



Plan stratégique 2022-2027

La Financière agricole du Québec



Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2022

ISBN : 978-2-550-92308-4 (imprimé)
978-2-550-92309-1 (électronique)

Crédits photos : La Financière agricole du Québec

Révision linguistique : Mélissa Guay

Graphisme : CIAO

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



TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	II
MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL.....	III
L'ORGANISATION EN BREF.....	1
Mission.....	1
Vision.....	1
Valeurs	2
Chiffres clés	3
Une organisation forte de ses réalisations	4
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.....	5
Contexte externe.....	5
Contexte interne	15
CHOIX STRATÉGIQUES	17
Enjeu stratégique 1 > Des entreprises agricoles et agroalimentaires durables dans un environnement en évolution	17
Enjeu stratégique 2 > Une organisation performante et mobilisée pour des services de qualité.....	21
TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2022-2027	24

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Au nom du conseil d'administration, j'ai le plaisir de vous présenter le Plan stratégique 2022-2027 de La Financière agricole du Québec.

Les dernières années, bien que généralement favorables pour le secteur agricole et agroalimentaire québécois, ont également été marquées par un vent de changement occasionné notamment par la pandémie.

En effet, celle-ci a mis en lumière certaines préoccupations sociétales, pensons notamment à l'autonomie alimentaire. Les programmes de financement, d'assurance et de protection du revenu de La Financière agricole permettent de contribuer de façon importante à l'atteinte des nouveaux objectifs gouvernementaux à cet égard. C'est ainsi qu'un mandat de développement économique et de soutien à l'investissement a été confié à la Société à l'automne 2020.

Par ailleurs, l'agriculture durable est depuis longtemps au cœur des préoccupations citoyennes. Les enjeux d'approvisionnement mis en lumière par la pandémie ont permis de réitérer l'importance d'assurer une autonomie alimentaire pérenne. Les orientations gouvernementales inscrites dans la Politique bioalimentaire 2018-2025 et dans le Plan d'agriculture durable 2020-2030 du gouvernement du Québec vont d'ailleurs dans ce sens en plus de tenir compte des impacts des changements climatiques qui se font davantage sentir.

Finalement, à l'instar de plusieurs autres organisations, la pandémie a mis à l'avant-plan le rôle primordial du virage numérique pour La Financière agricole. La Société entame ainsi une importante transformation de ses façons de faire afin de répondre à l'évolution de son contexte et des attentes, notamment en matière de service à la clientèle et de télétravail en mode hybride.

C'est donc en tenant compte de cet environnement changeant, de ces attentes sociétales et en ayant comme trame de fond sa transformation organisationnelle, que La Financière agricole a élaboré son Plan stratégique 2022-2027. Celui-ci vise à consolider l'action de l'organisation en matière de financement agricole, d'assurance et de protection du revenu en ayant toujours comme souci premier d'offrir à sa clientèle la meilleure expérience client.

Au nom du conseil d'administration, je tiens à remercier sincèrement toute l'équipe de La Financière agricole qui a su faire preuve de résilience dans un contexte en mouvance, et ce, en travaillant toujours à placer les intérêts de la clientèle agricole et agroalimentaire au cœur de ses préoccupations. J'ai confiance que c'est ce souci du service à la clientèle au sein des équipes qui saura guider la Société dans sa transformation à venir.

Président du conseil d'administration

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

C'est avec beaucoup de fierté pour le travail accompli, notamment quant au positionnement de La Financière agricole du Québec comme une organisation performante et ayant toujours à cœur d'offrir le meilleur service à la clientèle, que je vous présente son Plan stratégique 2022-2027.

Rappelons que La Financière agricole a été reconnue pour l'excellence de ses pratiques et sa performance par l'octroi d'une Grande Mention au Prix performance Québec en 2020, reflétant ainsi les efforts de tous les employés mobilisés pour toujours offrir le meilleur service possible. L'organisation s'est aussi démarquée par des taux de satisfaction de la clientèle très élevés au cours des dernières années. L'octroi de nouveaux mandats gouvernementaux pour favoriser les investissements des entreprises agricoles et l'autonomie alimentaire démontre également la pertinence des interventions de l'organisation auprès des entreprises agricoles et agroalimentaires. De plus, l'obtention et le maintien d'une certification Employeur remarquable ont permis de réitérer l'importance accordée aux ressources humaines au sein de l'organisation.

Ce plan stratégique marque un changement pour notre organisation qui, à l'instar de beaucoup d'autres, entreprend une transformation organisationnelle, en premier lieu numérique, mais qui nous amènera également à revoir nos façons de faire et nos méthodes de travail dans un souci constant d'amélioration continue au bénéfice de notre clientèle.



Cette transformation organisationnelle que La Financière agricole amorce est avant tout le projet d'une équipe, soit celle des employés, des dirigeants et des administrateurs de l'organisation qui travaillent quotidiennement vers un but commun et qui sont appuyés par de nombreux partenaires avec qui La Financière agricole collabore étroitement.

Nous continuerons ainsi à œuvrer pour une agriculture prospère et durable, dans un environnement en évolution, et ce, en tenant compte des préoccupations sociétales envers cette industrie qui revêt une importance capitale pour l'autonomie du Québec. À cette fin, nos programmes de financement, d'assurance et de protection du revenu demeureront au cœur de notre action, ce qui implique un accompagnement de qualité auprès des entreprises. Pour atteindre les objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés, nous miserons également sur une expérience employé valorisante mettant l'accent sur la créativité et l'innovation des équipes, le développement des compétences ainsi que des outils informatiques adaptés.

En me basant sur les réalisations des dernières années, j'ai confiance que l'organisation est en bonne position pour réaliser sa vision et ses priorités stratégiques pour les cinq prochaines années « **Ensemble, pour une agriculture prospère et durable** ».

A handwritten signature in black ink, reading "Ernest Desrosiers". The signature is fluid and cursive.

Président-directeur général



L'ORGANISATION EN BREF

MISSION

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

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

VISION

Ensemble, pour une agriculture prospère et durable

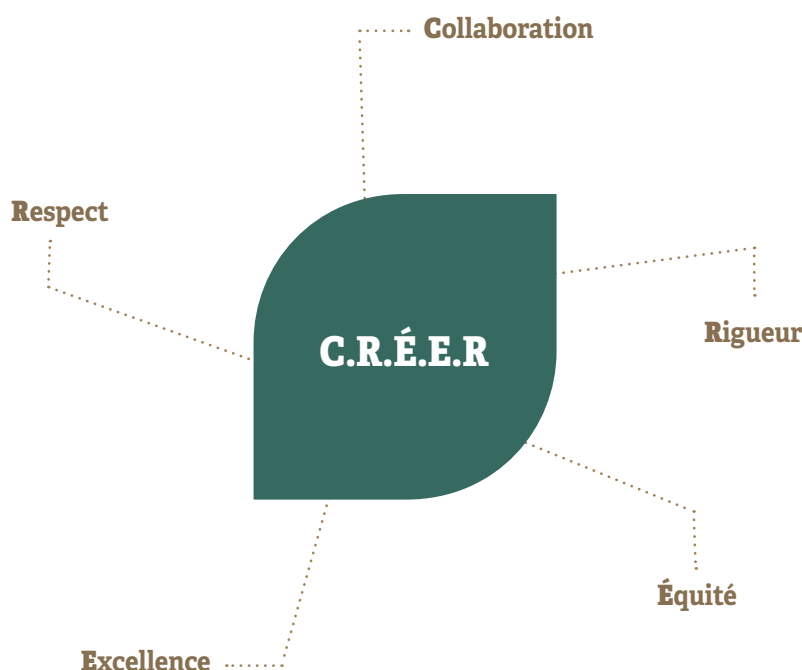
Pour ce faire, La Financière agricole entend :

- A** ssurer la **pérennité** et soutenir la **prospérité** des entreprises agricoles dans un environnement en évolution;
- C** ontribuer au **développement économique** et à l'occupation dynamique du territoire;
- C** ontribuer à la mise en place de conditions favorables à l'adoption de **pratiques agroenvironnementales** et socialement responsables;
- O** ffrir une **expérience client** de qualité, simplifiée et moderne;
- M** ettre en valeur le caractère **unique** de sa gamme de produits et de services;
- P** enser différemment, être créative et **innover**;
- A** ssister la clientèle, être à l'**écoute de ses besoins** et maintenir une relation de confiance;
- G** énerer des résultats et viser l'**efficience** organisationnelle;
- N** ourrir l'engagement et l'**expertise** de ses employés;
- E** xpérimenter et saisir les occasions en favorisant la synergie avec ses **partenaires**;
- R** éaliser une **transformation numérique** et s'y investir au bénéfice de sa clientèle.

VALEURS

Les valeurs d'une organisation sont un point de repère commun. Elles représentent l'identité d'une organisation ainsi que sa définition dans ses rapports internes et avec les parties prenantes. C'est un instrument important de mobilisation qui nécessite que tous se les approprient pleinement, ce qui se reflète dans la façon dont elles sont incarnées au quotidien.

- **Collaboration** : Travailler en équipe pour obtenir de meilleurs résultats et partager son expertise en la mettant au service de ses collègues. Cette valeur implique également de contribuer conjointement à l'atteinte des objectifs de l'organisation en concertation avec les clients et les partenaires. C'est une condition à l'innovation.
- **Rigueur** : Faire preuve de professionnalisme en étant compétent, objectif et honnête dans les relations avec les clients et les partenaires afin que les décisions soient basées sur des faits. Le respect des règles d'éthique et l'intégrité sont également des repères indispensables à la réalisation de notre mandat.
- **Équité** : Être juste et impartial dans l'intérêt public. Cette valeur met en relief la relation de confiance construite avec les clients et les partenaires, ainsi que l'engagement des personnes dans leur travail.
- **Excellence** : Faire preuve de créativité, d'agilité et d'innovation, fournir des services de haute qualité, rester à la fine pointe dans son domaine et adopter les meilleures pratiques.
- **Respect** : Être à l'écoute, empathique et transparent. Le respect fait aussi référence à l'ouverture aux autres et à la différence. La qualité du service offert au client et la reconnaissance dans le milieu de travail impliquent ces considérations.



