

Présentation de M. Martin Caron
Président général
L'Union des producteurs agricoles

Consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 4, *Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives*

Commission des finances publiques

Mardi 18 janvier 2022

(La version lue fait foi)

Merci beaucoup, Monsieur le Président, Messieurs et Mesdames les Députés. Mon nom est Martin Caron. Je suis président général de l'Union des producteurs agricoles (UPA). Je suis aussi producteur de lait et de céréales à Louiseville en Mauricie. Avec moi aujourd'hui, M. Charles-Félix Ross, directeur général de l'UPA.

Merci de nous permettre d'exposer le point de vue des producteurs agricoles concernant le projet de loi 4 qui modifie la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*.

Au dépôt du projet de loi en octobre dernier, [le ministre des Finances affirmait](#) (et je cite) : « Les sociétés d'État jouent un rôle clé dans la société québécoise. Il est important de leur fournir un cadre de gouvernance adapté aux réalités d'aujourd'hui en misant sur l'efficacité et la transparence. Nous voulons faire en sorte que les citoyens aient pleinement confiance en nos institutions publiques, et la modernisation de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État s'inscrit dans cette volonté ». Fin de la citation.

Cependant, nous croyons que les changements proposés à la gouvernance de La Financière agricole du Québec (FADQ) ne permettront pas d'atteindre cet objectif, surtout en ce qui concerne l'efficacité et la confiance. Bien au contraire, c'est justement la forte présence d'administrateurs nommés parmi les personnes désignées par l'association accréditée, autrement dit l'UPA, qui est à l'origine de la transparence, de l'efficacité et de la confiance recherchées.

Plusieurs raisons expliquent pourquoi la FADQ se distingue des autres sociétés d'État. L'institution l'explique très bien dans ses documents [et sur son site Internet](#) (et je cite) : « La FADQ est la résultante d'un cheminement entrepris par l'ensemble du secteur agricole et agroalimentaire. Lors de la Conférence sur l'agriculture en 1998 et du Rendez-vous des décideurs en 1999, il a été convenu de moderniser les outils financiers gouvernementaux destinés au secteur agricole. C'est ainsi qu'une idée audacieuse a germé, avec l'adhésion de l'UPA en partenariat d'affaires; elle a mené à l'adoption, à l'Assemblée nationale, du projet de loi permettant la création de la FADQ.

L'organisation est le fruit du regroupement de la Société de financement agricole et de la Régie des assurances agricoles du Québec. Cette constitution a alors permis la mise en place, au Québec, d'un modèle inédit d'organisation réunissant l'expertise financière gouvernementale consacrée au milieu agricole au sein d'une même organisation gérée en partenariat avec le monde agricole. L'objectif : une offre de produits et de services de qualité en financement, en assurance et en protection du revenu. Cela représentait certes un défi important. Grâce à l'apport du personnel, les difficultés rencontrées ont fait place à une dynamique d'affaires ayant comme but commun le développement du secteur agricole et agroalimentaire. » Fin de la citation.

Au démarrage des activités de la FADQ en avril 2001, [le premier ministre du Québec, Bernard Landry, déclarait ce qui suit](#) (et je cite) : « Ce qu'on fait aujourd'hui, c'est qu'on ajoute un fleuron au modèle québécois. (...) Et on le fait, en même temps, en déchargeant l'État de certaines tâches dont il s'occupait directement, pour les confier à un partenariat avec le secteur associatif. (...) Ces activités ne seront plus directement liées à 100 % au secteur public, mais elles seront menées d'une façon plus souple, avec une mentalité d'affaires, avec un dynamisme et des possibilités d'innovation qu'on ne retrouve que difficilement dans le secteur purement étatique ». Fin de la citation.

Contrairement à toutes les autres sociétés d'État, la forte présence d'administrateurs désignés par l'UPA est le fondement même de l'existence de l'institution. Comme le disait M. Landry (et je cite), « c'est une opération de responsabilisation. On envoie la responsabilité à ceux qui ont à vivre avec les conséquences des gestes posés ». Fin de la citation. Où en sommes-nous 20 ans plus tard? La FADQ est sans aucun doute l'une des sociétés d'État qui se

distinguent le plus par la qualité de leur gestion. En 2020, elle a d'ailleurs reçu le [Prix performance Québec](#), remis chaque année par le premier ministre du Québec aux entreprises privées et aux organismes publics qui ont appliqué les meilleures pratiques de gestion. Ce prix est aussi prestigieux que ceux de renommée internationale comme le Malcolm Baldrige National Quality Award aux États-Unis et le Prix européen de la qualité (annexe 1).

