résultat étendu
Capitaux propres attribuables à l'actionnaire de l'entité mère	2 335 594	(128 458)	2 207,136	Capitaux propres attribuables à l'actionnaire de l'entité mère
Participation minoritaire dans une entité à détenteurs de droits variables	9 461	526	9 987	Participation minoritaire dans une entité ad hoc
	2 345 055	(127 932)	2 217 123	
Total du passif et des capitaux propres	20 286 327 \$	(32 638) \$	20 253 689 \$	Total du passif et des capitaux propres