CHIFFRES CLÉS

AU 31 MARS 2022

L'ORGANISATION

17 emplacements desservant l'ensemble des régions	23 401 entreprises agricoles et forestières en relation d'affaires avec La Financière agricole	647 employés, dont plus de la moitié travaille auprès de la clientèle dans les centres de services
91 % Taux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle	66,3 % Taux d'utilisation des services en ligne par la clientèle	1 741 Clients ayant bénéficié d'une mesure de soutien spécifique aux pratiques agroenvironnementales et socialement responsables

PROGRAMMES DE FINANCEMENT

12 370 clients	6,31 G\$ Portefeuille de garanties de prêts	181 M\$ Compte dédié au paiement des garanties de prêts	540 Clients ayant obtenu une aide financière à la relève	12,1 M\$ Aide financière à la relève
--------------------------	---	---	--	---

PROGRAMMES D'ASSURANCE ET DE PROTECTION DU REVENU

19 211 Clients	4,8 G\$ Valeurs assurées	230,9 M\$ Avoir du Fonds d'assurance récolte (Programme d'assurance récolte)
326,9 M\$ Réserve pour risques exceptionnels liée à l'ASRA et aux programmes AGRI	2,21 G\$ Paiements de programmes en gestion des risques au cours des cinq dernières années	

UNE ORGANISATION FORTE DE SES RÉALISATIONS

Bilan des résultats du Plan stratégique 2018-2022

La Financière agricole a su contribuer au développement économique des entreprises en répondant à leurs besoins, alors que 87 % de sa clientèle se dit globalement satisfaite. Les résultats à cet égard se traduisent notamment par :

- *Le développement et l'adaptation de ses programmes de gestion des risques agricoles*, La Financière agricole ayant observé une importante augmentation de la satisfaction de tous ses programmes d'assurance et de protection du revenu. De plus, les valeurs assurées au Programme d'assurance récolte sont passées de 1 236,3 M\$ en 2017-2018 à 1 888,6 M\$ en 2021-2022, soit une augmentation de 53 %;
- *Une offre de produits de financement agricole et agroalimentaire adaptée* permettant notamment de répondre aux besoins de la clientèle en matière d'investissements. À cet effet, la mise en place de la Garantie de prêt Développement ainsi que du Programme Investissement Croissance a été un grand succès. Ce dernier a permis à plus de 6 000 projets de bénéficier d'une aide financière de 87,3 M\$ au 31 mars 2022. Tous les programmes de financement ont obtenu un taux de satisfaction de la clientèle très élevé, soit au-delà de 90 % pour trois des quatre programmes étudiés. De plus, le taux de couverture du marché des programmes de financement est passé de 35 %, en 2017-2018, à 40 %, en 2021-2022, démontrant ainsi une présence importante auprès des entreprises agricoles;
- *Le soutien à la réussite de la relève agricole et des entreprises en démarrage* permet d'assurer la pérennité de ces entreprises. Pour les quatre années du précédent Plan stratégique 2018-2022, ce sont 2 047 subventions qui ont été octroyées dans le cadre du Programme d'appui financier à la relève agricole;
- *L'appui de l'organisation au développement durable en entreprise*. Ainsi, 1 741 entreprises ont bénéficié d'une mesure de soutien spécifique aux pratiques agroenvironnementales ou socialement responsables en 2021-2022 comparativement à 426 en 2017-2018. Pour cette même période, les valeurs assurées au Programme d'assurance récolte pour les cultures biologiques sont passées de 40,1 M\$ à 147,21 M\$, soit une augmentation de 267 %;
- *L'accompagnement de la clientèle* est une priorité de la Société. La performance de son service à la clientèle est reconnue d'année en année comme le montrent les résultats en matière de satisfaction à l'égard du service à la clientèle, lesquels ont connu une hausse de 11 % par rapport à l'année de référence 2017-2018.

La Financière agricole a cheminé afin de renforcer l'expertise et l'innovation au sein de l'organisation. Son leadership dans la mise en place d'un milieu de travail mobilisant a d'ailleurs été reconnu par l'octroi de la certification Employeur remarquable et un taux de mobilisation moyen de 76,1 % en décembre 2021. Le développement des compétences a également connu une croissance, le nombre moyen de jours de formation par employé passant de 2,7 au début du plan stratégique à 3,5. La même tendance a été observée pour l'utilisation des services numériques qui a progressé de 16,3 % par rapport à l'année de référence passant de 57 % en 2017-2018 à 66,3 % en 2021-2022. De plus, le niveau d'intégration du développement durable dans les pratiques de gestion de l'organisation établi en fonction de la norme BNQ 21000 est passé de 3/5 en 2017-2018 à 3,6/5 en 2020-2021.

La majorité des cibles du Plan stratégique 2018-2022 ayant été atteintes, cela démontre sans aucun doute la performance et l'engagement de l'organisation et de ses employés au bénéfice de sa clientèle.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Le secteur agricole et agroalimentaire québécois étant le pilier de notre alimentation, il n'est pas étonnant qu'il soit au cœur des attentes sociétales. Le contexte des dernières années, notamment les impacts de la pandémie de COVID-19 sur l'économie, la santé des populations et les modes de prestation de travail, ont permis de mettre à l'avant-plan plusieurs préoccupations, notamment en matière d'autonomie alimentaire, de consommation locale, d'alimentation santé, de protection de l'environnement et de lutte aux changements climatiques. Ces préoccupations ont des répercussions importantes sur le rôle de La Financière agricole qui doit accompagner les entreprises agricoles dans ce contexte changeant et en évolution.

Le secteur agricole et agroalimentaire, représentant 3 % du PIB¹ du Québec, occupe une place importante dans l'économie québécoise. Il y contribue directement ou indirectement par son apport aux autres secteurs de l'économie (secteur manufacturier, transformation, distribution, restauration, etc.), notamment par la création d'emplois et le développement économique du territoire. Une tendance à la consolidation du secteur agricole était observée au cours des dernières années alors que le nombre d'entreprises agricoles tend à diminuer et que la taille des entreprises agricoles tend à augmenter. D'ailleurs, ces entreprises se tournent de plus en plus vers des outils et des façons de faire modernes et innovants leur permettant d'augmenter leur productivité. Or, dans la foulée de la pandémie, un nouvel engouement pour le retour à la terre et à une agriculture de proximité a été observé et, pour une première fois en 2021, le nombre d'entreprises agricoles a augmenté, notamment de petites entreprises.

Les dernières années ont également été synonymes de changements pour la fonction publique québécoise qui a dû s'adapter à de nouvelles façons de faire en matière de prestation de travail, d'attraction et rétention de la main-d'œuvre, de services numériques, et ce, tout en considérant des attentes et des préoccupations sociétales de plus en plus élevées. C'est en tenant compte des événements des dernières années et de cette mouvance au sein du secteur agricole et de la société en général que La Financière agricole a identifié les éléments de contexte externe et interne sur lesquels s'appuient les choix stratégiques qui la guideront au cours des cinq prochaines années.

CONTEXTE EXTERNE

Orientations gouvernementales

La Financière agricole du Québec est une société d'État qui administre des programmes du gouvernement provincial, mais également des programmes découlant d'ententes avec le gouvernement fédéral. Elle évolue donc dans un contexte où elle doit tenir compte de plusieurs politiques, ententes et orientations qui viennent influencer la façon dont elle livre ses produits et ses services.

La Politique bioalimentaire 2018-2025, *Alimenter notre monde*, ayant pour vision de développer un secteur bioalimentaire prospère, durable et ancré sur le territoire, se poursuit, alors que l'action de La Financière agricole s'inscrit en lien avec plusieurs des objectifs de la Politique, notamment :

- Appuyer l'investissement dans les entreprises;
- Soutenir la gestion des risques et les chaînes de valeur;
- Attirer et retenir la main-d'œuvre et la relève;
- Renforcer l'implantation de pratiques d'affaires responsables;
- Promouvoir la santé et le bien-être des animaux;
- Encourager les approches concertées pour protéger la santé et l'environnement;
- Développer l'attractivité des territoires.

¹ Statistique Canada (2022). Compilation et estimation du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ).

De plus, les contextes politique et économique changeants peuvent faire évoluer les activités de La Financière agricole. En 2020, l'organisation s'est ainsi vue octroyer un nouveau mandat de développement économique ayant pour but de favoriser les investissements dans une optique d'autonomie alimentaire et de relance économique en réponse aux impacts de la pandémie. En effet, cette crise sans précédent a mis en lumière l'importance de l'autonomie alimentaire, la hissant au sommet des priorités gouvernementales.

En 2020, le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec a également développé son Plan d'agriculture durable 2020-2030 afin d'appuyer les engagements liés aux changements climatiques et au développement durable du gouvernement du Québec. Il vise notamment à atteindre cinq objectifs clés auxquels La Financière agricole contribue, soit :

- Réduire l'usage des pesticides et les risques qui y sont associés;
- Améliorer la santé et la conservation des sols;
- Améliorer la gestion des matières fertilisantes;
- Optimiser la gestion de l'eau;
- Améliorer la biodiversité.

Ces objectifs s'ajouteront à ceux de la prochaine stratégie gouvernementale de développement durable en cours d'élaboration et guideront l'administration publique dans sa progression vers le développement durable.

Mentionnons aussi les discussions avec le gouvernement fédéral concernant le prochain cadre stratégique (PCS), le cadre actuel se terminant le 31 mars 2023. Les nouvelles orientations en découlant pourraient avoir une incidence sur l'administration des programmes d'assurance et de protection du revenu de l'organisation comme le Programme d'assurance récolte et les programmes Agri-stabilité et Agri-investissement. L'énoncé de Guelph ainsi que la lettre de mandat de la ministre fédérale insistent notamment sur la nécessité d'améliorer les programmes de gestion des risques d'entreprise et d'intégrer des objectifs concernant les risques climatiques, des pratiques environnementales et la préparation aux changements climatiques en vue du prochain cadre stratégique (PCS).

En 2019, le gouvernement du Québec s'est doté d'une Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 visant à améliorer l'efficacité de l'état en précisant les ambitions, les objectifs et les cibles à atteindre pour réaliser la transformation numérique de l'État. À l'instar d'autres ministères et organismes, La Financière agricole a entamé des travaux de refonte de ses systèmes informatiques de mission, travaux majeurs qui doivent s'inscrire en cohérence avec les ambitions gouvernementales soit :

- 1.** Les citoyens sont au centre de l'évolution des services, des programmes et des politiques;
- 2.** Les citoyens communiquent leurs informations une seule fois à l'administration publique;
- 3.** Les organisations publiques sont proactives dans leurs relations avec les citoyens;
- 4.** Les employés sont au cœur de la transformation;
- 5.** Les services publics sont numériques de bout en bout;
- 6.** Les données sont valorisées et redonnées aux citoyens.