La FADQ est aussi une société d'État particulièrement appréciée des entreprises agricoles. Comme l'indique le [rapport annuel 2020-2021](#), le taux de satisfaction de la clientèle pour l'ensemble des services (86 %), des services en ligne (92 %) et des programmes (86 %) est exceptionnellement élevé (annexe 2).

Cela témoigne d'une relation de confiance qui est à la base de la forte adhésion des producteurs. Au total, c'est près de 40 % du financement des fermes québécoises qui est soutenu par la FADQ. Environ 20 000 des 28 000 entreprises agricoles au Québec font affaire avec l'institution.

C'est aussi au Québec qu'on trouve la plus forte adhésion aux programmes fédéraux. Plus de 80 % des entreprises agricoles de chez nous adhèrent au programme Agri-stabilité. Ailleurs au Canada, c'est à peine 30 %. C'est l'efficacité de la gestion et des programmes de la FADQ qui explique cette adhésion.

Mais la FADQ, c'est beaucoup plus que des programmes : c'est une gestion des risques par et pour les producteurs agricoles, qui détiennent dans les différents fonds plus d'un demi-milliard de dollars de leur propre argent. C'est un niveau d'engagement exceptionnel venant du principal pilier de notre chaîne alimentaire, le plus important secteur primaire au Québec pour la création de richesse.

Au chapitre de la gouvernance, de cinq membres sur onze incluant la présidence du conseil d'administration, l'UPA est aujourd'hui représentée par cinq membres sur quinze, excluant la présidence. L'UPA ne s'est jamais opposée à l'effritement de sa représentation au fil des ans, même si on s'éloignait lentement mais sûrement du partenariat novateur à l'origine de l'institution. Le projet de loi 4 propose toutefois de réduire cette représentation à trois membres seulement. Selon nous, dans un contexte de partenariat unique en son genre, cette dilution de l'influence de la clientèle va trop loin.

Les changements proposés nuiraient aussi à la représentativité garantie par les membres désignés par l'UPA. Cette désignation est décidée démocratiquement par l'ensemble des régions et des secteurs de production au Québec, afin d'assurer la représentativité des intervenants, la parité hommes-femmes et la présence des jeunes de la relève. Cette représentativité garantit la prise en compte d'une multitude d'enjeux et de points de vue, à l'image de l'agriculture du Québec. Et elle se manifeste à tous les niveaux de la FADQ, sur tous les comités. Elle se traduit aussi par une série de distinctions, tant du côté de la satisfaction de la clientèle que de la marque d'employeur, comme je l'ai mentionné.- (annexes 3 et 4).

Le projet de loi 4 met complètement de côté ces aspects positifs au profit d'intervenants dits « indépendants », mais moins représentatifs de la clientèle. La confiance, la transparence et l'efficacité invoquées par le ministre des Finances en prendront pour leur rhume. Le projet de loi pourrait même, à terme, engendrer la démobilisation de milliers d'entrepreneurs agricoles qui veulent continuer de nourrir leurs concitoyens et bâtir le Québec agricole. D'autant plus que la composition du CA de la FADQ est déjà conforme aux objectifs de parité et de tranches d'âge du projet de loi. Pourquoi appliquer une recette mur à mur et changer un mode de fonctionnement qui a fait ses preuves?

Le partenariat entre l'État et les agriculteurs est unique. Il a fait ses preuves et bénéficie de la confiance de ses cotisants. L'UPA considère que c'est une richesse pour la société québécoise, et non une réalité à démanteler pour des raisons plus dogmatiques, voire simplistes, que sensées.

Merci beaucoup.

GRANDE MENTION 2020

Catégorie Organisme public

La Financière agricole du Québec

LÉVIS



PROFIL

Grâce à ses 578 employés dynamiques présents dans toutes les régions du Québec, La Financière agricole du Québec (FADQ) protège les revenus des entreprises agricoles québécoises et facilite leurs investissements.

Cette société d'État administrative située à Lévis et placée sous la responsabilité du MAPAQ a pour mission de soutenir et de promouvoir, dans une perspective de développement durable, le développement du secteur agricole et agroalimentaire.

LEADERSHIP

L'équipe de direction de la FADQ a déployé une approche systématique pour établir sa vision et ses valeurs tout en tenant compte des parties prenantes.

- Communication bidirectionnelle en continu, culture de proximité, nombreux moyens de communication.
- Consultations internes et externes pour définir la vision et les valeurs.
- Modèle de gestion systémique intégré à la mission et à la planification stratégique.
- Code d'éthique et de déontologie bien communiqué (capsule vidéo, aide-mémoire, formation sur l'intranet).
- Plan d'action de développement durable avec principes intégrés aux projets de l'organisation.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La FADQ détermine ses priorités clés en s'appuyant sur des outils comme l'analyse FFOM. Pour fixer ses objectifs futurs, elle consulte ses employés en cascade.

- Planification stratégique découpée en quatre grandes étapes détaillées dans une cartographie du processus.
- Déploiement de la planification stratégique inspiré de la stratégie de gestion *lean* hoshin kanri, avec plans sectoriels et d'unités selon un processus de gestion des contributions.
- Politique-cadre de gestion des risques organisationnels avec mesures d'atténuation.

COORDONNÉES

Président-directeur général

Ernest Desrosiers

Directrice, Direction des stratégies, de la performance et du développement durable

Andréanne Héroux

418 838-5620, poste 6021

HISTORIQUE DE GESTION DE LA QUALITÉ

2003	Instauration d'un tableau de bord de gestion.
2014	Démarche d'optimisation des processus
2015-2016	Refonte majeure du tableau de bord.
Depuis 2009	Études triennales de performance comparée.
2017-2018	Autoévaluation de l'intégration du développement durable (norme BNQ 21000).
2018	Création de la Direction de la gestion de projets et de l'optimisation.
2019-2020	Processus de priorisation et de planification des projets.

www.fadq.qc.ca

La Financière agricole du Québec

Planification stratégique (suite)

- Plan d'exploitation comportant des projets déclinés en plans sectoriels et d'unités (reddition de comptes semestrielle).
- Apprentissages déterminés grâce au balisage (ex. : majoration de 10 % de la couverture pour les pertes de récoltes causées par la faune).

CLIENTS ET MARCHÉ

L'offre de service de la FADQ est fondée sur une formule de guichet intégré et une présence de proximité grâce à des conseillers dans toutes les régions du Québec.

- Écoute des clients produisant des résultats concrets (ex. : révision de l'assurance récolte).
- Réseau de centres et de comptoirs de services dans toutes les régions du Québec.
- Déclaration de services à la clientèle avec indicateurs de performance et cibles mesurées mensuellement.
- Plan d'action pour améliorer la fréquentation du site web et la présence sur les médias sociaux, avec cibles.
- Gestion des insatisfactions avec indicateurs de délai de traitement et communication rapide avec le plaignant.

GESTION DE L'INFORMATION

À la FADQ, les données sont sécurisées, disponibles et facilement utilisables. Les actifs informationnels sont pris en charge et surveillés, appuyant ainsi la démarche de gestion de risques.

- Analyse de la performance en fonction de cibles fixées sur la base de données de balisage.
- Suivi quotidien des activités avec tableaux : charge de travail, avancement des dossiers et vision d'ensemble (diagramme de Gantt).
- Inventaire annuel des actifs informationnels (composants technologiques, services d'infrastructure, etc.).
- Sécurité de l'information : plan d'action annuel, exercices de sensibilisation et nombreuses mesures d'accès aux infrastructures et aux applications.

RESSOURCES HUMAINES

Grâce au déploiement de différents programmes, la FADQ démontre qu'elle valorise ses employés et se préoccupe de leur bien-être.

- Reconnaissance des employés, conciliation travail-famille (horaires variables, programme d'aide aux employés, coups de chapeau, trousse sur la reconnaissance, etc.).

- Recrutement : visites d'établissements d'enseignement, envoi d'offres d'emploi personnalisées.
- Plans d'action pour les postes à vulnérabilité élevée.
- Gestion de la performance annuelle : suivis personnalisés en lien avec les cibles, soutien au développement des employés, nombreux comités, kaizens et forums.
- Plan de mobilisation organisationnel.
- Développement des compétences basé sur cinq axes, dont : alignement stratégique, acteurs engagés et gestion du talent.

FONCTIONNEMENT OPÉRATIONNEL

À la FADQ, l'architecture d'entreprise encadre la gestion des projets grâce à des méthodes avancées. L'organisation utilise plusieurs approches pour identifier les menaces et a revu la gestion des contrats et des appels d'offres.

- Définition des principes pour aligner les projets, les processus et les activités sur la gouvernance, la vision et la stratégie.
- Démarche d'optimisation des processus basée sur les méthodes *lean*, DMAIC et kaizen.
- Rémunération du fournisseur liée à sa capacité de respecter ses engagements en matière d'apprentissages.