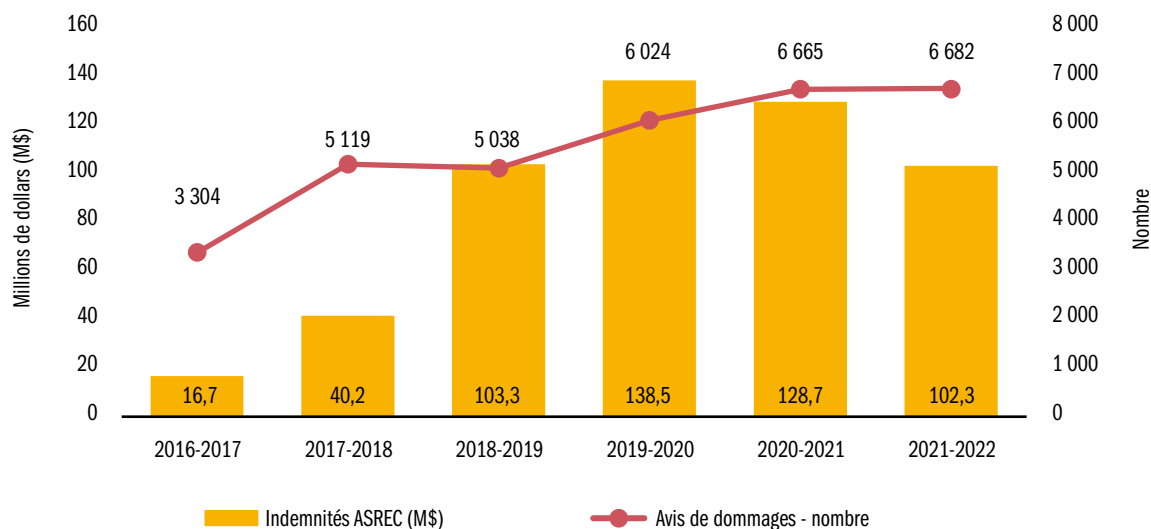
Changements climatiques

Le phénomène des changements climatiques occasionné par les émissions de gaz à effet de serre est une préoccupation sociétale de plus en plus présente. Chacun est à même d'en constater les effets, notamment le réchauffement de la planète et ses conséquences comme l'augmentation des événements climatiques extrêmes. Bien que certains des effets des changements climatiques puissent offrir de nouvelles occasions pour les entreprises agricoles, telles que l'agrandissement des aires de culture, la prolongation des saisons, l'introduction de nouvelles pratiques et le développement de cultures émergentes, d'autres s'avèrent plus préoccupants. Les producteurs agricoles doivent apprendre à composer avec ces impacts et les variations climatiques occasionnées sur les rendements des cultures. Au cours des dernières années seulement, les événements climatiques suivants ont été observés au Québec :

- Sécheresses et canicules importantes en période estivale;
- Phénomènes d'inondations printanières inhabituelles;
- Grandes variations de température en hiver, journées très froides, mais aussi journées chaudes pour la période et records de température;
- Quantité de précipitations moindre en hiver causant plus de dommages par le gel hivernal dans certaines cultures;
- Épisodes de grêle à des périodes inhabituelles.

La Financière agricole est directement interpellée par la récurrence des événements climatiques extrêmes, son Programme d'assurance récolte étant l'outil principal permettant de couvrir les producteurs agricoles contre les aléas naturels et climatiques. Au cours des dernières années, le nombre d'avis de dommages reçus et les indemnités versées aux producteurs agricoles québécois ont atteint des montants particulièrement élevés par rapport à la moyenne historique, ce qui a eu une incidence sur les sommes disponibles dans le Fonds d'assurance récolte. La Financière agricole poursuit l'adaptation de ses programmes pour tenir compte de ces conditions de production variables.

Avis de dommages et indemnités en assurance récolte (ASREC)



Source : La Financière agricole du Québec.

Les effets des changements climatiques étant maintenant plus facilement observables, la prise de conscience collective face à cet enjeu important s'accroît. Au Québec, la production agricole générant 9,2 % des émissions totales de gaz à effet de serre (GES)², les entreprises agricoles peuvent agir en adoptant des pratiques permettant de diminuer les émissions, et même de favoriser la captation du carbone.

² Ministère de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques (2021). « Inventaire québécois des émissions de gaz à effet de serre en 2019 et leur évolution depuis 1990 », [en ligne : <https://www.environnement.gouv.qc.ca/changements/ges/2019/inventaire1990-2019.pdf>].

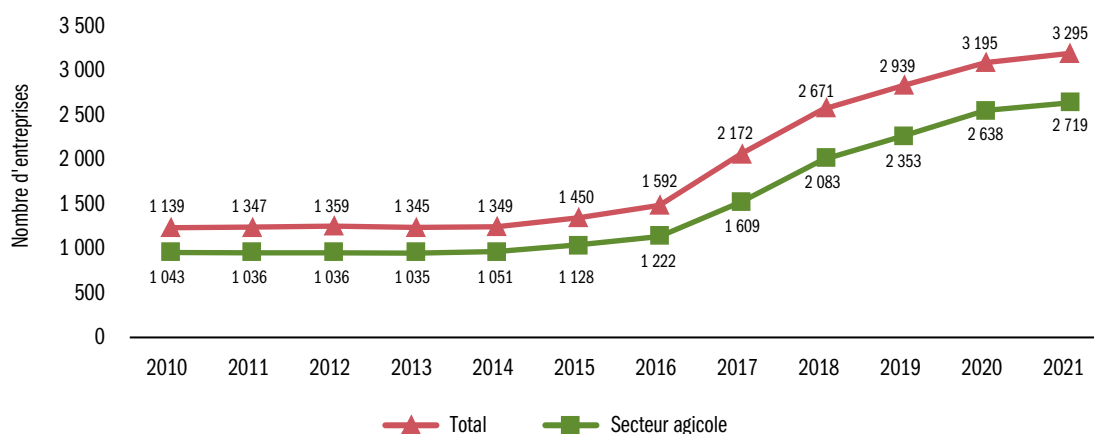
Tendances sociétales et changements des habitudes de consommation

La clientèle principale de La Financière agricole est constituée des entreprises agricoles québécoises. Toutefois, l'alimentation étant un sujet d'intérêt général, l'opinion publique et sociétale revêt une grande importance puisqu'elle a une influence majeure sur les habitudes de consommation et, par le fait même, sur la production agricole et agroalimentaire.

En effet, les citoyens sont de plus en plus préoccupés par l'alimentation et son effet sur la santé, de même que par la protection de l'environnement. La mise en place de pratiques agroenvironnementales est ainsi devenue incontournable. La demande pour des produits biologiques, qui exclut le recours aux pesticides de synthèse, et axée sur le maintien de la biodiversité et le respect des cycles naturels, est également en croissance. Le Québec fait figure de chef de file dans ces domaines comparativement aux autres provinces canadiennes. De nouveaux modes de production innovants sont d'ailleurs adoptés par les entreprises agricoles, par exemple l'agriculture raisonnée ou la permaculture. De plus, le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec a annoncé en février 2022 la mise en œuvre d'une Initiative ministérielle de rétribution des pratiques agroenvironnementales. Cette mesure, développée en collaboration avec La Financière agricole considérant qu'elle sera responsable de son administration, est une première au Canada. Elle vise à reconnaître les entreprises agricoles qui adoptent des pratiques générant des gains environnementaux importants, et ce, en allant au-delà des exigences réglementaires, comme les cultures pérennes, les cultures de couverture, la diversification des cultures, la réduction de l'usage des herbicides, les aménagements favorables à la biodiversité, etc.

Par ailleurs, la proportion des Québécois qui mettent 30 % ou plus de produits biologiques dans leur panier d'épicerie est passée de 11,5 %, en 2011, à 26,7 %, en 2020³. Ainsi, les pratiques agroenvironnementales, la réduction des pesticides en agriculture et la production biologique s'inscrivent dans les priorités gouvernementales notamment énoncées dans la Politique bioalimentaire. L'engouement pour la production agricole en mode biologique est clairement démontré dans le graphique ci-dessous qui permet de constater l'augmentation importante du nombre d'entreprises détenant une certification biologique, ce qui s'est traduit par des superficies en production biologique passant de 49 000 hectares en 2015 à 106 000 hectares en 2020.

Évolution du nombre d'entreprises détenant une certification biologique au Québec



Source : Portail BIO Québec, <https://www.portailbioquebec.info/>.

³ Filière biologique du Québec - Québecbio (2021). *Les aliments bios gagnent en popularité au Québec*.

La pandémie de COVID-19 a amené son lot de perturbations, notamment sur les habitudes de consommation de la population québécoise. Celles-ci sont influencées notamment par les prix, l'Indice des prix à la consommation (IPC) ayant enregistré en 2021 une croissance de 3,4 %, soit la plus rapide depuis 1991⁴, et les perspectives pour 2022 montrent une tendance à la hausse. De plus, la mise en place du télétravail comme nouveau mode d'organisation du travail s'est accompagnée d'une migration des travailleurs des grands centres urbains vers la périphérie entraînant ainsi un déplacement de la demande alimentaire et un engouement pour l'alimentation locale et responsable (marchés de proximité, circuits courts, etc.). Les difficultés d'approvisionnement à l'étranger ont également ravivé les préoccupations en matière d'autonomie alimentaire alors que 83 % des Québécois considéraient en 2021 le secteur alimentaire comme un service essentiel comparativement à 67 % au début de la pandémie⁵. La Financière agricole entrevoit plusieurs actions permettant de contribuer à l'autonomie alimentaire et de soutenir les investissements des entreprises comme la mise en œuvre du Programme Investissement Croissance Durable⁶ et de la Garantie de prêt Développement ou encore le développement d'une protection d'assurance récolte pour les cultures en serre.

La diversification des modes d'alimentation et de consommation a entraîné des changements dans les habitudes de consommation impossibles à ignorer. On observe notamment une diminution de la consommation de protéines animales au profit des protéines végétales. Parmi les raisons permettant d'expliquer ce changement, mentionnons le prix des aliments, alors que 77 % des Québécois se disent très ou plutôt préoccupés à ce sujet⁷, ainsi que la santé et le bien-être des animaux. Cette préoccupation est d'ailleurs à l'origine de l'adoption de la Loi sur le bien-être et la sécurité de l'animal en 2015 et de l'adoption par l'industrie de normes à cet égard. Ces nouvelles obligations ont des répercussions majeures sur les entreprises agricoles en production animale qui doivent veiller à assurer le bien-être des animaux tout en maintenant les standards de qualité et de salubrité édictés par l'industrie et les attentes élevées des consommateurs québécois à cet effet.



⁴ Statistique Canada (2022). « Indice des prix à la consommation : revue annuelle, 2021 », Le Quotidien, [en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220119/dq220119b-fra.htm>].

⁵ De Marcellis-Warin, N. et I. Peignier (2021). Baromètre de la confiance des consommateurs québécois à l'égard des aliments, 2^e édition, [en ligne : https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/politique-bioalimentaire/rencontres-partenaires/Barometre_confiance_aliments_2e_edition.pdf?1621609911].

⁶ Anciennement Programme Investissement Croissance

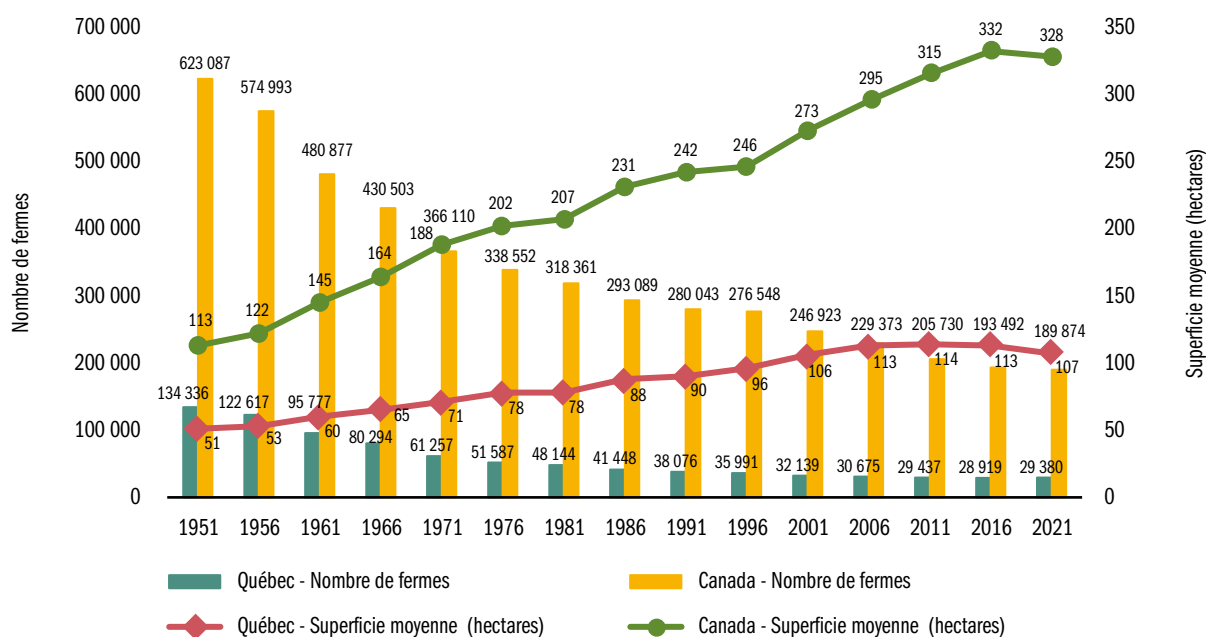
⁷ Op. cit De Marcellis-Warrin

Évolution de l'agriculture et de la clientèle

La consolidation du secteur agricole est une tendance de longue date. Depuis le tournant du siècle, le nombre d'entreprises agricoles tend à diminuer alors que la taille des entreprises agricoles tend à augmenter. Ce phénomène s'observe au Canada, mais également au Québec, une réduction de plus de 7 000 fermes, entre 1996 et 2016, ayant été observée dans la province. Toutefois, cette tendance a été renversée pour une première fois en plusieurs années en 2021, alors que 478 nouvelles exploitations agricoles ont été dénombrées au Québec comparativement à l'année précédente⁸. L'autonomie alimentaire suscitant une prise de conscience sociétale, le contexte des dernières années s'est montré favorable au démarrage d'entreprises en agriculture. Ce sont les modèles de ferme à plus petite échelle qui suscitent davantage un engouement et qui permettent d'expliquer cette augmentation.

Comme le montre le graphique ci-dessous : le secteur agricole doit ainsi composer à la fois avec de moyennes et de grandes entreprises agricoles qui tendent à diminuer en nombre, mais à augmenter en taille, et à la fois avec un gain de popularité pour les petites et très petites entreprises. On observe ainsi une diversification de l'agriculture au Québec et le développement d'une agriculture de proximité misant sur des marchés de niche, des cultures émergentes et des modèles d'affaires inédits. La Financière agricole doit composer avec cette évolution du secteur et, pour ce faire, elle propose une offre de produits et de services permettant de répondre aux besoins d'un grand nombre de modèles d'entreprises agricoles.

Nombre de fermes et superficie moyenne



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

⁸ Données fournies par le MAPAQ.



De plus, comme dans plusieurs secteurs de l'économie, l'agriculture est influencée par les nouvelles technologies et les possibilités qu'elles peuvent apporter, notamment en réponse à la pénurie de main-d'œuvre. Cette tendance, nommée agriculture 4.0 par l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), réfère à une série d'innovations visant à faciliter la production des denrées agricoles. Cette voie d'avenir pour les exploitations agricoles comprend notamment l'utilisation accrue de l'agriculture de précision⁹, des technologies de l'information, du numérique, de l'automatisation, de la robotisation et de l'intelligence artificielle. Cette nouvelle façon d'exploiter les entreprises agricoles, notamment à l'aide d'outils connectés entre eux comme des robots de traites, des GPS, des drones, etc., permet aux entreprises agricoles d'améliorer et d'optimiser leurs façons de faire, dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre. Or, l'utilisation de ces technologies requiert des investissements importants.

La diversification des modèles d'entreprises au sein du secteur agricole, notamment des nouveaux modèles d'affaires et les cultures émergentes, ainsi que l'utilisation grandissante de nouveaux outils technologiques, a des conséquences importantes sur les processus de La Financière agricole. L'utilisation grandissante du numérique et des outils connectés impliquera notamment des gains en matière d'exploitation de données, permettant de limiter les interventions humaines en matière de collecte d'information. La Financière agricole tient compte de cette évolution du secteur agricole dans l'administration de ses programmes et la livraison de son service à la clientèle. À cette fin, l'organisation adapte ses pratiques, ses processus et ses outils à ces nouveautés.

Conjoncture économique et conditions de production

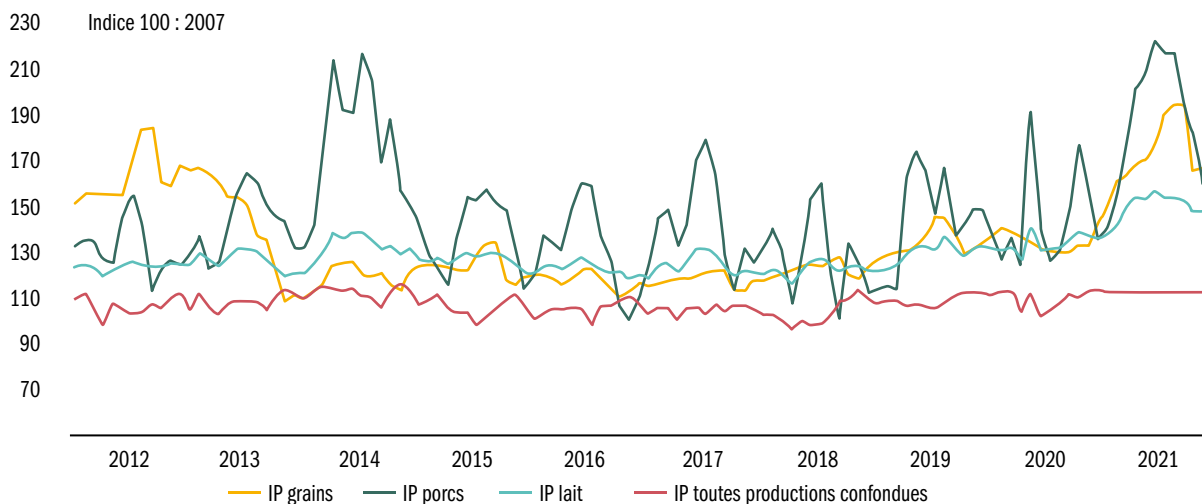
À l'échelle mondiale et à l'échelle nord-américaine, plusieurs éléments influencent les revenus et les dépenses du secteur agricole québécois. Tout d'abord, les prix obtenus par les producteurs au Québec sont tributaires de l'évolution des marchés de référence internationaux libellés en dollars américains, et ce, pour plusieurs productions agricoles, notamment les grains, le porc et le bœuf alors que les productions assujetties au système de gestion de l'offre bénéficient d'une meilleure stabilité des prix.

Aussi, les accords commerciaux peuvent avoir un effet important sur le secteur agricole, notamment en favorisant la croissance et les exportations pour certaines filières, alors qu'ils engendrent des pertes de parts de marché canadien pour d'autres. Des compensations ont d'ailleurs été versées aux secteurs sous gestion de l'offre qui ont concédé des parts du marché canadien.

L'évolution de la situation mondiale, influencée par différents événements à caractère imprévisibles, comme la pandémie de COVID-19, le contexte géopolitique et économique, les épizooties et les événements climatiques extrêmes, engendre également de fortes variations de prix qui contribuent aux tensions inflationnistes comme en témoigne la hausse importante du prix des intrants entamée en 2021, par exemple les engrais et le pétrole. Dans ce contexte, les outils de gestion des risques, notamment ceux relatifs à la stabilisation des revenus, sont impératifs pour répondre aux besoins des producteurs agricoles.

⁹ Traduction libre de la définition d'agriculture de précision de la FAO : « L'agriculture de précision est un concept de gestion basé sur l'observation, la mesure et la réponse aux variabilités des cultures. La recherche sur l'agriculture de précision vise à définir un système de soutien à la prise de décision pour l'ensemble du système de gestion de l'entreprise agricole dans le but d'optimiser les retours sur les intrants en préservant les ressources ». Source : FAO (2020). *Agriculture 4.0 : Agricultural robotics and automated equipment for sustainable crop production*, [en ligne : <https://www.fao.org/3/cb2186en/CB2186EN.pdf>].