RÉSULTATS

Utilisant de nombreux indicateurs de performance suivis rigoureusement, la FADQ se signale particulièrement pour ses résultats liés à la finance et au marché.

- Délai de traitement des dossiers : tendance très positive ou objectifs atteints.
- Dossiers Agri-stabilité traités en 75 jours ou moins : tendance en croissance, objectif atteint, performance meilleure que les comparables.
- Satisfaction de la clientèle : tendances en croissance ou en amélioration constante et atteinte des objectifs.
- Développement durable et réduction du carburant : mieux que les comparables.
- Dépenses administratives : cibles atteintes tous les ans.

LA FINANCIÈRE AGRICOLE EN QUELQUES CHIFFRES

ORGANISATION

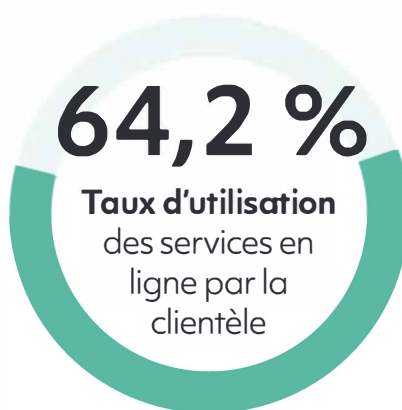
- **1 siège social** à Lévis
- **16 centres de services** desservant l'ensemble des régions
- **23 515 entreprises agricoles et forestières** en relation d'affaires avec La Financière agricole
- **632 employés**, dont plus de la moitié travaillent auprès de la clientèle en centres de services

539,3 M\$
Revenus

531,1 M\$
Dépenses totales

61,9 M\$
Dépenses administratives

8,2 M\$
Excédent de l'année
financière



PROGRAMMES DE FINANCEMENT

12 228
Clients

6,01 G\$
Portefeuille
de garanties de prêts

1,65 G\$
Montant des garanties
de prêts, soit 3 520
interventions
réalisées en 2020-2021

171,1 M\$
Compte dédié
au paiement
des garanties de prêts

12,3 M\$
Aide financière
à la relève

536 Clients
ayant obtenu une
aide financière à la relève

PROGRAMMES D'ASSURANCE ET DE PROTECTION DU REVENU

19 301

Clients

4,18 G\$

Valeurs assurées

252,1 M\$

Avoir du fonds ASREC

39,2 M\$

Paielements prévus

aux participants des
programmes Agri-stabilité
et Agri-Québec Plus
pour l'année de
participation 2020

198,8 M\$

Compensations

à la clientèle par l'ASRA

325,2 M\$

**Réserve pour risques
exceptionnels**

liée à l'ASRA et aux
programmes AGRI

141,4 M\$

Contributions

gouvernementales prévues

aux participants des
programmes
Agri-investissement
et Agri-Québec
pour l'année de
participation 2020

128,7 M\$

Indemnités

à la clientèle par l'ASREC

107,3 M\$

Déficit du fonds ASRA

DÉVELOPPEMENT DURABLE

1 748

clients

ayant bénéficié d'une
mesure de soutien
spécifique aux pratiques
environnementales ou
socialement responsables

127,3 M\$

**Valeurs assurées
en production biologique**
à l'ASREC



RÈGLES RELATIVES À LA DÉSIGNATION DES REPRÉSENTANTS DE L'UPA AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC

ARTICLE 1

L'Union des producteurs agricoles doit désigner cinq personnes au conseil d'administration de La Financière agricole.

Les représentants sont choisis lors de la réunion suivant immédiatement le congrès général de l'Union et après désignation des membres de l'exécutif.

ARTICLE 2

Le conseil exécutif nomme deux personnes, soit un dirigeant et un permanent de l'Union.

ARTICLE 3

Le conseil exécutif désigne par la suite un membre du conseil d'administration de la Fédération de la relève ayant moins de 35 ans.

ARTICLE 4

Le conseil général procède à l'élection de deux représentants parmi ses membres, soit un du secteur régional et l'autre du secteur spécialisé. Afin de combler ces deux postes, si aucun des représentants nommés par le conseil exécutif n'est une femme, le conseil général procède d'abord à l'élection d'un représentant de sexe féminin. Cette dernière comblera l'un des postes du secteur spécialisé ou régional. Par la suite, le conseil général procède à l'élection du représentant de l'autre secteur.