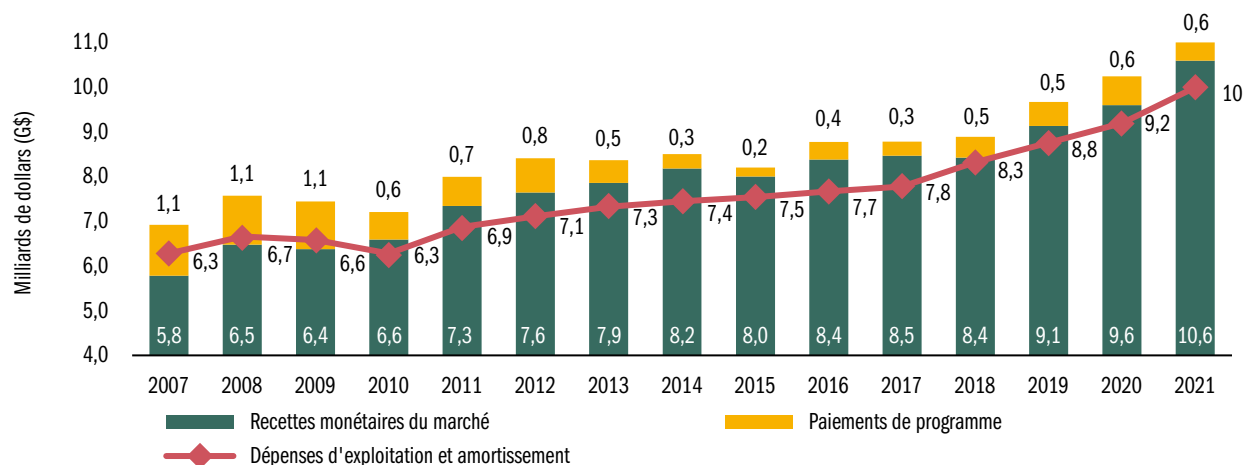
Volatilité du prix des denrées agricoles (IP : indice des prix)



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

Malgré les perturbations, les exigences et les contraintes engendrées par la COVID-19, les recettes monétaires agricoles (RMA) québécoises totales ont poursuivi leur croissance, atteignant, en 2021, un niveau record de 11,2 milliards de dollars. Dans la foulée de la hausse des coûts de production, les dépenses d'exploitation ont également poursuivi une tendance à la hausse. Malgré tout, la conjoncture économique s'est avérée généralement favorable dans les dernières années pour le secteur agricole québécois alors que la valeur du dollar canadien s'est maintenue à un niveau propice à la fois pour les exportations et pour la compétitivité des produits du Québec sur le marché intérieur.

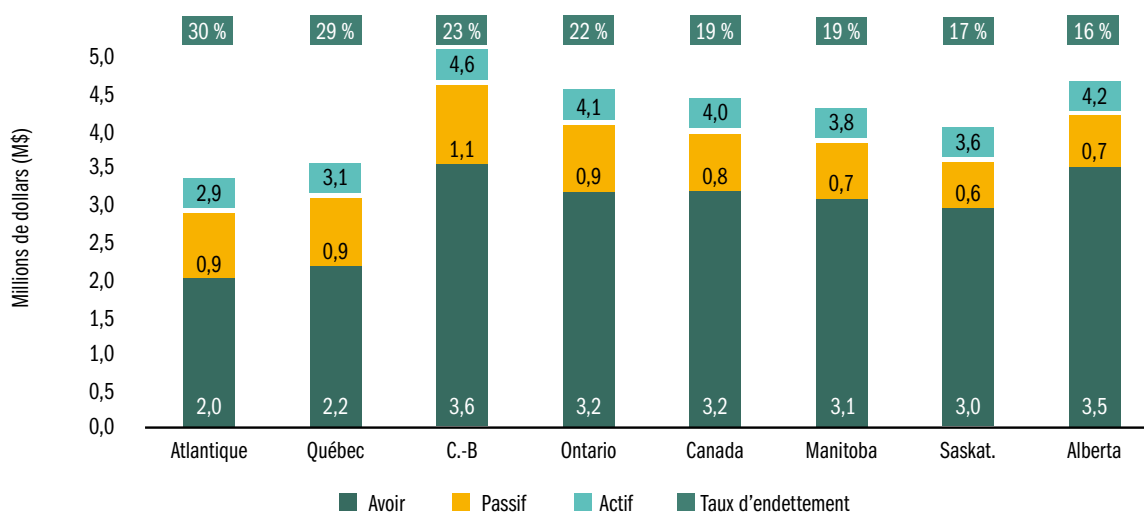
Recettes monétaires agricoles et dépenses au Québec de 2007 à 2021



Source : Statistique Canada; compilation du MAPAQ.

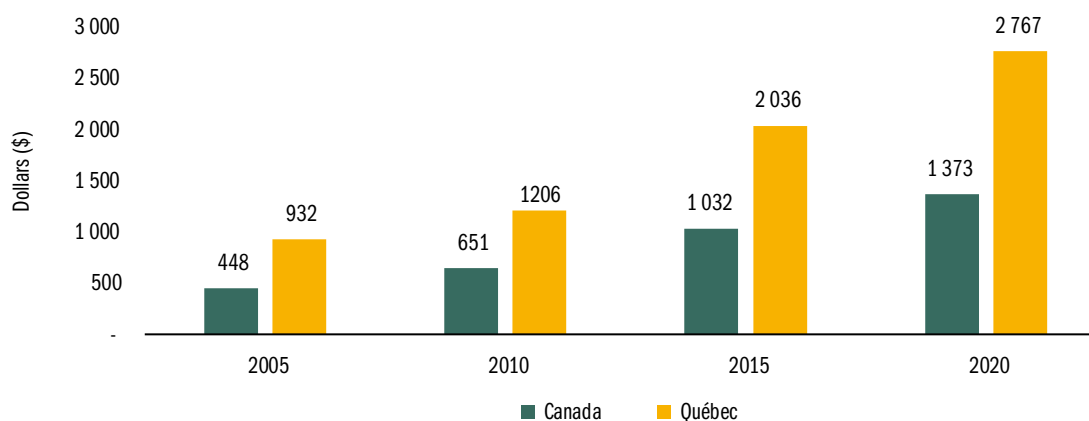
Le taux d'endettement des entreprises agricoles québécoises se situe à près de 30 %. Ce taux est le deuxième plus élevé au Canada, après celui des provinces de l'Atlantique. La moyenne canadienne, en excluant le Québec, est de 19 %¹⁰. Le taux d'endettement est influencé par plusieurs facteurs, notamment le fait que les entreprises au Québec font l'objet d'un transfert de propriétaire pour assurer la relève de l'entreprise plus tôt qu'ailleurs au Canada. L'inflation des actifs et la hausse du prix des terres agricoles sont également des facteurs pouvant influencer le taux d'endettement, particulièrement pour les entreprises en démarrage et celles de la relève agricole. Bien qu'un taux d'endettement élevé augmente le potentiel de vulnérabilité des entreprises, la dette constitue un puissant levier de développement des entreprises lorsque les investissements réalisés s'avèrent judicieux. Par son action et son approche de financement responsable, La Financière agricole a une influence significative pour accompagner les entreprises québécoises en ce sens.

Actif et taux d'endettement moyen des entreprises agricoles à travers le Canada en 2019



Source : Statistique Canada, Enquête financière sur les fermes (prochaine parution 2023).

Valeur par hectare des terrains et des bâtiments agricoles



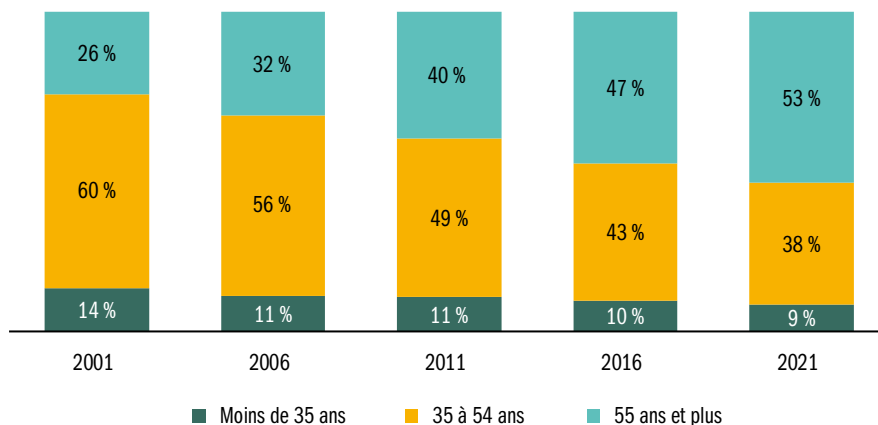
Source : Statistique Canada; compilation de La Financière agricole du Québec.

¹⁰ Statistique Canada (2021). « [Tableau 32-10-0102-01](#) », *Enquête financière sur les fermes, structure financière selon les types d'exploitations, moyenne par ferme (revenu agricole brut égal ou supérieur à 25 000 \$)*. Diffusion 30 avril 2021.

Démographie et rareté de la main-d'œuvre

Le vieillissement démographique de la population québécoise est un enjeu important que l'on constate également dans le secteur agricole. Les récentes données tirées des recensements réalisés en agriculture montrent une tendance à la hausse de l'âge moyen des producteurs agricoles qui est passé de 47 ans, en 2001, à 54 ans, en 2021, alors que la proportion d'agriculteurs de 55 ans ou plus est passée de 26 %, en 2001, à 53 %, en 2021¹¹. Malgré cela, le nombre d'exploitations comptant au moins un membre entre 18 et 39 ans augmente. Il est passé de 5 958, en mars 2017, à 6 129, en mars 2022¹².

Répartition des exploitants agricoles selon la catégorie d'âge au Québec de 2001 à 2021



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

Plusieurs programmes et mesures ont été mis en place par La Financière agricole, notamment le Programme d'appui financier à la relève, le volet jeunes entrepreneurs du Programme Investissement Croissance Durable et les différents rabais destinés à la relève, afin d'accompagner et de favoriser le transfert d'entreprises et l'accèsion à l'agriculture pour les jeunes. Toutefois, les enjeux persistent et les efforts doivent se poursuivre afin de favoriser l'établissement et le démarrage d'entrepreneurs agricoles. Les enjeux démographiques ont également une incidence majeure sur le recrutement de la main-d'œuvre qui se fait de plus en plus rare dans tous les secteurs de l'économie. À preuve, les taux de chômage ont été historiquement bas au cours des dernières années, avoisinant 5 % au Québec¹³. La pénurie de main-d'œuvre est particulièrement criante en agriculture. Le recours aux travailleurs étrangers temporaires pour pallier les enjeux de main-d'œuvre est maintenant devenu essentiel pour plusieurs entreprises agricoles, bien qu'il comporte certains défis notamment en augmentant leur vulnérabilité aux risques géopolitiques. Ces travailleurs représentaient d'ailleurs environ le quart des travailleurs du secteur agricole québécois en 2021¹⁴. Les nouvelles technologies permettant d'augmenter la productivité sont aussi des moyens de pallier les défis de rareté de main-d'œuvre et de favoriser la qualité des emplois en agriculture.

¹¹ Statistique Canada (2022). « Tableau 32-10-0230-01 », *Caractéristiques des exploitants agricoles, données chronologiques du Recensement de l'agriculture*. Diffusion le 11 mai 2022

¹² Données fournies par le MAPAQ.

¹³ Institut de la statistique du Québec (2022). *Indicateurs mensuels : emploi et taux de chômage par région administrative*, [en ligne : <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/indicateurs-mensuels-emploi-et-taux-de-chomage-par-region-administrative>].

¹⁴ Statistique Canada (2022). « Tableau 32-10-0218-01 », *Travailleurs étrangers temporaires dans les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire par industrie*. Diffusion le 13 juin 2022.

CONTEXTE INTERNE

Attractivité et rétention du personnel

Le Québec compose depuis plusieurs années déjà avec un taux de chômage bas occasionné notamment par le vieillissement de la population. La rareté de la main-d'œuvre se fait donc sentir de façon plus insistante. Dans ce contexte, La Financière agricole doit redoubler d'efforts pour attirer et retenir la main-d'œuvre nécessaire à la livraison de ses produits et services, et ce, en cohérence avec la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 du gouvernement du Québec. Les enjeux sont importants, notamment considérant que :

- Plusieurs des postes à pourvoir requièrent une expertise et une connaissance fine du secteur agricole et que ces postes spécialisés se retrouvent en grande partie en région où le manque de main-d'œuvre est encore plus criant;
- La transformation numérique nécessite plusieurs emplois dans les domaines des ressources informationnelles et de la gestion de projets, lesquels sont en grande demande.

La révision du cadre gouvernemental pour la dotation dans la fonction publique permettra sans doute de réduire les contraintes liées à l'embauche. Il demeure que des difficultés à cet égard peuvent affecter la stabilité des équipes dans un contexte de capacité déjà limitée.

La Financière agricole se doit de mettre tout en œuvre pour attirer de nouvelles ressources, mais également pour retenir ses ressources en place, et ce, en considérant la nouvelle réalité du télétravail concrétisée par la politique-cadre en matière de télétravail et les défis que pose son déploiement, notamment :

- L'adaptation à une organisation du travail et à un mode de gestion à distance favorisant l'autonomie;
- La création et l'entretien d'un sentiment d'appartenance et les répercussions sur le climat de travail et la mobilisation;
- L'augmentation de la mobilité des employés entraînant une compétition accrue pour les ressources non seulement entre les organisations publiques, mais également avec celles hors de la fonction publique;
- L'application des pratiques du télétravail, lesquelles peuvent être comparées et perçues plus ou moins avantageuses par les employés par rapport à certaines organisations hors fonction publique;
- L'adaptation des organisations aux attentes et aux besoins différenciés envers le télétravail entre les diverses générations d'employés.

Ainsi, pour s'assurer de continuer à livrer des produits et des services de qualité auprès de sa clientèle, La Financière agricole doit faire preuve de créativité pour œuvrer sur l'attraction, la mobilisation et la rétention dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et de télétravail en mode hybride.

Maintien de l'expertise et gestion du savoir

Les activités à caractère spécialisé de La Financière agricole nécessitent un haut niveau d'expertise et une bonne connaissance du domaine agricole et agroalimentaire. Le renouvellement des systèmes informatiques de mission de l'organisation et l'évolution des outils technologiques disponibles sur le marché nécessitent également des ressources spécialisées en technologies de l'information. Ces ressources sont en grande demande sur le marché actuellement puisque les besoins visant à soutenir le virage numérique des organisations sont en forte croissance. Par le passé, La Financière agricole a pu compter sur des employés fidèles qui ont décidé d'y faire carrière, permettant ainsi de construire une solide expertise. Toutefois, dans la foulée de l'évolution démographique des dernières années au Québec, une augmentation des départs à la retraite a été observée au sein de l'organisation. En effet, ce sont 142 personnes qui ont pris leur retraite dans les cinq dernières années seulement, ce qui représente 22 % de l'effectif au 31 mars 2022, alors que plus de 80 personnes sont admissibles à la retraite au cours des trois prochaines années. Cette situation a pour effet d'accentuer la pression sur les ressources en place qui doivent notamment compenser la perte d'expertise tout en contribuant au transfert et à la conservation de la mémoire organisationnelle.

La gestion du savoir est donc une préoccupation importante de La Financière agricole qui doit conjuguer avec les défis que pose le renouvellement de l'expertise organisationnelle dans un contexte de mobilité des ressources et d'adaptation au télétravail, ce qui peut compliquer les activités de transfert d'expertise. Plusieurs moyens sont mis en œuvre afin de faire face à ces défis, notamment la mise en place de parcours de formation adaptés, le partage de bonnes pratiques, le parrainage, de même que les travaux de déploiement d'outils modernes et conviviaux permettant de gagner en efficacité pour le transfert d'expertise.

Transformation organisationnelle

La Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 a été mise en place afin d'améliorer l'efficacité de l'État en offrant des services publics intuitifs et faciles d'utilisation pour la population. Elle s'appuie sur six grandes ambitions, plaçant notamment le citoyen au cœur de la démarche de modernisation. La *Loi modifiant la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement et d'autres dispositions législatives*, sanctionnée en juin 2021, renforce, quant à elle, la gouvernance des ressources informationnelles (RI) en établissant de nouvelles obligations. La cybersécurité est aussi mise de l'avant comme un élément primordial à une saine gestion. L'importance du virage numérique est ainsi réitérée, et ce, dans l'optique d'offrir aux citoyens et aux entreprises des services simplifiés, intégrés et de qualité.

La Financière agricole a entrepris des travaux concernant la modernisation de ses systèmes et infrastructures informatiques, notamment la refonte des systèmes qui soutiennent sa mission. À terme, ces travaux permettront de bonifier considérablement la qualité des services offerts, d'améliorer l'efficacité organisationnelle et de valoriser les données au bénéfice des clients.

Ces travaux ne sont pas que technologiques. Ils impliquent des réflexions quant à la façon de livrer les produits et les services afin de gagner en efficacité. C'est dans ce contexte, et confrontée à une capacité organisationnelle limitée considérant les importants besoins à venir, que La Financière agricole entreprend, à l'aube de sa planification stratégique, une transformation organisationnelle. Il s'agit d'un travail de fond qui implique, notamment :

- De déployer une culture numérique dans les façons de faire de l'organisation pour passer d'une culture d'entretien à une culture de projet, mais également d'une culture de développement de systèmes informatiques à une culture d'utilisation de logiciels;
- D'utiliser des technologies appropriées, en cohérence avec les orientations gouvernementales et les tendances du marché, afin de moderniser les outils informatiques pour permettre notamment l'interopérabilité, l'utilisation de services infonuagiques et de services numériques de bout en bout;
- De développer l'expérience organisationnelle relative à ces nouvelles technologies afin de réduire la vulnérabilité de l'organisation face à la disponibilité de la main-d'œuvre et de l'expertise;
- De réviser les processus en tenant compte des besoins de la clientèle et des employés, notamment en matière de prestation de services à distance;
- D'utiliser les bonnes pratiques permettant d'augmenter l'efficacité, notamment l'agilité afin de permettre des livraisons plus rapides et fréquentes, davantage alignées sur les besoins de la clientèle;
- De mettre à profit l'intelligence d'affaires afin de combler les besoins grandissants en matière de données et d'information de gestion afin de favoriser une gestion basée sur les faits et la performance;
- De gérer par les résultats, en définissant les objectifs à atteindre, afin de donner plus d'autonomie aux équipes;
- D'impliquer les équipes en laissant place à leur créativité pour favoriser l'innovation et les accompagner dans ces changements d'envergure.

Les ressources humaines étant au cœur d'une transformation organisationnelle réussie, une gestion du changement proactive constitue un gage de succès considérant, entre autres, les incidences sur l'identité professionnelle et la définition des tâches en raison de l'automatisation et de la révision des processus de travail.



CHOIX STRATÉGIQUES

ENJEU STRATÉGIQUE 1 > DES ENTREPRISES AGRICOLES ET AGROALIMENTAIRES DURABLES DANS UN ENVIRONNEMENT EN ÉVOLUTION

Le Plan stratégique 2022-2027 vise à refléter l'environnement dans lequel évoluent l'organisation, et aussi les entreprises agricoles et agroalimentaires. Alors que La Financière agricole entreprend une transformation pour mieux répondre aux besoins changeants de sa clientèle, la Société se voit aussi exposée à différents facteurs économiques, géopolitiques, climatiques, sociaux, de marché, prévisibles ou imprévisibles, qui viennent influencer la production agricole et agroalimentaire.

Par sa mission, La Financière agricole contribue à la durabilité des entreprises agricoles et agroalimentaires dans ce contexte en changement. C'est en considérant les trois dimensions du développement durable que s'articule l'action de La Financière agricole. Des aspects économiques, sociaux et environnementaux sont ainsi pris en compte dans les différents objectifs de la première orientation du Plan stratégique 2022-2027 qui vise à accompagner les entreprises par des produits et des services innovants et adaptés.

Orientation 1 > Accompagner les entreprises par des produits et des services innovants et adaptés

La mission de La Financière agricole est cruciale au développement du secteur agricole puisqu'elle soutient les entreprises face aux différents changements auxquels elles sont confrontées. Par la première orientation proposée, La Financière agricole souhaite poursuivre son accompagnement des entreprises en leur offrant des produits et des services innovants et adaptés à leur réalité. En effet, la Société soutient les entreprises agricoles et agroalimentaires en offrant une gamme de produits unique et complète. Elle souhaite également aller au-devant des besoins de la clientèle en leur offrant un accompagnement adapté et répondant à leurs besoins changeants.