ARTICLE 5

Le mandat des personnes ainsi désignés est d'une durée de quatre ans, mais doit être confirmé par le conseil général chaque année.

ARTICLE 6

Dès sa nomination, un représentant s'engage à démissionner de son poste advenant l'arrivée d'une des situations ci-après mentionnées. Ce dernier signe à cet effet une lettre de démission, laquelle est détenue par le directeur des affaires institutionnelles et remise par lui au conseil d'administration de La Financière agricole du Québec dans l'éventualité de la survenance d'une des situations suivantes :

- a. Il n'est pas confirmé par le Conseil général une année donnée;
- b. pour les conseillers généraux : son départ du conseil général en cours de mandat ou la non-reconduction de son mandat par son groupe;
- c. pour le représentant de l'équipe des dirigeants : son départ de l'équipe des dirigeants en cours de mandat ou la révocation de son mandat de représentant par le comité exécutif;
- d. pour le permanent, sur révocation de son mandat par le comité exécutif.

ARTICLE 7

Toute vacance pouvant survenir aux postes prévus à l'article 2 des présentes règles est comblée par le conseil exécutif.

Toute vacance pouvant survenir aux postes prévus aux article 3 ou 4 des présentes est comblée de la manière prévue à l'article.

ARTICLE 8

Toute modification aux présentes règles est faite par le conseil général et entre en vigueur dès son adoption.



POUVOIR NOURRIR
POUVOIR GRANDIR

L'Union des producteurs agricoles

ANNEXE 4

Le 22 novembre 2021

Monsieur Éric Girard
Ministre des Finances
390, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 3H4

Monsieur le Ministre,

La présente correspondance fait suite à la présentation du projet de loi n° 4, *Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives*, effectuée le 26 octobre dernier.

Nous avons pris le temps de lire et d'analyser attentivement celui-ci et si certaines sections vont de soi, certaines modifications méritent d'être portées à votre attention, étant donné les répercussions que celles-ci ont notamment sur la *Loi sur La Financière agricole du Québec*.

Il faut comprendre que pour l'Union des producteurs agricoles (UPA), les exigences liées à la parité et à la nomination d'un membre de 35 ans et moins vont dans le sens de nos pratiques, mais reflètent également les règles de désignation de nos représentants à La Financière agricole du Québec (FADQ) dont nous nous sommes dotés lors des changements à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* en 2016. Toutefois, le projet de loi actuel vient réduire le nombre d'administrateurs que l'UPA, en tant qu'association accréditée, peut nommer ou désigner au conseil d'administration, le faisant passer de cinq membres à trois membres. Ce changement est notable puisque cela entraîne une dilution de notre présence (cinq à trois administrateurs), alors que le nombre total d'administrateurs au sein de la FADQ demeure le même (quinze administrateurs). Cette dilution de notre présence entraînera une perte d'expertise de pointe dans les différents dossiers traités par la FADQ.

Inutile de vous rappeler que l'UPA représente la clientèle de la FADQ. Nos règles actuelles prévoient la nomination de femmes, d'un représentant de la Fédération de la relève agricole du Québec et d'un représentant d'un groupe spécialisé, végétal ou animal. S'ajoutent à ces derniers un représentant de l'UPA et le plus haut dirigeant de celle-ci.

Or, avec ce changement, les membres désignés par l'association accréditée, représentants de la clientèle agricole et fiduciaires des sommes découlant des contributions des producteurs aux programmes gérés par la FADQ, se trouvent dilués. En effet, nos administrateurs sont responsables de la gestion de près de 6 milliards en valeurs assurées, de près de 200 millions en contributions effectuées par les producteurs et de près de 500 millions, représentant la portion des producteurs dans les fonds de la FADQ.



Nous pensons qu'une intervention est souhaitable à ce stade-ci afin de rectifier le tir et de continuer d'assurer une juste représentativité des producteurs au sein du conseil d'administration de la FADQ, et ce, tout en respectant l'esprit derrière les modifications apportées à la *Loi sur les sociétés d'État*. S'il s'agit de diminuer le nombre d'administrateurs « avec intérêts », il serait primordial, à notre avis, d'exclure du calcul le sous-ministre du ministère de l'Agriculture, afin d'amoindrir la dilution de notre représentation et la perte de l'expertise en découlant.

Nous souhaitons vous rencontrer au cours des prochaines semaines afin de discuter plus longuement de cet important sujet.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de notre considération distinguée.

Le président général,



Marcel Groleau

c. c. : M. André Lamontagne, ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