Objectif 1.1 > Bonifier l'expérience client

L'accompagnement de La Financière agricole constitue une force qui la démarque depuis plusieurs années, le taux de satisfaction moyen envers le service à la clientèle s'étant élevé à 88 % au cours des quatre dernières années. Dans le cadre du prochain plan stratégique, l'organisation souhaite poursuivre cet accompagnement en bonifiant davantage l'expérience client. Celle-ci demeure une préoccupation importante dans le contexte à venir de la transformation numérique. Le taux net de recommandation¹⁵, qui sera utilisé relativement à cet objectif, est d'ailleurs un des indicateurs reconnus pour mesurer la performance de l'expérience client. À titre informatif, cet indicateur s'élevait à 38 pour La Financière agricole en 2021-2022 alors qu'il se situe à 34 pour les services financiers et 35 pour les banques.

La Financière agricole entend offrir un service à la clientèle adapté et en cohérence avec les besoins des clients,

¹⁵ Le taux net de recommandation est calculé à partir des résultats obtenus sur une échelle de 0 à 10 à la question « Quelle est la probabilité que vous recommandiez La Financière agricole à d'autres producteurs agricoles ». Elle correspond à la différence entre le pourcentage des clients ayant répondu entre 9 et 10 (promoteurs) et le pourcentage de ceux ayant répondu entre 0 et 6 (détracteurs).

lesquels seront analysés afin de mieux cibler ses interventions. À cet effet, la mise en place d'un bureau de l'expérience client permettra de bonifier la qualité des services offerts en demeurant à l'écoute de la voix du client ainsi qu'à celle des employés dans un souci d'amélioration continue. La Société souhaite également favoriser l'autonomie des clients en leur offrant des services adaptés et simplifiés de façon à minimiser leurs efforts et en misant sur des activités à valeur ajoutée en matière d'accompagnement et de service à la clientèle. Elle souhaite ainsi maintenir une satisfaction élevée de sa clientèle.

Indicateurs	Référence	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
1. Indice net de recommandation client de La Financière agricole	2021-2022 38	38	38	39	39	40
2. Taux de satisfaction envers le service à la clientèle	Moy. 4 ans 88 %	89 %	89 %	90 %	90 %	90 %

Objectif 1.2 > Stimuler le développement du secteur agricole par des programmes de financement et de gestion des risques adaptés

Au cours de son prochain plan stratégique, La Financière agricole entend poursuivre ses interventions pour favoriser la croissance des entreprises agricoles et agroalimentaires, sans égard à leur taille ou à leur modèle d'affaires, afin de répondre à leurs multiples besoins. Cet objectif s'inscrit d'ailleurs en cohérence avec les orientations gouvernementales, notamment la Politique bioalimentaire 2018-2025 ainsi que le Plan d'agriculture durable. L'indicateur du taux de participation aux programmes de La Financière agricole permet d'ailleurs de démontrer la présence de la Société auprès des entreprises agricoles tous types confondus. Cette présence est déjà bien établie puisqu'en 2021-2022, 76 % des entreprises agricoles du Québec participaient à au moins un programme offert par la Société.

Le développement du secteur agricole et agroalimentaire passe notamment par des programmes de financement permettant d'assurer un milieu favorable au développement économique ainsi qu'un soutien aux projets d'investissement des entreprises. C'est dans cette optique que La Financière agricole s'est vue attribuer un nouveau mandat de développement économique par le gouvernement du Québec à l'automne 2020, dans la foulée des événements entourant la pandémie, lesquels ont mis en évidence l'importance d'assurer l'autonomie alimentaire du Québec. Le Programme Investissement Croissance Durable, qui a pour objectif de soutenir les investissements des entreprises agricoles, est notamment très populaire, signe qu'il répond à un réel besoin de la clientèle agricole. Deux indicateurs sont ainsi retenus afin de démontrer l'implication de la Société dans le développement économique, soit le pourcentage du financement autorisé qui représente de nouveaux investissements, à hauteur de 57,5 % dans les cinq dernières années, ainsi que les montants investis en capital de risque par Capital Financière agricole inc., une filiale de La Financière agricole qui se spécialise en investissement auprès des entreprises agroalimentaires.

La stimulation du développement du secteur agricole passe aussi par des programmes d'assurance et de protection du revenu permettant de garantir la stabilité des revenus face à différentes variations de l'environnement des entreprises pouvant avoir des répercussions sur leurs revenus. L'indicateur du seuil de stabilité des revenus des entreprises agricoles québécoises, en considérant les paiements des programmes de La Financière agricole, permet justement de refléter l'apport des interventions de l'organisation dans la protection des revenus des entreprises. Cet indicateur est mesuré en comparant le revenu agricole net de l'année avec la moyenne des revenus agricoles nets des cinq années précédentes pour les entreprises du Québec. Les programmes d'assurance et de protection du revenu de la Société visent en effet à maintenir les revenus des entreprises au-delà d'un certain seuil minimum, fixé à 85 % de la moyenne des cinq dernières années, cette cible ayant été établie par le gouvernement fédéral pour un indicateur semblable. Le contexte récent ayant été généralement favorable pour le secteur agricole, les revenus se sont maintenus à un niveau moyen de 107 %.

L'indicateur de taux de couverture du Programme d'assurance récolte permet de refléter la perception des producteurs agricoles quant à la pertinence du programme à les soutenir. Un taux de couverture élevé signifie que le programme contribue adéquatement à augmenter leur résilience face aux impacts des changements climatiques. En effet, ce phénomène et ses conséquences, notamment l'augmentation de la récurrence des événements climatiques extrêmes, peuvent affecter de façon importante la production agricole.

Indicateurs	Référence	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
3. Taux de participation aux programmes de La Financière agricole	2021-2022 76 %	75	75	75	75	75
4. Pourcentage du financement autorisé par La Financière agricole qui représente de nouveaux investissements	Moy. 5 ans 57,5 %	56 %	58 %	60 %	60 %	60 %
5. Seuil de stabilité des revenus des entreprises agricoles québécoises en considérant les paiements de programme de La Financière agricole	Moy. 5 ans 107 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %
6. Taux de couverture du Programme d'assurance récolte soutenant les entreprises agricoles face aux impacts des changements climatiques	2021-2022 63 %	63 %	63 %	64 %	64 %	65 %
7. Montant investi en capital de risque par Capital Financière agricole inc.	2021-2022 4 M\$	3,5 M\$	3,5 M\$	3,5 M\$	3,5 M\$	3,5 M\$

Objectif 1.3 > Soutenir la réussite de la relève agricole

Les enjeux de main-d'œuvre s'avèrent importants à l'heure actuelle pour tous les secteurs de l'économie, incluant l'agriculture. L'action de la Société dans le cadre de son Plan stratégique 2022-2027 s'inscrit donc en continuité du précédent puisqu'elle place la réussite des jeunes producteurs agricoles au cœur de ses préoccupations. Au 31 mars 2022, le MAPAQ dénombrait 6 129 exploitations agricoles comptant au moins un membre entre 18 et 39 ans, ce qui représente seulement 22 %¹⁶ des exploitations agricoles québécoises. De ce nombre, la grande majorité fait affaire avec La Financière agricole, le taux de participation des jeunes producteurs agricoles aux programmes de l'organisation s'élève en effet à plus de 85 %. Le pourcentage d'entreprises ayant obtenu une subvention à la relève toujours active après trois ans permet également de mettre en évidence l'apport de La Financière agricole dans la pérennité des entreprises.

¹⁶ Données fournies par le MAPAQ.

Indicateurs	Référence	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
8. Taux de participation des jeunes producteurs agricoles aux programmes de La Financière agricole	2021-2022 87 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %
9. Pourcentage d'entreprises ayant obtenu une subvention à la relève toujours active à La Financière agricole après 3 ans	2021-2022 89 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %

Objectif 1.4 > Inciter l'adoption de pratiques durables en entreprise

Dans son Plan stratégique 2018-2022, La Financière agricole avait, pour une première fois, intégré deux objectifs spécifiques en matière de développement durable afin de démontrer sa proactivité dans ce domaine. Le Plan stratégique 2022-2027 poursuit sur cette voie en identifiant l'objectif d'inciter l'adoption de pratiques durables en entreprise. Le terme durable se veut ici englobant et peut inclure divers enjeux pouvant avoir des répercussions économiques, sociales et environnementales.

Le Plan d'agriculture durable, annoncé en 2020 par le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, vise à soutenir les entreprises dans la mise en place de pratiques agricoles durables respectueuses de l'environnement, et ce, en répondant aux préoccupations sociétales en matière de protection de l'environnement et de lutte aux changements climatiques. Ainsi, La Financière agricole vise à inciter l'adoption de pratiques agroenvironnementales et socialement responsables au sein de 2 000 entreprises agricoles, notamment par l'administration de l'Initiative ministérielle de rétribution des pratiques agroenvironnementales. Le Programme Investissement Croissance Durable soutient également des investissements pour favoriser la mise en place de ces pratiques, telles que l'adaptation aux normes de bien-être animal, l'efficacité énergétique, la santé et la sécurité au travail, la gestion de l'eau, etc.

Depuis plusieurs années déjà, La Financière agricole s'investit aussi auprès des entreprises agricoles qui entreprennent ou ont entrepris un virage vers l'agriculture biologique. Pour ce faire, la poursuite de la mise en place de mesures de soutien spécifiques aux entreprises biologiques actives ou en transition revêt une grande importance et permet qu'un plus grand nombre d'entreprises puissent bénéficier de ces mesures tout en s'inscrivant en cohérence avec les différentes orientations gouvernementales. Le secteur biologique ayant connu une forte croissance dans les dernières années, on observe maintenant une tendance au ralentissement et à la consolidation, ce qui se reflète aussi dans l'utilisation des programmes de La Financière agricole. La Société vise ainsi à maintenir à 40 % le taux de participation des entreprises biologiques qui bénéficient de mesures de soutien spécifiques, ce qui s'avère ambitieux dans ce contexte.

Indicateurs	Référence	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
10. Nombre d'entreprises ayant bénéficié d'une mesure de soutien spécifique aux pratiques agroenvironnementales et socialement responsables	2021-2022 628	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
11. Taux de participation des entreprises qui bénéficient d'une mesure de soutien spécifique à la production biologique	n. d. (nouvel indicateur)	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %



ENJEU STRATÉGIQUE 2 > UNE ORGANISATION PERFORMANTE ET MOBILISÉE POUR DES SERVICES DE QUALITÉ

À l'instar d'autres ministères et organismes, de grands défis attendent La Financière agricole du Québec à l'aube de sa transformation organisationnelle dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre. Malgré cette transformation à entreprendre, la Société doit continuer à offrir des services répondant aux besoins de la clientèle tout en maintenant les hauts standards de qualité qu'elle s'est fixés. Ainsi, le maintien du bien-être des employés et de la performance de l'organisation, tout en assurant la livraison de sa gamme de produits et de services et en optimisant ses façons de faire et l'utilisation de ses ressources, sont au cœur de ses préoccupations. C'est aussi dans cette optique que la Société entend poursuivre ses pratiques dans l'application de la Politique de financement des services publics, laquelle a été rendue publique le 19 mars 2009.

Orientation 2 > Développer notre expertise, nos pratiques et nos outils dans un milieu mobilisant

Afin de concrétiser sa transformation organisationnelle, La Financière agricole doit miser sur ses ressources, particulièrement les ressources humaines qui sont au cœur de la transformation et un intrant essentiel au maintien des services et de la performance de l'organisation. La Financière agricole doit pouvoir compter sur des employés motivés et détenant une expertise de pointe, et ce, dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre affectant l'ensemble de la Société, ce qui représente un défi de taille. Une partie de la solution passe par la mise en œuvre des meilleures pratiques en matière de mobilisation et de bienveillance envers les employés, tout en portant une attention particulière à la gestion du changement, au développement et au maintien du savoir organisationnel.

Les ressources informationnelles et les outils numériques font également partie intégrante de la transformation organisationnelle en cohérence avec les orientations gouvernementales. Il s'agit également d'une nécessité afin de continuer de répondre aux besoins de la clientèle par des services de qualité, adaptés à leurs besoins et modernes. La refonte des systèmes informatiques de mission de l'organisation permettra à terme de simplifier l'administration des programmes de la Société et de miser sur des tâches et des activités à valeur ajoutée pour la clientèle, notamment l'accompagnement et le service-conseil.

Objectif 2.1 > Offrir une expérience employé valorisante en favorisant une culture d'innovation

Comme présenté dans l'analyse de l'environnement, les ressources humaines occupent une place importante dans la transformation à entreprendre. Particulièrement dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre où les organisations se doivent d'être compétitives afin d'attirer et de retenir les employés et où les difficultés à pourvoir un poste peuvent se répercuter sur l'expérience des employés en place. C'est dans cette optique que La Financière agricole entend offrir une expérience employé valorisante afin de favoriser la mobilisation et la motivation des employés au travail dans un souci d'attraction et de rétention. Pour ce faire, elle compte miser notamment sur les bonnes pratiques mises en place au cours des dernières années qui lui ont permis d'obtenir et de maintenir une certification Employeur remarquable, notamment sa stratégie globale en santé des personnes. Les outils disponibles pour réaliser le travail quotidien ont également un rôle important à jouer à cet égard, surtout dans un contexte de transformation numérique. C'est la raison pour laquelle La Financière agricole a choisi de suivre l'indicateur de la satisfaction de ses employés relativement à ses systèmes et à ses outils informatiques.

Dans le cadre des travaux préalables à sa transformation, La Financière agricole a entrepris plusieurs réflexions. L'innovation a été identifiée comme étant un élément de culture devant s'inscrire au cœur des solutions qui permettront à l'organisation de s'adapter face à l'évolution de son environnement et d'offrir une expérience valorisante aux employés. Il s'agit donc d'une occasion à saisir pour La Financière agricole qui lui permettra de réaliser ses objectifs stratégiques dans un contexte marqué par les divers enjeux décrits dans l'analyse de l'environnement. La mise en valeur de la créativité des employés dans leur travail constitue une assise importante pour encourager le déploiement d'une culture d'innovation à La Financière agricole, ce qui contribue également à offrir un milieu de travail valorisant. À cet effet, la formation est un outil privilégié permettant de favoriser l'ouverture et la pensée créative.

Indicateurs	Référence	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
12. Indice de motivation des employés au travail	2021 78 %	78 %	78 %	79 %	79 %	80 %
13. Indice de satisfaction des employés relativement aux systèmes et aux outils informatiques	2021 66 %	66 %	68 %	70 %	72 %	74 %
14. Indice de satisfaction des employés dans la mise en valeur de leur créativité au travail	2021 77 %	77 %	78 %	79 %	80 %	81 %

Objectif 2.2 > Soutenir le développement des compétences

Les nombreux départs à la retraite qu'a connus la Société au cours des dernières années, en raison, notamment, du contexte sociodémographique québécois, ont renforcé la nécessité de maintenir et de conserver l'expertise acquise par l'organisation. De plus, La Financière agricole évoluant dans un secteur en constante évolution au sein d'un gouvernement en pleine transformation numérique, une expertise de pointe est sollicitée pour ces champs de compétences, soit la connaissance du secteur agricole et agroalimentaire ainsi que des technologies de l'information. C'est dans ce contexte que le soutien au développement des compétences prend toute son importance. La Financière agricole entend donc mesurer la satisfaction en regard de la réponse aux besoins de développement des compétences des employés. Cela implique notamment la mise en place de plans et de parcours de formation ciblés permettant de structurer le développement de l'expertise des employés, et ce, au bénéfice de la clientèle et en cohérence avec le cheminement de chaque employé.

Indicateurs	Référence	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
15. Indice de satisfaction quant à la réponse aux besoins de développement des compétences des employés	2021 63 %	63 %	65 %	67 %	69 %	71 %

Objectif 2.3 > Offrir des services numériques simplifiés, intégrés et de qualité

Les services numériques représentent une solution permettant de poursuivre la livraison de produits et de services de qualité dans un contexte de capacité organisationnelle limitée. En cohérence avec les orientations gouvernementales en matière de transformation numérique, La Financière agricole devra moderniser au cours des prochaines années ses systèmes informatiques de mission et de gestion de la relation avec la clientèle qui permettent la livraison des programmes de financement, d'assurance et de protection du revenu.

Il s'agit d'une occasion que la Société entend saisir afin de revoir la façon d'administrer et de livrer ses différents programmes dans un souci de simplification tout en apportant de la valeur ajoutée pour la clientèle. Celle-ci pourra compter à terme sur des services plus efficaces qui mettront notamment en valeur l'expertise des employés de La Financière agricole en matière d'accompagnement. Ils miseront également sur une production et une gestion de l'information et des données proactives et sécuritaires. À cet effet, les mesures du taux moyen d'utilisation des services numériques mis en place dans le cadre de la transformation et du taux de satisfaction de la clientèle envers les services numériques permettent de faire état de la capacité de l'organisation à répondre aux besoins de sa clientèle.

Indicateurs	Référence	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
16. Taux moyen d'utilisation des services appuyant la transformation numérique de La Financière agricole	2021-2022 58 %	60 %	62 %	64 %	67 %	70 %
17. Taux de satisfaction de la clientèle envers les services numériques	2021-2022 89 %	89 %	89 %	90 %	90 %	90 %



PLAN STRATÉGIQUE 2022-2027

LA FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC

MISSION

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

VISION

Ensemble, pour une agriculture prospère et durable

VALEURS

Collaboration
Rigueur
Équité
Excellence
Respect

Enjeu 1 > Des entreprises agricoles et agroalimentaires durables dans un environnement en évolution

Orientation	Objectifs	Indicateurs	Référence	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
1 Accompagner les entreprises par des produits et des services innovants et adaptés	1.1 Bonifier l'expérience client	1 Indice net de recommandation client de La Financière agricole	2021-2022 38	38	38	39	39	40
		2 Taux de satisfaction envers le service à la clientèle	Moy. 4 ans 88 %	89 %	89 %	90 %	90 %	90 %
	1.2 Stimuler le développement du secteur agricole par des programmes de financement et de gestion des risques adaptés	3 Taux de participation aux programmes de La Financière agricole	2021-2022 76 %	75 %	75 %	75 %	75 %	75 %
		4 Pourcentage du financement autorisé par La Financière agricole qui représente de nouveaux investissements	Moy. 5 ans 57,5 %	56 %	58 %	60 %	60 %	60 %
		5 Seuil de stabilité des revenus des entreprises agricoles québécoises en considérant les paiements de programme de La Financière agricole	Moy. 5 ans 107 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %
		6 Taux de couverture du Programme d'assurance récolte soutenant les entreprises agricoles face aux impacts des changements climatiques	2021-2022 63 %	63 %	63 %	64 %	64 %	65 %
		7 Montant investi en capital de risque par Capital Financière agricole inc.	2021-2022 4 M\$	3,5 M\$	3,5 M\$	3,5 M\$	3,5 M\$	3,5 M\$
	1.3 Soutenir la réussite de la relève agricole	8 Taux de participation des jeunes producteurs agricoles aux programmes de La Financière agricole	2021-2022 87 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %
		9 Pourcentage d'entreprises ayant obtenu une subvention à la relève toujours active à La Financière agricole après 3 ans	2021-2022 89 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %
	1.4 Inciter l'adoption de pratiques durables en entreprise	10 Nombre d'entreprises ayant bénéficié d'une mesure de soutien spécifique aux pratiques agroenvironnementales et socialement responsables	2021-2022 628	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
		11 Taux de participation des entreprises qui bénéficient d'une mesure de soutien spécifique à la production biologique	n. d. (nouvel indicateur)	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %

Enjeu 2 > Une organisation performante et mobilisée pour des services de qualité

Orientation	Objectifs	Indicateurs	Référence	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
2 Développer notre expertise, nos pratiques et nos outils dans un milieu mobilisant	2.1 Offrir une expérience employé valorisante en favorisant une culture d'innovation	12 Indice de motivation des employés au travail	2021 78 %	78 %	78 %	79 %	79 %	80 %
		13 Indice de satisfaction des employés relativement aux systèmes et aux outils informatiques	2021 66 %	66 %	68 %	70 %	72 %	74 %
		14 Indice de satisfaction des employés dans la mise en valeur de leur créativité au travail	2021 77 %	77 %	78 %	79 %	80 %	81 %
	2.2 Soutenir le développement des compétences	15 Indice de satisfaction quant à la réponse aux besoins de développement des compétences des employés	2021 63 %	63 %	65 %	67 %	69 %	71 %
	2.3 Offrir des services numériques simplifiés, intégrés et de qualité	16 Taux moyen d'utilisation des services appuyant la transformation numérique de La Financière agricole	2021-2022 58 %	60 %	62 %	64 %	67 %	70 %
		17 Taux de satisfaction de la clientèle envers les services numériques	2021-2022 89 %	89 %	89 %	90 %	90 %	90 %



